

Regionaal samenwerken is de moeite waard

HANDREIKING
REGIONALE SAMENWERKING
OP PERSONEELSGEBIED

VERSIE 2021



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

1. Inleiding >

1.1 Waarom regionaal samenwerken? >

1.2 Redenen voor regionaal samenwerken >

1.3 Gradaties van samenwerking >

2. De basisvoorwaarden voor regionale samenwerking >

2.1 Vormgeven aan regionale samenwerking >

Stappen om te komen tot regionale samenwerking

- Verkennen: met wie samenwerken en waarom? >
- Formuleren van de opdracht >
- Toekennen van capaciteit en middelen >
- Werken aan vertrouwen en eigenaarschap >
- Formuleren van heldere doelen >
- Verkrijgen van draagvlak >
- Duidelijke en tijdige communicatie >
- Betrekken van de medezeggenschap >

2.2 Organisatienetwerken als organisatievorm >

2.3 Strategische personeelsplanning (SPP) >

- Wat is SPP? >
- Waarom SPP? >
- Centrale vragen bij SPP >
- SPP in dialoog >

3. Basisvorm van samenwerking >

3.1 Eén regionaal aanspreekpunt (regionaal loket) >

- Verschillende activiteiten gericht op specifieke uitdagingen in de regio >

3.2 Gevolgen voor medewerkers

3.3 Welke afspraken worden er gemaakt? >

- Plan van aanpak >
- Samenwerkingsovereenkomst >

3.4 Financiële consequenties >

3.5 Onderwijs en btw >

4. Gemiddelde vorm van samenwerking >

4.1 HR servicepunt >

- werving en selectie >
- professionalisering >
- loopbaanbegeleiding >
- mobiliteit >

4.2 Werving en selectie via HR Servicepunt >

4.3 Gevolgen voor medewerkers >

4.4 Welke afspraken worden er gemaakt? >

- samenwerkingsovereenkomst >
- centrale dienst >

4.5 Financiële consequenties >

5. Intensieve vorm van samenwerking >

5.1 Regionaal mobiliteitscentrum >

- werving en selectie >
- loopbaanbegeleiding >
- mobiliteit >
- professionalisering >
- werving en begeleiding zij-instromers en hybride docenten >
- kennisdeling >
- regionale inzet van personeel (regionale pool) >

5.2 Werving en selectie via het regionaal mobiliteitscentrum >

5.3 Gevolgen voor medewerkers >

5.4 Welke afspraken worden er gemaakt? >

- stichting >
- vereniging >
- coöperatie >

5.5 Financiële consequenties >

6. Kansen voor medewerkers door personele samenwerking >

1. Inleiding

1.1 REDENEN VOOR REGIONAAL SAMENWERKEN.

Door veranderingen op de arbeidsmarkt en demografische en technologische ontwikkelingen hebben schoolbesturen steeds meer te maken met uitdagingen rond de personeelsvoorziening. Doordat er grote demografische verschillen bestaan tussen regio's is een landelijke aanpak niet voldoende effectief. Zo zijn er regio's die te maken hebben met teruglopende leerlingaantallen (krimpregio's) en regio's waarbij het leerlingaantal stabiel blijft of groeit. Ook wijziging in de belangstelling voor bepaalde vakken kan tot frictie op personeelsgebied leiden. Afhankelijk van deze ontwikkelingen hebben regio's elk te maken met hun eigen werkelijkheid; regionale samenwerking is dan ook maatwerk. Samenvattend hebben regio's te maken met verschillende uitdagingen die kunnen bestaan uit:

- een tekort aan personeel (zie kader);
- een overschot aan personeel (krimpregio's);
- een overschot of tekort binnen specifieke vakken.

TEKORT OF OVERSCHOT?

Indien er niets verandert, dreigt in het voortgezet onderwijs in 2025 een landelijk tekort aan personeel (docenten en schoolleiders) van meer dan 1.200 fte.

Het gaat vooral om een tekort aan docenten voor vakken als natuurkunde, scheikunde, informatica, techniek, klassieke talen, Duits, Frans en gezondheidszorg & welzijn. Ook voor wiskunde ontstaat naar verwachting een groot tekort, omdat dit vak de meeste lesuren kent. Ook bij de technische beroepsgerichte vakken in het vmbo worden hoog oplopende tekorten verwacht.

Daar staat overigens tegenover dat de tekorten bij Nederlands, economie, maatschappijleer, Engels, biologie, aardrijkskunde en ckv/ kunstvakken afnemen. Bij de vakken geschiedenis, levensbeschouwing en lichamelijke opvoeding is er een overschot. Gebaseerd op strategische personeelsplanning kan hier binnen een bestuur of samenwerkende besturen een (begin van) een oplossing liggen door docenten voor de vakken met afnemende of permanent lage tekorten in overleg omscholing aan te bieden in een van de tekortvakken of in te zetten op een tweede (slapende) bevoegdheid. Dit kan ook het risico van de inzet van onbevoegde of onderbevoegde docenten verkleinen.

Bij een krappe arbeidsmarkt is het nog belangrijker om voor de schaarse medewerkers een goede en daarmee aantrekkelijke werkgever te zijn en blijven. Goede ontwikkelingsmogelijkheden maken het verschil in een sector waarin de arbeidsvoorwaarden in de cao worden geregeld. Besturen onderscheiden zich met een personeelsbeleid waarin de talenten van medewerkers centraal staan en waar ruimte is voor professionalisering en loopbaanontwikkeling. De cao voortgezet onderwijs biedt hiervoor aanknopingspunten. Ook levensfasebewust personeelsbeleid, generatiemanagement en vitaliteitsmanagement zijn onderdelen van personeelsbeleid die de aantrekkingskracht van een school of bestuur vergroten, zowel wat betreft werving als behoud van medewerkers. Strategisch personeelsbeleid of strategisch HRM is hierbij een belangrijke pijler voor succes.

Hierin samenwerking zoeken met andere besturen in de regio biedt kansen om een tekort aan of juist boventalligheid van medewerkers het hoofd te bieden.

1.2 REGIONALE SAMENWERKING

Regionale samenwerking is onderdeel van de maatschappelijke opdracht voor schoolbesturen in het voortgezet onderwijs, zoals vastgelegd in de Code Goed Onderwijsbestuur VO: "Besturen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid pakken zij regionale vraagstukken gezamenlijk op." Dit vraagt een inspanning van alle besturen (en opleidingen) in de regio om in plaats van te concurreren op de onderwijsarbeidsmarkt zich gezamenlijk in te spannen voor het oplossen van deze arbeidsmarkt-vraagstukken. Regionale samenwerking is nodig omdat schoolbesturen complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals het personeelstekort, niet meer alleen en met de bestaande manier van werken kunnen oplossen.

SUBSIDIEREGELING REGIONALE AANPAK PERSONEELSTEKORTEN (RAP)

Met de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP) ondersteunt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besturen, lerarenopleidingen en andere partijen om de tekorten op regionaal niveau gezamenlijk aan te pakken. Voion stimuleert en ondersteunt de regio's bij de totstandkoming en uitbouw van deze samenwerking. Ook helpt Voion bij het faciliteren en organiseren van kennisdeling in en tussen de regio's. Inmiddels werken er 26 regio's in het vo, veelal samen met het mbo, vanuit de RAP in verschillende uitwerkingvormen samen. Hierbij is de samenwerking binnen de vier grote gemeenten – Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht – en Flevoland niet meegenomen. Hiervoor geldt een aparte regeling. Samenwerking dient een door de deelnemende besturen gezamenlijk onderschreven doel, namelijk het gezamenlijk willen inspelen op ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt en deze ombuigen naar kansen. Kansen om op een andere manier invulling te geven aan goed werkgeverschap en daarmee de beroepsgroep nog sterker te maken. Een sterke beroepsgroep draagt bovendien bij aan de kwaliteit van het onderwijs en biedt (aankomende) hoogopgeleiden een aantrekkelijk beroepsperspectief. Dat ervaren de besturen die al deel uitmaken van een regionaal samenwerkingsverband. Het feit dat samenwerking ook kan betekenen dat men bij sommige zaken water bij de wijn moet doen doet daaraan niets af. Samenwerking biedt immers kansen en oplossingen voor arbeidsmarktproblemen.

Met een regionale aanpak kan recht gedaan worden aan regionale verschillen. Zo staan krimpregio's bijvoorbeeld voor de uitdaging om alle vakken c.q. niveaus te blijven aanbieden.

Door daling van het aantal leerlingen kunnen scholen moeite krijgen met het behalen van voldoende leerlingenaantallen voor speciale vakken zoals Latijn of Grieks of om een specialistische vmbo-richting rendabel te krijgen of te houden. In andere delen van het land is het door het personeelstekort weer de vraag of scholen nog in staat zullen zijn om voldoende docenten met de juiste vaardigheden en bevoegdheden te vinden om alle gewenste vakken te geven. In alle situaties geldt dat samenwerken op personeelsgebied met andere besturen/scholen in de regio bijdraagt aan het inspelen op deze uitdagingen.

Ook om financiële redenen en in het kader van goed werkgeverschap is het verstandig om op personeelsgebied samen te werken. Door het eigen risicodragerschap zijn schoolbesturen financieel verantwoordelijk voor de werkloosheidsuitkering van voormalige medewerkers. Om de kosten beperkt te houden, moeten besturen en medewerkers zich samen inspannen om de periode van werkloosheid zo kort mogelijk te laten zijn. Het helpt dan als boventallige medewerkers ook bij andere schoolbesturen in de regio kunnen worden ingezet. Voor de medewerkers betekent dat een grotere kans op behoud van werk en inkomen en meer werkzekerheid.

Bovendien kan samenwerking antwoord geven op knelpunten rondom de personeelsvoorziening en bijvoorbeeld voorkomen dat schoolbesturen zich gedwongen voelen oplossingen te kiezen zoals het inzetten van uitzendkrachten of flexwerkers. Door dit regionaal op te pakken kunnen de samenwerkende partijen komen tot een regio specifieke aanpak die aansluit bij de context en vraagstukken in de regio.

Er zijn dus goede redenen om regionaal samen te werken in het kader van personeelsvoorziening; met het ontstaan van de RAP regio's wordt er al veel samengewerkt in de regio. Deze samenwerking bevindt zich vaak nog in een beginstadium en vormt een goede basis voor uitbouw van de samenwerking. Waaraan een samenwerking minimaal moet voldoen (de basissamenwerking) wordt beschreven in het volgende hoofdstuk. In de hoofdstukken daarna is uitgewerkt hoe vanuit deze basis verder gewerkt

kan worden aan regionale samenwerking. Voor een regio die nog niet is begonnen met regionale samenwerking of deze samenwerking wil versterken of uitbreiden kunnen plannen van bestaande RAP regio's als inspirerend voorbeeld dienen.

Samenwerking kan antwoord geven op knelpunten rond personeelstekorten, personeeloverschotten en bijvoorbeeld voorkomen dat besturen zich gedwongen voelen oplossingen te kiezen als het inzetten van uitzendkrachten of flexwerkers.

Vragen bij een krappe of krimpende arbeidsmarkt

- Hoe vind ik nieuwe medewerkers in een krappe arbeidsmarkt?
- Hoe vang ik 'ziek en piek' op?
- Hoe bind ik medewerkers aan de organisatie?
- Hoe stimuleer ik de ontwikkeling van medewerkers?
- Hoe behoud ik medewerkers voor de sector?
- Hoe zorg ik dat mensen die in het onderwijs willen werken een plek vinden?
- Hoe zorg ik dat ik geen gebruik hoef te maken van uitzendbureaus en detacheringbureaus?

Als ondersteuning bij een goed functionerende regionale arbeidsmarkt in het voortgezet onderwijs heeft Voion deze handreiking ontwikkeld. Deze is bedoeld voor bestuurders, projectleiders, HR-medewerkers en leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

1.3 GRADATIES VAN SAMENWERKING

Deze handreiking gaat in op verschillende gradaties van samenwerking. Hierbij wordt eerst een basisvorm van samenwerking beschreven: hoe kan een regionale samenwerking vorm krijgen en wat zijn daarbij de minimale voorwaarden en aandachtspunten? Gezien de positieve ontwikkelingen in de sector wordt de lat voor deze basisvorm ten opzichte van de vorige versie van de handreiking een stuk(je) hoger gelegd. Vanuit deze basisvorm kan regionale samenwerking verder uitgebouwd worden. Hiervoor zijn twee gradaties van samenwerking beschreven: een gemiddelde vorm en een intensieve vorm van samenwerking.

De verschillende gradaties van samenwerking werken wij in de volgende hoofdstukken uit. We gaan dan onder meer in op de vraag wat voor de samenwerking een geschikte rechtsvorm is, wat de personele gevolgen zijn en welke financiële aspecten aan de samenwerking zijn verbonden. Een checklist voor het aangaan van een samenwerking is opgenomen als [bijlage I](#).

- Basisvorm van samenwerking – hoofdstuk 3
- Gemiddelde vorm van samenwerking – hoofdstuk 4
- Intensieve vorm van samenwerking – hoofdstuk 5



2. De basisvoorwaarden voor regionale samenwerking

De basisvoorwaarden voor regionale samenwerking beschrijft hoe samenwerkende partijen kunnen beginnen met regionale samenwerking op personeelsgebied. Ook is beschreven welke onderwerpen hierbij relevant zijn en wat de minimale voorwaarden zijn voor succesvolle regionale samenwerking. Gezien de positieve ontwikkelingen in de sector wordt de lat voor deze basisvorm ten opzichte van de vorige versie van de handreiking een stuk(je) hoger gelegd.

2.1 VORMGEVEN AAN REGIONALE SAMENWERKING

In deze paragraaf zijn de stappen om te komen tot regionale samenwerking uitgewerkt met als doel samenwerkende partijen te helpen in het vormgeven van de regionale samenwerking. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- met wie samenwerken en waarom;
- de opdracht;
- toekennen van capaciteit en middelen;
- vertrouwen en eigenaarschap;
- formuleren van heldere doelen;
- draagvlak;
- communicatie;
- rol medezeggenschap.

2.1.1. VERKENNEN: MET WIE SAMENWERKEN EN WAAROM?

Het samenwerkingsproces begint met het verkennen van de ontwikkelingen en knelpunten op de onderwijsarbeidsmarkt. Bij het bepalen van uw ambitie is het belangrijk eerst de uitgangspositie van de scholen en hun omgeving in kaart te brengen. [Het Scenariomodel-VO](#) is daarbij een handig hulpmiddel. Zo is bijvoorbeeld in te zien hoeveel leerlingen een bestuur of school kan verwachten en welke gevolgen een (eventuele) leerlingendaling heeft voor de formatie en het te besteden schoolbudget. Scholen realiseren zich steeds meer dat het belangrijk is om verder en strategischer vooruit te kijken wat hun personeelsvoorziening betreft. Op basis van meer inzicht in

de ontwikkelingen is men in staat om maatregelen te nemen ten aanzien van de personeelsbezetting, zowel wat betreft de instroom, doorstroom als uitstroom van personeel. Met behulp van (regionale) strategische personeelsplanning, eveneens als module in het Scenariomodel-VO aanwezig, kunnen toekomstige knelpunten in kaart worden gebracht en is het mogelijk om op toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen in te spelen. In [paragraaf 2.3](#) van deze handreiking besteden wij uitgebreid aandacht aan strategische personeelsplanning, ook in relatie tot samenwerken in de regio.

Het is raadzaam om op basis van analyse van de arbeidsmarktvragestukken te onderzoeken welke schoolbesturen in de regio open staan voor een samenwerking. Het kan ook gaan om schoolbesturen waarmee al voor een ander onderwerp wordt samengewerkt. Van de bestuurders mag ook worden verwacht dat zij hun achterban meenemen in het samenwerkingsproces om daarvoor draagvlak te creëren. Door de schoolleiders, de raad van toezicht, het personeel, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en de lokale overheid vanaf het begin bij het proces te betrekken en hen mede-eigenaar te maken van de problematiek op personeelsgebied en de arbeidsmarkt, ontstaat draagvlak.

