

Fusieplan

Projectplan en fusierapportage van de bestuurlijke fusie tussen Stichting De Basis en Stichting Fluvius



Opdrachtgever	College van Bestuur DeBasisFluvius
Opgesteld door	Ronald de Bie en Liza Jansen-Middag
Kenmerk	U19348
Datum	4 oktober 2019

Voorwoord

De bestuurders van Stichting De Basis en Stichting Fluvius ondertekenden op 17-11-2016 een samenwerkingsovereenkomst. Sinds 2016 werken de schoolbesturen De Basis en Fluvius intensief samen als DeBasisFluvius. Toen deze samenwerking startte was de wens er al om ook juridisch te fuseren. Dat kon toen formeel nog niet, omdat de schoolbesturen niet voldeden aan de voorwaarden voor de zware fusietoets. Door een wijziging is het fuseren nu eindelijk mogelijk. Vanaf 1 augustus 2018 is er bij toetsplichtige fusies geen verplicht advies meer nodig van de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO). Dit loopt vooruit op een wetswijziging, waarbij de fusietoets wordt afgeschaft. Tot dit moment geldt een (lichte) administratieve toets. In het kader van de voorgenomen fusie tussen de schoolbesturen per 01-01-2020 is dit fusieplan opgesteld.

Op basis van het verrichte onderzoek wordt geconcludeerd dat er geen onoverkomelijke belemmeringen bestaan wanneer de schoolbesturen overgaan tot een verdere structurele samenwerking in de vorm van een besturenfusie. De huidige organisaties vertonen al op veel terreinen overeenkomsten. De bestuurlijke fusie heeft meerwaarde en leidt tot één organisatie, waarin de krachten ten aanzien van het onderwijs worden gebundeld. Feitelijk is deze bestuurlijke fusie een formalisering van de samenwerking in de huidige situatie. De betrokkenen zijn van mening dat de doelen van de samenwerking het best geborgd en gerealiseerd kunnen worden door een bestuurlijke fusie. Het CvB heeft het voornemen om te komen tot een bestuurlijke fusie per 01-01-2020.

Leeswijzer

In dit fusieplan zijn de genomen stappen uitgewerkt en beschreven. In deel I, het projectplan, wordt geschetst hoe het proces tot de voorgenomen fusie van beide besturen is verlopen. In deel II, de fusierapportage, komen de inhoudelijke thema's aan bod. In dit deel wordt weergegeven op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan de bestuurlijke samenvoeging en de gevolgen daarvan voor verschillende thema's. In dit document zijn de vragen uit het formulier van de fusie-effectrapportage (FER) gebruikt. Dit fusieplan is opgesteld in samenspraak met de projectgroep en managers van het bestuursbureau, onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2	
Deel I: projectmap	5	
1 Projectplan	5	
1.1 Inleiding en begripsbepaling	5	
1.2 Aanleiding	5	
1.3 Projectorganisatie	6	
1.4 Fasen in het traject + gevolgde planning	7	
1.5 Formele rollen bij besluitvorming	8	
1.6 Evaluatie	9	
Deel II: fusierapportage	10	
2 Algemeen	10	
2.1 Inleiding	10	
2.2 Algemene beschrijving betrokken organisaties	10	
2.3 Redenen en motieven	11	
2.4 Doelen van de fusie	12	
2.5 Scenario's en alternatieven	13	
3 Situatieanalyse	14	
3.1 Effecten op diversiteit	16	
3.2 Effecten op keuzevrijheid	16	
3.3 Effecten voor de (spreiding van) voorzieningen	17	
3.4 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na de fusie	18	
3.5 Effect van fusie op overzichtelijkheid op locatieniveau	18	
3.6 Effecten op betrokkenheid	19	
3.7 Borging van de menselijke maat	19	
3.8 Gevolgen medezeggenschap	20	
4 Communicatie over de fusie	21	
4.1 Wijze waarop de medezeggenschap erbij is en wordt betrokken	21	
4.2 Wijze waarop de Raad van Toezicht erbij is en wordt betrokken	21	
4.3 Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen erbij zijn en worden betrokken	21	21
4.4 Wijze waarop de externe belanghebbenden erbij zijn en worden betrokken	21	21
5 Organisatie	23	
5.1 Rechtsvorm en besturingsmodel	23	
5.2 Besturingsfilosofie	23	
5.3 Organisatiestructuur	24	
5.4 Governance	24	
5.5 Klachtenprocedure	24	
5.6 Communicatie	24	
5.7 Gemeentelijk toezicht	24	
6 Onderwijs en kwaliteit	25	

7	Personeel	26
7.1	Onze collega's en ons werkgeverschap	26
7.2	Rechtspositie	26
7.3	Individuele afspraken	27
7.4	Tijdelijke aanstellingen	27
7.5	Inwerkingtreding WNRA (niet-fusiegebonden)	27
7.6	Wijzigingen door inwerkingtreding WAB (niet-fusiegebonden)	27
7.7	Secundaire arbeidsvoorwaarden	28
7.8	Werkgelegenheid	28
7.9	Identiteit	28
7.10	Synchronisatie van het personeelsbeleid	28
8	Bedrijfsvoering	29
8.1	Algemeen	29
8.2	Huisvesting en facilitair	31
8.3	Exploitatieresultaat De Basis	32
8.4	Balanspositie De Basis	32
8.5	Financiële kengetallen De Basis	34
8.6	Continuïteitsparagraaf De Basis	35
8.7	Exploitatieresultaat Fluvius	38
8.8	Balanspositie Fluvius	38
8.9	Financiële kengetallen Fluvius	39
8.10	Continuïteitsparagraaf Fluvius	40
8.11	Risicoanalyse	43
	Bijlage I - exploitatieresultaat De Basis	45
	Bijlage II - exploitatieresultaat Fluvius	48
	Bijlage III - doorlopen fusietraject en communicatiekalender	50
	Bijlage IV - formulier FER	53

Deel I: projectmap

1 Projectplan

1.1 Inleiding en begripsbepaling

Dit fusieplan behelst het proces rondom de bestuurlijke fusie van twee schoolbesturen. Het gaat om een bestuurlijke fusie in het primair onderwijs van:

- Stichting primair onderwijs Fluvius (hierna: Fluvius, bestuursnummer 40972), gevestigd in de gemeente Arnhem. Dit is het bevoegd gezag van **13 BRIN-nummers voor basisonderwijs en één BRIN-nummer** voor speciaal basisonderwijs naar rooms-katholieke of protestants-christelijke richting, verantwoordelijk voor het onderwijs aan 3.789 leerlingen per 01-10-2018¹.
- De Basis, Stg. v. o.p. onderwijs Arnhem (hierna: De Basis, bestuursnummer 41645), gevestigd in de gemeente Arnhem. Dit is het bevoegd gezag van **17 BRIN-nummers voor basisonderwijs en één BRIN-nummer** voor speciaal basisonderwijs naar openbare richting, verantwoordelijk voor het onderwijs aan 5.330 leerlingen per 01-10-2018.

Het streven is om per 01-01-2020 de formele fusie naar één stichting gerealiseerd te hebben. In het onderwijs worden termen als bestuurlijke fusie, besturenfusie en juridische fusie vaak door en naast elkaar gebruikt. Als in dit fusiedocument gesproken wordt over de bestuurlijke fusie, wordt daarmee bedoeld dat de twee stichtingen fuseren tot één samenwerkingsstichting die alle scholen onder beheer heeft (zowel openbare als bijzondere scholen). De beoogde fusie wordt gerealiseerd via een bestuursoverdracht in combinatie met een juridische fusie.

1.2 Aanleiding

DeBasisFluvius is een samenwerking tussen twee onderwijsstichtingen (De Basis en Fluvius) met **32 BRIN-nummers** in Arnhem en Renkum. De bestuurders van De Basis en Fluvius ondertekenden op 17-11-2016 een samenwerkingsovereenkomst. Het ultieme doel, een fusie tussen beide stichtingen, was op dat moment (nog) niet mogelijk, omdat niet werd voldaan aan de voorwaarden voor de zware fusietoets. De huidige samenwerking gaat al zo ver dat er sprake is van een personele unie op bestuursniveau en dat beide stichtingen dezelfde Raad van Toezicht en een gezamenlijke GMR hebben. In het Koersplan hebben de schoolbesturen als visie neergelegd dat samenwerking noodzakelijk is om een toekomstbestendig schoolbestand van kwalitatief hoogwaardige scholen te kunnen garanderen. Samenwerken heeft de voorkeur boven concurreren.

Intern wordt al enige tijd gesproken over een volledige bestuurlijke fusie tussen de twee stichtingen; schooldirecteuren, de GMR, de Raad van Toezicht en bestuurders zijn het eens over de gekozen koers. Het kabinet streeft ernaar om per 01-01-2020 de fusietoets in zijn geheel af te schaffen.

Er dient een fusie-effectrapportage (FER) te worden opgesteld (waar de gemeente Arnhem advies over geeft), zodat het proces zorgvuldig wordt doorlopen, en de fusie wordt door het ministerie van OCW licht administratief getoetst. De betrokken GMR dient in te stemmen met het voornemen tot fusie. Daarmee blijft een zorgvuldig afgewogen fusieproces gewaarborgd.

¹ Voorlopige gegevens van DUO uit Basisregister Onderwijs.

1.3 Projectorganisatie

Om inhoud te geven aan een gericht en concreet proces, is er een lichte projectstructuur ingericht waarin pragmatisch werd gewerkt. Gelet op de integrale aanpak is uitgegaan van een structuur van een stuurgroep en een projectgroep.

Stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit de volgende leden:

- Klaartje van Dillen-Koorn, manager HRM;
- Petra Versluis, manager bedrijfsvoering/business controller;
- Maarten Hoevenaars, bestuurssecretaris;
- Joke Zwanenburg, onafhankelijk voorzitter GMR;
- Sylvia Veltmaat, College van Bestuur.

De stuurgroep komt beperkt bij elkaar, is eindverantwoordelijk en heeft bestuurlijke slagkracht. Op oproepbasis sloot Maddie Weijand, communicatieadviseur, aan bij de stuurgroep.

Projectgroep

De projectgroep bestaat uit directeuren en medewerkers van beide stichtingen. In de projectgroep wordt inhoudelijk voorwerk gedaan en wordt besluitvorming voor de stuurgroep voorbereid. De projectgroep komt op gezette momenten bij elkaar en draagt zorg voor de communicatie met de achterban, medezeggenschapsraden en ouders.

Expertbijeenkomsten

Voor de beleidsthema's die uitgewerkt zijn of moeten worden, worden afspraken gemaakt met experts binnen de organisatie. In deze afspraken wordt, op basis van documenten en beleidsstukken van de twee organisaties, de huidige situatie bekeken en daar waar nog nodig worden voorstellen gedaan voor het toekomstige beleid van de nieuwe organisatie. De besluitvorming voor de projectgroep werd voorbereid. De volgende collega's hebben een bijdrage geleverd:

- Klaartje van Dillen-Koorn, manager HRM;
- Maarten Hoevenaars, bestuurssecretaris a.i.;
- Petra Versluis, manager bedrijfsvoering/business controller;
- Rebekka Bersee, manager onderwijsontwikkeling.

Voor de begeleiding en uitwerking op inhoud en proces biedt PentaRho als extern projectleider ondersteuning.

1.4 Fasen in het traject + gevolgde planning

Bij een fusie tussen twee besturen dienen alle geledingen op de juiste wijze en op het juiste moment betrokken te worden. Binnen de organisatie wordt al enige tijd gesproken over de fusie. Partijen werken al sinds lange tijd op verschillende fronten samen.

In de Koersnota Primair Onderwijs Arnhem e.o. 2014-2017 (september 2013) hebben De Basis en Fluvius de beoogde samenwerking reeds beschreven. De stafafdelingen van beide besturen vormen sinds juni 2014 een Shared Service Centre. In de notitie 'bestuurlijk samengaan van De Basis en Fluvius' (juni 2015) is vervolgens een ultiem gezamenlijk doel geformuleerd: 'Het beste onderwijs realiseren voor ieder kind in Arnhem en omgeving'. In overeenstemming met Raden van Toezicht, schooldirecteuren en medezeggenschapsorganen hebben de partijen vervolgens een intentieverklaring getekend in november 2015. Een aantal van de gezamenlijke doelstellingen kon alleen via een bestuurlijke fusie optimaal gerealiseerd worden. Echter, was een bestuurlijke fusie toen niet realiseerbaar. Daarom hebben beide stichtingen besloten uit te wijken naar een vorm van samenwerking die het effect van bestuurlijke fusie zo dicht mogelijk benadert.

Zij wensten zowel de feitelijke samenwerking als de door hen nagestreefde verdere samenwerking formeel vast te leggen. Er is daarom een samenwerkingsovereenkomst getekend in november 2016. De besturen gingen een structurele en niet-vrijblijvende, exclusieve samenwerking met elkaar aan, die het effect van een bestuurlijke fusie zo dicht mogelijk benadert en waarbij zij op basis van gelijkwaardigheid, wederkerig respect en onderling vertrouwen met elkaar samenwerken en zich alle redelijke inspanning getroosten om hun samenwerkingsverband overeenkomstig hun doelstellingen in te richten en tot een succes te maken. Er is een personele unie gevormd. Ook is per augustus 2015 één gezamenlijk directieoverleg ingesteld en wordt de personele en financiële administratie samen gedaan. De besturen werken beide volgens hetzelfde in gezamenlijkheid vastgesteld Strategisch Beleidsplan 2015-2020. Met dit beleidsplan en de door de personele unie gerealiseerde eenheid van aansturing hebben partijen geborgd dat zij hun beleid en werkzaamheden op diverse terreinen zoveel als mogelijk afstemmen.

Er bleef nog sprake van twee stichtingen, maar beide met hetzelfde (college van) bestuur. Zodoende werd eenheid van besturing gegarandeerd en werd er als het ware 'gefuseerd' op het niveau van bestuur, toezicht en staf. Personeelsleden zijn nog in dienst van de beide stichtingen. Er zijn onderlinge overeenkomsten aangegaan ten behoeve van personele mobiliteit, maar de bestuursaanstelling geldt alleen binnen de individuele stichting. Ook hielden beide stichtingen hun eigen bekostiging en eigen jaarrekening; ze zijn onderling nog niet financieel aansprakelijk. Voorts hielden beide stichtingen hun eigen doelstelling en focus wat identiteit betreft.

De besturen zijn ervan overtuigd dat de bestuurlijke fusie de beste manier is om tegemoet te komen aan zowel het belang van behoud van eigenheid, identiteit en keuzevrijheid als de groeiende eisen/verwachtingen uit de maatschappij ten aanzien van de resultaten en kwaliteit van het primair onderwijs. In de afgelopen jaren is helder gecommuniceerd, draagvlak verworven en is aan de betrokkenen ruimte geboden om vragen te stellen. Het middel om het ultieme doel – een bestuurlijke fusie – te bereiken, is steeds aan de orde gebleven. Artikel 2.5 van de samenwerkingsovereenkomst uit 2016 geeft dit ook aan: *'partijen spreken de intentie uit de samenwerking onder één overkoepelend bestuur voort te zetten, indien en zodra een bestuurlijke fusie alsnog mogelijk is'.*

Sinds mei 2019 is de fusiebegeleiding door PentaRho gestart. Ter voorbereiding op deze bestuurlijke fusie hebben de besturen een zorgvuldige en uitgebreide procedure gevolgd. In bijlage III is de planning van dit proces opgenomen, alsmede de communicatiekalender.

1.5 Formele rollen bij besluitvorming

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is gedurende het proces op de hoogte gehouden. Zij worden geïnformeerd over het fusieplan en de mogelijke gevolgen van de fusie voor de organisaties. Aan hen wordt goedkeuring gevraagd.

GMR

De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) geeft de (G)MR wettelijk verankerde en daarmee afdwingbare rechten bij het beoordelen van bestuursbeleid. Het fusiebesluit dat wordt genomen, is aan inspraak onderhevig omdat dit besluit het belang van zowel personeelsleden als ouders direct en langdurig raakt. De GMR heeft dan ook instemmingsrecht op het besluit tot fuseren. De GMR dient in te stemmen met (1) de fusie en (2) de FER. Ook voor eventuele gevolgen van de fusie gelden de bijzondere bevoegdheden in het kader van de WMS. De benodigde overleggen met de GMR worden gevoerd. Voordat de GMR een besluit neemt over de wenselijkheid van de fusie, dient de GMR zich een goed beeld te kunnen vormen van de fusie. De GMR wordt geïnformeerd over het fusieplan en de gevolgen van de fusie voor de organisaties, alvorens hen wordt gevraagd om in te stemmen. De FER zal tezamen met het voorgenomen besluit tot bestuurlijke fusie worden voorgelegd aan de GMR's van beide stichtingen ter instemming conform artikel 10, lid 1, onder h van de WMS.

Gemeenten

De gemeenten die bij de beoogde fusie betrokken zijn, worden gedurende het proces geïnformeerd. De Basis en Fluvius hebben scholen in zowel de gemeente Arnhem als de gemeente Renkum. De gemeente Renkum heeft geen formele rol in het proces, omdat onder 'betrokken gemeenten' (artikel 64 b van de WPO, lid 2, sub j) alleen de gemeenten bedoeld worden van de scholen van het verkrijgende schoolbestuur. De keuze voor De Basis als verkrijgende stichting (zie hoofdstuk 5) maakt dat alleen de gemeente Arnhem een formele rol heeft. De gemeente Arnhem heeft verschillende rollen in dit project:

- Adviesrol: de bestuurders vragen advies over de fusie aan bij het college van B&W. Het college van B&W in Arnhem is ten behoeve van deze FER gevraagd hun advies te geven over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie.
- Instemming van de gemeenteraad op fusie.
- Instemming van de gemeenteraad op de statutenwijziging.

NKSR

De NKSR wordt gedurende het proces geïnformeerd. Stichting Fluvius houdt nog één katholieke school in stand en is om die reden aangesloten bij de Nederlandse Katholieke Schoolraad (NKSR). Om die reden heeft Fluvius zich er ook statutair toe verplicht voor bestuurlijke fusie en statutenwijziging de voorafgaande goedkeuring van de NKSR te vragen. Nu gestreefd wordt naar statuten met een grondslagformulering die aansluit bij de huidige situatie, zal dit naar verwachting niet leiden tot onoverkomelijke problemen.