GEDEELDE AMBITIE

Er zullen soms meerdere gesprekken nodig zijn om tot een gezamenlijk beeld te komen, de urgentie en vooral ook de kansen en mogelijkheden van samenwerking te zien en te delen en een gezamenlijke ambitie te ontwikkelen. Bespreek daarom met elkaar waar de meerwaarde van een samenwerking ligt voor de betrokkenen en zoek naar een gezamenlijk doel. Het draagvlak voor de samenwerking is een doorslaggevende factor voor het succes daarvan. Het is niet realistisch om te verwachten dat het draagvlak bij de stakeholders ontstaat als de plannen pas aan het eind van het proces aan hen worden gepresenteerd. Het is belangrijk te

bepalen wanneer, en met welke vragen, het nodig is hen bij de plannen te betrekken en er zo voor te zorgen dat alle betrokkenen achter de samenwerking staan. Draagvlak versterkt het zich samen verantwoordelijk voelen; eigenaarschap binnen de organisatie voor het samen werken aan het versterken van de arbeidsmarktpositie. In [paragraaf 2.1.4](#), e.v. staan we hier uitgebreider bij stil.

MET WIE SAMENWERKEN?

Een succesvolle samenwerking gaat uit van de gelijkwaardigheid van de deelnemende schoolbesturen, of ze nu groot of klein zijn. Ze werken samen om een gezamenlijk probleem op te lossen. Een groot schoolbestuur heeft waarschijnlijk wel de financiële middelen, maar ook zij lossen het regionale arbeidsmarktprobleem niet alleen op. Bestuurlijk evenwicht in een samenwerking is dan ook in het belang van alle deelnemers.

SAMENWERKEN MET LERARENOPLEIDINGEN EN OPLEIDINGSSCHOLEN

In sommige regio's wordt al jarenlang [samengewerkt tussen vo-scholen en lerarenopleidingen](#). Ze werken bijvoorbeeld samen in opleidingsscholen waarin studenten hun theoretische opleiding combineren met voor de klas staan. Of voor het leveren van maatwerkopleidingen aan zij-instromers of het aanbieden van trajecten voor gecombineerde bevoegdheden.

Een voorbeeld van samenwerking op het gebied van opleiden is het [samenwerkingsplatform Opleidingsschool RPO Rijnmond](#). Hierin werken schoolbesturen en lerarenopleidingen hecht samen in het opleiden van nieuwe en zittende leraren.

Een groot aantal schoolbesturen in het voortgezet onderwijs werkt inmiddels samen bij de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP). Hierin zijn één of meerdere lerarenopleidingen aangesloten. Ook voor schoolbesturen die (nog) niet samenwerken op het gebied van werkgelegenheid geldt dat om ook meer maatwerk vanuit de lerarenopleidingen te verkrijgen, het goed zou zijn als de hbo- en universitaire lerarenopleidingen aan de samenwerking deelnemen. Dit kan bijvoorbeeld door deel te nemen aan of aan te sluiten bij regionale initiatieven vanuit [Samen Opleiden & Professionaliseren in Opleidingsscholen](#).

PLATFORMS OM DE SAMENWERKING UIT TE BREIDEN

- Samen Opleiden & Professionaliseren in Opleidingsscholen;
- Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO);
- Samenwerkingsverbanden passend onderwijs;
- VO-raad regio's;
- Regionale aanpak Personeelstekorten;
- Ook kunnen scholen participeren in lokale of regionale samenwerkingsvormen, zoals
 - Het op overeenstemming gericht overleg (OOGO) tussen samenwerkingsverbanden en gemeenten kan een katalysator zijn voor verdere samenwerking;
 - [De regionale samenwerkingsverbanden](#) rondom arbeidsmarktvaartstukken.
- Samenwerkingsinitiatieven rondom krimp (krimpregio's);
- Regio's Sterk Techniek Onderwijs (STO regio's).

SAMENWERKING MET PARTNERS VAN BUITEN HET ONDERWIJS

Eventuele samenwerkingspartners hoeven niet per se uit de onderwijssector te komen. Scholen hebben immers vaak al goede contacten met het bedrijfsleven en werken daarmee ook in netwerkverband samen. We zien in het voortgezet onderwijs in het kader van de onderwijsarbeidsmarkt een toenemende samenwerking tussen bedrijven, lerarenopleidingen en scholen om werknemers uit het bedrijfsleven de kans te bieden om (gedeeltelijk) in het voortgezet onderwijs te gaan werken, zoals Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en samenwerking met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN). Een ander voorbeeld van zo'n samenwerking is het convenant [‘Aan de slag voor de klas’](#) waarin werkgevers uit het onderwijs, lerarenopleidingen en de financiële sector samenwerken om geschikte en geïnteresseerde werknemers van banken en verzekeraars via zij-instroom te begeleiden naar een baan in het onderwijs. Ook is er bijvoorbeeld een netwerkorganisatie die heeft aangegeven vaker werknemers van bedrijven uit hun eigen netwerk te willen inzetten voor technische vakken in het voortgezet onderwijs. Dit kan een opstap zijn naar een zogenaamd ‘hybride docentschap’. Hybride docenten staan naast hun huidige baan een aantal uren per week voor de klas. Een voorbeeld daarvan zijn docenten in het voortgezet onderwijs die daarnaast ook ambtenaar of ondernemer zijn. Wie maximaal gemiddeld 160 uur per jaar als vakdocent werkzaam is, heeft geen onderwijsbevoegdheid nodig, maar geeft les onder begeleiding van een docent met een bevoegdheid. Geeft iemand méér dan vier uur in de week les, dan krijgt diegene twee jaar de tijd om de juiste bevoegdheid te halen. De school of het verband waarin wordt samengewerkt, kan daarin natuurlijk helpen om deze bevoegdheid te halen ([CAO VO](#), artikel 9.5).

ZIJ-INSTROOM EN HYBRIDE DOCENTEN

Het werven en begeleiden van zij-instromers in beroep (ZiB) en hybride docenten biedt schoolbesturen kansen om anders opgeleiden aan het onderwijs te binden. Deze onderwerpen kunnen een plek krijgen binnen alle vormen van samenwerking. Binnen een basisvorm van samenwerking ligt het voor de hand dat activiteiten zich richten op informatievoorziening, voorlichting en mogelijk werving en plaatsing van kandidaten. Bij de zwaardere vormen kan de focus daarnaast liggen op het aanbieden van opleidings- en begeleidingsprogramma's van zij-instromers en hybride docenten. Binnen alle vormen is afstemming met de opleiding van belang zodat opleidingsprogramma's aansluiten bij de wensen van deze specifieke doelgroep. De subsidieregeling 'Zij-instroom in Beroep' biedt een onbevoegde docent de mogelijkheid om in twee jaar een bevoegdheid te behalen. Gedurende deze twee jaar mag hij/zij voor de klas staan en werkt hij/zij tegelijkertijd aan het behalen van de bevoegdheid. Meer weten over zijinstroom? Kijk dan in het [dossier zij-instroom](#) of [download de handreiking zij-instroom](#).

Hybride docenten zijn medewerkers die het doceren combineren met een andere baan. Eén op de acht docenten in het voortgezet onderwijs werkt hybride. Volgens hen maakt het combineren van werk het lesgeven aantrekkelijk. Het potentieel van hybride docenten wordt op dit moment echter nog onvoldoende benut. Hybride werken kan een goede manier zijn om voldoende goede docenten te vinden en te behouden. Hierin kan een oplossing voor het lerarentekort gevonden worden: niet alleen voor het behoud van docenten voor de onderwijssector, maar ook voor het aantrekken van nieuwe, in de praktijk gewortelde docenten. Zij-instromers in beroep (ZiB) zijn mensen die de overstap vanuit een andere sector naar het onderwijs willen maken en al een vooropleiding en werkervaring hebben die nauw aansluit bij een vak in het vo. Voor meer informatie klik [hier](#).

2.1.2. FORMULEREN VAN DE OPDRACHT

Op het moment dat de bestuurders overtuigd zijn van de toegevoegde waarde van hun samenwerking is het tijd om de gemeenschappelijke opdracht, de bestuursopdracht, voor de samenwerking te bepalen. Wat betekent de samenwerking voor het onderwijsaanbod en de werkgelegenheid in de regio? Hoe intensief zal worden samengewerkt? Waar richt de samenwerking zich op? Het is belangrijk dat een duidelijke gezamenlijke ambitie wordt uitgesproken die op bestuurlijk draagvlak kan rekenen. Wij adviseren om hierbij te werken zoals bij een iteratief proces. Onderdeel van een iteratief proces is het in een volgende fase gebruik maken van de ervaringen met de samenwerking en het bij elke stap benoemen van het doel en de gewenste resultaten. Het te behalen resultaat is te allen tijde het uitgangspunt. De manier waarop dat moet plaatsvinden komt daaruit voort. Het is belangrijk dat de verschillende belanghebbenden betrokken zijn bij het proces en dat er over de voortgang regelmatig wordt gecommuniceerd.

RANDVOORWAARDEN VOOR GOEDE SAMENWERKING

Bij samenwerkingsprocessen is een voorwaarde voor succes het aan het begin van het samenwerkingsproces, gezamenlijk verkennen van belangen en het ontwikkelen van een gedeelde ambitie. Dat vraagt om een open en transparante opstelling van alle gesprekspartners, het voorkomen van spraakverwarring en werken aan een goede verstandhouding. Samenwerkingsprocessen zijn kwetsbaar en het is cruciaal dat er een gedeelde ambitie wordt ontwikkeld of vastgesteld. Deze gedeelde ambitie is de basis voor het uitwerken van een kansrijk idee tot een werkbaar samenwerkingsvoorstel. Daarbij zijn doordachte procesvoering en goede instrumentatie onontbeerlijk (Kaats & Opheij, 2011). Een gedeelde ambitie verbindt. In een samenwerking geeft iedereen een deel van zijn autonomie op in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. Dat is niet gemakkelijk, want de investering betaalt zich later pas terug. Aangaan van samenwerking impliceert immers werken in complexe omstandigheden. Kaats en Opheij onderscheiden vijf randvoorwaarden voor goede samenwerking. Naast gedeelde ambitie zijn dat:

- recht doen aan belangen: alleen als de belangen van alle samenwerkingspartners worden benoemd is het mogelijk samen op zoek te gaan naar win-win oplossingen.
- relatie: samenwerken is mensenwerk. Het gaat om vertrouwen en waakzaamheid en om verbindend leiderschap. Dit zorgt ervoor dat je zonder angst voor risico's een deel van je autonomie kunt opgeven.
- betekenisgevend proces: een succesvolle samenwerking kan niet zonder een proces waarin aandacht is voor de juiste stappen in de goede volgorde. Dat geeft betekenis aan de samenwerking.
- professioneel organiseren: hierbij horen de juridische en organisatorische inrichting, de kaders voor samenwerking en de inrichting van de verantwoording.

2.1.3. TOEKENNEN VAN CAPACITEIT EN MIDDELEN

Het is raadzaam voor de regionale samenwerking een projectleider met zeggenschap aan te wijzen. Hij/zij bewaakt het gemeenschappelijk oogmerk van de samenwerking, helpt de schoolbesturen om stappen te zetten in het samenwerkingsproces en zorgt voor borging van de behaalde resultaten en opgedane inzichten. Let wel, de projectleider faciliteert en ondersteunt, maar is geen eigenaar van de samenwerking. Dat zijn de deelnemende schoolbesturen!

Daarnaast is het verstandig om een stuurgroep in te richten. De rol van de stuurgroep is te zorgen dat de governance en de afstemming zo worden ingericht dat sturing gegeven kan worden aan het organisatienetwerk van de samenwerkingspartners. Daarbij formuleert de stuurgroep een duidelijke doelstelling, zorgt voor beoordeling van de prestatie van het netwerk als geheel en de omgang met netwerkspanningen die hierbij ontstaan vanuit individuele partners. De stuurgroep bekijkt gedurende het proces:

- de voortgang;
- of de resultaten voldoende zijn;
- dat er waarde wordt toegevoegd aan het netwerk;
- dat de doelstellingen worden behaald, nog gelden en/of moeten worden bijgesteld;
- of de risico's aanvaardbaar zijn of in voldoende mate zijn afgedekt.

Doel is niet te vertrekken vanuit het eigen belang maar het belang van het netwerk in het oplossen van complexe, 'taaie' vraagstukken. Om die taken te kunnen vervullen, dienen de leden van de stuurgroep goed op de hoogte te zijn van de status en de voortgang van het project.

Vanuit de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekort, RAP, krijgen regio's subsidie om een regionaal onderwijsloket, dat wil zeggen een aanspreekpunt of informatieloket, in te richten. Maar ook buiten deze subsidieregeling om kan het voordeel hebben om een centraal aanspreekpunt te organiseren. Werkzoekenden kunnen hier informatie krijgen en zich inschrijven en scholen kunnen er hun vacatures aanbieden.

Activiteiten vanuit en binnen het samenwerkingsverband kunnen kosten met zich meebrengen. Deze kunnen voortvloeien uit het in stand houden van een gezamenlijke vacaturebank, faciliteren van de projectleider, kosten voor PR en communicatie en eventuele gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten. Maar, gezamenlijk optrekken kan ook een besparing op de kosten van de werving van personeel betekenen of het vervallen van de noodzaak voor het inzetten van dure uitzendkrachten of medewerkers van een detacheringsbureau.

Een belangrijk punt waarover de samenwerkende schoolbesturen afspraken moeten maken is de verdeling van de kosten. Deze kunnen bijvoorbeeld in gelijke mate over het aantal aangesloten schoolbesturen worden omgeslagen, maar er kan ook een andere verdeelsleutel gelden.

2.1.4. WERKEN AAN VERTROUWEN EN EIGENAARSCHAP

Voor een succesvolle samenwerking moeten de samenwerkingspartners in staat zijn een deel van hun autonomie op te geven in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt. Dit vertrouwen tussen de samenwerkingspartners moet groeien. Dat heeft tijd nodig. Met name in het begin is het daarom belangrijk voor ogen te houden dat door regionaal op te trekken oplossingen kunnen worden geboden die je zelfstandig niet altijd kunt vinden. Hoe meer gezamenlijke ervaringen, hoe meer ruimte voor groei van vertrouwen.

Een goed overwogen procesontwerp gericht op mede-eigenaarschap zorgt ervoor dat de juiste partijen op het goede moment en door goede besluitvorming tot overeenstemming komen. Het is zaak te komen tot gedragen besluitvorming bij de besturen en hun achterbannen, waaronder de directeuren en de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

Het is steeds weer een uitdaging om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Juist in een samenwerkingsverband, een netwerk, is het bereiken van resultaten en het samen presteren van belang. Dat betekent dat er veel aandacht moet zijn voor de kwaliteit van de processen die tot besluitvorming of de uitvoering van besluiten moet leiden in een omgeving

waarin veel stakeholders betrokken zijn. Een lastig fenomeen hierbij kan zijn de dubbele loyaliteiten. Een deelnemer in het samenwerkingsproces identificeert zich met de achterban en is tegelijk verbonden met het gezamenlijke proces. Dit kan ertoe leiden dat elke deelnemer aan een samenwerkingsproces in een ingewikkeld spanningsveld moet opereren en steeds afwegingen moet maken tussen eigen belang en collectief belang. De stuurgroep moet dan ook toezien op deze netwerkspanning en hier proactief op acteren door o.a. het gezamenlijke belang en doel te blijven benadrukken.

Het is daarom extra belangrijk partijen in het proces en in de samenwerking maximaal te verbinden door ervoor te zorgen dat de samenwerking zodanig is georganiseerd dat de samenwerkingspartners het voldoende veilig vinden betrokken te zijn en blijven.

De samenwerkende besturen hebben daarbij de opdracht om te streven naar een situatie waarin verbondenheid met het proces en de activiteiten, de inhoud en de andere partners zo groot mogelijk is. Dat maakt de kans groter dat de partners elkaar vasthouden in het proces en in staat zijn om een gezamenlijk resultaat te bereiken. Het gaat dan ook om het zoveel mogelijk realiseren van mede-eigenaarschap van het proces. Belangrijke ijkpunten voor eigenaarschap in het proces zijn de mate van onderhandelingsbereidheid, de bereidheid om bij te dragen aan samenwerking en de mate van identificatie met de opdracht om vraagstukken samen in het netwerk op te lossen.

2.1.5. FORMULEREN VAN HELDERE DOELEN

Zorg ervoor dat voor iedereen het doel van de samenwerking duidelijk is, dat het voor iedereen voldoende prioriteit heeft en daardoor voor de samenwerkingspartners meerwaarde heeft. Operationaliseer zo mogelijk wat onder de samenwerking wordt verstaan, welke resultaten moeten

worden bereikt en welke doelen worden nagestreefd. Bijvoorbeeld: jaarlijks voeren we als samenwerkende partijen een regionale strategische personeelsplanning (SPP) uit om zo tot een gezamenlijke aanpak te komen van personele vraagstukken.