Ministerie van OCW

Vanaf 01-08-2018 is er bij toetsplichtige fusies geen verplicht advies meer nodig van de Commissie Fusietoets Onderwijs (CFTO). Dit loopt vooruit op de wetswijziging, waarbij de fusietoets in het primair- en voortgezet (speciaal) onderwijs wordt afgeschaft. Tot dit moment geldt nog een (lichte) administratieve toets. Deze lichte administratieve toets door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is voor deze fusie ook aan de orde.

1.6 Evaluatie

Na de formele fusie zal de fusie na één jaar uitgebreid worden geëvalueerd. Deze evaluatie zal zowel op bestuurlijk (bestuur, Raad van Toezicht **en GMR**) als op uitvoerend niveau worden uitgevoerd. De evaluatie is erop gericht om het beleid van de nieuwe stichting - waar nodig - bij te sturen en aan te vullen/te versterken.

Deel II: fusierapportage

2 Algemeen

2.1 Inleiding

In de Koersnota Primair Onderwijs Arnhem e.o. 2014-2017 (september 2013) hebben De Basis en Fluvius de beoogde samenwerking reeds beschreven. Kort samengevat was de aanleiding voor de samenwerking gelegen in de volgende belangrijkste risico's en kansen:

- Afnemende leerlingenaantallen die noodzaken tot sanering van het scholenbestand waarbij concurrentieverhoudingen geen rol moeten spelen.
- Passend onderwijs dat voor een optimaal resultaat dwingt tot een integrale bovenbestuurlijke aanpak.
- Ketenvlenging naar VVE en (in mindere mate) VO hetgeen vraagt om een afgestemde aanpak.
- De noodzaak tot onderwijskundige innovatie en professionalisering die in gezamenlijkheid beter en efficiënter kan worden aangepakt.
- Teruglopende subsidiemiddelen en grotere huisvestingsverantwoordelijkheden die noodzaken tot efficiëntere bedrijfsvoering en terugdringing van overheadlasten.

De Basis en Fluvius beogen een bestuurlijke fusie. Dit betekent dat zij een fusie willen realiseren die leidt tot één stichting die het bevoegd gezag vormt voor de scholen die nu vallen onder de afzonderlijke stichtingen. De nieuwe stichting zal een samenwerkingsstichting zijn (in de zin van artikel 17 van de WPO).

2.2 Algemene beschrijving betrokken organisaties

De Basis

Van oudsher is De Basis een stichting voor openbaar primair onderwijs en speciaal basisonderwijs. De stichting is verantwoordelijk voor **17 BRIN-nummers voor basisonderwijs en één BRIN-nummer voor speciaal basisonderwijs** naar openbare richting in de gemeente Arnhem. Eén van de scholen is een internationale school.

Dit is het bevoegd gezag van

Fluvius

Fluvius is een stichting voor primair onderwijs in de regio Arnhem-Renkum dat zowel katholiek, interconfessioneel, protestants-christelijk als algemeen bijzonder onderwijs aanbiedt. De christelijke beginselen staan hoog in het vaandel bij Fluvius en er wordt uitgegaan van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwelijke overtuigingen en maatschappelijke stromingen. De stichting is verantwoordelijk voor **13 BRIN-nummers voor basisonderwijs en één BRIN-nummer voor speciaal basisonderwijs**.

DeBasisFluvius

De schoolbesturen De Basis en Fluvius werken reeds een aantal jaren intensief samen onder de noemer DeBasisFluvius. Bij het tekenen van de onderliggende samenwerkingsovereenkomst is al de intentie uitgesproken om uiteindelijk te fuseren.

Vanuit DeBasisFluvius zijn de besturen verantwoordelijk voor **32 BRIN-nummers**, waar in totaal ca. 850 medewerkers werkzaam zijn. DeBasisFluvius wordt in de huidige situatie aangestuurd door 2 bestuurders en wordt ondersteund door een SharedServiceCenter waar 32 medewerkers werkzaam zijn. Binnen DeBasisFluvius zijn scholen met verschillende identiteiten vertegenwoordigd, te weten: samenwerking PC en RK, openbaar, rooms-katholiek, interconfessioneel en protestants-christelijk. Deze variëteit in identiteiten is ook terug te vinden kernwaarden van DeBasisFluvius.

De kernwaarden van DeBasisFluvius ondersteunen de eigen identiteit van de scholen en vormen hun moreel kompas:

- samen eigen-wijs;
- verbinding;
- van en met elkaar leren.

In een educatief partnerschap met ouders en kinderen bereidt DeBasisFluvius hun leerlingen voor op een persoonlijke toekomst. De omgeving wordt daar actief bij betrokken: er wordt samengewerkt met de wijk, het stedelijk netwerk, het voortgezet onderwijs, het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang.

2.3 Redenen en motieven

De hoofdreden van de bestuurlijke fusie is het formaliseren van de huidige situatie/samenwerking. Door de bestuurlijke fusie is het samenwerkingsbestuur beter bestand tegen fluctuaties in het leerlingenaantal, kan het bestuur deze opvangen, kan het bestuur de kwaliteit van diverse ondersteunende processen (verder) verbeteren en is het bestuur beter in staat om te werken aan het behoud van goede kwaliteit van het onderwijs. De bestuurlijke fusie zal ertoe bijdragen dat er een stevige (financiële) basis is om scholen te laten voortbestaan met een breed en kwalitatief hoogwaardig aanbod. De navolgende redenen en motieven zijn daarbij ook aan de orde.

Het maken van een effectiviteitsslag

Door de fusie kunnen de organisaties een effectiviteitsslag maken en het aangeboden onderwijs betaalbaar en bestuurbaar houden. Deze samenwerking is reeds gestart. Door samenvoeging kunnen mensen en middelen efficiënter worden ingezet, zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau.

Het maken van een professionaliseringsslag

Gezien de toenemende complexiteit van de onderwijswetgeving en de financiële risico's die dit met zich meebrengt, is het samengaan een voor de hand liggende stap. Door de krachten te bundelen kan de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen geborgd en verbeterd worden. De besturen kunnen door een fusie de kansen die samenhangen met de invoering van Passend Onderwijs, beter benutten. Scholen kunnen zich (beter) inzetten voor ouders en leerlingen met een speciale ondersteuningsvraag in de regio en een betekenisvolle rol spelen in de regionale onderwijsinfrastructuur en expertise-ontwikkeling.

Het creëren van een sterkere belangenbehartiging

Het bundelen van de krachten door een bestuurlijke fusie geeft een stevigere positie in het veld en de belangen van het onderwijs kunnen beter behartigd worden. Doordat de omvang van de organisatie toeneemt, weegt de stem van het bestuur zwaarder in overleg met externe partners.

Het handhaven en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs

In een grotere organisatie ontstaan meer mogelijkheden om kennis, ervaring, kunde en middelen te delen. Doordat de omvang van de organisatie wordt vergroot, kan de organisatie slagvaardiger handelen en kan de onderwijskwaliteit gewaarborgd blijven voor de lange termijn. Het delen van kennis tussen de scholen kan ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs. Keuzemogelijkheden voor ouders qua denominatie en onderwijskundig profiel van de scholen kunnen intact blijven. Gezonde en duurzame onderwijsvoorzieningen blijven bestaan.

Het waarborgen van de continuïteit

De fluctuatie van leerlingenaantallen (zie ook hoofdstuk 3) kan gevolgen hebben voor het in stand houden van scholen. Hoewel mogelijk fluctuaties niet het uitgangspunt zijn van de fusie, biedt het samengaan van de twee organisaties op de langere termijn betere mogelijkheden om bijzonder en openbaar onderwijs blijvend aan te bieden. In een grotere organisatie is er meer ruimte om solidair te zijn met kwetsbare scholen.

Het behouden van werkgelegenheid en het realiseren van meer kansen voor personeel

Voor het personeel komen er meer ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden en zijn er doorstroommogelijkheden. Door de fusie oriënteert het bestuur zich op het arbeidsvoorwaardenpakket (vanuit haar visie op werkgeverschap: wat passen er voor voorwaarden, aanvullend op CAO, bij).

Door samenwerking kan gezamenlijke scholing voor personeelsleden worden aangeboden en kan onderling uitwisseling van expertise plaatsvinden. Dit biedt kansen voor medewerkers van beide organisaties.

Samenvattend draagt de fusie bij aan het behouden en vergroten van de kwaliteit van het onderwijs en het verstevigen van de positie van de nieuwe stichting. Om in de toekomst beter beschermd te zijn tegen financiële risico's en de steeds zwaardere overheidsseisen, zowel kwantitatief als bestuurlijk, te kunnen borgen, is fuseren wenselijk. In een groter verband is er meer financiële draagkracht en zijn er meer mogelijkheden om de overhead samen te delen, waardoor de expertise wordt vergroot en de kosten worden verlaagd. De continuïteit kan worden gewaarborgd. Hierbij geven bestuurders nadrukkelijk aan dat er reeds in 2014 voor gekozen is om de voorgenoemde ontwikkelingen niet verder af te wachten, maar hierop te anticiperen.

2.4 Doelen van de fusie

Het hoofddoel van deze bestuurlijke fusie is te formaliseren dat er sprake is van één sterk schoolbestuur in de regio dat een breed onderwijsaanbod in de regio in stand houdt en mogelijk versterkt. Beide organisaties zagen en zien de samenwerking als een kans om:

- de positie te versterken;
- de kwaliteit te vergroten;
- een effectiviteitsslag te maken.

Het doel van de bestuurlijke fusie is om de samenwerking te formaliseren om zo duurzame en kwalitatief goede voorzieningen in de gemeenten Arnhem en Renkum te behouden.

De volgende nevendoelen zijn gesteld:

1. Toezien op het behoud van het onderwijsaanbod en (een verbeteringslag maken in) de kwaliteit.
2. Het beschikbaar stellen van meer middelen voor het primaire proces door versterking van de financiële positie door synergievoordelen.

3. Het bereiken van school- en effectiviteitsvoordelen, zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau.
4. Het verwezenlijken van een professionaliseringsslag in de scholen door het delen van kennis en expertise van personeelsleden.
5. Toezien op het behoud van werkgelegenheid in een professionele organisatie waar medewerkers doorgroeimogelijkheden hebben.

De Basis en Fluvius willen realiseren dat er sprake is van:

- één geïntegreerd strategisch beleid;
- één geïntegreerde visie op de ontwikkeling van passend onderwijs;
- één geïntegreerde visie op de ontwikkeling van de relatie tussen onderwijs en **samenwerkingspartners in de community**;
- één geïntegreerde standpuntbepaling op de thema's die aan de orde komen in de Lokale Educatieve Agenda;
- één geïntegreerd scholenspreidings- en huisvestingsbeleid;
- één geïntegreerd aanbod voor innovatie en scholing;
- één geïntegreerd personeelsbeleid en werkgeverschap;
- één geïntegreerd financieel beleid en vermogen;
- één geïntegreerd bestuursondersteuningsbureau;
- één geïntegreerde bestuurlijke organisatie.

2.5 Scenario's en alternatieven

In een eerder stadium zijn diverse vormen van samenwerking onderzocht. Het ultieme doel - een bestuurlijke fusie - was destijds niet mogelijk vanwege de fusietoets. Daarom wordt op dit moment samengewerkt in een personele unie en een SSC. Er wordt nu bewust gekozen voor een bestuurlijke fusie en niet het voortzetten van de samenwerking in een personele unie, omdat daarmee niet de beoogde meerwaarde kan worden bereikt.

Van de overige samenwerkingsmogelijkheden die in de verkenning zijn onderzocht, biedt de bestuurlijke fusie de meeste kansen om te komen tot een gedegen, niet-vrijblijvende samenwerking waarvan de scholen voordelen ondervinden. Een belangrijk aspect daarvan vormt het feit dat met een bestuurlijke fusie het personeel geheel in dienst treedt van dezelfde organisatie, wat wettelijk niet mogelijk is als de huidige rechtspersonen in stand blijven. De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) die per 01-01-2020 in werking treedt, is hierbij helpend.

In de brief van toenmalig staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de dato 11-11-2016 concludeert Sander Dekker dat er een belangrijke verantwoordelijkheid bij besturen ligt om bij het aangaan van samenwerking te borgen dat zij, als het bevoegd gezag, te allen tijde hun taken en bevoegdheden in volle verantwoordelijkheid kunnen uitoefenen, en dat het intern toezicht en de medezeggenschap hun rol binnen de organisatie kunnen vervullen. Het moet voor alle betrokkenen, zowel binnen als buiten de organisatie, volkomen transparant zijn welke samenwerkingen en verbindingen er zijn en wie daarbinnen welke (bestuurlijke) verantwoordelijkheid draagt. De positie en verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag blijft het best geborgd bij het aangaan van een bestuurlijke fusie.

Beide besturen zijn van mening dat de positie en verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag het best geborgd zijn bij het aangaan van een bestuurlijke fusie. Het bestuurlijk samengaan heeft meerwaarde en leidt tot één organisatie waarin de krachten ten aanzien van het onderwijs worden gebundeld, zodat continuïteit voor de toekomst beter gewaarborgd is.

3 Situatieanalyse

In het schooljaar 2018-2019 kwam 95%² van de leerlingen van De Basis uit de gemeente Arnhem. De leerlingen van Fluvius komen zowel uit de gemeente Arnhem (80%) en de gemeente Renkum (17%). De ontwikkeling in het aantal 4- tot 11-jarigen verschilt sterk tussen beide gemeenten. In de gemeente Arnhem nam het aantal 4- tot 11-jarigen tussen 2015 en 2019 toe met 4%, terwijl de gemeente Renkum te maken kreeg met een daling van 14%. In de gemeente Arnhem blijft het aantal 4- tot 11-jarigen naar verwachting de komende 20 jaar constant. In de gemeente Renkum daalt de eerste 5 jaar het aantal 4- tot 11-jarigen met 12%. Daarna vlakt de daling af.

Aantal 4 tot 11 jarigen in de gemeente 2015- 2039						
Gemeente	2015	2019	2024	2029	2034	2039
Arnhem	13.443	13.916	13.940	14.102	14.030	13.894
daling tov 2015		4%				
daling tov 2019			0%	1%	1%	0%
Renkum	2.697	2.319	2.040	2.132	2.254	2.403
daling tov 2015		-14%				
daling tov 2019			-12%	-8%	-3%	4%

Voor de basisscholen in Nederland worden voor elke gemeente opheffingsnormen vastgesteld. Voor de gemeente Arnhem geldt op dit moment een opheffingsnorm van 158. In Renkum is de opheffingsnorm op dit moment vastgesteld op 113.

Ontwikkelingen in het aantal leerlingen op bestuurlijk niveau

De invloed van de demografische ontwikkelingen op het aantal leerlingen op de scholen wordt in de navolgende alinea's inzichtelijk gemaakt aan de hand van leerlingentellingen en -prognoses per school, per bestuur (bron: DUO).

Leerlingentellingen en -prognoses De Basis

Op 01-10-2018 telden de 18³ scholen van De Basis 5.330 leerlingen. De afgelopen 5 jaar is het aantal leerlingen gedaald met 1%.

Leerlingentellingen De Basis 2014 - 2018						
	Brin	2014	2015	2016	2017	2018
Heyenoordschool	19NO	323	300	313	317	324
Pieter Brueghelschool	19NR	461	465	448	321	310
Jan Ligthartschool	19NX	349	343	363	389	395
De Boomhut, openbare basisschool	19OE	474	467	433	439	419
BS De Witte Vlinder	19OM	193	180	169	166	162
Kindcentrum De Werf	19OR	387	371	359	364	368
De Parkschool	19OY	303	277	263	262	219
Hugo De Grootsschool	19RD	111	112	139	165	186
OBS de Monchyschool	19UB	216	117	125	126	123
Het Mozaiek	19US	481	484	543	605	603
OBS Da Vinci	19VP	301	321	340	190	179
IKC De Klimboom	19VX	158	160	156	255	229
Jeroen Boschschool	19WE	230	242	275	292	292
Anne Frankschool	19WG	201	204	235	237	233
Lea Dasbergschool	22JE	423	378	343	330	303
De Schatgraaf	27YE	372	346	355	350	355
Het JongLeren	29XG	249	260	256	469	488
School voor Speciaal Basisonderwijs De Piramide	12VW	179	148	143	149	142
	Totaal	5.411	5.175	5.258	5.426	5.330

² Cijfers DUO.

³ In de afgelopen jaren zijn er een aantal scholen gefuseerd. Dit is niet opgenomen in deze tabel.

De prognose van DUO is dat deze daling de komende 15 jaar beperkt blijft. In 2034 is het aantal leerlingen met 2% gedaald tot 5.063 leerlingen.

Leerlingenprognose De Basis 2019 - 2034					
		2019	2024	2029	2034
Heyenoordschool	19NO	334	329	316	328
Pieter Brueghelschool	19NR	293	211	214	214
Jan Ligthartschool	19NX	394	374	384	395
De Boomhut, openbare basisschool	19OE	405	376	386	393
BS De Witte Vlinder	19OM	155	140	141	147
Kindcentrum De Werf	19OR	362	366	366	394
De Parkschool	19OY	209	190	210	229
Hugo De Grootsschool	19RD	171	164	175	186
OBS de Monchyschool	19UB	124	112	114	123
Het Mozaiek	19US	539	411	426	440
OBS Da Vinci	19VP	157	147	164	171
IKC De Klimboom	19VX	232	188	190	215
Jeroen Boschschool	19WE	307	315	357	397
Anne Frankschool	19WG	222	205	218	233
Lea Dasbergschool	22JE	266	183	194	205
De Schatgraaf	27YE	356	376	370	380
Het JongLeren	29XG	477	485	463	487
School voor Speciaal Basisonderwijs De Piramide	12VW	138	124	119	127
	<i>Totaal</i>	5.143	4.694	4.807	5.062

Leerlingentellingen en -prognoses Fluvius

Op 01-10-2018 telden 15⁴ scholen van Fluvius in totaal 3.789 leerlingen. De afgelopen 5 jaar is het aantal leerlingen met 6% gedaald.

Leerlingentellingen Fluvius 2014 - 2018						
	Brin	2014	2015	2016	2017	2018
Basisschool de Arcade	03VP	438	436	423	359	338
Basisschool t Panorama	03XV	294	289	293	283	295
Jozef Sarto Arnhem	03XW	262	267	258	263	282
Arnhemse Montessorischool te Arnhem	04ML	377	368	386	375	363
Protestants Christelijke Basisschool De Troubadour	04QY	349	334	310	144	161
Arnhemse Schoolvereniging	04SP	104	99	104	96	61
Basisschool De Zyp	05BY	149	148	168	299	276
Bernulphus-School	05IV	243	244	269	268	257
Basisschool De Dorendal	05KR	288	270	265	239	212
Marienbornschool	09QQ	199	194	195	191	192
Julianaschool voor PC Basisonderwijs	15IU	406	406	415	415	444
Basisschool Toermalijn	15XH	312	316	290	285	262
Christelijke Basisschool Het Klinket	23CD	211	219	202	192	194
Confetti	29XV	245	274	286	288	300
SBO De Klaproos	02NY	175	145	137	142	152
	<i>Totaal</i>	4.052	4.009	4.001	3.839	3.789

De prognose van DUO is dat de daling de komende 15 jaar beperkt blijft. In 2034 is het aantal leerlingen met 1% gedaald tot 3.681 leerlingen.

⁴ In de afgelopen jaren zijn een aantal scholen gefuseerd. Dit is niet opgenomen in deze tabel.

Leerlingenprognoses Fluvius 2019 - 2034					
	Brin	2019	2024	2029	2034
Basisschool de Arcade	03VP	332	296	334	359
Basisschool t Panorama	03XV	297	220	226	224
Jozef Sarto Arnhem	03XW	289	289	288	297
Arnhemse Montessorischool te Arnhem	04ML	353	296	298	303
Protestants Christelijke Basisschool De Troubadour	04QY	161	184	214	231
Arnhemse Schoolvereniging	04SP	59	57	70	78
Basisschool De Zyp	05BY	264	224	211	217
Bernulphus-School	05IV	249	237	240	246
Basisschool De Dorendal	05KR	199	180	183	183
Marienbornschool	09QQ	186	178	172	181
Julianaschool voor PC Basisonderwijs	15IU	449	444	427	432
Basisschool Toermalijn	15XH	235	206	226	245
Christelijke Basisschool Het Klinket	23CD	199	177	175	185
Confetti	29XV	305	291	302	310
SBO De Klaproos	02NY	161	174	176	188
	<i>Totaal</i>	3.736	3.452	3.542	3.681

3.1 Effecten op diversiteit

Door de vorming van een samenwerkingsbestuur ontstaat er een stichting met openbare en bijzondere scholen. De nieuwe stichting is gericht op het behoud van een divers aanbod van openbare en bijzondere scholen. De bestuurlijke fusie heeft niet als doel om scholen samen te voegen. Verschillen tussen de scholen worden nadrukkelijk behouden en er zijn geen gevolgen voor het aantal, de variëteit en de spreiding van het onderwijsaanbod in de regio. Door de fusie kan juist een breed en toegankelijk onderwijsaanbod in stand worden gehouden. Scholen blijven ruimte houden om keuzes ten aanzien van hun eigen onderwijsaanbod en daarmee de diversiteit van onderwijs te maken.

3.2 Effecten op keuzevrijheid

De fusie heeft geen effect op de keuzevrijheid van ouders en leerlingen in de regio. Keuzevrijheid houdt in dat leerlingen en hun ouders kunnen kiezen voor het onderwijs dat het beste past bij hun levensovertuiging, opvattingen over onderwijs en capaciteiten en ambities. Daarvoor is een pluriform onderwijsaanbod nodig in de regio, met een variatie in identiteit, pedagogisch-didactisch concept, opleidingsaanbod, schoolgrootte en cultuur. De keuzevrijheid voor ouders en leerlingen blijft intact na deze bestuurlijke fusie. Door de bestuurlijke fusie verdwijnt een rechtspersoon waardoor er minder keuze ontstaat tussen verschillende schoolbesturen. Echter, met het realiseren van een bestuurlijke fusie blijven de huidige grondslag, identiteit en pedagogische-didactische aanpak van de betrokken scholen hetzelfde.

De bestuurlijke fusie heeft geen gevolgen voor het aantal en de spreiding van de voorzieningen binnen het voedingsgebied. Het onderwijsaanbod, zoals dit thans wordt gegeven, blijft behouden, evenals de locaties waarop het onderwijs wordt verzorgd en de denominatie van de scholen. Hiermee hebben leerlingen en ouders in beide gemeenten ook na de fusie nog steeds een reële keuze om ten aanzien van hun onderwijsbehoefte te kiezen voor een school met een bepaalde signatuur.

Binnen de gemeente Arnhem en de gemeente Renkum, het primaire voedingsgebied van De Basis en Fluvius, zijn de volgende schoolbesturen actief:

- CORDEO;
- Stichting primair onderwijs Fluvius;
- Delta, stg. voor Katholiek en Prot.-Christ. prim. Onderwijs;
- Stichting Vrijescholen Athena;
- De Basis, Stg. v. o.p. onderwijs Arnhem;
- Stg. Onderw. Islamit. grondsl. Midden- en Oost-Nederland;
- Stichting Evangelische Basisscholen II;
- Stichting Cosmicus Onderwijs;
- Stichting Katholiek Onderwijs Veluwe-Vallei;
- Stichting Trivium;
- Stichting Partners Primair Onderwijs De Link.

Door de bestuurlijke fusie ontstaat er voor DeBasisFluvius een meerderheidsbelang in de gemeente Arnhem. In de regio blijft Stichting Delta echter een groter bestuur. Het gefuseerde bestuur DeBasisFluvius zal verantwoordelijk zijn voor ruim 60% van de scholen binnen de gemeentegrenzen van de gemeente Arnhem. Zoals eerder genoemd behouden de scholen hun autonomie in identiteit, onderwijsconcept en koers. Dit zorgt ervoor dat het pluriform onderwijsaanbod in de gemeente behouden blijft. De bestuurlijke diversiteit neemt af, in de huidige situatie is dit praktisch ook al aan de orde, maar de diversiteit in onderwijsaanbod blijft bestaan. In de gemeente Renkum is van de twee fuserende schoolbesturen alleen Fluvius actief. Het onderwijsaanbod blijft daarom in deze gemeente ongewijzigd.

3.3 Effecten voor de (spreiding van) voorzieningen

Als gevolg van de bestuurlijke fusie zullen aanbod en bereikbaarheid van voorzieningen en faciliteiten niet wijzigen. De voorgenomen fusie van beide schoolbesturen heeft geen effect op de spreiding en omvang van het aantal scholen in brede zin. De afgelopen jaren zijn reeds veel kleine scholen gefuseerd en de bestuurlijke fusie brengt op korte termijn geen scholenfusies met zich mee. Door de fusie ontstaan er geen belemmeringen voor scholen die onder de opheffingsnorm zitten, omdat ze in stand worden gehouden middels de gemiddelde schoolgrootte. In artikel 157, lid 1 van de WPO, wordt aangegeven dat de gemiddelde schoolgrootte groter moet zijn dan de som van $10/6 \times$ het gewogen gemiddelde. Hieraan wordt voldaan door Stichting DBF ($293 > 256$). Zie hiervoor het navolgende schema.

Uitgangspunten	
Leerlingen cf. overzicht vaststelling tellingen (21-12-2018).	
Opheffingsnorm cf. regeling stichtings- en opheffingsnormen voor het basisonderwijs 2018-2023.	
Totaal aantal brinnummers (excl. SBO):	31
Totaal aantal leerlingen + 3% (excl. SBO):	9.090
Totaal opheffingsnorm:	4.763
Gemiddelde schoolgrootte ($9.090 / 31$):	293
Gewogen gemiddelde ($4.763 / 31$):	154
$10/6 \times$ het gewogen gemiddelde ($10/6 \times 154$):	256

Als er op termijn sprake gaat zijn van scholenfusies, dan zal dat niet ingegeven zijn door de bestuurlijke schaalgrootte, maar door wijkgebonden afwegingen. Dit zoals elke fusie binnen DeBasisFluvius.

3.4 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na de fusie

Door de beoogde fusie gaan twee schoolbesturen samen verder en verdwijnt er een bestuur dat actief is in de sector primair onderwijs. Het nieuwe fusiebestuur gaat onderwijs verzorgen voor ca. 9.100 leerlingen verdeeld over 32 BRIN-nummers. Dit leidt tot een toename in het aantal leerlingen van 70% ten opzichte van de huidige situatie bij De Basis en 141% bij Fluvius. Deze schaalvergroting vergroot de kans dat de afstand tussen bestuur en belanghebbenden toeneemt. Het nieuwe fusiebestuur organiseert zich echter zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. Dit is wat de besturen in de praktijk nu ook al doen door de intensieve samenwerking van de afgelopen jaren. Iedere leerling en ieder personeelslid wil gekend en erkend worden en zij hechten allen veel waarde aan de overzichtelijkheid van de onderwijslocaties.

Het fusiebestuur blijft korte, heldere lijnen van besluitvorming hanteren en versterkt het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Contacten tussen bestuur, SSC en directeuren vinden op regelmatige basis plaats, onder andere door maandelijks plenaire bijeenkomsten en één op één kwartaalgesprekken. De bestuurlijke besluitvorming is efficiënt en transparant ingericht waarbij interne adviezen op het gebied van bedrijfsvoering, HRM en onderwijskwaliteit een belangrijke rol spelen. Personeel, ouders en leerlingen kunnen na de fusie met hun vragen en klachten terecht bij de organisatie op dezelfde wijze waarop dit nu ook al gebeurt.

3.5 Effect van fusie op overzichtelijkheid op locatieniveau

Er doet zich geen situatie voor waardoor leerlingen, ouders en medewerkers te maken krijgen met een ingrijpende toename van de afstand tussen het bestuur en de scholen. De effecten op de menselijke maat van het onderwijs zijn beperkt. Het bestuur is er alert op dat de betrokkenheid die er nu bij personeel en ouders van de scholen is, minstens zo blijft. De schoolleiders zijn in de communicatie naar leerlingen, ouders en het team een belangrijke schakel. Dat blijven ze. Daarnaast wordt communicatie en ontmoeting georganiseerd via onder andere de (vernieuwde) nieuwsbrief, het intranet, ontmoetingen als teachers-and-taart, het jaarfeest en DeBasisFluviusAcademy. Voor ingrijpende zaken (zoals bijvoorbeeld het strategisch beleidsplan) worden stakeholders-bijeenkomsten georganiseerd, waarbij ook de ouders en community ontmoet en bevroegd wordt.

De huidige schoolbesturen zijn actief in hetzelfde gebied (Arnhem, Renkum). Dit zorgt ervoor dat het gebied waar het fusiebestuur verantwoordelijk voor wordt, compact blijft. Dit draagt bij aan het behouden van de korte lijnen tussen het bestuur, de scholen, de wijk, ouders en leerlingen. Er ontstaat geen grotere geografische afstand tussen het bestuur en de scholen. De fusie heeft geen effect op de spreiding van de onderwijsvoorzieningen in de regio. Deze blijft immers intact.

De voorgenomen fusie biedt ook kansen om het voorzieningenniveau te verhogen. De vergrote expertise zorgt ervoor dat er meer voorzieningen ontstaan om kinderen met een specifieke leerbehoefte te ondersteunen. Overige voorzieningen zoals ondersteuning op het gebied van ICT, administratie en huisvesting zijn reeds samengevoegd in het Shared Service Centre. Specifieke voorzieningen die op individuele scholen bestaan, kunnen eventueel ook beschikbaar worden gemaakt voor andere scholen.

3.6 Effecten op betrokkenheid

3.6.1 Leerlingen en ouders

De basisscholen, die op dit moment onder de huidige besturen De Basis en Fluvius vallen, kunnen hun schoolconcepten blijven hanteren. Het aantal scholen zal door de voorgenomen fusie niet wijzigen, zodat er voor de leerlingen en ouders door deze voorgenomen bestuurlijke fusie geen veranderingen merkbaar zijn. Ouderraden en MR-en blijven bestaan. Naar verwachting blijft de betrokkenheid van leerlingen en ouders gelijk, omdat communicatie op schoolniveau blijft bestaan.

3.6.2 Personeel

Al het personeel, dat bij De Basis en Fluvius op basis van de cao primair onderwijs (PO) is aangesteld en betaald wordt uit middelen die voor de scholen bestemd zijn, wordt van rechtswege overgedragen naar de nieuwe stichting. Diensttijd en arbeidsverleden worden overgenomen tussen de fusierende partners. De stichting wordt de werkgever van deze werknemers. Alle opgebouwde rechten en plichten gaan van rechtswege over en blijven bestaan. De scholen blijven na het fuseren opereren binnen de huidige kaders.

Personeelsleden zijn in dienst van de nieuwe entiteit, maar werken als teamlid op een school, in sommige gevallen op meerdere scholen of ondersteunen de stichting. Elke school functioneert met haar eigen team, waardoor betrokkenheid van het personeel bij de school naar verwachting hetzelfde blijft. Het SSC functioneerde al als zijnde één. Door de bestuurlijke fusie zijn meer mogelijkheden voor uitwisseling, spreiding van taken, kennis- en expertiseontwikkeling en mobiliteit. De verwachting is dat de betrokkenheid van het personeel bij de scholen en bij de stichting gelijk blijft. Door vergroting van de schaal is de werkgelegenheid van het personeel meer gewaarborgd en heeft het personeel meer mogelijkheden om kennis en ervaring op te doen bij andere onderwijssoorten en bestaan er meer mogelijkheden voor horizontale en verticale mobiliteit. Personele risico's ten gevolge van bijvoorbeeld tegenvallende leerlingeninstream zijn door een grotere organisatie gemakkelijker op te vangen.

3.7 Borging van de menselijke maat

Er zijn vanwege de bestuurlijke fusie geen directe gevolgen voor de betrokkenheid van personeel, ouders en leerlingen, mede doordat het onderwijsaanbod en de organisatie op de vestigingen niet zal wijzigen. Binnen de nieuwe besturenorganisatie zal het beleid onverminderd gericht zijn op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs op de nu bestaande scholen. De fusie moet leiden tot een (nog) meer professionele, kwalitatief goede en slagvaardige organisatie in het belang van goed onderwijs voor ieder kind in de omgeving.

Omdat er een fusie plaatsvindt, verdwijnt er een rechtspersoon en wordt een grotere bestuurlijke eenheid gevormd. De organisatie zal zo worden ingericht dat de toegankelijkheid en laagdrempeligheid gewaarborgd blijft.

Tijdens en na het fusieproces is blijvend aandacht voor de volgende elementen van de menselijke maat:

- Overzichtelijkheid: de organisatie van het onderwijs is zodanig ingericht dat deze voor de individuele leerling, ouder en personeel herkenbaar, toegankelijk en overzichtelijk is;
- Zeggenschap: het bestuur en bestuursbureau zijn herkenbaar en toegankelijk en personeel en ouders weten bij welke persoon ze terecht kunnen met vragen en klachten;
- Laagdrempeligheid: de bestuurders zijn goed benaderbaar voor het personeel.

3.8 Gevolgen medezeggenschap

In de jaren 2016 en 2017 hebben de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR) van De Basis en Fluvius voorbereidende stappen gezet in het harmoniseren van de medezeggenschap en de kansen onderzocht om beide GMR's samen te laten gaan. Door met elkaar in gesprek te gaan en te willen leren van elkaar, groeide het wederzijdse vertrouwen en werd het steeds vanzelfsprekender dat in het bestuurlijk samengaan van beide schoolbesturen de medezeggenschap een passende vorm zou vinden. Per 01-08-2018 heeft DeBasisFluvius dan ook één gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

Een daadkrachtige en wendbare GMR is gecreëerd met een gelijkwaardige vertegenwoordiging vanuit De Basis, Fluvius en vanuit de ouder- en personeelsvereniging. Dit is een zorgvuldig proces geweest. De GMR zou nu een compacte omvang van twintig posities moeten hebben, plus een onafhankelijk voorzitter. Op dit moment is er echter sprake van een aantal vacante posities in de GMR.

Doordat er formeel geen sprake was van een fusie van de stichtingen, is in de structuur van de GMR rekening gehouden met een (puur theoretische, maar in voorkomende gevallen van tegenstrijdige belangen eenvoudig werkbaar) duale GMR. In de huidige statuten en reglementen hebben de stichtingen ieder een eigen GMR welke in de uitvoering als één entiteit functioneert.

Op het niveau van de individuele scholen is een medezeggenschapsraad (MR) ingesteld. Daarnaast heeft Fluvius voor elke school een ouderklankbordgroep.

4 Communicatie over de fusie

4.1 Wijze waarop de medezeggenschap erbij is en wordt betrokken

In de verkennende fase zijn de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (GMR's) geïnformeerd en betrokken. Voortkomend uit de personele unie en samenwerking in het SSC is de samenstelling en invulling van de GMR reeds zo bepaald als zijnde één GMR. In de uitwerkingsfase van de fusie is de onafhankelijk voorzitter van de GMR betrokken in de projectorganisatie.

4.2 Wijze waarop de Raad van Toezicht erbij is en wordt betrokken

De Raden van Toezicht zijn gedurende het gehele traject periodiek geïnformeerd over de voortgang. Voortkomend uit de personele unie en samenwerking in het SSC is de samenstelling en invulling van de Raad van Toezicht reeds zo bepaald als zijnde één.

4.3 Wijze waarop personeel, ouders en leerlingen erbij zijn en worden betrokken

In de projectgroep was een vertegenwoordiging vanuit personeel opgenomen. Personeel, ouders en leerlingen zijn gedurende het proces via de reguliere informatievoorzieningen (nieuwsbrieven) geïnformeerd en op de hoogte gesteld van het fusieproces. In de communicatiekalender zijn de informatiemomenten opgenomen.

De organisatie voelt zich gesteund door het feit dat zij zich laten bijstaan door betrokken vakbonden en (G)MR-en. Met deze partners wordt door de organisatie, juist ook voor de personele consequenties van de fusie, nauw samengewerkt. De vakbonden zijn betrokken in dit proces en samen met hen worden de informatiebijeenkomsten voor alle personeelsleden vormgegeven.

In het kader van het fusieproces staat in de regelgeving voorgeschreven dat de ouders geraadpleegd worden (**ouderraadpleging**). Op welke wijze dit dient te geschieden, is niet voorgeschreven. De besturen hebben de ouders via de nieuwsbrieven op de hoogte gehouden en **in week 40** formeel gevraagd te reageren.