2.1.6. VERKRIJGEN VAN DRAAGVLAK

De samenwerking is erop gericht meer perspectief te bieden voor de medewerkers in tijdelijke of vaste dienst. Zorg er daarom voor dat alle lagen in de organisatie en in de (beoogde) regionale samenwerking op de hoogte zijn en achter de samenwerking staan, dat iedereen de meerwaarde ervan inziet, zowel voor de school en de directe omgeving als voor zichzelf. Betrek de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en de schoolleider al in een vroeg stadium bij de planvorming van de samenwerking. Ook dat vergroot het draagvlak.

2.1.7. DUIDELIJKE EN TIJDIGE COMMUNICATIE

Communicatie is een andere factor die de samenwerking tot een succes kan maken. Er is daarom een goede communicatiestrategie voor interne en externe communicatie nodig. Het is belangrijk om alle direct betrokkenen mee te nemen in de besluitvorming rondom de samenwerking en om alle medewerkers en natuurlijk de medezeggenschap mee te nemen in de aanloop naar een samenwerking. Een zoveel mogelijk persoonlijke aanpak verdient daarbij de voorkeur. De boodschap komt beter over in een gesprek of (kleinschalige) bijeenkomst. Nadat de medewerkers persoonlijk zijn geïnformeerd, is het handig om via een aparte nieuwsbrief, een bericht op Intranet of in het personeelsblad, nog eens samen te vatten waarom samenwerken op personeelsgebied aan de orde is. Het komt de herkenbaarheid ten goede als daarbij gebruik wordt gemaakt van de reeds bestaande communicatiemiddelen en -kanalen van de school of het regionaal samenwerkingsverband. Medewerkers zijn daarmee vertrouwd en worden op die manier niet overrompeld, waardoor zij het idee kunnen krijgen dat de samenwerking reeds een feit is.



Overigens, als het samenwerkingsverband operationeel is, zal ook de 'buitenwereld' hiermee in aanraking komen. Alleen al daarom is het van belang ook extern te communiceren over de voorbereiding en de totstandkoming van het samenwerkingsverband. Maar ook met het oog op werving van personeel en samenwerking met netwerkpartners is externe communicatie van belang.

Neem daarom tijdig als onderdeel van het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak de medezeggenschap en eventueel de vakbonden mee als er besluiten worden genomen over samenwerking in welke vorm dan ook.

2.1.8. BETREKKEN VAN DE MEDEZEGGENSCHAP

Conform artikel 11, lid 1 onder d en 1 onder m van de Wet medezeggenschap op scholen heeft de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad adviesbevoegdheid bij:

- Het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking met een andere instelling, dan wel vaststelling of wijziging van het beleid ter zake (lid 1 onder d);
- Het oprichten van een centrale dienst (lid 1 onder m);
- Daarnaast heeft de personeelsgeleding op grond van artikel 12 lid 1 onder a instemmingsrecht bij de regeling van gevolgen voor het personeel bij een nieuwe samenwerking;
- Mocht het komen tot het oprichten van een mobiliteitscentrum ([zie hoofdstuk 4](#)) in de vorm van een centrale dienst, dan is ook overleg met de vakbonden nodig over de rechtspositionele gevolgen. Dit is ook aan de orde wanneer samenwerken leidt tot reorganisatie of veranderingen met gevolgen voor de werkgelegenheid en de rechtspositie.

Neem daarom tijdig als onderdeel van het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak de medezeggenschap en eventueel de vakbonden mee als er besluiten worden genomen over samenwerking in welke vorm dan ook.

DIALOOG

Bij regionale samenwerking op personeelsgebied wordt vaak begonnen met een informele samenwerking, federatieve samenwerking of op basis van een samenwerkingsovereenkomst. De rol van de medezeggenschap hierin is soms wat onoverzichtelijk. Het is mede daarom van belang om vanaf het begin met de medezeggenschap in dialoog te treden over ontwikkelingen in de regio en de meerwaarde van regionale samenwerking. Op deze manier wordt de medezeggenschap vanaf het allereerste begin meegenomen in het proces van regionale samenwerking, hetgeen de basis legt voor verdere samenwerking gedurende het proces. Het is dan ook zaak om de medezeggenschap in alle fases van regionale samenwerking te betrekken. Daarnaast kan het ook bij informele vormen van samenwerking van belang zijn om (bovenbestuurlijk) afspraken te maken over de inrichting van medezeggenschap, bijvoorbeeld bij gezamenlijke inzet van personeel.

De volgende succesfactoren voor het betrekken van medezeggenschap bij regionale samenwerking zijn te onderscheiden:

- voer de dialoog over de ontwikkelingen en de meerwaarde van samenwerking in de regio;
- betrek medezeggenschap vroegtijdig bij het verder vormgeven van de samenwerking;
- neem medezeggenschap aan de hand van kleine en overzichtelijke stappen mee in het proces;
- communiceer periodiek over voortgang en ontwikkelingen en borg dit in het samenwerkingsproces;
- wees alert op afspraken die mogelijk tot een advies- en/of instemmingsrecht leiden, respectievelijk ga hier actief mee om richting de medezeggenschap. Praat, werk en vertrek vanuit de inhoud, niet vanuit de procedure;
- appeleer aan een actieve betrokkenheid vanuit de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad bij regionale samenwerkingsvraagstukken.

KENMERKEN ORGANISATIENETWERKEN:

- meestal het initiatief van meerdere maatschappelijke organisaties;
- op basis van gelijkwaardigheid en verbinding;
- partners pakken samen een opgave op die niet alleen kan worden gerealiseerd;
- samenwerking bij complexe, 'taaie' vraagstukken;
- vraagstukken hebben een organisatie overstijgende focus;
- inzet op waarde voor anderen in de maatschappij;
- het vraagstuk staat centraal en niet de organisatie;
- zoveel mogelijk partners maar niet meer dan nodig.

2.3 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING: VERTREKPUNT VOOR SAMENWERKING

Een van de eerste dingen waarmee samenwerkingspartners kunnen beginnen is strategische personeelsplanning (SPP). Daarbij gaat het om inzicht in de vakken waarbij op middellange termijn een tekort of juist een overschot ontstaat aan personeel. Scholen kunnen hierbij gebruik maken van de module 'Mijn Regio Omgeving (MRO)' van het [Scenariomodel-VO](#) van Voion of van een ander model voor strategische personeelsplanning. Door de inzichten die een regionale en gezamenlijke strategische personeelsplanning oplevert, kan de samenwerking worden gericht op de specifieke uitdagingen die de regio kenmerken. Bovendien is voor een succesvolle implementatie van strategisch HRM-beleid (s-HRM) eveneens inzicht nodig in de arbeidsmarktontwikkelingen in de vorm van een

(regionale gezamenlijke) strategische personeelsplanning op de middellange termijn. Strategische personeelsplanning is dan ook het perfecte vertrekpunt voor regionale samenwerking en voor de inzet van diverse personeelsinstrumenten en daarmee s-HRM beleid.

2.3.1. WAT IS SPP?

Strategische personeelsplanning geeft informatie over en inzicht in de noodzaak voor het formuleren en uitvoeren van gerichte HR-interventies en anticipeert op toekomstige ontwikkelingen. De uitkomsten van strategische personeelsplanning worden vastgelegd in strategisch personeelsbeleid oftewel strategische HRM. Gerichte, geplande en doordachte HR-interventies scheppen de voorwaarden voor een passende personele bezetting op elk moment. Daarbij gaat het niet alleen om een getalsmatige match tussen vraag en aanbod in een school, binnen een organisatie of binnen de regionale samenwerking. Belangrijk is ook een kwalitatieve match met alle benodigde competenties, bevoegdheden en kennis.

2.3.2. WAAROM SPP?

Met strategische personeelsplanning worden de kwantitatieve en kwalitatieve investeringen zichtbaar die zijn gemoeid met het toekomstbestendig maken van het personeelsbestand. Bovendien geeft SPP inzicht in toekomstige knelpunten en uitdagingen op het gebied van personeel en arbeidsmarkt. SPP verdient dan ook een vaste plek in de HR-agenda van de individuele besturen en de agenda van een regionale samenwerking.

Binnen de regionale aanpak kan de samenwerking op het gebied van SPP leiden tot:

- het samen vacatures aanbieden;
- het aanbieden van vacatures met een aantrekkelijker betrekkingssomvang;
- het samen bekostigen van bovenformatief personeel;
- de mogelijkheid van het aanbieden van meerdere werkplekken voor medewerkers die deze uitdaging zoeken;
- het faciliteren van scholing en omscholing van onbevoegde, onderbevoegde en anders bevoegde medewerkers, zoals zij-instromers,

- hybride docenten en docenten afkomstig van buiten het onderwijs;
- gezamenlijke inkoop of vormgeving van een aanbod aan scholing van zittend personeel, mede gericht op de huidige en toekomstige behoeften van de organisaties;
- inzicht of er in de nabije toekomst formatieruimte ontstaat om medewerkers direct een benoeming voor onbepaalde tijd te geven. Dit langetermijnperspectief kan ondersteunend zijn bij het werven en aantrekken van nieuwe medewerkers en het kiezen van de aan te bieden arbeidsovereenkomst op bestuurs- en/of op regionaal niveau.

Kortom, het gaat om werving, ontwikkeling en behoud van medewerkers, het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever in een regionale samenwerkingscontext en om de juiste HR-interventies. Bovendien kan een SPP een mooie aanleiding zijn om met medewerkers in gesprek te gaan over hun eigen loopbaan en ontwikkeling.

STRATEGISCHE PERSONEELSPANNING REGIO ZAA NSTREEK- - WATERLAND

Gebaseerd op de eerder opgedane kennis in [Zeeland](#) is de regio [Zaanstreek-Waterland](#) een van de eerste regio's die met de module 'Mijn Regio Omgeving' in het Scenariomodel-VO een regionale strategische personeelsplanning maakten. Vijf vo-besturen en het mbo uit de regio brachten de gegevens van 17.051 leerlingen en 1.340 werknemers in fte in kaart en analyseerden deze. Vervolgens zetten zij de contouren voor toekomstige gezamenlijke acties in de regio uit. Inmiddels zijn meerdere regio's aan de slag met deze functionaliteit.

2.3.3. CENTRALE VRAGEN BIJ SPP

Of het nu gaat om strategische personeelsplanning als individueel bestuur of als samenwerkende besturen, vooraf gaat het om een aantal centrale vragen:

- wat zijn de te bereiken organisatiedoelen?
- met welke in- en externe ontwikkelingen moet rekening worden gehouden? Wat betekent dit voor de organisatie en wat vraagt dit kwantitatief en kwalitatief aan personele capaciteit?
- hoeveel medewerkers en welke kwaliteiten zijn er nu in huis?
- hoeveel medewerkers met welke kwaliteiten zijn in de toekomst nodig om de organisatiedoelen te bereiken?
- wat is er nodig om de talenten van medewerkers te herkennen, tot hun recht te laten komen en blijvend te ontwikkelen (duurzame inzetbaarheid)?
- hoe kan de kracht van diversiteit en inclusie worden gewaarborgd en worden aangewend in de organisatie?

2.3.4. SPP IN DIALOOG

Strategische personeelsplanning gaat over de plannen met en voor alle medewerkers binnen de organisatie, al dan niet in samenwerking met partners binnen een regionale samenwerking. Deze plannen hebben alleen kans van slagen als ze ook daadwerkelijk binnen de organisatie worden gedragen. Gedragen door de bestuurders, de schoolleiders, HR, de medewerkers en de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad. Betrek al deze doelgroepen daarom nadrukkelijk en frequent in het proces. Zicht op wat het vraagt van alle betrokkenen om de maatschappelijke opdracht te vervullen is daarbij voorwaardelijk. Daarmee heeft ieder de kans zijn of haar plan voor de toekomst te trekken.

3. Een basisvorm van samenwerking

SAMENVATTING BASISVORM VAN REGIONALE SAMENWERKING: MINIMALE VOORWAARDEN

- het bepalen met wie er samengewerkt gaat worden en waarom;
- het in beeld krijgen van de regio specifieke uitdagingen, kenmerken en ontwikkelingen door strategische personeelsplanning (SPP) in de regio;
- het opstellen van een bestuursopdracht;
- het reserveren van capaciteit en middelen voor de samenwerking;
- het aanstellen van een projectleider met zeggenschap;
- het aanstellen van een stuurgroep;
- het bepalen van een helder doel, zorgen voor draagvlak en aandacht voor interne en externe communicatie;
- het betrekken van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad;
- het informeren van de raad van toezicht;
- het betrekken van de beroepsgroep (onderwijspersoneel) bij de regionale aanpak zodat oplossingen aansluiten bij de praktijk (Merel van Vroonhoven, 2020).

SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

Het opstellen van een plan van aanpak en/of samenwerkings-overeenkomst. Dat kan in deze fase nog beknopt. Zie ook [bijlage II](#) voor een voorbeeld samenwerkingsovereenkomst.

GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN

Binnen een basisvorm van samenwerking wordt gewerkt met één regionaal aanspreekpunt voor de onderwijsarbeidsmarkt (loketfunctie).

De nadruk ligt hierbij vaak op informatievoorziening en het gezamenlijk werven van personeel. Afhankelijk van de uitdagingen van de regio en de gestelde doelen kan de loketfunctie worden uitgebreid met op het behoud van personeel of het boverderen van mobiliteit gerichte activiteiten. In deze fase is samenwerking nog laagdrempelig zonder teveel formele afspraken. Hierdoor kunnen de samenwerkende partijen naar elkaar toegroeien. Een regionaal loket kan bijvoorbeeld één of meerdere van de volgende taken vervullen:

- informatievoorziening voor studie- en masterkiezers, werkzoekenden en specifieke doelgroepen zoals zij-instromers en hybride docenten;
- een gezamenlijke vacaturebank;
- aanbieden van oriëntatiebijeenkomsten en/ of trajecten voor studenten, hybride docenten en zij-instromers (i.s.m. lerarenopleidingen);
- gezamenlijk aanbieden van een beperkt aantal professionaliseringsactiviteiten, zoals trainingen, bijeenkomsten of studiedagen;
- maken van een gezamenlijk plan (met de opleidingsinstituten c.s. en opleidingsscholen in de regio) om tegemoet te komen aan opleidingsbehoefte op korte en lange termijn. Hiermee kunnen personeelsoverschotten en -tekorten worden tegengegaan en worden desinvesteringen op de onderwijsarbeidsmarkt voorkomen;
- eerste stappen tot samenwerking op gebied van mobiliteit (laagdrempelig).

Wanneer aan de randvoorwaarden wordt voldaan en de regionale knelpunten en vraagstukken met behulp van een regionale SPP in kaart zijn gebracht komt de volgende stap: aan de slag met regionale samenwerking. Hierbij is het verstandig om eerst te streven naar een basisvorm van samenwerking waarbij besturen elkaar leren kennen en op een beperkt aantal onderdelen van het personeelsbeleid gezamenlijk optrekken. De afspraken zijn op wederzijds vertrouwen gebaseerd. Er wordt begonnen met een beperkt aantal projecten en/of pilots, waarbij de samenwerkende partijen gericht aan het werk gaan met een aantal activiteiten die op dat moment meeste prioriteit hebben. Een dergelijk groeimodel heeft als voordeel dat:

- de samenwerkende partijen aan elkaar kunnen wennen en vertrouwen kunnen opbouwen in succesvolle samenwerking;
- de samenwerkende partijen snel aan de slag kunnen;
- er zeer gericht wordt gewerkt aan een beperkt aantal activiteiten waarop partijen zich vooraf hebben gecommitteerd. Dit houdt het behapbaar, geeft focus en leidt tot quick wins;
- de samenwerking stapsgewijs geïntensiveerd kan worden aansluitend op de volwassenheid van de samenwerking. Zo wordt een solide basis gelegd voor verdere samenwerking;
- gaandeweg kunnen de samenwerkende partijen opschalen en bijbehorende (juridische en financiële) afspraken maken.

Maar hoe ziet een basisvorm van samenwerking er dan uit? Dit kan per regio verschillen, maar een aantal elementen komt in een basisvorm van samenwerking meestal terug. In de volgende paragraaf laten we zien hoe een basisvorm van samenwerking er in de praktijk uit ziet.