Formele rol van personeel, ouders en leerlingen

Personeel, ouders en leerlingen zijn wettelijk betrokken bij het besluitvormingsproces door hun positie in de GMR.

4.4 Wijze waarop de externe belanghebbenden erbij zijn en worden betrokken

De gemeente Arnhem is, vanwege haar speciale verantwoordelijkheid voor de garantie-functie van het openbaar onderwijs, op de hoogte van het feit dat er een bestuurlijke fusie werd verkend. Het college van B&W van de gemeente Arnhem is gevraagd te adviseren over de voorgenomen bestuurlijke fusie. De gemeenteraad is daarnaast geïnformeerd over haar rol bij de goedkeuring van de statutenwijziging omdat openbaar onderwijs is betrokken bij de mogelijke fusie. Verder wordt de gemeenteraad gevraagd in te stemmen met de bestuurlijke fusie en de nieuwe statuten.

Formele rol van de gemeente Arnhem

Het college van B&W dient een advies te geven over de wenselijkheid van de voorgenomen fusie; dit advies is onderdeel van de FER. De gemeenteraad dient in te stemmen met besluit tot fusie (en daarmee de ontbinding van de openbare stichting) en de nieuwe statuten.

Andere schoolbesturen, het samenwerkingsverband en samenwerkingspartners zijn ook op de hoogte van het fusieproces. Daarnaast zijn er formele contracten met diverse dienstverleners. Al deze betrokkenen worden na de formele besluitvorming schriftelijk geïnformeerd over de bestuurlijke fusie.

5 Organisatie

Na het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst tussen De Basis en Fluvius zijn de gemaakte afspraken geëffectueerd. Beide stichtingen werken intensief samen. Er is één Shared Service Center, het CvB werkt samen in een personele unie en de Raden van Toezicht zijn verenigd in een personele unie. Ook de statuten van beide stichtingen zijn al zoveel mogelijk geharmoniseerd met behoud van eigen identiteit. Dit geldt ook voor het toezichtskader en het bestuursreglement van beide stichtingen.

5.1 Rechtsvorm en besturingsmodel

Rechtsvorm en toezicht

De Basis en Fluvius hanteren beide de stichting als rechtsvorm. Beide organisaties hanteren de organieke scheiding in de vorm van het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Toezicht van beide stichtingen is reeds gelijk. Stichting De Basis zal optreden als verkrijgende stichting en Stichting Fluvius als verdwijnende stichting, vanwege de juridische uitwerking en praktische redenen.

Bestuur

In het kader van de samenwerking tussen beide stichtingen is sinds 2017 het bestuur voor beide stichtingen gelijk.

Stafbureau (SSC)

De medewerkers van het SSC ondersteunen de schooldirecteuren op de werkgebieden personeel en organische, financiën, onderwijskwaliteit, huisvesting, ICT en facilitair. Van oudsher is deze ondersteuning niet op alle terreinen hetzelfde. Vanaf 2018 wordt de ondersteuning qua structuur, systemen en processen zoveel mogelijk op elkaar afgestemd in drie domeinen en wordt gewerkt met integrale adviesteams.

5.2 Besturingsfilosofie

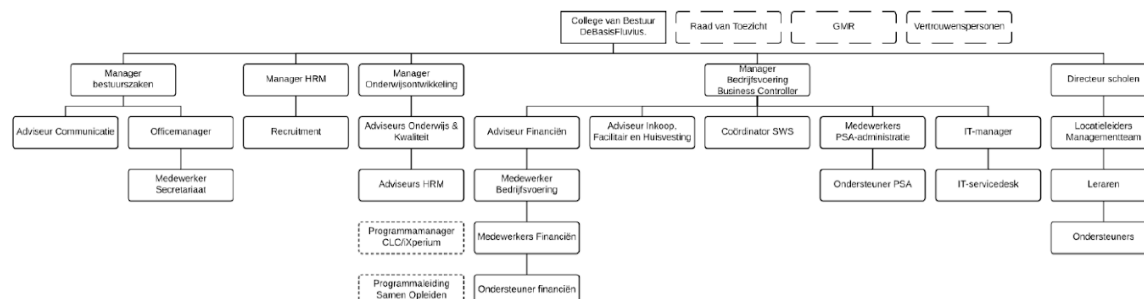
De afgelopen jaren is DeBasisFluvius gegroeid naar een organisatie waarbij de directeur van de school binnen de afgesproken kaders integraal verantwoordelijk is voor het koppelen van de onderwijskundige, personele en financiële doelen in de begroting. Het uitgangspunt van DeBasisFluvius is dat iedere school een vitale en gezonde school is, zowel onderwijskundig als op het gebied van personeel, bedrijfsvoering en financiën. Dit belangrijke uitgangspunt heeft tot gevolg dat baten en lasten zoveel mogelijk door de eigen school wordt gedragen.

De medewerkers van het SSC ondersteunen de schooldirecteuren. Op stichtingsniveau worden ambitie, vitaliteit, kwaliteit, zorgplicht en toegankelijkheid van de scholen bewaakt. Bovendien bevordert de stichting dat scholen van en met elkaar leren.

Door samenwerking van de stichtingen (en met andere PO-besturen) kunnen vitale wijkscholen mogelijk worden gemaakt. De samenwerking van DeBasisFluvius maakt het mogelijk om weeffouten uit het verleden, qua omvang en locatie, binnen de stad samen op te pakken.

5.3 Organisatiestructuur

Het organogram van de stichtingen ziet er als volgt uit:



Het organogram zal herontworpen worden vanuit het nieuwe strategische plan en de fusie.

5.4 Governance

De verantwoording is reeds geüniformeerd. Na de fusie wordt gekeken naar het vereenvoudigen en aanscherpen van de halfjaarlijkse verantwoordingscyclus: de managementrapportage (MARAP).

5.5 Klachtenprocedure

De klachtenprocedure is herzien vanwege de beoogde samenvoeging van de twee stichtingen en de omvang van de organisatie. Het voorkomen van de dubbele pet van de **adviseur Onderwijs & Kwaliteit** bij klachten, wat de adviesrelatie en de sterkte van de klachtenprocedure kwetsbaar maakt, was ook een belangrijk motief. Er zijn twee 'klachtenfunctionarissen' aangesteld die namens het bestuur aan hoor en wederhoor doen.

5.6 Communicatie

Communicatie staat in 2020 in het teken van de nieuwe visie vanuit de nieuwe planperiode zijnde 'ieder kind kan alles leren'.

5.7 Gemeentelijk toezicht

Gebaseerd op de grondwettelijke plicht tot instandhouding van het openbaar onderwijs behoudt de gemeente Arnhem ook na de voorgenomen fusie een toezichthoudende taak voor het openbaar onderwijs, zoals beschreven in artikel 48 van de WPO.

6 Onderwijs en kwaliteit

Op het gebied van onderwijs en kwaliteit ligt het zwaartepunt bij de scholen. De fusie zal weinig of geen verandering brengen, omdat er sprake is van een fusie op bestuurlijk niveau. De scholen blijven na de fusie bestaan en behouden hun autonomie bij het bepalen van onderwijsconcepten en -methoden binnen de stichtingskaders. De afgelopen jaren is bijna al het beleid op gebied van onderwijs en kwaliteit geharmoniseerd. DeBasisFluvius heeft in 2018 de gezamenlijke visie op leren vastgesteld. In 2019 zijn de visies op professionaliteit en veranderen vastgesteld. Deze visies (Het Klaverblad) hebben een essentiële impact op het domein onderwijsontwikkeling. Met name de professionalisering van het totale onderwijsstelsel staat hierin centraal.

In 2018-2019 is de Academie opgezet; dit wordt de komende jaren verder uitgebouwd en staat ten dienste van de professionalisering van het gehele stelsel. Ook is er reeds één handboek kwaliteitsbeleid voor alle scholen waarin dezelfde afspraken worden gehanteerd, zijn monitorgegevens geharmoniseerd, is het schoolveiligheidsbeleid al geharmoniseerd, is de klachtenprocedure geharmoniseerd, zijn dezelfde afspraken gemaakt over ondersteuningsmiddelen, zijn de procedures naar het samenwerkingsverband PassendWijs gelijk en is er één strategisch beleidsplan. Op deze onderdelen is de vorige planperiode stevig ingezet. Na 01-01-2020 zal op het gebied van onderwijs en kwaliteit een harmonisatie van systemen moeten plaatsvinden (onder andere venstersPO, leerlingadministratiesysteem en de daaraan gekoppelde systemen, DUO, etc.).

7 Personeel

De samenwerkingsstichting zal onderwijs verzorgen aan ca. 9.100 leerlingen en optreden als werkgever voor ongeveer 850 personen (625 fte). Vanuit een eenduidige werkgeversvisie en vanuit eenduidig werkgeverschap, zijn de afgelopen jaren reeds allerlei personele zaken samengevoegd en ontwikkeld voor De Basis en Fluvius. De overeenkomsten in beleid en ambities nemen niet weg dat er zorgvuldig omgegaan moet worden met de positie van alle bij de fusie betrokken medewerkers en dat op onderdelen keuzes gemaakt moeten worden.

Definitie fusie

Onder een 'fusie' in de zin van dit rapport wordt een 'bestuurlijke fusie' verstaan. Dat houdt in dat de privaatrechtelijke rechtspersonen (Stichting De Basis en Stichting Fluvius) die scholen in het primair (speciaal) onderwijs in stand houden, fuseren. De scholen die door de fuserende rechtspersonen in stand worden gehouden, blijven door deze fusie bestaan.

7.1 Onze collega's en ons werkgeverschap

Binnen DeBasisFluvius geloven we in de kracht van onze medewerkers. Daarom vinden we het belangrijk dat onze medewerkers weten wat ze van werkgever DeBasisFluvius mogen verwachten. Om dit helder en eenduidig te formuleren is in 2018 besloten tot de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op werkgeverschap (ondanks de twee werkgevers). Deze visie is een aanvulling op onze visies omtrent leren, leren organiseren, professionaliteit en veranderen. De werkgeversvisie heeft tot doel een fundament te zijn door het neerzetten van een gezamenlijke richting voor alle medewerkers binnen DeBasisFluvius. Deze visie moet het mogelijk maken alle onderdelen binnen DeBasisFluvius elkaar te laten versterken door het creëren van samenhang. Centraal staat het concreet gestalte geven van de ambitie van DeBasisFluvius in de huidige en toekomstige (maatschappelijke) context.

De fusie is een duidelijke stap in het eenduidig maken van ons werkgeverschap. Daar waar er verschillen bestaan in aanpak of cao tussen beide stichtingen, hebben we in de afgelopen jaren al getracht deze te overbruggen. Een fusie maakt echter dat we vanuit één beeld, één taal, één cao en eenduidig beleid kunnen opereren. Om aan alle medewerkers op dezelfde manier recht te kunnen doen.

Het vraagt binnen DeBasisFluvius om harmonisatie in uitgangspunten die uit dit werkgeverschap vloeien. Veel daarvan hebben we al opgepakt, maar de fusie maakt dat we in de komende periode zullen inzetten op één functiegebouw voor de scholen en een uniform Vervangingsbeleid. Andere zaken die moeten worden opgepakt, zijn uitvloeisel van de wijziging in cao (of andere wetgeving - denk aan de WAB en WNRA, die beide samenvallen met de fusiedatum van 01-01-2020). Bij alle nieuw op te stellen stukken, vragen we actief een rol van onze directeuren en GMR. Ons personeelsbeleid volgt de doelen uit ons strategisch beleidsplan 2020-2025 en onze visies (Klaverblad).

7.2 Rechtspositie

Vanwege de bestuurlijke fusie gaan alle bestaande rechtsposities van Fluvius over naar de nieuwe samenwerkingsstichting (bestuursnummer van De Basis). Alle medewerkers van Fluvius, die na de fusiedatum bij de samenwerkingsstichting werken, worden per fusiedatum bij het bestuursnummer van De Basis benoemd op basis van een bestuursaanstelling, zoals opgenomen in hoofdstuk 4 cao PO, en krijgen een nieuwe akte van aanstelling. De cao PO blijft onverkort van kracht. Dit betekent dat door de fusie het personeel van De Basis of Fluvius geen grote wijzigingen zal ervaren.

De verkrijgende rechtspersoon benoemt met ingang van de datum van de fusie het personeel in gelijke betrekkingen en onder dezelfde voorwaarden als vermeld in de akte van benoeming. **De fusie heeft geen directe gevolgen voor de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van het personeel.** Personeelsleden blijven ingeschreven bij het ABP; alle opgebouwde rechten en plichten worden overgenomen door het nieuwe bestuur.

7.3 Individuele afspraken

Alle personeelsleden worden aan een nadere vlootsschouw onderworpen waarbij wordt vastgesteld welke individuele afspraken er met personeelsleden zijn gemaakt. Deze worden vastgelegd bij de overgang van personeel naar de nieuwe organisatie.

7.4 Tijdelijke aanstellingen

Er zijn personeelsleden met een tijdelijke aanstelling werkzaam bij beide stichtingen. Gemaakte afspraken met medewerkers worden voor de fusie in kaart gebracht en met deze personeelsleden vindt een afzonderlijk gesprek plaats. **Door de invoering van de WAB en de overgang van rechtspositie, is het zinnig om met alle tijdelijke medewerkers (ook Randstad collega's) te spreken over hun rechten. De HRM-afdeling zal dit vormgeven na 01-01-2020, waarbij voor iedereen inzichtelijk wordt gemaakt wat hun rechten zijn. Daarna kunnen deze medewerkers een plek binnen de stichting vinden door middel van de mobiliteitsrondes.**

7.5 Inwerkingtreding WNRA (niet-fusiegebonden)

De Wnra normaliseert de rechtspositie van ambtenaren (openbaar onderwijs), zodat die meer in de lijn komen met die van werknemers in het bedrijfsleven. Met de invoering van de Wnra per 01-01-2020 zijn schoolbesturen voor het openbaar onderwijs niet langer overheidswerkgever in de zin van de Ambtenarenwet. Daarmee vervalt voor het personeel in het openbaar onderwijs de ambtenarenstatus. De rechtspositie van het personeel valt met de invoering van de Wnra onder het 'reguliere' arbeidsrecht. Niet langer de Algemene wet bestuursrecht (Awb) is van toepassing, maar titel 10 boek 7 van het Burgerlijk Wetboek.

De Wnra leidt slechts tot een wijziging van de rechtspositie van het personeel, niet tot een wijziging van arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden van het personeel worden geregeld in de vigerende cao.

Zo krijgen alle medewerker per 01-01-2020 een tweezijdige arbeidsovereenkomst (nu nog eenzijdig) op basis van het BW, een zogeheten privaatrechtelijke rechtsbescherming (het private ontslagstelsel gaat gelden) en ontslag wordt niet langer via bestuursrechter, maar kantongerecht aangevraagd en verleend. Tot op heden was er sprake van een afwijking tussen de bovenwettelijke uitkeringen en de ontslagvergoeding. Dat verschil zal door de Wnra automatisch vervallen op 01-01-2020. Ook de fusie krijgt haar beslag per 01-01-2020.

7.6 Wijzigingen door inwerkingtreding WAB (niet-fusiegebonden)

Deze wijzigingen werden al voorbereid in beleid en begroting. Deze wijziging vallen in drie delen uiteen:

1. wijziging in transitievergoeding, die nu vanaf dag 1 van toepassing wordt (wordt opgevangen d.m.v. begroting) en een andere grondslag kent (wordt door middel van beleid qua inzet op gestuurd);
2. wijziging in het ketenbeding (wordt door middel van beleid qua inzet op gestuurd);
3. arbeidsvoorwaarden payrollers (loopt via onze externe partijen).

7.7 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Bij de invoering van de werkkostenregeling, zijn alle secundaire arbeidsvoorwaarden al op elkaar afgestemd. Dat betekent dat er met dat pakket wordt voortgegaan en dat er geen wijzigingen zullen plaatsvinden. Wel oriënteert DeBasisFluvius zich op aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden (vitaliteitsaanbod en verzekeringsaanbod).

7.8 Werkgelegenheid

De fusie heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid. Er ontstaan als gevolg van de fusie geen nieuwe banen noch verdwijnt er werkgelegenheid voor het onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel op de verschillende scholen. Beide stichtingen hanteren werkgelegenheidsbeleid en ook in de samenwerkingsstichting zal werkgelegenheidsbeleid gevoerd worden. We hebben een gezonde stichting, waarbinnen we trots zijn op ons werkgelegenheidsbeleid. Dat houden we, ook na de fusie, in stand. Wel kunnen we krimp op scholen of wijken makkelijker opvangen als alle medewerkers onder één werkgever werkzaam zijn. Er is sprake van vereenvoudiging in het mobiliteitsbeleid en de regels daaromtrent. De afgelopen jaren is reeds gewerkt aan één gezamenlijke staf, dus ook daar zijn door de fusie geen wijzigingen te verwachten.

7.9 Identiteit

Er zijn medewerkers die bewust hebben gekozen voor een specifieke identiteit binnen het bijzonder of openbaar onderwijs. **Daar blijven we recht aan doen.** We zullen met de vakbonden een registratie van gewetensbezwaarden overeenkomen, om aan deze vraagstukken tegemoet te kunnen komen. Deze regeling behoeft te zijner tijd instemming van de leden van de vakbonden. **Hierdoor is verplichte mobiliteit naar een school met een identiteit waar een collega bewust niet voor gekozen heeft, niet aan de orde.**

7.10 Synchronisatie van het personeelsbeleid

Al het bestaande en verder te vormen personeelsbeleid is gebaseerd op de cao po. De fusie dient er toe te leiden dat het personeelsbeleid van De Basis op een zorgvuldige wijze wordt afgestemd c.q. geharmoniseerd wordt met het beleid van Fluvius, als dit nog niet gebeurd is.

Een aantal onderdelen van het beleid van de huidige organisaties is nog niet volledig op elkaar afgestemd. Zodra het besluit tot fusie formeel is genomen, kunnen deze onderdelen op basis van een planning en prioriteitstelling - en waar dat nodig is met instemming van de (P)GMR - uitgewerkt worden. Na de fusiedatum is sprake van één werkgever met één personeelsbeleid. Om te komen tot een 'zachte landing' wordt geadviseerd om in praktische zin het beleid voor de scholen, zoals nu geldend is, te blijven hanteren totdat het beleid is geharmoniseerd.

8 Bedrijfsvoering

In 2015 deed Ernst & Young Advisory onderzoek naar de kwaliteit van onze planning en control. Hieruit kwamen aanbevelingen voort voor management & organisatie, processen, systemen en bemensing. In 2016 en 2017 stonden de inrichting van de afdeling en de implementatie van processen centraal. Het jaar 2018 was met name gericht op het optimaliseren en borgen van de processen. Petra Versluis is manager bedrijfsvoering: *"We zijn nu in staat de organisatie-ontwikkeling te ondersteunen. Het verzamelen van informatie kostte voorheen al onze tijd, tijd die we -nu de processen op orde zijn- kunnen spenderen aan analyses. Hiermee wordt ook het scenario-denken steeds relevanter. We voorzien iedereen continu van informatie, zodat de juiste scenario's gekozen kunnen worden."*

8.1 Algemeen

Eind 2017 zijn de voorbereidingen getroffen om, in navolging van de financiële insourcing, ook de personele administratie en salarisadministratie in eigen beheer te doen. Na drie maanden schaduwdraaien worden deze sinds januari 2018 zelfstandig uitgevoerd. Hiermee is volledige integratie van financiële en personele data bereikt. Er is een koppeling met begrotingstool Capisci gemaakt, zodat ook de personele kosten geïntegreerd zijn in de financiële realisatie. De salarisadministratie heeft prioriteit gekregen, vooral omdat dit een aanzienlijk deel van de totale kosten betreft. Gedurende 2018 zijn andere functionaliteiten van het systeem geïmplementeerd, zoals verzuim- en enkele HRM-processen. In 2019 zullen we de vervangingsmanager, werving en selectie en de R&O-cyclus ook in het systeem implementeren. De bemensing is aangepast op deze situatie. Er zijn opleidingen geweest voor gebruikers, zoals de schooldirecteuren. Daarnaast heeft 2018 in het teken gestaan van de insourcing van de informatie-technologie (IT). We zien IT als belangrijke ondersteuning in de educatieve opdracht die DeBasisFluvius heeft.

Met begrotingstool Capisci kunnen schooldirecteuren eenvoudig hun eigen begroting opstellen. Sinds 2017 kunnen zij daarin ook de realisatie van hun begroting volgen. Financiële resultaten kunnen per school tot op factuurniveau gevolgd worden. Om steeds meer grip te krijgen op de financiële werkelijkheid zijn we in 2018 gestart met exploitatiebesprekingen in de kwartaalgesprekken met directeuren en staf. Ook de wijze van begroten heeft een ontwikkeling doorgemaakt. Nadat in 2016 de begrotingstool was ingevoerd, stond die begrotingsronde vooral in het teken van een goede begroting correct in het pakket weer te geven. In 2017 werd de begroting vanuit integrale planvorming verwerkt en in 2018 stond niet alleen de integratie met de totale planvorming voorop, maar het streven naar een duurzaam vitale school. De begroting heeft nu een scope van 5 jaar vooruit. Dit betekent dat scholen in scenario's moeten gaan denken.

Het scenario-denken heeft geleid tot een hoger risicobewustzijn. Immers, elk scenario brengt naast kansen ook risico's met zich mee. Daarmee is het risico-denken meer verankerd in de organisatie. In 2017 is een volledig herijkte risico-inventarisatie uitgevoerd. Hierbij is bepaald wat het gewenste buffervermogen van beide stichtingen zou moeten zijn, gegeven de geïdentificeerde risico's. Zoals verder in de kengetallen te zien is, voldoen beide stichtingen aan het benodigde buffervermogen. De geïdentificeerde risico's staan verderop in dit hoofdstuk genoemd. Eens per 3 jaar wordt deze risico-inventarisatie geactualiseerd. In 2018 heeft een frauderisico-analyse plaatsgevonden. Deze maakt duidelijk dat we na de grote ontwikkelingen nu op een aantal vlakken puntjes op de i moeten zetten.

De beleidsgroep Bedrijfsvoering, bestaande uit verschillende schooldirecteuren en adviseurs van het Shared Services Center, heeft zich over een aantal belangrijke dossiers gebogen. Dit betrof onder andere de nieuwe systematiek van meerjarenonderhouds-planning. Het Integraal Huisvestingsplan stelt ons in staat een gedifferentieerde onderhoudsstrategie te voeren per gebouw, aangepast aan de eigen investeringen die we in een nieuw c.q. gerenoveerd gebouw moeten doen. De beleidsgroep speelde tevens en actieve rol bij het insourcen van de personele administratie, salarisadministratie en IT.

"Het insourcen van al onze administratiesystemen is gelukt. Het jaar 2018 hebben we alles in eigen huis gedraaid. Daar ging zoveel werk aan vooraf qua roosters, contracten en systemen. Het lijkt zo vanzelfsprekend dat het goed functioneert, maar zodra het mis gaat..." - Petra Versluis

Informatietechnologie: Samen Slimmer met IT

Op het gebied van IT is in 2018 het project Samen Slimmer met IT uitgevoerd, de AVG en de PSA-module van AFAS geïmplementeerd. We willen IT slimmer organiseren in die zin dat we delen van het IT-beheer uitbesteden aan gespecialiseerde dienstverleners en zelf de regie voeren over de richting waarin onze IT-omgeving zich moet ontwikkelen. Ook willen we samen slimmer worden door beschikbare kennis en informatie met elkaar te delen en optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden die IT biedt. We hebben in 2018 de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) opnieuw ingericht met als kern Google for Education en de AErobe DLWO; de IT-infrastructuur opnieuw ingericht en uitgebreid; een interne IT regie-organisatie ingericht, inclusief een servicedesk voor scholen; contracten gesloten met een aantal gespecialiseerde dienstverleners.

Het resultaat is dat we beschikken over een gestandaardiseerde en goed gedocumenteerde IT-basisinfrastructuur die:

- uitgebreider is dan vóór de migratie (uitgebreider en stabiel wifi-netwerk, veel meer digitale werkplekken, nieuwe mogelijkheden om samen te werken);
- tegen minimale kosten beheerd kan worden (met name door de grootschalige inzet van Chromebooks die minimaal beheer vragen);
- any time, any place en via any device benaderd kan worden;
- ons de mogelijkheid biedt om zelf regie te voeren op de verdere ontwikkelingen;
- leerkrachten de mogelijkheid biedt om met behulp van bijvoorbeeld Google Classroom verder invulling te geven aan gepersonaliseerd leren.

Implementatie AVG

Vanaf mei 2018 ziet de Autoriteit Persoonsgegevens toe op naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om aan de AVG te voldoen zijn in 2018 de volgende acties uitgevoerd:

- verplichte registers zoals verwerkingsregister, register verwerkersovereenkomsten en register beveiligingsincidenten en datalekken zijn ingericht en er is een begin gemaakt met het vullen hiervan;
- er is een begin gemaakt met updaten/aanvullen verwerkersovereenkomsten met dienstverleners die persoonsgegevens verwerken in opdracht van DeBasisFluvius;
- er zijn een privacyreglement en -verklaring opgesteld waarin is uitgewerkt welke persoonsgegevens binnen DeBasisFluvius worden verzameld en verwerkt en met welk doel en hoe leerlingen, ouders en medewerkers gebruik kunnen maken van hun rechten o.b.v. van de AVG;
- er is een protocol opgesteld voor het melden en afhandelen van beveiligingsincidenten en datalekken;

- er is een nieuwe instemmingsverklaring voor gebruik van beeldmateriaal van leerlingen opgesteld en uitgezet bij ouders en in ESIS zijn aanpassingen gedaan om de verklaringen te registreren;
- er is een tijdelijke functionaris gegevensbescherming aangewezen en er is ingeschreven op een aanbesteding door SIVON voor de selectie van een bureau dat de functionaris gegevensbescherming als dienst aanbiedt;
- in het kader van een bewustwordingscampagne Privacy, zo doen we dat onder medewerkers is een poster ontwikkeld die in scholen is opgehangen, een e-learning ontwikkeld en aangeboden via DeBasisFluviusAcademie en een animatie gemaakt voor vertoning in alle teams.

8.2 Huisvesting en facilitair

Samen met de gemeente Arnhem is gestart met de uitvoering van het Integraal Huisvestingsplan (IHP). De komende 10 jaar wordt het onderwijsvastgoed voor primair onderwijs beter in balans gebracht qua capaciteitsbehoefte en huisvestingskwaliteit. Het IHP geeft aan welke prioriteiten er zijn voor de huisvesting van de scholen voor de korte en middellange termijn. Dit betekent vervangende nieuwbouw of duurzame renovatie voor een aantal van onze scholen.

Schoolbesturen en gemeente hebben bepaald dat vervangende nieuwbouw en renovatie worden gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij het schoolbestuur een eigen bijdrage doet aan de investering. Deze eigen bijdrage is gebaseerd op de reservering die het schoolbestuur in 40 jaar tijd moet kunnen doen voor noodzakelijke vervangingsinvesteringen (groot onderhoud). Voorgaande houdt een risico in: het budget voor de bouw (of grootscheepse renovatie) van een school kent een vastgesteld plafond en daar moeten we het voor realiseren. Om dit risico aan te kunnen, hebben we het bedrijf HEVO gecontracteerd. HEVO committeert zich aan de budgetten, de te realiseren meters en de gewenste kwaliteit.

Dankzij het IHP is een betere onderhoudsstrategie mogelijk. Gelden voor onderhoud kunnen effectiever en efficiënter ingezet, doordat duidelijk is welke locaties niet of in mindere mate onderhouden hoeven worden. Uiteraard met inachtneming van veiligheid en functionaliteit. De komende 10 jaar zullen we 18 grote en een paar minder grote projecten oppakken. Ieder gebouw zal **daarna moeten gaan** voldoen aan de vanaf 2020 geldende duurzaamheidsnormen: bijna energieneutraal gebouw (BENG) en een kwaliteit opleveren conform minimaal klasse B van het programma Frisse scholen 2015. Dit programma beschrijft de luchtkwaliteit, temperatuur, licht en akoestische maximale normen. De gemeente Arnhem heeft hiervoor in de bouwbudgetten additionele middelen ter beschikking gesteld.

In 2017 is met een vijftal parallel lopende trajecten gestart. Het betreft nieuwbouw IKC De Klimboom en SBO De Piramide; nieuwbouw of renovatie van schoolgebouw De Krakeling; uitbreiding van Jozef Sartoschool en 't Panorama. Voor De Dorendal in de gemeente Renkum is ook sprake van nieuwbouw. Op een aantal scholen vond bovendien de ontwikkeling naar een Integraal Kindcentrum (IKC) plaats. Deze trajecten zullen in 2019 en 2020 afgerond en in gebruik genomen worden. In 2018 is ook gestart met de planvorming voor de ontwikkeling van een derde locatie in nieuwbouwwijk Schuytgraaf. Van deze ontwikkellocatie zal basisschool Confetti begin 2021 gebruik maken. Hierdoor komt ruimte vrij in De Omnibus en wordt de groei van deze wijk opgevangen.

De speelpleinen worden samen met de wijk ingericht. Aandachtspunt is de vierkante meterprijs die op nieuwbouw is berekend. De prijs voor uitbreiding is hoger en nu al niet meer passend. Door vele wisselingen van medewerkers bij de gemeente is het bovendien een hele opgave om de bredere intentie van het Integraal Huisvestingsplan onder de aandacht te houden.

8.3 Exploitatieresultaat De Basis

Doordat De Basis en Fluvius twee afzonderlijke financiële entiteiten zijn, worden er twee separate jaarrekeningen gepresenteerd. Ondanks dat er een gemeenschappelijk toezichtsorgaan is en beide bestuurders bevoegd zijn in de wederzijdse stichtingen is er geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld. Dit omdat de financiële positie van de twee beide entiteiten dermate verschillend is dat het consolideren geen meerwaarde op zal leveren voor de belanghebbenden. De consolidatie zal eerder leiden tot minder inzicht.

Het jaar 2018 is voor De Basis afgesloten met een negatief resultaat van € -1.191.912, dit ten opzichte van een begroot resultaat van € -1.322.837: een verschil van € 130.925 met de begroting. Het positief resultaat over het boekjaar 2017 bedroeg € 877.188. In bijlage I is een vergelijking en een specificatie van de belangrijkste verschillen opgenomen.

8.4 Balanspositie De Basis

Zoals te zien in het balansoverzicht heeft Stichting De Basis een goed eigen vermogen. Voor het surplus eigen vermogen, zijde aanwezige eigen vermogen minus buffer-vermogen, benodigd vanuit de risico inventarisatie zijn een viertal bestemmingsreserves gevormd welke extra impuls aan het onderwijs moeten geven. De eerste bestemmings-reserve heeft betrekking op de personele schaarste in het onderwijs. Momenteel is de schaarste zo precair dat er klassen naar huis gestuurd moeten worden. Met de inzet van deze gelden willen we dat voorkomen, door personeel aan te binden en te kunnen blijven boeien en mogelijk extra capaciteit voor incidenten aanwezig te hebben.

De tweede bestemmingsreserve betreft IT en innovatie. Ons uitgangspunt is dat leren en lesgeven met ICT verankerd moet zijn in het onderwijs en dat kinderen op school media-wijs gemaakt moeten worden. Hiertoe zetten we een IT regieorganisatie op. Dit vraagt de benodigde investeringen bijvoorbeeld in de IT-infrastructuur maar bijvoorbeeld ook in devices, opdat leerlingen bij het oefenen van rekenopgaven direct feedback krijgen.

Daarnaast is een bestemmingsreserve gevormd voor de realisatie van het integraal huisvestingsplan. De komende jaren zullen diverse scholen ofwel duurzaam gerenoveerd ofwel volledig nieuw gebouwd worden. Dit wordt grotendeels voorzien vanuit de gemeente, daarnaast is evenwel inzet van eigen middelen noodzakelijk. Dit zal zeker effect hebben op het onderwijs: een goede en veilige leefomgeving draagt bij aan een goed leerklimaat.

De professionalisering betreft met name de inhoudelijke ontwikkeling die de leiding-gevende staf en vervolgens ook het onderwijzend personeel door moet maken om tot hogere leeropbrengsten te komen en de kansengelijkheid te vergroten. Dit betekent dat directeuren geschoold worden in hun leiderschap, maar ook in onderwijs van de toekomst waar directe instructie en de eerder genoemde IT-ontwikkeling een bijdrage in leveren. Daarnaast worden op diverse scholen nulmetingen gedaan over de onderwijskundige kwaliteit voor een gericht verbeterplan van de leeropbrengsten. In de begrotingsronde is bovendien gekeken naar benodigde investeringen in scholen, met het oog op verbetering van het onderwijs. Hiermee is een deel van de reserves in 2018 actief ingezet.

Professionalisering		750.000
Zenger en Folkman	2018	281.200
2 x 0,80 fte O&K	2018	53.755
Directeur poolleerkrachten	2018	99.442
		434.397
IT en innovatie		1.500.000
IT incidenteel (opzet regioorg	2018	727.740
IT Structureel	2018	48.800
		776.540
Huisvesting		2.000.000
Huisvesting		750.877
		750.877
Schaarste		750.000
Interim directeur	2018	33.040
Interim IB'er	2018	22.011
Inzet bovenschoolse directeu	2018	8.282
		63.333

De totale balans per 31-12-2018 ziet er als volgt uit:

Balans per 31 december 2018; vergelijkende cijfers per 31 december 2017			
		31-12-2018	31-12-2017
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	5.252.615	4.880.772
1.1.3	Financiële vaste activa	46.442	73.017
	Totaal vaste activa	5.299.057	4.953.789
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	3.339.384	2.603.254
1.2.4	Liquide middelen	7.391.631	9.810.914
	Totaal vlottende activa	10.731.015	12.414.168
	Totaal activa	16.030.072	17.367.956
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	9.475.869	10.667.782
2.2	Voorzieningen	1.521.708	1.667.147
2.4	Kortlopende schulden	5.032.494	5.033.028
	Totaal activa	16.030.072	17.367.956

8.5 Financiële kengetallen De Basis

De hiervoor weergegeven cijfers leiden tot de volgende financiële ratio's waarbij tevens de normcijfers zijn weergegeven welke door de Onderwijsinspectie worden gehanteerd.

Overzicht financiële getallen	2018	2017	2016	2015	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
<i>Huisvestingsratio</i>	0,06	0,09	0,08	0,08	groter dan 0,10
<i>Liquiditeit</i>	2,13	2,47	2,34	2,26	kleiner dan 0,75
<i>Rentabiliteit</i>	-0,03	0,03	0,01	0,01	kleiner dan -0,10
<i>Solvabiliteit</i>	0,69	0,71	0,69	0,69	kleiner dan 0,30
<i>Weerstandsvermogen</i>	0,26	0,31	0,42	0,31	kleiner dan 0,50

Het kengetal Huisvestingsratio geeft de verhouding aan van de lasten van huisvesting afgezet tegen de totale lasten (inclusief financiële lasten). De huisvestingsratio is kleiner dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot vorig jaar is de huisvestingsratio in 2018 iets gedaald.

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De liquiditeitsratio geeft aan dat 2,13 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit kortlopende verplichtingen aan crediteuren, nog te betalen posten en de overlopende passiva. De liquiditeitspositie is voor 2018 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de liquiditeitspositie afgenomen.

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten. De rentabiliteitspositie is voor 2017 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2016 is de rentabiliteitspositie gestegen.

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de organisatie op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteitspositie is voor 2018 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de solvabiliteitspositie gedaald.

Het weerstandsvermogen geeft het vermogen aan om niet-voorzien tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen is voor 2018 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is het weerstandsvermogen afgenomen.

8.6 Continuïteitsparagraaf De Basis

Hieronder is een overzicht weergegeven van het meerjarenperspectief. Daarbij geldt de vastgestelde meerjarenbegroting 2019-2023 als uitgangspunt.