3.1 EÉN REGIONAAL AANSPEEKPUNT (REGIONAAL LOKET)

Bij een regionale aanpak geldt een aantal uitgangspunten waaraan samenwerkende regio's moeten voldoen. Zo is het raadzaam om een projectleider met zeggenschap aan te wijzen. Ook kan er sprake zijn van

één regionaal aanspreekpunt voor de onderwijsarbeidsmarkt (loketfunctie). Dit kan in verschillende vormen, denk aan een gezamenlijke vacaturebank en/of regionaal loket. Hier kunnen werkzoekenden informatie krijgen en zich inschrijven en scholen bieden hier hun vacatures aan. Een regionaal loket, of andere vorm van een regionaal aanspreekpunt, is een informatiepunt om potentieel onderwijspersoneel te informeren over en waar nodig door te geleiden naar routes voor een baan in het onderwijs in de regio.

De nadruk binnen een regionaal loket ligt vaak op informatievoorziening en het gezamenlijk werven en plaatsen van personeel. Afhankelijk van de uitdagingen van de regio en de gestelde doelen kan de loketfunctie worden uitgebreid worden met activiteiten gericht op het behoud van personeel of het bevorderen van mobiliteit. In deze fase is samenwerking nog laagdrempelig zonder veel formele afspraken. Hierdoor kunnen de samenwerkende partijen naar elkaar toegroeien. Een regionaal loket kan bijvoorbeeld één of meerdere van de volgende taken vervullen:

- informatievoorziening voor studie- en masterkiezers, werkzoekenden en specifieke doelgroepen zoals zij-instromers en hybride docenten;
- gezamenlijke vacaturebank;
- aanbieden van oriëntatietrajecten voor studenten, hybride docenten en zij-instromers (i.s.m. lerarenopleidingen);
- gezamenlijk aanbieden van een beperkt aantal professionaliseringsactiviteiten, zoals trainingen, bijeenkomsten of studiedagen;
- maken van een gezamenlijk (met de opleidingsinstituten c.s. opleidingsscholen in de regio) plan om tegemoet te komen aan opleidingsbehoefte op korte en lange termijn. Hiermee kunnen zowel personeelsoverschotten als -tekorten worden tegengegaan en worden desinvesteringen op de onderwijsarbeidsmarkt voorkomen;
- eerste stappen tot samenwerking op het gebied van mobiliteit (laagdrempelig).

REGIONAAL LOKET NOORD-HOLLAND NOORD

In [Noord-Holland Noord](#) en [leraar van buiten](#) wordt nauw samengewerkt met opleidingen en opleidingsscholen in een regionaal onderwijsloket. Zij hebben een traject voor belangstellenden voor een baan in het onderwijs opgezet, bestaande uit onder andere een informatieavond, meeloopdagen, een intakegesprek en een korte, intensieve training gekoppeld aan een korte 'stage'. De organisatie werkt voor de hele regio Noord-Holland Noord en de info wordt verstrekt vanuit één punt.

REGIONAAL LOKET LEIDEN, DUIN- EN BOLLENSTREEK

In de regio [Leiden, Duin- en Bollenstreek](#) werken zeven vo-schoolbesturen, de lerarenopleidingen van de Universiteit Leiden en de Hogeschool van Amsterdam succesvol samen binnen een regionaal loket. Door potentiële zij-instromers te informeren, adviseren, begeleiden en opleiden zijn inmiddels heel wat nieuwe docenten aan de slag gegaan.

Zoals gezegd maakt een gezamenlijke vacaturebank vaak onderdeel uit van het regionale loket. Zo'n vacaturebank heeft verschillende voordelen:

- hij biedt werkzoekenden en medewerkers het voordeel dat alle vacatures op een centrale plaats staan. Via hun opgegeven voorkeuren kunnen kandidaten makkelijk zoeken naar voor hen interessante vacatures in de regio, zonder dat zij daarvoor de websites van de verschillende scholen hoeven te raadplegen;
- schoolbesturen hebben een groter bereik, wat de kans dat meerdere geschikte kandidaten zich melden vergroot;
- schoolbesturen hebben met een gezamenlijke vacaturebank beter inzicht in het aanbod van personeel;
- de vacaturebank maakt het mogelijk om bij twee verschillende scholen aan de slag te gaan, bijvoorbeeld als een enkele school onvoldoende uren beschikbaar heeft. We spreken dan over een dubbele betrekking;
- kandidaten kunnen zich laten informeren over de mogelijkheden binnen de regio en de verschillende routes naar een baan binnen het onderwijs. Zo kunnen zij een onderbouwde keuze maken.

DUBBELE BETREKKING:

- voor startende docenten geldt dat in de [CAO VO](#) is bepaald dat een dienstverband een minimale omvang van 0,5 fte moet hebben;
- de medewerker heeft meerdere leidinggevers waardoor voor de medewerker duidelijk moet zijn wat er verwacht wordt bij ieder bestuur;
- roosters moeten op elkaar worden afgestemd.

Indien alle vacatures bij een gezamenlijke vacaturebank worden aangemeld, is het van belang dat het regionale loket of het centrale aanspreekpunt bekendheid heeft. Belangstellenden moeten weten dat zij zich tot het regionale loket moeten richten in plaats van tot de afzonderlijke schoolbesturen. Een herkenbaar eigen gezicht zorgt ervoor dat belangstellenden zich net wat makkelijker zullen melden en versterkt het imago van het onderwijs in de regio. Voor de scholen zal er tegelijkertijd veel aan gelegen zijn om bij een gezamenlijke vacaturebank aangehaakt te blijven, omdat dat de plek is waar werkzoekenden zich zullen melden.

Een gezamenlijke vacaturebank en het realiseren van een centraal aanspreekpunt voor de onderwijsarbeidsmarkt (bijv. door een regionaal loket) brengt vraag en aanbod in de regio samen. Deze vorm van samenwerking kan ook een opstap zijn naar een verdergaande samenwerking. Hoe samenwerkende partijen dit kunnen doen is uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

Meer informatie over het inrichten van een regionaal loket of de bestaande regionale samenwerking en het loket evalueren? Kijk dan naar het [DOR-Model](#) dat ondersteuning biedt voor een nieuwe en bestaande regionale samenwerking bij het vormen en evalueren van het regionale loket.

3.2 WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR DE MEDEWERKERS?

Wanneer er wordt gewerkt met een gezamenlijke vacaturebank kunnen schoolbesturen vacatures openstellen en kunnen werkgevers en werknemers zoeken naar een goede match. Ook het Werkplein van UWV wordt geïnformeerd over vacatures. Geïnteresseerden solliciteren bij het schoolbestuur of worden rechtstreeks door het schoolbestuur benaderd. Het schoolbestuur doet de selectie zelf. Bij een match krijgt de kandidaat een benoeming bij het schoolbestuur aangeboden. Het is aan het schoolbestuur om te beslissen of dit voor bepaalde of onbepaalde tijd is. Wanneer gewerkt wordt met een (regionale) personeelsplanning zal sneller blijken of er in de nabije toekomst formatieruimte ontstaat

om medewerkers direct een benoeming voor onbepaalde tijd te geven. Dit langetermijnperspectief kan ondersteunend zijn bij het werven en aantrekken van nieuwe medewerkers en het kiezen van de aan te bieden contractvorm op bestuurs- en/of op regionaal niveau.

De CAO VO kent als hoofdregel dat werknemers in dienst komen voor onbepaalde tijd. De cao noemt een aantal gevallen waarin een dienstverband voor bepaalde tijd, een tijdelijke benoeming, mogelijk is en hoelang zo'n dienstverband mag duren.



ARBEIDSOVEREENKOMST VOOR BEPAALDE TIJD

De mogelijkheden om een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd aan te gaan zijn beperkt. Bij wijze van proef kan wel een benoeming worden aangeboden voor maximaal 12 maanden, met uitzicht op een benoeming voor onbepaalde tijd. In bijzondere gevallen en op basis van de huidige cao kan deze periode met 12 maanden worden verlengd. Daarnaast is het bijvoorbeeld mogelijk bij vervanging van een tijdelijk afwezige medewerker of als voorziening in een tijdelijke vacature, een tijdelijk dienstverband aan te bieden, voor maximaal 12 maanden.

Dienstverbanden voor bepaalde tijd kunnen niet ongelimiteerd worden aangegaan. De grens is maximaal drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd in 24 maanden, ongeacht de grond voor de tijdelijkheid. Wordt het dienstverband daarna voortgezet, of worden meer dan drie arbeidsovereenkomsten gesloten, dan heeft de werknemer recht op een benoeming voor onbepaalde tijd. Als uitzondering hierop kan de werkgever de totale duur van dienstverbanden voor bepaalde tijd verlengen tot maximaal 36 maanden, op grond van het meerjarenformatiebeleid en formatieve problemen en met instemming van het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad.

Alleen een tussenpoos van meer dan zes maanden doorbreekt de keten, wat ervoor zorgt dat opnieuw drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd in 24 (of 36) maanden kunnen worden gesloten.

ARBEIDSOVEREENKOMST VOOR BEPAALDE TIJD MET ON(DER)BEVOEGDE DOCENTEN

Soms levert een sollicitatieprocedure geen geschikte kandidaat op of komen er nauwelijks reacties op een vacature. Scholen zetten dan wel eens een onbevoegde of een onderbevoegde docent in om les te geven. Onder bepaalde voorwaarden staat de CAO VO het toe dit te doen. Zo gaat het ongeacht het niveau van de aangeboden vacature om een benoeming in een leraarfunctie LB en voor maximaal twee jaar. Samen met de medewerker dient de school bij aanvang van de betrekking een studieplan op te stellen om het behalen van de onderwijsbevoegdheid binnen twee jaar mogelijk te maken. In dit plan zijn facilitering in tijd en geld vastgelegd. Is de medewerker er binnen die twee jaar niet in geslaagd de onderwijsbevoegdheid te behalen, dan eindigt de arbeidsovereenkomst. Alleen in bijzondere gevallen kan het dienstverband ten hoogste nog twee keer met een jaar worden verlengd. Verder geldt dat de docent na het behalen van zijn/haar bevoegdheid onmiddellijk voor onbepaalde tijd in de functie wordt benoemd zodra hij/zij tenminste 12 maanden in dienst is.

3.3 WELKE AFSPRAKEN WORDEN ER GEMAAKT?

De schoolbesturen spreken ten eerste af op welke manier zij van de gezamenlijke vacaturebank gebruik zullen maken. Worden vacatures alleen bij de gezamenlijke vacaturebank aangemeld of mogen scholen daarnaast hun eigen externe wervingsprocedure in gang zetten? Een model waarin scholen tegelijkertijd zelf en via de gezamenlijke vacaturebank een vacature uitzetten, leidt tot vrijblijvendheid onder de besturen en dat kan afbreuk doen aan het succes van de vacaturebank en/of het regionaal loket waarvan de vacaturebank onderdeel is.

Als de samenwerking goed bevalt en de samenwerkende partijen deze willen uitbreiden naar professionaliseringsactiviteiten, kunnen ze de professionaliseringsagenda met elkaar vergelijken en geschikte activiteiten aan iedereen aanbieden. De HR-afdelingen van de deelnemende scholen kunnen hierin een rol spelen. Scholen kunnen ook onderzoeken hoe zij de mobiliteit kunnen stimuleren en een gezamenlijk mobiliteitsprogramma aanbieden. De samenwerkende besturen in de regio's gaan hier verschillend mee om. De ene regio biedt als start een opleiding gezamenlijk aan en de andere regio biedt het gehele opleidingsprogramma gezamenlijk aan.

De afspraken die de schoolbesturen in dit verband maken, leggen zij schriftelijk vast in een samenwerkingsovereenkomst of een plan van aanpak met een beknopte financiële onderbouwing. Omdat het om een lichte vorm van samenwerking gaat, kan deze overeenkomst beknopt zijn. Het opstellen ervan hoeft daarom niet veel tijd te kosten. Een samenwerkingsovereenkomst biedt ruimte om aanvullende eigen afspraken te maken, mocht dat nodig zijn. Vooral in de beginfase is dat prettig.

3.4 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Het in stand houden van een gezamenlijke vacaturebank in het regionaal loket brengt kosten met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan de kosten om een website te laten bouwen, kosten van een domeinnaam en webhosting, PR en communicatie en ICT. Verder zullen er kosten zijn als er gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten zijn. Tegelijk is het zo dat de schoolbesturen op deze kosten kunnen besparen.

Denk daarbij aan de kosten voor eigen wervingscampagnes, administratiekosten en de mogelijkheid om goedkoper in te kopen. Er is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag wat een gezamenlijke vacaturebank aan kosten bespaart. Dat verschilt per samenwerking en per schoolbestuur.

Een belangrijk punt waarover de samenwerkende schoolbesturen afspraken moeten maken is de verdeling van kosten.

De kosten (van inrichting) van de vacaturebank kunnen op twee manieren worden verdeeld:

- er wordt een verdeelsleutel gehanteerd op basis van het aantal leerlingen per schoolbestuur of het aantal fte's;
- de kosten worden verrekend per afgenomen dienst.

Een vaste verdeelsleutel heeft als voordeel dat vooraf meer inzicht bestaat in de kosten per bestuur en de dekking van deze kosten. Het nadeel is echter dat alle deelnemende besturen delen in alle kosten van de vacaturebank, ook als hun (eigen) afname beperkt is. Het verrekenen van kosten van de afgenomen dienst is in een dergelijk geval wellicht eerlijker, maar kan tegelijkertijd ook een belemmering vormen voor het afnemen van diensten. Immers, de teller begint dan te lopen. Bij een verdeelsleutel is 'toch' al betaald en zullen besturen eerder geneigd zijn daadwerkelijk gebruik te maken van de diensten. Een combinatie van beide is natuurlijk ook mogelijk.

Maar dat is niet alles. RAP-regio's maken gebruik van de RAP-middelen voor de bekostiging van het regionaal loket. De borging van de middelen zal op een of andere manier vorm moeten krijgen. Het is daarom belangrijk ook goede sluitende afspraken te maken over borging op langere termijn.

3.5 ONDERWIJS EN BTW

Het geven van onderwijs is vrijgesteld van btw. Dat geldt voor basisonderwijs tot en met hoger onderwijs, ook wanneer dat wordt uitgevoerd door een zelfstandige ondernemer. Over de vergoeding hoeft geen btw in rekening te worden gebracht. Onder de vrijstelling vallen ook de levering van goederen en diensten die onmisbaar zijn voor het verzorgen van btw-vrijgesteld onderwijs, bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van schoolboeken aan leerlingen door scholen die btw-vrijgesteld onderwijs verzorgen.

Voor het uitleenen van personeel, detacheren, gericht op het verzorgen van onderwijs mag de vrijstelling worden toegepast.

Uitzendbureaus die onderwijspersoneel uitzenden moeten altijd 21% btw berekenen over deze diensten.

Op grond van rechtspraak van de Hoge Raad bestaat er een mogelijkheid om gezamenlijke kosten te verdelen zonder dat hierover btw verschuldigd is. In de praktijk wordt van deze mogelijkheid vooral gebruik gemaakt bij de doorberekening van interne kosten voor bijvoorbeeld personeel of huisvesting of aan niet of nauwelijks aftrekgerechtigde personen of instellingen, zoals onderwijsinstellingen.

Een dergelijke kostenberekening zonder btw vindt plaats op grond van een zogeheten 'overeenkomst van kosten voor gemene rekening'. Hiervan is volgens de Hoge Raad sprake als is voldaan aan alle hieronder genoemde voorwaarden:

1. de kosten worden gemaakt ten behoeve van verschillende btw-ondernemers;
2. de kosten worden in eerste instantie door één van de btw-ondernemers, de penvoerder, betaald;
3. de kosten worden voor het werkelijke bedrag omgeslagen over de deelnemende btw-ondernemers;
4. de kosten worden volgens een van tevoren vaststaande verdeelsleutel omgeslagen over de bedoelde btw-ondernemers;
5. het risico van die kosten gaat alle betrokkenen aan, overeenkomstig de overeengekomen verdeelsleutel.

Alvorens een beroep te doen op de vrijstelling van btw of op de regeling 'kosten voor gemene rekening' is het raadzaam af te stemmen met de belastingdienst.