Het verwachte verloop van de leerlingenaantallen is als volgt (steeds per 1 oktober):

Leerlingenaantallen regulier basisonderwijs De Basis

Leerlingen De Basis							
Soort	1 okt 2017	1 okt 2018	1 okt 2019	1 okt 2020	1 okt 2021	1 okt 2022	Leerling weging
Leeftijd 4 t/m 7 jaar (onderbouw)	2.604	2.646	2.645	2.644	2.646	2.652	n.v.t.
Leeftijd 8 en ouder (bovenbouw)	2.673	2.803	2.788	2.746	2.748	2.758	n.v.t.
Totaal	5.277	5.449	5.433	5.390	5.394	5.410	
Leerlingen met gewicht 0,3	306	320	320	278	269	256	0,3
Leerlingen met gewicht 1,2	428	411	395	335	318	308	1,2
Leerlingen met gewicht 0,0	4.543	4.718	4.718	4.777	4.807	4.846	-
Leerlingen NOAT	1.616	1.806	1.794	1.690	1.681	1.684	n.v.t.

NOAT staat voor Nederlands Onderwijs Anderstaligen. Basisscholen ontvangen extra geld voor leerlingen die in aanmerking komen voor de NOAT regeling. Scholen voor speciaal (basis) onderwijs ontvangen een extra financiering voor leerlingen die voldoen aan de CUMI regeling. CUMI staat voor Culturele Minderheden.

Alle directeuren maken een meerjarenprognose voor leerlingenaantallen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van gegevens van de Gemeente Arnhem m.b.t. de aantallen 1-, 2- en 3-jarigen binnen de wijk. Dit wordt gerelateerd aan het marktaandeel van de school in de betreffende wijk. Met name in de nieuwe wijk Schuytgraaf in Arnhem wordt een leerlingengroei voorzien.

Leerlingenaantallen speciaal basisonderwijs De Basis

Leerlingen De Basis SBO							
Soort	1 okt 2017	1 okt 2018	1 okt 2019	1 okt 2020	1 okt 2021	1 okt 2022	
Totaalaantal leerlingen	149	140	136	140	140	145	
Waarvan cumi-leerlingen	62	55	50	45	40	40	
SBAO-leerlingen in samenwerkingsverband	762	762	762	762	762	762	
BAO-leerlingen in samenwerkingsverband	27.030	27.030	27.030	27.030	27.030	27.030	

SBAO betreft leerlingen in het Speciaal Basisonderwijs.

Alle directeuren van het speciaal basisonderwijs maken een meerjarenprognose voor leerlingenaantallen. Naast demografische gegevens wordt eveneens gebruikt gemaakt van input vanuit het samenwerkingsverband PassendWijs die op basis van het aantal aanvragen van toelaatbaarheidsverklaringen een indicatieve trend kan aangeven. Overigens, de organisatievorm van het samenwerkingsverband PassendWijs wordt opnieuw gezien en vormgegeven.

De verwachte ontwikkeling van het aantal medewerkers wordt als volgt geprognosticeerd:

	2019	2020	2021	2022	2023
Fte gem	392	388	381	380	379
Aantal gem	539	539	540	543	544
Dir gem	23	23	23	23	23
OOP gem	56	55	55	56	54
OP gem	313	308	303	308	300

Formatie is gebaseerd op fte jaargemiddelde.
 DIR betreft bestuur en directie.
 OP betreft onderwijzend personeel.
 OOP betreft onderwijs ondersteunend personeel.
 De flexibele schil is hierin niet meegenomen.

Ondanks de lichte leerlingengroei die geprognosticeerd is, blijft de formatie nagenoeg gelijk. Doordat er afgelopen jaren een aantal fusies hebben plaatsgevonden kan er op diverse scholen meer naar een ideale groeps grootte toe gegroeid worden. Mede met inzet van ICT middelen zal het onderwijs meer eigentijds maar ook meer gedifferentieerd op de leerbehoefte van ieder kind zijn. Daarbij het volgende exploitatieoverzicht:

Exploitatie De Basis								
Cat.	Omschrijving	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
3.1	Rijksbijdragen ministerie	31.941.897	34.241.098	35.102.557	35.178.314	34.836.913	34.686.902	34.538.920
3.2	Overige overheidsbijdragen	176.598	78.130	212.894	205.969	205.969	205.969	205.969
3.5	Overige baten	2.001.983	1.676.169	1.741.225	1.481.925	1.475.925	1.475.925	1.475.925
3	Totale baten	34.120.478	35.995.397	37.056.676	36.866.208	36.518.807	36.368.796	36.220.814
4.1	Personeelslasten	27.667.542	30.110.546	31.735.249	31.162.000	30.887.142	31.030.688	31.161.520
4.2.1	Afschrijvingen gebouwen	1.068	3.367	18.780	18.780	43.126	58.376	58.376
4.2.2	Afschrijvingen overige	841.048	878.571	862.282	828.870	766.000	722.581	692.675
4.2	Afschrijvingen	842.106	882.928	871.042	847.720	809.128	781.956	692.050
4.3	Huisvestingslasten	2.383.751	2.302.582	2.932.841	2.961.461	2.939.461	2.928.961	2.928.061
4.4	Overige lasten	2.354.003	3.894.970	2.821.665	2.137.790	2.123.690	2.103.675	2.092.231
4	Totaal lasten	33.247.401	37.191.026	38.360.797	37.108.971	36.759.421	36.845.280	36.873.862
5.1	Financiële baten	10.200	10.017	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
5.2	Financiële lasten	6.088	6.302	3.380	3.000	3.000	3.000	3.000
5	Financiële resultaat	4.112	3.716	6.620	7.000	7.000	7.000	7.000
Netto resultaat		877.188	-1.191.912	-1.297.501	-235.763	-233.614	-469.484	-646.048

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (17-06-2019)

Vanwege het investeren in kwaliteit van het onderwijs op een aantal scholen van De Basis is de komende jaren een negatief exploitatieresultaat te zien. Daarnaast wordt onder andere ingezet op leiderschap van de directeuren. De benutting van het eigen vermogen voor het verbeteren van de kwaliteit staat beschreven bij de bestemmingsreserve aangezien deze aangewend worden om het onderwijs te verbeteren. Al deze acties worden integraal door De Basis en Fluvius opgepakt. Dit leidt tot de volgende te verwachten balansposities:

Balans De Basis							
Activa	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
Gebouwen	-	-	755.250	736.500	1.718.375	2.309.000	2.249.625
Overig	4.880.772	5.252.615	5.552.762	5.190.042	4.780.139	4.397.058	4.017.083
Materiële vaste activa	4.880.772	5.252.615	6.308.012	5.926.542	6.498.514	6.706.058	6.266.708
Financiële vaste activa	73.017	46.442	46.442	46.442	46.442	46.442	46.442
Vorderingen	2.603.254	3.339.384	3.339.384	3.339.384	3.339.384	3.339.384	3.339.384
Liquide middelen	9.810.914	7.391.631	4.810.941	5.112.392	4.060.205	3.540.825	3.339.179
Totaal activa	17.367.956	16.030.072	14.504.779	14.424.760	13.944.545	13.632.709	12.991.713
Passiva							
Eigen vermogen	10.667.782	10.667.782	9.475.869	8.178.368	7.942.605	7.708.991	7.239.507
Resultaat		-1.191.912	-1.297.501	-235.763	-233.614	-469.484	-646.048
Eigen vermogen	10.667.782	9.475.869	8.178.368	7.942.605	7.708.991	7.239.507	6.593.459
Voorzieningen	1.667.147	1.521.708	1.293.917	1.449.661	1.203.060	1.360.708	1.365.760
Kortlopende schulden	5.033.028	5.032.494	5.032.494	5.032.494	5.032.494	5.032.494	5.032.494
Totaal passiva	17.367.956	16.030.072	14.504.779	14.424.760	13.944.545	13.632.709	12.991.713

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (17-06-2019)

De te verwachten negatieve resultaten worden aan het vermogen onttrokken. Door het inzetten van het eigen vermogen conform het beschreven onder de bestemmingsreserve zullen de opgebouwde reserves ten gunste komen aan het onderwijs en daardoor in de loop van de tijd minder omvangrijk worden, waarbij het minimale buffervermogen vanuit de risicoanalyse ten alle tijden in acht wordt genomen.

Kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten							
Saldo baten en lasten	873.076	-1.195.628	-1.304.121	-242.763	-240.614	-476.484	-653.048
<i>Overige mutaties eigen vermogen</i>	-	-	-	-	-	-	-
Aanpassingen voor:							
- afschrijvingen	842.106	882.928	871.042	847.720	809.128	781.956	692.050
- mutaties voorzieningen	19.957	-145.438	-227.791	155.744	-246.601	157.648	5.052
Veranderingen in vlottende middelen							
- voorraden	-	-	-	-	-	-	-
- vorderingen	-80.491	-736.130	-	-	-	-	-
- effecten	-	-	-	-	-	-	-
- schulden	-108.068	-534	-	-	-	-	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:							
- ontvangen interest	10.200	10.017	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
- betaalde interest	-6.088	-6.302	-3.380	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
- buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activit	1.550.692	-1.191.087	-654.250	767.701	328.913	470.120	51.054
Kasstroom uit investeringsactiviteiten							
Investerings in materiële vaste activa	-1.272.309	-1.254.771	-1.926.439	-466.250	-1.381.100	-989.500	-252.700
Desinvesteringen in materiële vaste activa	12.040	-	-	-	-	-	-
Investerings immateriële vaste activa	-30.567	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-	26.575	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactivit	-1.290.835	-1.228.196	-1.926.439	-466.250	-1.381.100	-989.500	-252.700
Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Nieuw opgenomen leningen	-	-	-	-	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie liquide middelen	259.856	-2.419.282	-2.580.689	301.451	-1.052.187	-519.380	-201.646
Beginstand liquide middelen	9.551.058	9.810.914	7.391.632	4.810.942	5.112.393	4.060.206	3.540.826
Mutatie liquide middelen	259.856	-2.419.282	-2.580.689	301.451	-1.052.187	-519.380	-201.646
Eindstand liquide middelen	9.810.914	7.391.632	4.810.942	5.112.393	4.060.206	3.540.826	3.339.180

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (17-06-2019)

De hierbij behorende kengetallen zijn als volgt:

Overzicht financiële kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	norm
Huisvestingsratio	0,07	0,06	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	groter dan 0,10
Liquiditeit	2,47	2,13	1,62	1,68	1,47	1,37	1,33	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit	0,03	-0,04	-0,04	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	kleiner dan -0,10
Solvabiliteit	0,71	0,69	0,65	0,65	0,64	0,63	0,61	kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,31	0,26	0,22	0,22	0,21	0,20	0,18	kleiner dan 0,05

In de komende periode zal de continuïteit van Stichting De Basis geenszins onder druk komen te staan. Het is juist van belang het eerder zorgvuldig opgebouwde vermogen op een verantwoorde manier aan het onderwijs ten goede te laten komen. Hiervoor is het minimaal aan te houden vermogen bepaald aan de hand van de risico inventarisatie en het meerdere boven dat buffervermogen als bestemmingsreserves benoemd. Deze bestemmingsreserves zijn eerder in deze paragraaf toegelicht en zullen zoals beschreven een positief resultaat op het onderwijs hebben.

De intensieve samenwerking met Stichting Fluvius maakt dat initiatieven voor beide stichtingen ondernomen kan worden. Aan de batenkant is er een belangrijke ontwikkeling betreft het afschaffen van de gewichtenregeling. Vanaf 01-08-2019 hoeven scholen geen gewicht van nieuwe leerlingen meer te registreren. Dit komt doordat de middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid vanaf schooljaar 2019-2020 verdeeld worden op grond van de nieuwe CBS-indicator. De gemeentelijke gelden gaan in deze beweging mee. Voor De Basis laten de berekeningen zien dat we er als stichting daardoor niet in baten op achteruit gaan.

De cao-onderhandelingen waren afgelopen ronde sterk gericht op het onderwijzend personeel. Er zijn nu aanwijzingen dat de focus zal gaan liggen op onderwijs ondersteunend personeel en directie. Het effect daarvan kan pas doorgerekend worden nadat de cao en de eventuele compenserende maatregelen bekend worden. De nieuwbouw wordt samen met een partner voor het risicodragend bouwheerschap vormgegeven. De eigen bijdrage wordt vanuit bestemmingsreserve voorzien. Gezien de goede vermogenspositie zullen geen additionele acties ondernomen hoeven worden om de continuïteit te borgen.

8.7 Exploitatieresultaat Fluvius

Fluvius heeft het jaar 2018 afgesloten met een negatief resultaat van € -1.001.656, dit ten opzichte van een begroot negatief resultaat van € -967.754. Dit is een negatief verschil van € -33.903 met de begroting. Het resultaat over het boekjaar 2017 bedroeg € -92.731. In bijlage II is een vergelijking en een specificatie van de belangrijkste verschillen opgenomen.

8.8 Balanspositie Fluvius

De totale balans per 31-12-2018 ziet er als volgt uit:

Balans per 31 december 2018; vergelijkende cijfers per 31 december 2017			
		31-12-2018	31-12-2017
1	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	2.383.903	1.983.698
1.1.3	Financiële vaste activa	34.050	44.850
	Totaal vaste activa	2.417.953	2.028.548
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	2.093.098	2.083.247
1.2.4	Liquide middelen	22.496	617.663
	Totaal vlottende activa	2.115.594	2.700.910
	Totaal activa	4.533.547	4.729.458
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	861.968	1.863.625
2.2	Voorzieningen	597.403	697.241
2.4	Kortlopende schulden	3.074.176	2.168.592
	Totaal activa	4.533.547	4.729.458

8.9 Financiële kengetallen Fluvius

Overzicht financiële getallen	2018	2017	2016	2015	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
<i>Huisvestingsratio</i>	0,07	0,08	0,08	0,07	groter dan 0,10
<i>Liquiditeit</i>	0,70	1,25	1,29	1,05	kleiner dan 0,75
<i>Rentabiliteit</i>	-0,04	0	0,01	0,01	kleiner dan -0,10
<i>Solvabiliteit</i>	0,32	0,54	0,54	0,48	kleiner dan 0,30
<i>Weerstandsvermogen</i>	0,04	0,08	0,08	0,08	kleiner dan 0,50

Het kengetal Huisvestingsratio geeft de verhouding aan van de huisvestingslasten afgezet tegen de totale lasten (inclusief financiële lasten). De huisvestingsratio is voor 2018 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de huisvestingsratio nagenoeg gedaald.

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De liquiditeitsratio geeft aan dat 0,70 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit kortlopende verplichtingen aan crediteuren, nog te betalen posten en de overlopende passiva. De liquiditeitspositie is voor 2018 lager dan de signalerings-waarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de liquiditeitspositie gedaald.

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten. De rentabiliteitspositie is voor 2018 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de rentabiliteitspositie gedaald.

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de organisatie op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteitspositie is voor 2018 groter dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de solvabiliteitspositie gedaald.

Het weerstandsvermogen geeft het vermogen aan om niet-voorzien tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen is voor 2018 kleiner dan de signalerings-waarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is het weerstandsvermogen gedaald.

Enkele kengetallen zijn onder de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. De onderwijsinspectie gebruikt deze waarden ter detectie van mogelijke risico's in de continuïteit van het onderwijs. Mede vanwege de voorgenomen fusie is goed te beargumenteren dat er geen daadwerkelijke risico's worden gelopen.

8.10 Continuïteitsparagraaf Fluvius

Hieronder is een overzicht weergegeven van het meerjarenperspectief. Daarbij geldt de vastgestelde meerjarenbegroting 2019-2023 als uitgangspunt.

Het verwachte verloop van de leerlingenaantallen is als volgt (steeds per 1 oktober):

Leerlingenaantallen regulier basisonderwijs Fluvius

Leerlingen Fluvius							
Soort	1 okt 2017	1 okt 2018	1 okt 2019	1 okt 2020	1 okt 2021	1 okt 2022	Leerling weging
Leeftijd 4 t/m 7 jaar (onderbouw)	1.873	1.698	1.718	1.728	1.751	1.740	n.v.t.
Leeftijd 8 en ouder (bovenbouw)	1.824	1.675	1.740	1.750	1.758	1.784	n.v.t.
Totaal	3.697	3.373	3.458	3.478	3.509	3.524	
Leerlingen met gewicht 0,3	34	26	27	27	23	22	0,3
Leerlingen met gewicht 1,2	22	20	19	17	17	20	1,2
Leerlingen met gewicht 0,0	3.641	3.327	3.412	3.434	3.469	3.482	-
Leerlingen NOAT	244	121	118	111	103	103	n.v.t.

Alle directeuren maken een meerjarenprognose voor leerlingenaantallen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van gegevens van de Gemeente Arnhem m.b.t. de aantallen 1-, 2- en 3-jarigen binnen de wijk. Dit wordt gerelateerd aan het marktaandeel van de school in de betreffende wijk. Met name in de nieuwe wijk Schuytgraaf in Arnhem wordt een leerlingengroei voorzien.

Leerlingenaantallen speciaal basisonderwijs Fluvius

Leerlingen Fluvius SBO							
Soort	1 okt 2017	1 okt 2018	1 okt 2019	1 okt 2020	1 okt 2021	1 okt 2022	
Totaalaantal leerlingen	142	151	145	145	142	142	
Waarvan cumi-leerlingen	33	29	30	28	28	-	
SBAO-leerlingen in samenwerkingsverband	762	762	762	762	762	762	
BAO-leerlingen in samenwerkingsverband	27.030	27.030	27.030	27.030	27.030	27.030	

Alle directeuren van het speciaal basisonderwijs maken een meerjarenprognose voor leerlingenaantallen. Naast demografische gegevens wordt eveneens gebruikt gemaakt van input vanuit het samenwerkingsverband PassendWijs die op basis van het aantal aanvragen van toelaatbaarheidsverklaringen een indicatieve trend kan aangeven. Overigens, de organisatievorm van het samenwerkingsverband PassendWijs wordt opnieuw gezien en vormgegeven.

De verwachte ontwikkeling van het aantal medewerkers wordt als volgt geprognosticeerd:

	2019	2020	2021	2022	2023
Fte gem	221	210	211	212	212
Aantal gem	319	310	312	314	313
Dir gem	16	16	16	16	16
OOP gem	30	29	29	29	29
Op gem	175	165	165	166	166

Formatie is gebaseerd op fte jaargemiddelde.
 DIR betreft bestuur en directie.
 OP betreft onderwijzend personeel.
 OOP betreft onderwijs ondersteunend personeel.
 De flexibele schil is hierin niet meegenomen.