4. Een gemiddelde vorm van samenwerking

SAMENVATTING GEMIDDELDE VORM VAN REGIONALE SAMENWERKING: MINIMALE VOORWAARDEN

- de basisvoorwaarden voor samenwerking toepassen ([zie basisvorm hoofdstuk 3](#));
- het benoemen van personeel op structurele basis (coördinatoren) die in dienst van de samenwerkende partijen werkzaamheden verrichten;
- het formeel beleggen van een aantal taken op personeelsgebied binnen een HR servicepunt.

SAMENWERKINGSAFSPRAKEN:

- samenwerkingsovereenkomst/raamovereenkomst (incl. afspraken over de verdeling van de kosten van inzet van de coördinatoren en over de procedure die geldt als het schoolbestuur waar de coördinatoren in dienst zijn, zijn deelname aan de samenwerking wil beëindigen). Zie ook [bijlage II](#) voor een voorbeeld voor een samenwerkingsovereenkomst;
- bij grotere HR servicepunten kan voor het juridisch construct van een centrale dienst worden gekozen.

GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN

Het HR servicepunt is een uitbouw van het regionale loket waarbij één of meerdere medewerkers verschillende taken op personeelsgebied oppak(t)(ken) in dienst van de samenwerkende partijen. Er worden ook meer centrale afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over bovenschools benoemingsbeleid en eventuele voorrang van interne kandidaten op externe kandidaten. Welke taken dit zijn kan variëren per regio omdat deze sterk afhankelijk zijn van de specifieke uitdagingen die een regio kenmerkt en de wensen van de samenwerkende partijen. Afhankelijk hiervan kan een HR servicepunt zich richten op één of meerdere van onderstaande taken:

- werving en selectie (eventueel met bovenschools benoemingsbeleid), [zie ook 4.2](#);
- professionalisering;
- loopbaanbegeleiding;
- mobiliteit.

Wanneer de samenwerkende partijen een tijd hebben samengewerkt binnen de basisvorm van samenwerking en een fundament hebben gelegd voor regionale samenwerking kan de behoefte ontstaan om de samenwerking te verstevigen. Net als bij de basisvorm kunnen de samenwerkende partijen (incl. lerarenopleidingen en opleidingsscholen in de regio) op basis van strategische personeelsplanning de samenwerking intensiveren gericht op de specifieke uitdagingen van de regio. Wanneer er consensus bestaat over de verwachtingen van de intensivering van de samenwerking kunnen de financiële en juridische afspraken worden vastgelegd in een overeenkomst.

Een mooi voorbeeld van een gemiddelde vorm van samenwerking en het uitbouwen van het regionale loket is het HR servicepunt. Binnen een HR servicepunt wordt een deel van de taken op personeelsgebied belegd bij één of meerdere medewerkers (coördinatoren) die deze taken voor alle besturen/scholen uitvoeren. Deze coördinatoren werken, net als de projectleider, in dienst van de regionale samenwerking. Dit vraagt een goede rolverdeling tussen de projectleider en de coördinatoren. In dit hoofdstuk gebruiken we het HR servicepunt dan ook als voorbeeld voor een gemiddelde vorm van samenwerking en beschrijven we hoe deze er uit kan zien. Het kader hieronder bevat een samenvatting van de gemiddelde vorm van samenwerking.

4.1 HR SERVICEPUNT

Het HR servicepunt is een uitbouw van het regionale loket waarbij één of meerdere medewerkers verschillende taken op personeelsgebied oppakken in dienst van de samenwerkende partijen. Welke taken dit zijn kan variëren per regio omdat dit sterk afhankelijk is van de specifieke uitdagingen die een regio kenmerkt en de wensen van de samenwerkende partijen. Afhankelijk hiervan kan een HR servicepunt zich richten op één of meerdere taken:

- werving, selectie, matching en plaatsing;
- professionalisering;
- loopbaanbegeleiding;
- mobiliteit, inclusief begeleiding bij 'van werk naar werk'.

Om binnen een HR servicepunt tot effectieve samenwerking te komen is het van belang dat samenwerkende partijen meer gezamenlijk optrekken in het formatieproces en daar hun onderlinge procedures op afstemmen. Dit helpt bij het gezamenlijk werven, bij effectieve loopbaanbegeleiding, bij herplaatsing en mobiliteit en bij het tegengaan van concurrentie. Hierdoor wordt een grotere opbrengst binnen het netwerk gerealiseerd.

Het huidige loket en de bestaande regionale samenwerking evalueren? Kijk dan naar het [DOR-Model](#) dat bedoeld is als kijkwijzer om regio's te ondersteunen bij het vormen en evalueren van het regionale loket.

Het HR servicepunt kan een deel van de taken op het gebied van werving en selectie coördineren, bijvoorbeeld wervingscampagnes opzetten voor de samenwerkende partijen en zorgen voor matching en plaatsing bij de scholen. Door de krachten te bundelen wordt een grotere groep kandidaten aangesproken. Kandidaten die misschien niet op een door een schoolbestuur (zelf) uitgezette vacature hadden gereageerd. Maar belangrijker nog is dat de coördinatoren (medewerker(s) HR servicepunt) ook kunnen kijken of er goede matches zijn met medewerkers van andere besturen. Medewerkers die openstaan voor een andere werkomgeving of een andere functie. Of medewerkers van andere besturen die (tijdelijk) boventallig zijn en op zoek zijn naar een nieuwe werkplek. Bemiddeling van werk naar werk tussen de besturen zorgt ervoor dat de kwaliteit en expertise van (ervaren) docenten in het onderwijs behouden blijven. Het is jammer als de kennis en ervaring van deze docenten voor de regio verloren gaat, omdat zij in een andere sector aan de slag gaan. De coördinatoren stimuleren de doorstroom naar collega-besturen in de regio, waardoor werkgelegenheid behouden blijft. Ook kunnen ze een flexibele schil aan zich binden en beheren. Daarnaast kan een HR servicepunt de werving van zij-instromers en hybride docenten coördineren. Tot slot is het ook mogelijk om vanuit het HR servicepunt vaste afspraken te maken met detachings- en uitzendbureaus of payrollbedrijven om tijdelijke vacatures te vervullen.

PROFESSIONALISERING

Het servicepunt kan de professionaliseringsactiviteiten van de deelnemende schoolbesturen bundelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het organiseren van trainingen of scholing, die gezamenlijk goedkoper ingekocht kunnen worden en/of vanuit eigen (bestuurs-)academies worden opgezet. Ook kan het HR servicepunt een coördinerende rol hebben bij inductie en begeleiding van startende leraren. Het is bovendien eenvoudiger om gezamenlijk een training op maat te organiseren. In scholing kan bovendien een oplossing liggen voor de tekortvakken. Het leren van een ander vak en het behalen van een tweede bevoegdheid biedt docenten uitdaging om zichzelf verder te ontwikkelen en biedt mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Door medewerkers te laten scholen tot bevoegde docenten voor bijvoorbeeld tekortvakken wordt hun inzetbaarheid vergroot en blijft de werkgelegenheid behouden. Het HR servicepunt kan ook een plaats zijn waar docenten hun kennis en ervaringen uitwisselen. Er kunnen kennisdelingsbijeenkomsten of netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd en het is mogelijk om collegiale visitaties uit te voeren. Door bij elkaar in de keuken te kijken en elkaar feedback te geven doen de deelnemers nieuwe inzichten op. De medewerkers kunnen daardoor hun functioneren versterken, de onderwijskwaliteit wordt naar een hoger niveau getild en ook de leerlingen plukken hiervan de vruchten. Bovendien hoeven docenten minder vaak zelf het wiel uit te vinden als zij door betere contacten via het HR servicepunt eenvoudiger een beroep kunnen doen op collega's buiten hun eigen school. Goede praktijkvoorbeelden en enthousiaste verhalen van anderen geven ook nieuwe impulsen en energie.

ORIONNXT

Twaalf besturen/ zevenentwintig vo-scholen in de regio Zuidoost Brabant werken al geruime tijd in het samenwerkingsverband ORION samen, o.a. op het gebied van professionalisering. Op het [ontwikkelplatform](#) vinden huidige en toekomstige medewerkers alle mogelijkheden voor hun loopbaan op één plek. ORION biedt leerlijnen aan voor alle medewerkers: OP, OOP en leidinggevenden. Elke leerlijn bestaat uit verschillende (online) trainingen, opleidingen en masterclasses. Het aanbod houdt rekening met de diversiteit aan ontwikkelbehoeften en loopbaanfases. De ontwikkelrichtingen van de leerlijnen bestaat uit:

- het ondersteunen van leren van leerlingen;
- het ondersteunen van leren van collega's;
- het organiseren van het onderwijs;
- het ontwikkelen van het onderwijs;
- intervisie met elkaar.

LOOPBAANBEGELEIDING

Het HR servicepunt kan medewerkers begeleiden in hun loopbaan en ondersteunen bij het maken van keuzes. Praten met iemand buiten de eigen school kan een veilige manier zijn om de loopbaanmogelijkheden te verkennen. Indien gewenst kunnen de coördinatoren een externe coach inschakelen om medewerkers ondersteuning en begeleiding te bieden bij een loopbaantraject. Loopbaanbegeleiding kan diverse vormen aannemen:

- mogelijkheden voor verbreding of specialisatie binnen de eigen functie;
- talenten en ambities scherp krijgen;
- een andere functie binnen de eigen school;
- een nieuwe werkomgeving op een andere school;
- verkennen van mogelijkheden buiten de onderwijssector.

MOBILITEIT

Een HR servicepunt biedt dus kansen én een veilige omgeving om ook deze mogelijkheden te verkennen. Omdat de coördinatoren de werving en selectie voor alle deelnemende schoolbesturen regelen, hebben zij goed zicht op vacatures en formatieruimte bij schoolbesturen en weten zij waar doorgroeimogelijkheden liggen. Het kan zijn dat een medewerker een volgende stap in de loopbaan wil zetten, maar dat er binnen de eigen school geen doorgroeimogelijkheden meer zijn. Op een andere school is die ruimte er mogelijk wel. Het servicepunt biedt deze medewerker dan de kans om zich verder professioneel te ontwikkelen en persoonlijk te groeien. Een HR servicepunt vergemakkelijkt de kennismaking met een andere werkomgeving of een andere functie, ook als dit tijdelijk is. Medewerkers kunnen ontdekken wat het beste bij hen past en nemen de ervaring die zij elders hebben opgedaan mee naar de oorspronkelijke of de nieuwe werkomgeving. Een frisse blik kan de kwaliteit van het onderwijs versterken en/of werkprocessen optimaliseren.

Naast vrijwillige mobiliteit kunnen zich ook situaties voordoen waarin sprake is van gedwongen mobiliteit. In het geval van gedwongen ontslag zoekt het HR servicepunt naar oplossingen om de medewerkers aan ander werk te helpen, bijvoorbeeld bij een ander schoolbestuur in de regio. Het HR servicepunt adviseert en faciliteert bij het van werk naar werk begeleiden van medewerkers en bij scholing en detachering om gedwongen ontslagen zo veel mogelijk te voorkomen. Dit doet het HR servicepunt al dan niet in samenwerking met het bedrijfsleven en het UWV.

4.2 WERVING EN SELECTIE VIA HET HR SERVICEPUNT

Het gezamenlijk uitlijnen van de werving en selectie van medewerkers kan een oplossing zijn voor onderlinge concurrentie tussen de besturen. Een servicepunt helpt schoolbesturen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Een gezamenlijke website/regionaal loket of digitaal platform geeft daarbij een krachtig visitekaartje af. Het is belangrijk om van tevoren met elkaar goede afspraken over hoe de matching wordt georganiseerd. Zo kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat alle vacatures bij het servicepunt worden aangemeld en dat de besturen niet gelijktijdig hun eigen externe wervingsprocedure in gang zetten. Een model waarin deze verplichting niet geldt, en scholen tegelijkertijd zelf en via het servicepunt een vacature uitzetten, leidt tot (te) veel vrijblijvendheid onder de besturen.

Dat kan afbreuk doen aan het succes van de samenwerking. Het HR-servicepunt kan gericht zoeken naar personeel dat aansluit bij de wensen en eisen van de school en hiermee een recruitmentrol vervullen.

Hiervoor kwam al even aan de orde dat de werving via het servicepunt op twee manieren kan verlopen. Het servicepunt kan een vacature openstellen, waar kandidaten op kunnen solliciteren. Maar de coördinatoren kunnen ook kijken of er goede matches zijn met medewerkers van andere besturen die openstaan voor een andere werkomgeving of een andere functie.

EEN GOED MATCHINGSSYSTEEM

Een digitaal matchingssysteem (crm- of hr-systeem) voor werving en selectie waarin zowel medewerkers van deelnemende besturen als sollicitanten van buitenaf zich kunnen registreren, maakt het maken van een koppeling tussen een (nieuwe) vacature en de sollicitanten die aan de selectiecriteria voldoen, een stuk eenvoudiger. De matching wordt op die manier efficiënt ingericht én het kan sneller tot invulling van vacatures komen.

VOORRANG OP EXTERNE SOLLICITANTEN

De besturen maken afspraken over de vraag in hoeverre medewerkers van de andere deelnemende besturen een voorrangpositie hebben bij de vervulling van vacatures. Gezien de doelstellingen van het servicepunt, behoud van de werkgelegenheid in de regio en het bevorderen van mobiliteit, is het wenselijk om de medewerkers van de deelnemende besturen (bij gelijke geschiktheid) voorrang te geven bij de vervulling van vacatures. Deze medewerkers worden dus gelijkgesteld aan interne kandidaten. Een voorrangpositie gaat uit van de veronderstelling dat een kandidaat van een ander schoolbestuur over de juiste kwalificaties beschikt en gelijk behandeld wordt als de kandidaten van het eigen bestuur in het kennismakinggesprek. Er vindt dan niet meer een sollicitatie- of selectiegesprek plaats. Maar dit werkt beide kanten op. Een voorrangpositie helpt ook om het eigen personeel in positie te brengen.

Een voorrangspositie in de sollicitatieprocedure kan niet zonder meer geïntroduceerd worden. Daarvoor is instemming van het personeelsdeel van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad nodig. Dit omdat een voorrangspositie van medewerkers van andere schoolbesturen in de regio een aanpassing van het benoemingsbeleid inhoudt. Een dergelijk benoemingsbeleid is een mooie opmaat naar meer intensievere vormen van samenwerking waarbij kansen in de regio nog nadrukkelijker worden benut.

BOVENSCHOOLS BENOEMINGSBELEID

In een procedure voor bovenschoolse werving en selectie door het servicepunt kunnen onderwerpen worden vastgelegd als:

- de procedure van aanmelden van een vacature bij het servicepunt;
- de informatie die in de vacaturetekst moet zijn opgenomen, zoals bijvoorbeeld schoolprofiel, functie-eisen, sollicitatie- of selectieprocedure, aan te leveren documenten en contactpersoon;
- de voorrangspositie van medewerkers van andere deelnemende besturen, mits zij aan de selectiecriteria voldoen en een positieve referentie kunnen overleggen;
- de manier van selecteren door het bestuur dat de vacature plaatst;
- het maximaal aantal kandidaten dat voor een sollicitatiegesprek wordt uitgenodigd;
- de afspraken die worden gemaakt als een medewerker met een benoeming voor onbepaalde tijd bij een ander bestuur wordt geselecteerd voor de vervulling van een tijdelijke vacature.

4.3 WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR DE MEDEWERKERS?

De samenwerkende partijen wijzen één of meerdere medewerkers aan die met de coördinatiewerkzaamheden rondom het servicepunt word(t)(en) belast. De coördinatoren worden bij één van de deelnemende besturen benoemd, maar de kosten die aan hun inzet verbonden zijn worden door de schoolbesturen gezamenlijk gedragen. Werken voor het HR servicepunt houdt voor hen geen wijziging van hun rechtspositie in.

Ook de nieuwe medewerkers die via het servicepunt worden geworven, krijgen een benoeming bij één van de schoolbesturen. Zij treden bij het schoolbestuur in dienst dat de vacature heeft opgesteld en hen heeft geselecteerd. De besturen beslissen ook zelf of zij een benoeming voor bepaalde of onbepaalde tijd aanbieden.