Exploitatie Fluvius								
Cat.	Omschrijving	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
3.1	Rijksbijdragen ministerie	21.574.783	22.453.504	21.531.057	20.833.106	21.160.118	21.347.609	21.525.079
3.2	Overige overheidsbijdragen	142.328	51.615	59.716	54.098	54.098	54.098	54.098
3.5	Overige baten	385.223	336.296	202.843	126.068	125.068	118.368	118.368
3	Totale baten	22.102.334	22.841.415	21.793.616	21.013.272	21.339.284	21.520.075	21.697.545
4.1	Personeelslasten	18.450.634	20.127.414	18.610.892	17.484.268	17.590.215	17.732.224	17.787.080
4.2.1	Afschrijvingen gebouwen	8.188	18.550	-	3.750	3.750	3.750	18.750
4.2.2	Afschrijvingen overige	434.555	469.600	426.077	388.732	388.579	385.289	312.185
4.2	Afschrijvingen	442.743	480.150	426.077	402.482	403.328	369.039	331.945
4.3	Huisvestingslasten	1.797.331	1.621.593	2.063.398	1.912.944	1.841.823	1.844.839	1.845.409
4.4	Overige lasten	1.499.612	1.608.413	1.287.150	1.015.794	1.006.494	1.010.244	1.008.491
4	Totaal lasten	22.190.319	23.837.570	22.387.517	20.815.488	20.841.860	20.956.346	20.972.925
5.1	Financiële baten	-	-	-	-	-	-	-
5.2	Financiële lasten	4.745	5.501	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
5	Financiële resultaat	-4.745	-5.501	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
	Netto resultaat	-92.731	-1.001.656	-598.901	192.784	492.424	558.729	719.620

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (05-06-2019)

Vanwege het investeren in kwaliteit van het onderwijs op een aantal scholen van Fluvius is het komend jaar een negatief exploitatieresultaat te zien. Gezien de focus op duurzaam vitale scholen en het effect van de uitgevoerde fusies is de verwachting dat in 2020 weer positieve resultaten te zien zullen zijn. Daarnaast wordt onder andere ingezet op leiderschap van de directeuren. De benutting van het eigen vermogen voor het verbeteren van de kwaliteit staat beschreven bij de bestemmingsreserve aangezien deze aangewend worden om het onderwijs te verbeteren. Al deze acties worden integraal door De Basis en Fluvius opgepakt.

Dit leidt tot de volgende te verwachten balansposities:

Balans Fluvius							
Activa	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
Gebouwen	89.410	177.772	177.772	354.022	350.272	346.522	1.027.772
Overig	1.894.289	2.206.132	2.624.200	2.700.218	2.437.640	2.171.551	1.958.356
Materiële vaste activa	1.983.698	2.383.903	2.801.971	3.054.239	2.787.911	2.518.072	2.986.127
Financiële vaste activa	44.850	34.050	34.050	34.050	34.050	34.050	34.050
Vorderingen	2.083.247	2.093.098	2.093.098	2.093.098	2.093.098	2.093.098	2.093.098
Liquide middelen	617.663	22.496	-1.061.423	-907.850	-377.515	579.501	922.908
Totaal activa	4.729.458	4.533.547	3.867.696	4.273.537	4.537.544	5.224.721	6.036.183
Passiva							
Eigen vermogen	1.863.625	1.863.625	861.968	263.067	455.851	948.275	1.507.004
Resultaat		-1.001.656	-598.901	192.784	492.424	558.729	719.620
Eigen vermogen	1.863.625	861.968	263.067	455.851	948.275	1.507.004	2.226.624
Voorzieningen	697.241	597.403	530.452	743.510	515.092	643.540	735.382
Kortlopende schulden	2.168.592	3.074.176	3.074.176	3.074.176	3.074.176	3.074.176	3.074.176
Totaal passiva	4.729.458	4.533.547	3.867.696	4.273.537	4.537.544	5.224.721	6.036.183

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (05-06-2019)

Het te verwachten resultaat is gemuteerd op het eigen vermogen.

Kasstroomoverzicht Fluvius							
	2017	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten							
Saldo baten en lasten	-87.986	-996.155	-593.901	197.784	497.424	563.729	724.620
<i>Overige mutaties eigen vermogen</i>	-	-	-	-	-	-	-
Aanpassingen voor:							
- afschrijvingen	442.743	480.150	426.077	402.482	403.328	369.039	331.945
- mutaties voorzieningen	136.852	-99.839	-66.950	213.057	-228.417	128.448	91.842
Veranderingen in vlottende middelen							
- voorraden	-	-	-	-	-	-	-
- vorderingen	-409.758	-9.850	-	-	-	-	-
- effecten	-	-	-	-	-	-	-
- schulden	-9.771	905.584	-	-	-	-	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:							
- ontvangen interest	-	-	-	-	-	-	-
- betaalde interest	-4.745	-5.501	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
- buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteite	67.336	274.389	-239.774	808.323	667.335	1.056.216	1.143.407
Kasstroom uit investeringsactiviteiten							
Investeren in materiële vaste activa	-689.094	-880.355	-844.145	-654.750	-137.000	-99.200	-800.000
Desinvesteringen in materiële vaste activa	95.712	-	-	-	-	-	-
Investeren in immateriële vaste activa	-1.650	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-	10.800	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteite	-527.695	-595.167	-1.083.919	153.573	530.335	957.016	343.407
Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Nieuw opgenomen leningen	-	-	-	-	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie liquide middelen	-527.695	-595.167	-1.083.919	153.573	530.335	957.016	343.407
Beginstand liquide middelen	1.145.358	617.664	22.496	-1.061.423	-907.850	-377.515	579.501
Mutatie liquide middelen	-527.695	-595.167	-1.083.919	153.573	530.335	957.016	343.407
Eindstand liquide middelen	617.664	22.496	-1.061.423	-907.850	-377.515	579.501	922.908

* o.b.v. kalenderjaar 2018 in concept jaarrekening 2018 (05-06-2019)

De hierbij behorende kengetallen zijn als volgt:

Overzicht financiële kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	norm
Huisvestingsratio	0,08	0,07	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	groter dan 0,10
Liquiditeit	1,25	0,69	0,34	0,39	0,56	0,87	0,98	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit	0,00	-0,04	-0,03	0,01	0,02	0,03	0,03	kleiner dan -0,10
Solvabiliteit	0,54	0,32	0,21	0,28	0,32	0,41	0,49	kleiner dan 0,30
Weerstandsvormogen	0,08	0,04	0,01	0,02	0,04	0,07	0,10	Kleiner dan 0,05

Door de lichte leerlingendaling die Stichting Fluvius als bijzonder onderwijs kent zal zij gezien de omvang van de scholen in verhouding meer moeten investeren. Dat is ook terug te zien in bovenstaande ratio's. Daardoor is de intensieve samenwerking met De Basis ook zo van belang om gezamenlijk de onderwijskundige verbeter initiatieven vorm te geven. Op deze manier kan ook het bijzonder onderwijs goede onderwijskundige kwaliteit borgen. Reden om deze intensieve samenwerking te willen formaliseren. Daarnaast zullen additionele maatregelen worden genomen zoals het verminderen van de omvang van de dure flexibele schil en toezien op verantwoorde inzet van de middelen. Deze investeringen vanuit de bestemmingsreserve zullen ervoor zorgen dat de continuïteit gegarandeerd wordt en de kengetallen zullen verbeteren mede ten opzichte van de norm/signaleringswaarde voor het onderwijs.

De negatieve liquiditeit bij Fluvius wordt ondervangen door schatkistbankieren. Aan de batenkant is er een belangrijke ontwikkeling betreft het afschaffen van de gewichten-regeling. Vanaf 01-08-2019 hoeven scholen geen gewicht van nieuwe leerlingen meer te registreren. Dit komt omdat vanaf schooljaar 2019-2020 de middelen voor het onderwijs-achterstandenbeleid verdeeld worden op grond van de nieuwe CBS-indicator. De gemeentelijke gelden gaan in deze beweging mee. Voor De Basis laten de berekeningen zien dat we er als stichting daardoor niet in baten op achteruit gaan.

De cao-onderhandelingen waren afgelopen ronde sterk gericht op het onderwijzend personeel. Er zijn nu aanwijzingen dat de focus zal gaan liggen op onderwijs ondersteunend personeel en directie. Het effect daarvan kan pas doorgerekend worden nadat de cao en de eventuele compenserende maatregelen bekend worden. De nieuwbouw wordt samen met een partner voor het risicodragend bouwheerschap vormgegeven. De eigen bijdrage wordt vanuit bestemmingsreserve voorzien. De fusie en het effect van de huidige investeringen zal Fluvius ook een duurzame vitale positie geven.

8.11 Risicoanalyse

Zowel De Basis als Fluvius kennen een uitgebreid instrumentarium voor de beheersing van risico's van de organisatie w.o.:

- Meerjarige strategiebepaling op het niveau van de stichting, vertaald naar een jaarlijks werkprogramma op schoolniveau.
- Een governance structuur waarbinnen:
 - a. De belangrijkste onderwerpen op het gebied van onderwijs, personeel, huisvesting en financiën worden besproken met alle schoolleiders, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de commissie bedrijfsvoering, de auditcommissie van de raad van toezicht en de raad van toezicht. Daarnaast wordt verantwoording afgelegd aan de medezeggenschapsraad en aan de bestuurder.
 - b. De vergaderplanning met deze geledingen is geborgd in de planning- & control cyclus.
- Vastlegging van de administratieve organisatie en interne processen, gereed voor personele processen 2018 en financiële processen half 2019. Door de insourcing zijn processen in eigen beheer op een andere wijze uitgevoerd en is actualisatie noodzakelijk.
- Een uitgebreide planning- & control cyclus, die onder andere bestaat uit:
 - a. Meerjarige leerlingenprognoses per school.
 - b. Meerjarige begrotingen per school/kostenplaats waarbinnen de belangrijkste risico's benoemd zijn. Daarbij wordt de integrale verantwoordelijkheid voor een belangrijk deel bij de betreffende budgethouder gelegd. De budgethouder schrijft een toelichting op zijn/haar begroting.
 - c. Liquiditeitsplanning die periodiek wordt geactualiseerd.
 - d. Periodieke verantwoording door de directeuren over de onderwijskundige, personele en financiële ontwikkelingen.
 - e. Het jaarverslag.
- Periodiek wordt eveneens gekeken naar:
 - a. De meerjarige financiële (balans)positie en het aan te houden weerstandsvermogen voor het opvangen van risico's.

In 2017 is een volledig nieuwe risico-inventarisatie voor DeBasisFluvius uitgevoerd. Na 3 jaar (in 2020) zal deze geactualiseerd worden. Aanleiding en doel van de uitgevoerde risicoanalyse waren de volgende:

- Een belangrijke gronddoelstelling van een organisatie is het borgen van financiële continuïteit. Het gaat hierbij om de vraag of de organisatie op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen.
- Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, is het noodzakelijk om over voldoende vermogen te beschikken om de aanwezige (financiële) risico's af te kunnen dekken.
- Voor de beantwoording van de vraag hoeveel (buffer-)vermogen noodzakelijk is, is het dus van belang om zicht te krijgen op het financiële risicoprofiel.
- De verantwoordelijkheid voor het opstellen van dergelijke risicoanalyse berust bij de eigen bestuurs- en toezichtsorganen.

Bij risico's gaat het om gebeurtenissen die:

- niet voorzien kunnen worden;
- niet beheersbaar zijn.

Gebeurtenissen die wel voorzien kunnen worden en wel beheersbaar zijn, en waar dus op geanticipeerd kan worden, vormen zo gedefinieerd dus geen risico

De voornaamste onvoorziene financiële risico's bij De Basis zijn:

Nr.	Omschrijving	Kans	Gevolg min	Gevolg max
1	Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie	10%	€ 50.000	€ 150.000
2	Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie - COA kinderen	70%	€ 50.000	€ 150.000
3	Financiële gevolgen van arbeidsconflicten	30%	€ 50.000	€ 150.000
4	Instabiliteit in bekostiging	50%	€ 500.000	€ 750.000
5	Onvolledige indexatie van bekostiging	90%	€ 300.000	€ 500.000
6	Arbeidsmarktschaarste - niet kunnen vervullen vacatureruimte	70%	€ 150.000	€ 300.000
7	Restrisico's	50%	€ 500.000	€ 750.000
8	Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	100%	€ 500.000	€ 750.000

Voor Fluvius zijn de risico's enigszins verschillend:

Nr.	Omschrijving	Kans	Gevolg min	Gevolg max
1	Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie	10%	€ 50.000	€ 150.000
2	Financiële gevolgen van arbeidsconflicten	70%	€ 50.000	€ 150.000
3	Instabiliteit in bekostiging	50%	€ 300.000	€ 500.000
4	Onvolledige indexatie van bekostiging	90%	€ 150.000	€ 300.000
5	Arbeidsmarktschaarste - niet kunnen vervullen vacatureruimte	70%	€ 50.000	€ 150.000
6	Restrisico's	50%	€ 300.000	€ 500.000
7	Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	100%	€ 300.000	€ 500.000

De risicoanalyse geeft antwoord op de vraag of de fusiepartners in staat zijn toekomstige financiële verplichtingen te voldoen. Uit de risicoanalyse blijkt dat de risico's minimaal zijn. De relevante beoordelingsthema's leiden niet tot vermeldenswaardige risico's in het licht van de fusie. De financiële positie van de twee organisaties is goed te noemen en er zijn geen omvangrijke verplichtingen aangegaan door één van de organisaties die invloed hebben op de situatie na de fusie.

Bijlage I - exploitatieresultaat De Basis

1. Rijksbijdrage OCW zijn hoger dan begroot € 2.562.453

Dit positieve verschil wordt vooral verklaard door de lumpsum bekostiging. De personele bekostiging is verhoogd naar aanleiding van de cao verhoging in september 2018 plus de eenmalige uitkering in oktober 2018. Alle daaraan gelieerde baten zoals personeels- en arbeidsmarktbeleid € 587.471 en prestatiebox € 72.079 stijgen in dezelfde lijn mee. Met ingang van het schooljaar 2018-2019 is door de overheid extra gelden beschikbaar gesteld voor werkdrukvermindering in het onderwijs. Voor Stichting De Basis betreft dit een bedrag van € 826.000. Hiervan wordt € 344.000 toegerekend aan het kalenderjaar 2019.

Daarnaast wordt de personele bekostiging groei niet begroot en is uitgekomen op € 478.952. De groei wordt berekend op stichtingsniveau. De scholen die hier het meest aan bijgedragen hebben zijn: Jan Ligthartschool, De Werf, Hugo de Grootschool en Het Mozaïek. Daarnaast zijn er nog scholen samengevoegd met scholen van Fluvius waardoor er groei ontstaat (IKC De Klimboom en OBS Da Vinci).

Vanuit Stichting Pas is € 107.807 meer ontvangen. Dit komt doordat er begroot is met de op dat moment bekende gegevens. Er zou sprake zijn van een daling, maar die is minder groot dan verwacht. Het gaat om meerdere scholen waardoor het bedrag uiteindelijk is opgelopen.

2. Overige overheidsbijdrage zijn lager dan begroot € -97.368

Op de overige overheidsbijdragen is een negatief verschil te zien van € 97.368. Dit wordt met name veroorzaakt door overige gemeentelijke bijdrage waar een negatief saldo van € -141.561 staat vanwege de bijdrage aan bewegingsonderwijs en schoolzwemmen 2018/2019 van € 107.273. De kosten van het bewegingsonderwijs nemen sterk toe en de gemeentelijke bijdrage blijft daarin achter. Hier zal over in gesprek met de gemeente gegaan moeten worden.

3. Overige baten laten een negatief verschil zien van € 202.746

Het negatieve verschil wordt veroorzaakt doordat er lasten vakonderwijs nat en droog geboekt staan terwijl de baten elders gerubriceerd zijn. Dit betreft € 510.919. Hier tegenover staat dat door de groei op Rivers van internationale leerlingen meer fee's zijn ontvangen met een verschil van € 99.510. Daarnaast staan er bij overige baten oudergelden en schoolkamp gelden welke vanwege het verschil in boekjaar en schooljaar nog uitgegeven zullen worden, maar hier tot een positief saldo leiden in december.

4. Personele lasten laten een realisatie zien die € 1.847.410 hoger is dan begroot

Dit kan verdeeld worden in € 583.336 hogere loonkosten. Op onderwijzend personeel is een overschrijding te zien van € 229.565. Door de cao verhoging welke slechts deels gecompenseerd wordt in de bekostiging (baten) is er sprake van een prijsverschil. Daarnaast een volumeverschil bijvoorbeeld door leerlingengroei en extra inzet op onderwijskwaliteit van onderwijzend personeel. Op vaste formatie is een overschrijding te zien van 24,6 fte.

Daarnaast een overschrijding van € 1.524.614 op extern ingehuurd personeel. Vanwege het in aanvang tijdelijke karakter van de additionele werkdruk gelden is personeel dat daarvoor aangetrokken is met name op Randstad dienstverbanden binnen gekomen. Op scholing is ook goed geïnvesteerd, hier is € 174.682 meer uitgegeven dan begroot. Bijvoorbeeld de kosten van de academy maar ook van de high performance school trajecten vallen hieronder. In het kader van professionalisering wordt dit ook ten laste van de bestemmingsreserve gebracht worden.

In het kalenderjaar 2017 is de voorziening jubilea voor een groot deel vrijgevallen. Op dat moment was de onderbouwing onvoldoende en is het uitgangspunt genomen een landelijk bekend gemiddelde (€ 550 per fte). In 2018 is de berekening herzien en is de systematiek van de PO-Raad gehanteerd. De inschatting van € 550 is te laag geweest waardoor er in 2018 gedoteerd moest worden (€ 174.809).

5. Huisvestingslasten onderschrijden de begroting met € -563.512

De belangrijkste reden is het vrijvallen van de voorziening groot onderhoud. Dit betreft een bedrag van € -617.170. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in de voorziening vanuit het onderhoudsplan ook jaarlijkse kosten opgenomen. Deze moeten, terecht, ten laste komen van de exploitatie.