Gaat het om een match met een medewerker van een ander bestuur die een stap in zijn loopbaan wil zetten, maar daarvoor op de eigen school geen mogelijkheden heeft, of een match met een medewerker die kennis wil maken met een andere werkomgeving, dan maken de betreffende schoolbesturen én de medewerker afspraken over hoe zij dat vorm willen geven. De medewerker kan natuurlijk bij de andere school in dienst treden, maar als het gaat om het scherp krijgen van de eigen talenten en ambities ligt een tijdelijke detachering meer voor de hand.

DETACHERINGEN

Bij detachering behouden medewerkers hun rechtspositie, inclusief anciënniteit bij het eigen bestuur. Dat bestuur blijft de werkgever. De onderlinge afspraken over de detachering leggen de besturen vast in een deelnemersovereenkomst. Ook onderwerpen als roostering, functioneren/aansturing van de medewerker, beloning en de verdeling van verantwoordelijkheden bij ziekte van de medewerker worden daarin geregeld. In [bijlage VI](#) is een voorbeeld van een deelnemersovereenkomst opgenomen. De medewerker sluit met zijn (eigen) bestuur een detacheringsovereenkomst waarin de voorwaarden zijn vastgelegd (zie [bijlage VII](#)). Het is raadzaam om een maximale periode van detachering af te spreken, bijvoorbeeld van een jaar. Gedurende dat jaar kan de medewerker ervaren hoe de werkomgeving bij het andere schoolbestuur is. Bevalt die werkomgeving, dan kunnen de bij de detachering betrokken schoolbesturen in overleg met de medewerker besluiten om de rechtspositie (met behoud van arbeidsvoorwaarden en anciënniteit) over te laten gaan naar het andere schoolbestuur.

Bij het bij elkaar brengen van vraag en aanbod kunnen de coördinatoren constateren dat bij meerdere schoolbesturen een parttime vacature voor hetzelfde vak bestaat. Op basis van deze kennis kunnen de besturen besluiten de handen ineen te slaan en een dubbele betrekking aanbieden. Voor de docent is dat interessant, omdat hij op die manier toch fulltime kan werken.

AANDACHTSPUNTEN BIJ HET AANBIEDEN VAN EEN DUBBELE BETREKKING:

- voor startende docenten geldt dat in de [CAO VO](#) is bepaald dat een dienstverband een minimale omvang van 0,5 fte moet hebben;
- de medewerker heeft meerdere leidinggevers. Daarom moet het voor de medewerker duidelijk zijn wat ieder bestuur van hem verwacht;

4.4 WELKE AFSPRAKEN WORDEN ER GEMAAKT?

De samenwerkende partijen spreken als eerste af hoe zij het HR servicepunt willen inrichten en welke activiteiten zij daarin willen onderbrengen. Worden vacatures alleen bij het servicepunt aangemeld of mogen besturen daarnaast hun eigen externe wervingsprocedure in gang zetten? Wordt een bovenschools benoemingsbeleid afgesproken? En bij welk schoolbestuur worden de medewerkers die deze activiteiten coördineren benoemd? Omdat het HR servicepunt in de regel geen rechtspersoon is en de coördinatoren daar dus niet in dienst kunnen treden, zullen zij bij één van de deelnemende besturen moeten worden benoemd. Dit schoolbestuur treedt dan als werkgever op en is verantwoordelijk voor alle verplichtingen die uit het werkgeverschap voortvloeien, zoals de salarisbetaling en ook het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en de re-integratieverplichtingen bij ziekte. Er moeten dan ook goede afspraken worden gemaakt over de verdeling van de kosten van inzet van de coördinatoren én ook over de procedure voor het geval het schoolbestuur waar de coördinatoren in dienst zijn, zijn deelname aan de samenwerking wil beëindigen.

Bij het aangaan van een samenwerking heeft de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad adviesrecht. Het is dan ook verstandig om de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad van meet af aan mee te nemen bij de vorming van de samenwerking. Zie ook [paragraaf 2.1.8.](#) over de rol van medezeggenschap.

SAMENWERKINGSOVEREENKOMST

De gemaakte afspraken worden schriftelijk in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Er bestaan zeer uitvoerige en gedetailleerde samenwerkingsovereenkomsten, maar ook zogeheten raamovereenkomsten waarin alleen de hoofdlijnen van de gemaakte afspraken zijn vastgelegd. Over de precieze uitvoering van de raamovereenkomst worden dan steeds nadere afspraken gemaakt die weer worden vastgelegd in uitvoeringsovereenkomsten. Een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst is te vinden in [bijlage II](#).

Het voordeel van een samenwerkingsovereenkomst is dat deze als laagdrempelig wordt ervaren en ruimte biedt om aanvullende en eigen afspraken te maken. Raamovereenkomsten bieden veel ruimte om de samenwerking te laten groeien. Het zal in de beginfase nog vaak zoeken zijn naar de juiste weg. Dat vraagt flexibiliteit, niet alleen van de schoolbesturen zelf maar ook bij de toepassing van de afspraken in de overeenkomst. Hier staat tegenover dat het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst (veel) tijd kan kosten. Er moet overleg worden gevoerd over de inhoud daarvan en hoe gedetailleerder de overeenkomst is, hoe meer tijd dit vergt. Bij het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst helpt het als een duidelijke missie en visie worden geformuleerd. Binnen de regionale aanpak kan deze luiden: 'het met behulp van een netwerkorganisatie gezamenlijk oplossen van complexe vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt die als afzonderlijk schoolbestuur niet of minder effectief kunnen worden opgepakt.'

CENTRALE DIENST

Bij een groot servicepunt kunnen besturen overwegen om hun samenwerking vorm te geven in een centrale dienst. Een centrale dienst wordt in artikel 53b van de Wet op het voortgezet onderwijs gedefinieerd als de rechtspersoon die 'uitsluitend wordt bestuurd door één of meer bevoegde gezagsorganen en niet het maken van winst beoogt'. Een centrale dienst richt zich op het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de goede gang van zaken van het onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van personeelsadministratie. In een dienstverleningsovereenkomst of service level agreement wordt vastgelegd wat de centrale dienst aan diensten voor schoolbesturen verricht. Veelal zal het HR servicepunt diensten gaan verrichten die tot dan toe door de afzonderlijke schoolbesturen worden uitgevoerd. De schoolbesturen dragen deze diensten over aan de centrale dienst. Ook de medewerkers die met deze activiteiten bij de schoolbesturen belast zijn, gaan als gevolg van deze overgang van onderneming over naar de centrale dienst. Hun rechtspositie inclusief anciënniteit blijft daarbij behouden. Docenten en andere medewerkers kunnen overigens ook bij een centrale dienst benoemd worden, maar zij moeten vanuit de centrale dienst naar de schoolbesturen gedetacheerd worden. Een centrale dienst mag zich namelijk niet bezig houden met het geven van onderwijs of schoolbegeleiding. In de praktijk zien we dan ook dat alleen de coördinatoren van het HR servicepunt een dienstbetrekking bij de centrale dienst krijgen. Het is belangrijk dat de schoolbesturen betrokken blijven bij de centrale dienst, om ervoor te zorgen dat de coördinatoren hun werkzaamheden goed kunnen blijven verrichten. Bovendien hebben de besturen bij een eventuele ontbinding van een centrale dienst een plicht tot herplaatsing.

Er kleeft een btw-risico aan de detachering van medewerkers vanuit een centrale dienst. Als er toch voor wordt gekozen om de samenwerking vorm te geven in een centrale dienst, dan is het verstandig om de fiscale consequenties daarvan van tevoren af te stemmen met de belastingdienst. (zie ook [paragraaf 3.5](#))

4.5 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Het is belangrijk in de samenwerkingsovereenkomst of de dienstverleningsovereenkomst ook een passage over de verdeling van de kosten op te nemen.

Geld speelt altijd een belangrijke rol bij het aangaan van een samenwerking. Samenwerking heeft financiële voordelen en de voordelen van waardecreatie, maar er worden ook kosten gemaakt. Het gaat bijvoorbeeld om de kosten van het mobiliteitsprogramma, om kosten voor ICT en communicatiemiddelen, reclamemateriaal en kosten in verband met het voeren van een administratie. Uiteraard gaat het ook en vooral om de loonkosten van de coördinatoren of projectleiders. Ze zijn weliswaar bij één van de schoolbesturen in dienst, maar werken voor alle samenwerkende schoolbesturen. Daartegenover staat dat de schoolbesturen op verschillende kosten kunnen besparen. Er is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag wat die besparing inhoudt. Dat verschilt per samenwerking en per schoolbestuur. Ook de mate van intensiteit van de samenwerking is van invloed op de kosten. Als op meerdere onderdelen wordt samengewerkt, zullen de kosten daarvan ook hoger zijn dan wanneer er bijvoorbeeld alleen op het gebied van mobiliteit wordt samengewerkt. Tegelijk geldt dat ook de voordelen dan groter zijn. Het is bovendien lastig om het financiële voordeel van het servicepunt in geld uit te drukken. De voordelen op personeelsgebied, zoals behoud van werkgelegenheid en mobiliteit, zijn niet altijd in geld uit te drukken. Bovendien, samenwerking schept ook economische waarde waarbij tegelijkertijd waarde voor de deelnemende organisaties en het onderwijs in de regio wordt gegenereerd. Waarde die samenhangt met doelen van de samenwerking.

Het is belangrijk om vroeg in het samenwerkingsproces een begroting op te stellen en ook afspraken te maken over de verdeling van de kosten. Omdat er geen afgescheiden vermogen is, dienen één of meer schoolbesturen de kosten voor te financieren. Houd daar rekening mee.

Houd daarnaast rekening met de eenmalige aanloopkosten voor bijvoorbeeld projectbegeleiding, maar ook met jaarlijks terugkerende kosten zoals die voor ICT-voorzieningen. Het is voor deze kosten raadzaam om onderling een basisbedrag af te spreken dat betaald wordt alvorens een schoolbestuur zich bij het HR servicepunt kan aansluiten.

De andere kosten (van inrichting) van het servicepunt kunnen op twee manieren worden verdeeld:

- er wordt een verdeelsleutel gehanteerd op basis van het aantal leerlingen per schoolbestuur of het aantal fte's;
- de kosten worden verrekend per afgenomen dienst.

Een vaste verdeelsleutel heeft als voordeel dat vooraf meer inzicht bestaat in de kosten per bestuur en de dekking van deze kosten. Het nadeel is echter dat alle deelnemende besturen delen in alle kosten van het servicepunt, ook als hun (eigen) afname beperkt is. Dat gaat dan bijvoorbeeld om de geboden loopbaanbegeleiding. Het verrekenen van kosten van de afgenomen dienst is in een dergelijk geval wellicht eerlijker, maar kan tegelijkertijd ook een belemmering vormen voor het afnemen van diensten. Immers, de teller begint dan te lopen. Bij een verdeelsleutel is 'toch' al betaald en zullen besturen eerder geneigd zijn daadwerkelijk gebruik te maken van de diensten. Een combinatie van beide is natuurlijk ook mogelijk.



5. Intensieve vorm van samenwerking

SAMENVATTING INTENSIEVE VORM REGIONALE SAMENWERKING: MINIMALE VOORWAARDEN

- de basisvoorwaarden voor samenwerking toepassen ([zie basisvorm](#));
- gemiddelde vorm regionale samenwerking toepassen ([zie gemiddelde vorm](#));
- realiseren van een regionaal mobiliteitscentrum met neutrale uitstraling naar de regio;
- overdragen van verantwoordelijkheden op het gebied van arbeidsmarktbeleid en personeelsbeleid (incl. gedeelde verantwoordelijkheden voor formatie).

SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

Over het algemeen geldt dat naarmate de samenwerking intensiever is, de voorkeur uitgaat naar een rechtspersoon om de samenwerking blijvend aan te jagen en nieuwe passende initiatieven te ontwikkelen. Een rechtspersoon maakt het voor schoolbesturen ook mogelijk om de verantwoordelijkheden op het gebied van het arbeidsmarktbeleid over te dragen aan het regionaal mobiliteitscentrum. De volgende rechtspersonen zijn geschikt ([zie ook 5.4](#)):

- stichting;
- vereniging;
- coöperatie.

GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN

Het doel van het regionaal mobiliteitscentrum is talentvolle medewerkers en medewerkers in een tekortvak aan de regio te binden, de instroom van starters te bevorderen, stille reserves aan

te boren, boventalligheid als gevolg van tijdelijke frictie gezamenlijk op te vangen, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en loopbaanbegeleiding aan medewerkers te bieden. Waar de accenten van het mobiliteitscentrum liggen, zal per regio verschillen. Het onderscheid met een gemiddelde en basisvorm van samenwerking is het delen van de formatieve en personele risico's. Het regionaal mobiliteitscentrum kan zich richten op een of meerdere onderstaande taken:

- werving en selectie ([zie ook 5.2](#));
- loopbaanbegeleiding;
- mobiliteit;
- professionalisering;
- werving en begeleiding zijinstromers en hybride docenten;
- kennisdeling;
- regionale inzet van personeel (regionale pool).

5.1 EEN REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM

Een meest vergaande (intensieve) samenwerking wordt aangegaan als schoolbesturen hun gehele arbeidsmarktbeleid onderbrengen in een regionaal mobiliteitscentrum en de verantwoordelijkheid overdragen. Het doel van het mobiliteitscentrum is talentvolle medewerkers en medewerkers in een tekortvak aan de regio te binden, de instroom van starters en zij-instromers te bevorderen, stille reserves aan te boren, boventalligheid als gevolg van tijdelijke frictie gezamenlijk op te vangen, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en loopbaanbegeleiding aan medewerkers te bieden. Waar de accenten van het mobiliteitscentrum liggen, zal per regio verschillen. In een krimpregio zal het mobiliteitscentrum zich vooral richten op de doorstroom van medewerkers en het behoud van werkgelegenheid, terwijl in een andere regio de focus meer zal liggen op het aantrekken van personeel.

Het is belangrijk om ook contact met de lerarenopleidingen in de regio te zoeken om vraag en aanbod op elkaar te kunnen afstemmen. Waar de accenten liggen zal afhankelijk zijn van de meerjarige strategische personeelsplanning en de uitdagingen en omstandigheden van de regio.

Het regionaal mobiliteitscentrum kan de deelnemende schoolbesturen ontzorgen. Veranderingen op de arbeidsmarkt en een dalend leerlingenaantal kunnen bij schoolbesturen voor onzekerheid over de formatie zorgen. Op twee manieren kan een regionaal mobiliteitscentrum deze onzekerheid verkleinen. Ten eerste door binnen het regionaal mobiliteitscentrum samen te werken bij het (meerjaren)formatieproces en -plan en een regionale strategische personeelsplanning te maken. Hierdoor zal sneller blijken of in de nabije toekomst formatieruimte ontstaat om medewerkers direct een vaste aanstelling te geven. Dit langetermijnperspectief kan ondersteunend zijn bij het werven en aantrekken van nieuwe medewerkers en het kiezen van de aan te bieden benoeming op bestuurs- en/of op regionaal niveau. Ten tweede worden mogelijke risico's op te weinig aanbod aan werk verdeeld over de deelnemende partijen. Door op deze manier samen te werken kunnen de deelnemende besturen vaker wél een contract met uitzicht op een benoeming voor onbepaalde tijd of zelfs meteen een benoeming voor onbepaalde tijd aanbieden. Voor talentvolle kandidaten, maar ook voor zittende medewerkers met een benoeming voor bepaalde tijd, betekent dit meer zekerheid over hun eigen werkgelegenheid en dus ook over hun inkomen. Ook de noodoplossing van de inzet van uitzendbureaus, detachingsbureaus en payrollbedrijven kan zo worden beperkt. Door krapte op de arbeidsmarkt stijgen de tarieven van deze bureaus. Dit kan een extra stimulans zijn voor samenwerking in een regionaal mobiliteitscentrum.

Het onderscheid met een gemiddelde en basisvorm van samenwerking is het delen van de formatieve en personele risico's en het nog intensiever samenwerken op het gebied van formatie(planning). Een andere mogelijkheid die het regionaal mobiliteitscentrum biedt om meer strategisch om te gaan met personele vraagstukken is het werken met een regionale pool van medewerkers ([zie ook regionale inzet van personeel](#)). Een regionaal mobiliteitscentrum kan zich richten op één of meerdere

onderstaande taken:

- werving en selectie ([zie ook 5.2](#));
- loopbaanbegeleiding;
- mobiliteit;
- professionalisering;
- werving en begeleiding zij-instromers en hybride docenten;
- kennisdeling;
- regionale inzet van personeel (regionale pool);
- centrale afspraken met uitzendbureaus en detachingsbureaus.

REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM TWENTE/ACHTERHOEK

In de regio Twente/Achterhoek werken zes zelfstandige vo-scholen samen aan het dreigend lerarentekort en een krimp van het aantal leerlingen. Om de kwaliteit van het onderwijs te behouden, richtten de scholen een [Regionaal Mobiliteitscentrum \(RMC\)](#) op dat zich bezig houdt met de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel op de betrokken scholen. Medewerkers hebben de mogelijkheid om te solliciteren op de vacatures van de andere scholen en worden gezien als interne kandidaat. Via een gezamenlijke vacaturebank zijn alle vacatures binnen de scholen zichtbaar. De website en de vacaturebank kunnen ook worden ingezet voor externe werving van docenten. Ook bij andere regio's ontstaan dergelijke initiatieven.

WERVING EN SELECTIE

Het mobiliteitscentrum verzamelt alle vacatures bij de verschillende schoolbesturen. De vacatures worden automatisch gematcht met de profielen van medewerkers die mobiel zijn of die bij hun eigen schoolbestuur hebben aangegeven mobiel te willen worden. Daarnaast kunnen de vacatures binnen de deelnemende besturen worden uitgezet, zodat medewerkers ook zien dat er (loopbaan)mogelijkheden zijn bij andere scholen in de regio. Arbeidsmobiliteit zorgt voor een betere aansluiting tussen werk en de eigen wensen, kennis en competenties. Dit leidt tot meer tevredenheid en betere inzet van talent en daarmee behoud van personeel voor de sector. Om mobiliteit onder medewerkers

te stimuleren richt het mobiliteitscentrum zich vooral op hun talenten en loopbaanontwikkeling. Het mobiliteitscentrum kan gericht zoeken naar personeel dat aansluit bij de wensen en eisen van de school en hiermee een recruitmentrol vervullen.

Het mobiliteitscentrum kan centrale afspraken maken met een uitzendbureau of detacheringsbureau wanneer ze bij noodgevallen gebruik willen maken van hun diensten. Om zo te zorgen dat deze bureaus de arbeidsvoorwaarden, taakbeleid en de arbeids- en rusttijdenregeling op dezelfde wijze toepassen als voor de eigen werknemers die onder de CAO VO vallen.

LOOPBAANBEGELEIDING

Waar vroeger loopbaantrajecten alleen noodgedwongen werden ingezet als medewerkers ontslagen moesten worden, wordt het middel nu steeds vaker ingezet om medewerkers te laten nadenken over uitdagingen in hun werk of een volgende stap in hun loopbaan.

Loopbaanbegeleiding kan op verschillende manieren:

- mogelijkheden voor verbreding of specialisatie binnen de eigen functie;
- talenten en ambities scherp krijgen;
- een andere functie binnen de eigen school;
- een nieuwe werkomgeving op een andere school;
- verkennen van mogelijkheden buiten de onderwijssector.

MOBILITEIT

Het regionaal mobiliteitscentrum biedt dus kansen én een veilige omgeving om ook de mogelijkheden van loopbaanbegeleiding te verkennen. Omdat de coördinatoren de werving en selectie voor alle deelnemende schoolbesturen regelen, hebben zij goed zicht op de vacatures en de formatieruimte bij schoolbesturen en weten zij waar doorgroeimogelijkheden liggen. Het kan zijn dat een medewerker een volgende stap in de loopbaan wil zetten, maar dat er binnen de eigen school geen doorgroeimogelijkheden meer zijn. Op een andere school is die ruimte er mogelijk wel. Het regionaal mobiliteitscentrum kan deze

medewerker de kans bieden om zich verder professioneel te ontwikkelen en persoonlijk te groeien. Een regionaal mobiliteitscentrum vergemakkelijkt de kennismaking met een andere werkomgeving of een andere functie, ook als dit tijdelijk is. Medewerkers kunnen ontdekken wat het beste bij hen past en nemen de ervaring die zij elders hebben opgedaan mee naar de oorspronkelijke of de nieuwe werkomgeving. Een frisse blik kan de kwaliteit van het onderwijs versterken en/of werkprocessen optimaliseren, medewerkers de kans bieden om zich verder professioneel te ontwikkelen en persoonlijk te groeien. Een regionaal mobiliteitscentrum vergemakkelijkt de kennismaking met een andere werkomgeving of een andere functie, ook als dit tijdelijk is. Medewerkers kunnen ontdekken wat het beste bij hen past en nemen de ervaring die zij elders hebben opgedaan mee naar de oorspronkelijke of de nieuwe werkomgeving. Een frisse blik kan de kwaliteit van het onderwijs versterken en/of werkprocessen optimaliseren.

Belangrijk om zich te realiseren is dat bij het doorlopen van een loopbaantraject vrijwilligheid voorop staat. Medewerkers kunnen niet worden gedwongen om zich bij het mobiliteitscentrum aan te melden. Dit zou bovendien kunnen leiden tot kwaliteitsverlies omdat medewerkers zich dan niet welwillend opstellen. Gedwongen mobiliteit wordt alleen ingezet als de medewerkers boventallig zijn en vrijwillige aansluiting bij het mobiliteitscentrum hiervoor geen oplossing biedt. Hierover moeten in overleg met de vakbonden afspraken worden gemaakt in een sociaal plan.

PROFESSIONALISERING

Het regionaal mobiliteitscentrum kan ook de professionalisering van de deelnemende besturen bundelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het organiseren van trainingen of scholing, die gezamenlijk goedkoper ingekocht kunnen worden en/of vanuit eigen (bestuurs-) academies worden opgezet. Het is ook makkelijker om gezamenlijk een training op maat of incompany te organiseren. Het regionaal mobiliteitscentrum staat gezamenlijk veel sterker tegenover aanbieders van scholing, dan een schoolbestuur dat dit zelf inkoopt. Hier geldt immers ook de macht van het getal. Het mobiliteitscentrum onderhandelt over maatwerk en de prijs, zodat een lagere prijs kan worden bedongen. In scholing kan bovendien een oplossing liggen voor de tekortvakken.

“

“De leraar aardrijkskunde ziet ook wel dat het animo onder leerlingen voor zijn vak minder aan het worden is.”

aldus één van de HR-medewerkers in de projectgroep bestuurlijke samenwerking in het voortgezet onderwijs in de provincies Groningen en Drenthe.

Het leren van een ander vak en het behalen van een tweede bevoegdheid biedt docenten uitdaging om zichzelf verder te ontwikkelen. Als medewerkers zich scholen tot bevoegde docenten voor bijvoorbeeld tekortvakken, wordt hun inzetbaarheid vergroot en blijft de werkgelegenheid behouden. In de praktijk zien we dat docenten hier steeds meer voor open staan.

WERVEN EN BEGELEIDEN VAN ZIJ-INSTROMERS EN HYBRIDE DOCENTEN

Het regionaal mobiliteitscentrum kan daarnaast potentiële hybride docenten en zij-instromers in het beroep (ZiB) ondersteunen bij het vinden van de juiste route naar het onderwijs en uiteindelijk ook bij het behalen van de onderwijsbevoegdheid. Voor meer informatie over zij-instroom en hybride docenten, zie [pagina 9](#).

Het regionaal mobiliteitscentrum kan ook voor deze doelgroep net als voor de hybride docent ondersteuning bieden. Het regionaal mobiliteitscentrum kan daarin een tweeledige taak vervullen. Enerzijds kan het mobiliteitscentrum activiteiten verrichten om deze potentiële hybride docenten te werven en anderzijds ligt er een taak om ervoor te zorgen dat zij een opleiding volgen om hun onderwijsbevoegdheid te halen. Flexibele opleidingen kunnen een baan in het onderwijs aantrekkelijk maken, maar maatwerk is altijd nodig. Lesgeven is namelijk niet iets wat iemand er zomaar even bij kan doen. Hybride docenten hebben zowel

kennis nodig van de schoolvakinhoud als pedagogisch-didactische kennis en vaardigheden. Daarnaast hebben ze (ervarings-)kennis van het bijbehorende beroepenveld nodig. Via het regionaal mobiliteitscentrum kunnen besturen verlangen dat de lerarenopleidingen aandacht besteden aan die complexiteit en dynamiek. Verenigd in het mobiliteitscentrum zijn de gezamenlijke besturen een sterke gesprekspartner tegenover de lerarenopleidingen.

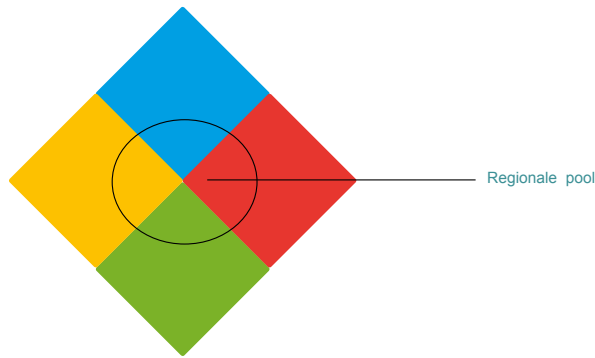
KENNISDELING

Het mobiliteitscentrum kan ook een plaats zijn waar docenten hun kennis en ervaringen kunnen uitwisselen. Het is een geschikt verzamelpunt om verbetering van vakonderwijs te faciliteren. Docenten die hetzelfde vak geven, kunnen samenwerken met collega's van andere scholen. Veelal gebeurt dit in de vorm van kennisdelingsbijeenkomsten of netwerkbijeenkomsten, maar het is ook goed mogelijk om collegiale visitaties te doen. Door bij elkaar in de keuken te kijken en elkaar feedback te geven, worden nieuwe inzichten opgedaan waarmee de onderwijskwaliteit naar een (nog) hoger niveau getild kan worden. Docenten hoeven ook minder vaak zelf het wiel uit te vinden als zij door betere contacten via het servicepunt eenvoudiger een beroep kunnen doen op collega's bij andere besturen. Goede praktijkvoorbeelden en enthousiaste verhalen van anderen geven daarnaast ook nieuwe impulsen en energie.

REGIONALE INZET VAN PERSONEEL

Naast het bevorderen van de onderlinge uitwisseling van medewerkers tussen de schoolbesturen, bijvoorbeeld door detacheringen, kan het mobiliteitscentrum ook een regionale pool voor tijdelijke inzet vormen. Deze pool met medewerkers staat in dienst van alle bij het mobiliteitscentrum aangesloten samenwerkende partijen. Het doel is zelf vacatures op te vullen die ontstaan door bijvoorbeeld zwangerschap of langdurig ziekteverlof van een medewerker. Het is immers een dure aangelegenheid om medewerkers via uitzendbureaus in te huren. Daarom kan het aantrekkelijker zijn om als samenwerkende besturen zelf een groep met medewerkers te vormen die ervoor kiezen flexibel te worden ingezet. Ook vanuit goed werkgeverschap verdient dit de voorkeur. Individueel zijn de risico's van een flexibele schil wellicht te groot, maar als deze samen worden gedragen, is hierin juist een kans gelegen. Het werkt als volgt. Elke bestuurder reserveert geld voor het instellen

van de regionale pool, het geld dat anders uitgegeven wordt aan externe inhuur. In de regionale pool zitten medewerkers van deelnemende besturen. Hun rechtspositie behouden zij bij hun eigen bestuur, maar de afspraak is dat zij op vrijwillige basis ook inzetbaar zijn bij de andere besturen. Dat gebeurt op basis van detachering tussen de betrokken besturen. Omdat de medewerkers een reguliere betrekking bij hun eigen schoolbestuur hebben, gelden de beperkingen ten aanzien van het maximum aantal benoemingen voor bepaalde tijd en de ketenregeling niet. Slechts in situaties waarin het niet lukt om de tijdelijke frictie via de regionale pool op te lossen, komt externe inhuur eventueel aan de orde.



GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

Het belang van een regionale pool lijkt in het voortgezet onderwijs minder urgent en groot dan in het primair onderwijs. In het voortgezet onderwijs vindt in de meeste gevallen geen vervanging vanaf de eerste verlofdag van de docenten plaats. Maar, op het gebied van wervings-, mobiliteits- en loopbaanbeleid is ook in het voortgezet onderwijs regionale samenwerking in een gezamenlijke pool binnen het mobiliteitscentrum een kansrijke optie. Kansen als:

- een duidelijk profiel op de regionale arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden versterkt de wervingskracht van scholen als werkgever;
- samenwerking biedt mogelijkheden voor een krachtiger arbeidsmarktcommunicatie. Een sterk eigen regionaal profiel is van groot belang voor de wervingskracht bij startende docenten, maar ook ervaren docenten uit andere regio's;

- samenwerking bij loopbaanbegeleiding en een gezamenlijk professionaliseringsprogramma biedt de mogelijkheden voor verbreding en intensivering en vergroot de ruimte voor maatwerk;
- samenwerking versterkt ook de positie ten opzichte van de lerarenopleidingen en nascholingsinstituten bij het maken van afspraken over maatwerkafspraken voor specifieke doelgroepen, zoals starters, kandidaten voor een tweede bevoegdheid, zij-instromers, herintreders en hybride docenten;
- de investering in tijd en geld van de inrichting en exploitatie van een mobiliteitscentrum verdient zich terug in de vorm van:
 - effectiever wervings-, mobiliteits- en loopbaanbeleid;
 - taakverlichting voor schoolleiders en HR/P&O van de individuele besturen.

TOEKOMSTGERICHT OMGAAN MET NIET STRUCTURELE FINANCIËLE MIDDELEN

Sommige financiële middelen, bijvoorbeeld voor het wegwerken van onderwijsachterstanden, zijn van tijdelijke aard. Dat neemt niet weg dat ze kunnen worden ingezet om structurele knelpunten aan te pakken. De kans is groter dat 'tijdelijk geld' een bijdrage levert op zowel de korte als de lange termijn aan het oplossen van knelpunten wanneer samenwerkende partijen gezamenlijk werken aan een plan voor de inzet van de middelen. Het werven van bovenformatieve medewerkers is een voorbeeld van hoe de partijen het tijdelijke geld meer in gezamenlijkheid kunnen inzetten. Er zijn nog veel meer mogelijkheden, zoals bijvoorbeeld: het inzetten van de middelen in het kader van de banenafspraken, persoonlijk assistent van de leraar (PAL) of het aantrekken van tweede carrière leerkrachten/zij-instromers. Denk daarnaast ook aan het maken van afspraken met het mbo dat naast werkgever in de regionale samenwerking ook opleider is.

5.2 WERVING EN SELECTIE VIA HET REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM

Het werven van kandidaten werkt het beste als het regionaal mobiliteitscentrum een groot bereik heeft en een brede diverse doelgroep aanspreekt. Elk schoolbestuur heeft een eigen onderwijsvisie en een eigen identiteit, waardoor niet elke medewerker bij elk bestuur past of zich er op zijn plek voelt. Het mobiliteitscentrum heeft dan ook een neutrale uitstraling zodat een zo breed mogelijk publiek zich er thuis voelt.

Om zoveel mogelijk (potentieel) personeel te bereiken, kan het mobiliteitscentrum activiteiten organiseren, zoals voorlichtingsbijeenkomsten en banenmarkten. Dit bevordert op een laagdrempelige manier informeel contact tussen schoolbesturen en potentiële medewerkers. Tijdens voorlichtingsbijeenkomsten kunnen ook groepsbijeenkomsten worden georganiseerd die zijn toegesneden op een specifieke doelgroep, zoals starters, zij-instromers of stille reserves. Ook kan het mobiliteitscentrum speeddates met leidinggevenden of HR-medewerkers van de deelnemende besturen organiseren en meeloopdagen voor mensen die een overstap naar het onderwijs overwegen. Deze activiteiten vinden overigens ook al plaats binnen lichtere vormen van samenwerking zoals de basisvorm of gemiddelde vorm van samenwerking.

Het regionaal mobiliteitscentrum helpt schoolbesturen dus zowel om de instroom van nieuwe docenten te vergroten als de doorstroom van het zittende personeel te stimuleren. Omdat alle vacatures bij de verschillende schoolbesturen bij het mobiliteitscentrum worden verzameld, kan het mobiliteitscentrum de eerste matching doen. Om de matching efficiënt te laten verlopen, kan gebruik gemaakt worden van een digitaal matchingssysteem dat de koppeling maakt tussen een vacature en de sollicitanten die aan de selectiecriteria voldoen.