Daarnaast nog kleinere afwijking op huisvestingslasten te zien zoals een onderschrijding van € -96.734 op gas water licht. Dit heeft te maken met eindafrekeningen die positiever uitvallen als gevolg van de matige winter. Een overschrijding op dagelijks onderhoud van € 29.294 vanwege de staat waar de gebouwen in verkeren. Ondanks het feit dat vanuit het IHP veel gebouwen gerenoveerd worden, dan wel nieuwbouw plaats zal vinden, is onderhoud onontbeerlijk om een veilige en prettige leeromgeving voor kinderen te houden. De te verwachte onderschrijding op schoonmaak door de resultaatgerichte aanbesteding is ingezet op dieptereiniging van de toiletten op de scholen. Vanuit de tevredenheidsonderzoeken blijkt dit toch als heikel punt beoordeeld te zijn, vandaar deze additionele actie..

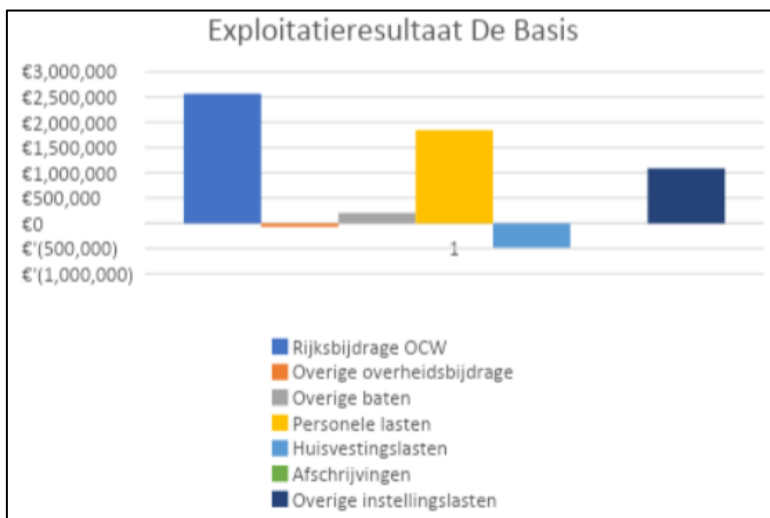
6. Afschrijvingen zijn nagenoeg overeenkomstig de begroting

De afwijking bedraagt € -5.618 (overschrijding).

7. Overige instellingslasten overschrijden de begroting met € 1.085.365

De overschrijding wordt met name veroorzaakt door de initiële kosten voor het traject slimmer werken met IT waarbij een eigen IT regieorganisatie is opgezet en alle scholen voorzien zijn van devices om digitaal leren en toetsen te ondersteunen. Dit betreft een overschrijving van € 500.918. Deze kosten zullen uiteindelijk via de bestemmingsreserve IT en innovatie op het eigen vermogen van Stichting De Basis in vermindering worden gebracht. Daarnaast een overschrijding op deskundigenadvies van € 137.303, veroorzaakt door inhuur van externe partijen voor tijdelijk benodigde expertise. Tevens meer kosten op licenties € 125.148 echter dit wordt deels gecompenseerd door minder kosten op leermiddelen. Wel lijkt er een algemene trend dat digitale leermiddelen duurder zijn maar wel effectiever in gebruik.

Daarnaast is het accountantsshonorarium ten laste van het resultaat gebracht € 39.815. Naast reguliere controle zijn ook extra controles bv op de gemeentelijke subsidies door de accountant verricht.



Dit leidt tot onderstaand totaaloverzicht:

Staat baten en lasten kalenderjaar 2018; vergelijkende cijfers kalenderjaar 2017				
		Jaarrekening 2018	Begroting 2018	Jaarrekening 2017
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	34.241.098	31.678.644	31.941.897
3.2	Overige overheidsbijdrage	78.130	175.498	176.598
3.5	Overige baten	1.676.169	1.878.915	2.001.983
	Totaal baten	35.995.397	33.733.057	34.120.478
4	Lasten			
4.1	Personeellasten	30.110.546	28.539.496	27.667.542
4.2	Afschrijvingen	882.928	888.546	842.106
4.3	Huisvestingslasten	2.302.582	2.866.094	2.383.751
4.4	Overige lasten	3.894.970	2.809.509	2.354.003
	Totaal lasten	37.191.026	35.103.645	33.247.401
	Saldo baten en lasten	-1.195.628	-1.370.587	873.076
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rente baten	10.017	50.000	10.200
5.4	Rente lasten	6.302	2.250	6.088
	Saldo financiële baten en lasten	3.716	47.750	4.112
	Resultaat	-1.191.912	-1.322.837	877.188

Bijlage II - exploitatieresultaat Fluvius

1. Rijksbijdrage OCW zijn hoger dan begroot € 1.401.272

Dit positieve verschil wordt met name verklaard door de lumpsum salariskosten van € 772.816. De personele bekostiging is verhoogd naar aanleiding van de cao verhoging in september 2018 plus de eenmalige uitkering in oktober 2018. Overige OCW-posten, zoals het personeels- en arbeidsmarktbeleid, stijgen in dezelfde mate mee. Met ingang van het schooljaar 2018-2019 is door de overheid extra gelden beschikbaar gesteld voor werkdrukvermindering in het onderwijs. Voor Stichting Fluvius betreft dit een bedrag van € 610.000. Hiervan wordt € 254.000 toegekend aan het kalenderjaar 2018. Daarnaast een overschrijding op de gelden van Passend Wijs van € 77.868 veroorzaakt een kleine stijging in de inkomsten vanaf schooljaar 2018-2019 en het anders boeken van de solidariteitspot dan begroot.

2. Overige overheidsbijdrage zijn hoger dan begroot € -13.443

Het merendeel van de posten is conform de begroting, alleen de terugbetaling van een ten onrechte ontvangen subsidie voor conciërges heeft geleid tot een negatieve post van € -16.397.

3. Overige baten laten een positief verschil zijn van € 240.961

Belangrijkste oorzaak van dit positieve verschil is terug te vinden in de post Detacheringen van € 202.284. Dit bedrag is groter dan begroot, doordat de samenwerking met De Basis verder geïntensiveerd is en medewerkers steeds positiever staan tegenover inzet bij De Basis. Daarnaast zijn er bij overige baten onverwachte baten binnengekomen (€ 64.912). Dit betreft cultuur baten van de Mariënborn, vervangingskosten Sterk en Verhoeven voor het ontwikkelen opleiding HAN Nijmegen, inzet van de bestuurders vanuit diverse projecten zoals project Amsterdam en expeditie maatwerk vanuit het Ixperium.

4. Personele lasten laten een realisatie zien welke € 2.270.005 hoger is dan begroot

Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de cao-verhoging. Op onderwijzend personeel is een overschrijding te zien € 80.251. Bij Fluvius betreft dit vooral een prijsverschil omdat er op 234 fte begroot slechts 5 fte gemiddeld meer aanwezig is. Op extern personeel is wel een overschrijding te zien van € 997.826, veelal veroorzaakt door inhuur vanuit de werkdruk-middelen. Deels is er ook sprake van kortdurende inzet voor ondersteuning voor lichte en zware ondersteuning. Op deze post is daarom ook een onderschrijding te zien van € -144.257. Daarnaast wordt ondersteuning ook gegeven door personeel wat al op de loonlijst staat zoals de IB'ers. Tevens hogere kosten op deskundigheidsadvies ter hoogte van € 33.118. Dit betreft inhuur van expertise voor de fusies, crisiscommunicatie en juridisch advies.

Naar aanleiding van de accountantscontrole is gebleken dat de voorziening jubilea te laag was opgenomen in de voorgaande jaren. Hiervoor is € 67.539 gedoteerd.

5. Huisvestingslasten vallen lager uit dan begroot met € -442.005

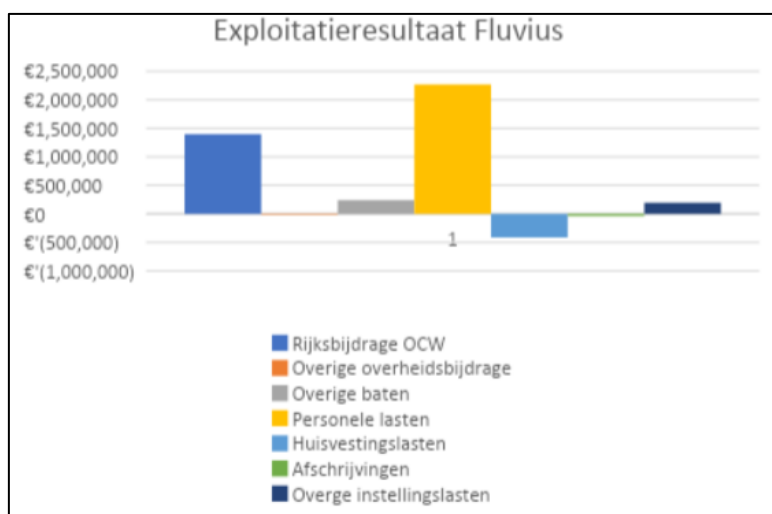
De belangrijkste reden is het vrijvallen van de voorziening groot onderhoud € -498.040. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in de voorziening vanuit het onderhoudsplan ook jaarlijkse kosten opgenomen. Deze moeten, terecht, ten laste komen van de exploitatie. Het dagelijks onderhoud is € 47.632 hoger dan begroot. De panden waar de scholen in zijn gehuisvest, zijn doorgaans wat ouder en vragen steeds meer onderhoud. Om die reden staan de panden van Fluvius ook hoog in de lijst van het IHP voor nieuwbouw dan wel renovatie. Daar tegenover staat een onderschrijding € -75.185 van op gas water licht vanwege eindafrekeningen die door betere weersomstandigheden.

6. Afschrijvingen zijn redelijk in lijn met de begroting

De onderschrijding bedraagt € -33.620. Dit wordt veroorzaakt door later aanschaffen van IT-devices in verband met volgordeijkheid van de uitrol van de nieuwe IT-visie in de scholen.

7. Overige instellingslasten overschrijden met € 194.224

Belangrijkste oorzaak van de overschrijding betreffen de licentiekosten van € 91.513. Dit komt enerzijds door de implementatie van de IT regieorganisatie. Anderzijds zijn er steeds meer leermiddelen digitaal waar het verdienmodel niet gericht is op de werkboekjes maar op de licenties. Daarnaast zijn de accountantsshonoraria ten laste van het resultaat gebracht € 39.513. Meerwerk als gevolg van extra controles op bijvoorbeeld subsidies zijn hierin meegenomen.



Dit leidt tot onderstaand totaaloverzicht:

Staat baten en lasten kalenderjaar 2018; vergelijkende cijfers kalenderjaar 2017				
		Jaarrekening 2018	Begroting 2018	Jaarrekening 2017
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	22.453.504	21.052.231	21.574.783
3.2	Overige overheidsbijdrage	51.615	65.058	142.328
3.5	Overige baten	336.296	95.335	385.223
	Totaal baten	22.841.415	21.212.624	22.102.334
4	Lasten			
4.1	Personeellasten	20.127.414	18.183.821	18.450.634
4.2	Afschrijvingen	480.150	513.770	442.743
4.3	Huisvestingslasten	1.621.593	2.063.598	1.797.331
4.4	Overige lasten	1.608.413	1.414.189	1.499.612
	Totaal lasten	23.837.570	22.175.378	22.190.319
	Saldo baten en lasten	-996.155	-962.754	-87.986
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rente baten	-	-	-
5.4	Rente lasten	5.501	5.000	4.745
	Saldo financiële baten en lasten	-5.501	-5.000	-4.745
	Resultaat	-1.001.656	-967.754	-92.731

Bijlage III - doorlopen fusietraject en communicatiekalender

Planning

Wanneer	Wie	Wat
20-5-2019	Stuurgroep PentaRho	Startoverleg stuurgroep
Mei/juni 2019	Maarten Klaartje PentaRho	Opvragen beschikbare documenten ten behoeve van het fusieplan
Juni/juli 2019	PentaRho	Analyseren beschikbare documenten en samenvoegen in fusieplan incl. FER
9-7-2019	PentaRho Managers SSC	Bespreken beleidsthema's (Klaartje, Rebecca, Petra, Maarten)
Juli 2019	PentaRho Dirkzwager	Afstemming notaris over vorm van de bestuurlijke fusie + statutenwijziging
9-7-2019	PentaRho	Afspraak gemeente Arnhem
Augustus 2019	Klaartje Maddie	Communicatieplan opstellen
Augustus 2019	Dirkzwager	Concept statuten opleveren
23-8-2019	Stuurgroep PentaRho	Overleg stuurgroep
Week 34	Klaasje Petra Maarten	Advies uitbrengen over verkrijgende en verdwijnende stichting aan het CvB.
26-8-2019	Projectgroep PentaRho	Overleg projectgroep
Uiterlijk week 35 (voor 1-9-19)	CvB	Besluit nemen over de 'verkrijgende' stichting (de stichting die blijft bestaan)
5-9-2019	Stuurgroep PentaRho	Overleg stuurgroep
Week 36	Gemeente Renkum PentaRho	Informeren gemeente Renkum over voorgenomen fusie
Dinsdag 10-9-2019	Gemeente Arnhem Stuurgroep	Bestuurlijk overleg over rol gemeente Arnhem bij voorgenomen fusie
Woensdag 11-9-2019	Projectgroep PentaRho	Overleg projectgroep
Maandag 23-9-2019	Projectgroep PentaRho	Overleg projectgroep
Maandag 23-9-2019	Communicatie	Aankondiging fusie aan personeel, verwijzing naar bericht
Dinsdag 24-9-2019	CvB	Overleg CvB met NKSR
Donderdag 26-9-2019	Stuurgroep PentaRho	Overleg stuurgroep
Week 40	Communicatie	FAQ online zetten

Week 40	Communicatie	Aankondiging fusie aan ouders + externe partners, verwijzing naar bericht
Week 40	PentaRho	SER informeren
2 oktober 2019	PentaRho & stuurgroep	Opleveren fusieplan incl. FER Opleveren concept statuten
2 oktober 2019	Bestuurders	Voorgenomen besluit tot (1) fusie en tot (2) wijziging van statuten
3 oktober	Maarten	Rapporten met begeleidende brieven naar diverse geledingen
3 oktober – 14 november	RvT	Besluitvorming RvT Bestuurders vragen om goedkeuring over (1) het voorstel tot fusie en (2) tot statutenwijziging bij de Raden van Toezicht
19 september – 14 november	Gemeente Arnhem	Besluitvorming gemeente (1) Advies vragen bij het college van B&W van de gemeente Arnhem op de FER (2) Instemming vragen bij de fusie door de gemeenteraad van de gemeente Arnhem (3) Instemming vragen bij de gemeenteraad van de gemeente Arnhem op statutenwijziging
19 september – 14 november	NKSR	Besluitvorming NKSR (1) goedkeuring statutenwijziging (stat Fluvius art. 8.4.a) (2) goedkeuring juridische fusie (stat Fluvius art. 8.4.b)
3 oktober – 14 november	GMR	Besluitvorming GMR Ter instemming voorleggen van het voorgenomen besluit alsmede de FER aan de GMR-en. Dit zou moeten leiden tot instemming van de GMR met (1) het fusievoornemen en (2) de FER.
15 november	OC&W	Goedkeuring bij de minister vragen (na ontvangen advies college op FER en instemming GMR)
15 november	Dirkzwager	Deponeren stukken bij handelsregister
16 november	Dirkzwager	Advertentie landelijk dagblad
Eind december	Bestuur Raden van Toezicht	Definitief besluit tot fusie en statutenwijziging
31-12-2019	Bestuur Dirkzwager	Passeren akte
1-1-2020	DeBasisFluvius	Inwerkingtreding nieuwe situatie
Week 1	Dirkzwager Bestuursbureau	Verwerken fusie bij handelsregister en KvK
Week 2	Bestuursbureau	Informeren Verus Informeren vereniging Verenigde Bijzondere Scholen voor onderwijs op algemene grondslag (VBS) te 's-Gravenhage Informeren NKSR en opsturen kopie van de notariële akte van statutenwijziging

Communicatiekalender

Wanneer	Wat	Doelgroep	Doel	Hoe
Week 39 (23 sep)	Aankondiging fusie, verwijzing naar bericht oktober	Personeel (incl SSC)	Informeren over plaatsvinden fusie	Bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 39 (26 sep)	Online zetten eelgestelde vragen-pagina	Personeel + ouders	Beantwoorden belangrijkste vragen	Pagina op DBF-website, niet opgenomen in menu
Week 40 (30 sep)	Aankondiging fusie, verwijzing naar bericht oktober	Ouders (via directeuren)	Informeren over plaatsvinden fusie en ouderraadpleging	Bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 40 – eind jan 2020	Aanvullen + vertalen (EN) veelgestelde vragen-pagina	Personeel + ouders	Beantwoorden belangrijkste vragen	Pagina op DBF-website, niet opgenomen in menu
Week 42 – eind jan 2020	Online zetten en aanvullen veelgestelde vragen-pagina EN	Personeel + ouders EN	Beantwoorden belangrijkste vragen	Pagina op DBF-website, niet opgenomen in menu
Week 42 (14 okt)	Informatie over inhoudelijke procedure + uitnodiging informatie-bijeenkomst	Personeel (incl SSC)	Informeren over voortgang en gevolgen personeel	Bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 44 (28 okt)	Informatiebij-eenkomst	Personeel (incl SSC)+ Joke GMR	Informeren over voortgang, beantwoorden vragen + ophalen wensen voor ondersteuning	Onderwijs-huis
Week 47 (18 nov)	Informatie over voortgang + uitnodiging update-bijeenkomst	Personeel (incl SSC)	Informeren over voortgang en gevolgen personeel	Bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 49 (2 dec)	Bijeenkomst betrekken bij voortgang proces	Personeel (incl SSC)+ Joke	Informeren over voortgang, beantwoorden vragen en ervaringen delen	Onderwijs-huis
Week 51 (16 dec)	Informatie over voortgang + Uitnodiging jaarlijks event	Personeel (incl SSC)	Informeren over voortgang + wat verandert er in 2020?	Bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 1 (30 dec)	Bericht over geslaagde fusie, nieuwe naam + visuele identiteit	Aparte berichten personeel, ouders, pers	Vieren fusie, nieuwe naam + identiteit	Persbericht + bericht op intranet (gaat mee in nieuwsbrief) + mailing
Week 3/4 (xx jan)	Jaarlijks event > fusiegala	Personeel (incl SSC)	Vieren fusie, nieuwe naam + identiteit	Op feestlocatie

Bijlage IV - formulier FER

Deze bijlage is separaat toegevoegd en maakt onlosmakelijk deel uit van dit fusieplan.