Een belangrijk punt van aandacht bij de matching is evenwel in hoeverre medewerkers van andere schoolbesturen voorrang hebben bij de vervulling van vacatures op sollicitanten 'van buiten'. Hierover dienen de bestuurders afspraken te maken. Gezien de doelstellingen van het mobiliteitscentrum, behoud van de werkgelegenheid in de regio en het bevorderen van mobiliteit, is het wenselijk om de medewerkers van de deelnemende besturen bij gelijke geschiktheid voorrang te geven bij de vervulling van vacatures. Deze

medewerkers worden dus gelijkgesteld aan de interne kandidaten. In plaats van een sollicitatiegesprek voert de potentiële werkgever met deze interne kandidaten van andere schoolbesturen een kennismakingsgesprek. Deze medewerkers zijn in feite geen sollicitanten, maar interne kandidaten. Een voorrangpositie gaat uit van

de veronderstelling dat een kandidaat van een ander schoolbestuur, ook de kandidaat van het bestuur met de vacature is. Dit werkt overigens twee kanten op: een voorrangpositie helpt ook om het eigen personeel in positie te brengen. De preferente positie bij sollicitaties kan desgewenst tot uitdrukking gebracht worden in een procedure voor bovenschools benoemingsbeleid.

Een voorrangpositie in de sollicitatieprocedure kan echter niet zonder meer geïntroduceerd worden. Daarvoor is instemming van het personeelsdeel van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad nodig, omdat een voorrangpositie van medewerkers van andere schoolbesturen in de regio een aanpassing van het benoemingsbeleid inhoudt. Een dergelijk benoemingsbeleid sluit goed aan bij een intensieve vorm van samenwerking.

BOVENSCHOOLS BENOEMINGSBELEID

In een procedure voor bovenschoolse benoemingsbeleid kunnen onderwerpen geregeld worden als:

- de procedure van aanmelden van een vacature bij het servicepunt;
- de informatie die in de vacature moet zijn opgenomen, zoals schoolprofiel, functie-eisen, sollicitatieprocedure, aan te leveren documenten en contactpersoon;
- de voorrangpositie van medewerkers van andere deelnemende besturen, mits zij aan de selectiecriteria voldoen en een positieve referentie kunnen overleggen;
- de manier van selecteren door het bestuur dat de vacature plaatst;
- het maximaal aantal kandidaten dat voor een sollicitatiegesprek wordt uitgenodigd;
- de afspraken die gemaakt worden als een medewerker met een vast contract bij een ander bestuur wordt geselecteerd voor de vervulling van een tijdelijke vacature.

5.3 WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR DE MEDEWERKERS?

Het inrichten van een regionaal mobiliteitscentrum hoeft geen gevolgen te hebben voor de rechtspositie van de medewerkers. Via detachering kunnen medewerkers bij andere schoolbesturen worden ingezet, bijvoorbeeld om kennis te maken met een andere werkomgeving of een (tijdelijke) vacature in te vullen. Hun rechtspositie inclusief anciënniteit houden zij bij het eigen bestuur. Dit bestuur blijft de werkgever. De onderlinge afspraken over de detachering leggen de besturen vast in een deelnemersovereenkomst. Ook onderwerpen als roostering, functioneren/aansturing van de medewerker, beloning en de verdeling van verantwoordelijkheden bij ziekte van de medewerker worden daarin geregeld. Het is voldoende als de deelnemende besturen één deelnemersovereenkomst sluiten waarin de voorwaarden waaronder medewerkers bij een ander bestuur ingezet mogen worden, zijn vastgelegd. De medewerkers sluiten met hun eigen bestuur een detacheringsovereenkomst waarin de voorwaarden zijn vastgelegd en waarin staat bij welk ander bestuur zij worden ingezet.

Het is overigens raadzaam om met de aan het mobiliteitscentrum deelnemende schoolbesturen een maximale periode van detachering af te spreken. Het moet niet zo zijn dat een medewerker tot in lengte van dagen naar een ander schoolbestuur gedetacheerd wordt, zonder dat diegene aldaar de rechtspositie heeft. Medewerkers hechten aan een eigen, vaste plek binnen de organisatie, waardoor de medewerker op een gegeven moment bij het inlenende schoolbestuur een rechtspositie behoort te krijgen. Vanaf dat moment is het inlenende schoolbestuur niet alleen de functionele werkgever van de medewerker, maar ook de formele werkgever. Vanzelfsprekend heeft de medewerker een eigen stem in het besluit om de rechtspositie al dan niet over te laten gaan naar het inlenende bestuur.

Hoewel het ook mogelijk is om medewerkers vanuit het mobiliteitscentrum naar de schoolbesturen te detacheren, komt dit in de praktijk niet voor. Een belangrijk bezwaar tegen deze constructie is dat de detachering met 21% btw is belast, omdat het mobiliteitscentrum zelf geen onderwijsinstelling is. Daarnaast geldt de CAO VO niet voor een mobiliteitscentrum en zijn de pensioenregeling en de boven- en nawettelijke regelingen bij werkloosheid anders geregeld. Er wordt in de praktijk daarom altijd gekozen voor het regelen van detachering tussen de besturen onderling.

5.4 WELKE AFSPRAKEN WORDEN ER GEMAAKT?

Een eerste vraag die de samenwerkende partijen zichzelf moeten stellen, is hoe zij de samenwerking in een regionaal mobiliteitscentrum willen vormgeven. Willen zij op contractuele basis met elkaar samenwerken of gaat de voorkeur uit naar een rechtspersoon voor de samenwerking? Welke vorm het meest geschikt is, hangt af van de ambities van de schoolbesturen en de intensiviteit van de samenwerking. Bij deze overweging is ook van belang in hoeverre het mobiliteitscentrum activiteiten in eigen beheer zal verrichten of dat deze zullen worden uitbesteed. Over het algemeen geldt wel dat naarmate de samenwerking intensiever is, de voorkeur uitgaat naar een rechtspersoon. Ook wordt op deze wijze het eigenaar- en opdrachtgeverschap in het aansturen van een organisatie beter belegd. Een rechtspersoon maakt het voor schoolbesturen ook mogelijk om de verantwoordelijkheden op het gebied van het arbeidsmarktbeleid over te dragen aan het regionaal mobiliteitscentrum. Bovendien geeft een rechtspersoon een eigen identiteit aan het mobiliteitscentrum. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan wij er dan ook vanuit dat het mobiliteitscentrum vorm krijgt in een rechtspersoon.

Het mobiliteitscentrum kan juridisch worden vormgegeven in een samenwerkingsovereenkomst. In [paragraaf 4.4](#) staat informatie over het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst.

Voor het inrichten van een mobiliteitscentrum zijn drie rechtspersonen geschikt, namelijk de stichting, de vereniging en de coöperatie. Welke rechtspersoon de meest geschikte vorm is, hangt met name af van de zeggenschap die de schoolbesturen over het mobiliteitscentrum willen uitoefenen.

Rechtspersoon	Stichting	Vereniging	Coöperatie
OPRICHTING	Notariële akte	Notariële akte	Notariële akte
ORGANISATIE	Bestuur en eventueel een intern toezichtsorgaan	Bestuur en eventueel een intern toezichtsorgaan	Bestuur en eventueel een intern toezichtsorgaan
LEDEN	Nee	Ja	Ja
BESLUITVORMING	Bestuur	Algemene ledenvergadering	Algemene ledenvergadering
UITKERING VAN WINST	Nee	Nee	Ja
EENVOUDIGE TOETREDING VAN NIEUWE SCHOOLBESTUREN	Nee	Ja	Ja

Welke rechtspersoon ook wordt gekozen, het is altijd van belang ook de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad te informeren over en waar nodig te betrekken bij de planvorming en de uitwerking.

STICHTING

Volgens het Burgerlijk wetboek is een stichting een rechtspersoon die is opgericht om een in de statuten vermeld doel te realiseren. Een stichting heeft geen leden. De oprichters van een stichting zijn niet volledig vrij in het kiezen van de doelstelling. Het doel mag namelijk niet zijn het verschaffen van uitkeringen aan de oprichters of de organen van de stichting. Dit betekent overigens niet dat er geen winst mag worden gemaakt. Er mag wel winst worden gemaakt, maar dat moet ten goede komen aan een doel met een sociale of ideële strekking.

Het belangrijkste orgaan binnen een stichting is het bestuur. In de akte van oprichting staat vermeld welke personen bij oprichting tot bestuurder zijn benoemd. Dat kunnen de oprichters zijn, maar dat hoeft niet. In ieder geval moeten schoolbesturen in de statuten van de stichting afspraken maken over de benoeming van bestuurders inclusief het aantal bestuursleden. Een voorbeeld van statuten van een stichting is te vinden in [bijlage III](#). Bij een meerhoofdig bestuur kan het daarnaast verstandig zijn een bestuursreglement op te stellen om bijvoorbeeld de verdeling van portefeuilles te regelen. Daarnaast kan een intern toezichtsorgaan (een raad van toezicht of middels de DB-/AB-constructie) worden ingesteld, maar dit is niet verplicht. Er moeten dan ook afspraken worden gemaakt over hun benoeming.

Omdat er geen leden zijn, is de zeggenschap voorbehouden aan het bestuur. Om te voorkomen dat besturen afstand tot het regionaal mobiliteitscentrum ervaren, is het aan te raden om in de statuten te regelen dat van elk schoolbestuur één bestuurder plaatsneemt in het bestuur van het mobiliteitscentrum. Op die manier blijven de schoolbestuurders betrokken. Echter, naarmate het aantal bestuursleden toeneemt, zal de bestuurlijke slagkracht van het mobiliteitscentrum verminderen. Een stichting waarin bijvoorbeeld twintig schoolbesturen elk één bestuurder afvaardigen, is minder goed te besturen en minder daadkrachtig. Een vereniging als samenwerkingsvorm kan dan een betere keuze zijn. In de praktijk blijkt de grens op ongeveer vijftien bestuurders te liggen. Bij meer deelnemende schoolbesturen is het raadzaam om voor een vereniging te kiezen. Een andere optie kan zijn om bij de stichting een adviesraad in te stellen waarin alle deelnemende schoolbesturen plaatsnemen met een jaarlijks wisselende afvaardiging in het bestuur.

VERENIGING

De vereniging lijkt op de stichting met één belangrijk verschil: een vereniging heeft leden. Net als bij de stichting is de doelstelling van de vereniging aan wettelijke restricties gebonden. Het verdelen van winst onder de leden is namelijk verboden. Er mag wel winst worden gemaakt, maar die winst moet dan ten goede komen aan het gemeenschappelijke doel. Het doel hoeft overigens geen ideëel karakter te hebben, wat bij de stichting vaak wel het geval is.

Er zijn twee soorten verenigingen: de formele vereniging (met volledige rechtsbevoegdheid) en de informele vereniging (met beperkte rechtsbevoegdheid). Een belangrijk verschil tussen beide verenigingen is dat bestuurders van een informele vereniging hoofdelijk – dus naast de vereniging – aansprakelijk zijn voor de schulden die namens de vereniging zijn aangegaan. Dat lijkt bij een rechtspersoon in het kader van regionale samenwerking niet wenselijk, zodat in het vervolg alleen nog wordt uitgegaan van de formele vereniging.

Een vereniging heeft twee wettelijk verplichte organen: het bestuur en de algemene ledenvergadering. Daarnaast kan ook een raad van toezicht worden ingesteld. Grote verenigingen zijn vaak nog onderverdeeld in afdelingen of commissies. Binnen het regionaal mobiliteitscentrum is dat uiteraard ook mogelijk.

De dagelijkse leiding binnen de vereniging is in handen van het bestuur. Het bestuur heeft een zekere beleidsvrijheid om deze vorm te geven. Het is niet zo dat het bestuur de opdrachten van de algemene ledenvergadering moet uitvoeren. Het bestuur vertegenwoordigt de vereniging. Hun (andere) bevoegdheden zijn in de statuten geregeld. Het bestuur wordt benoemd door de algemene ledenvergadering. Gewoonlijk bestaat het bestuur van een vereniging uit drie bestuursleden: een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. In de statuten kunnen functionele eisen staan. Het bestuur wordt uit de leden benoemd, wat betekent dat alleen leden in het bestuur kunnen plaatsnemen.

Alle leden van de vereniging zijn tevens lid van de algemene ledenvergadering. Het lidmaatschap is persoonlijk en kan niet aan een derde worden overgedragen. In de statuten kunnen kwaliteitseisen zijn opgenomen ten aanzien van wie als leden worden toegelaten. Een voorbeeld kan zijn dat alleen schoolbesturen in het voortgezet onderwijs lid kunnen worden en dus geen hogescholen of schoolbesturen in het primair onderwijs.

Ieder lid heeft ten minste één stem in de algemene ledenvergadering. De statuten kunnen bepalen dat sommige leden meer stemmen hebben. Wettelijk gezien hebben de leden geen verplichtingen jegens de vereniging, maar in de statuten of in een onderliggend reglement kunnen uiteraard wel verplichtingen aan leden worden opgelegd. Een voorbeeld van statuten van een vereniging is te vinden in [bijlage IV](#); een voorbeeld van een huishoudelijk reglement is te vinden in [bijlage V](#).

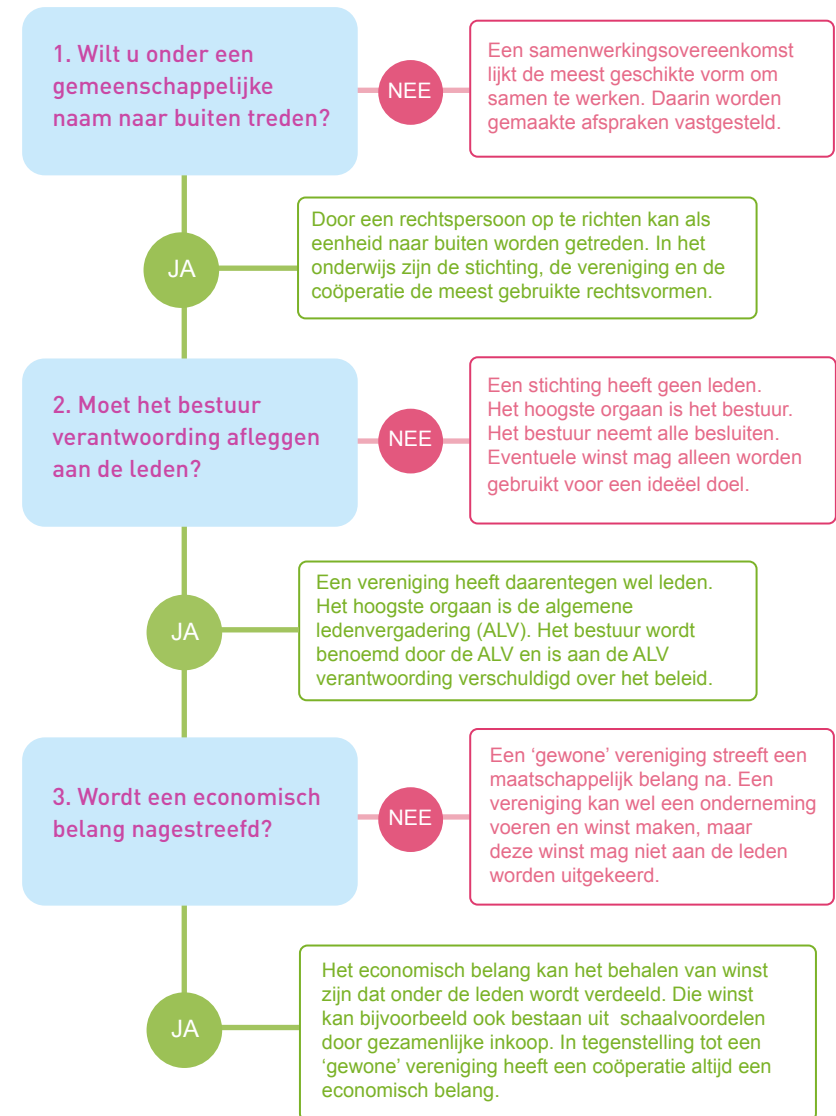
COÖPERATIE

Een bijzondere vorm van een vereniging waarvoor aanvullende regels gelden is de coöperatie. Het verschil zit vooral in de doelstelling. In de wet is namelijk bepaald dat de coöperatie ten doel moet hebben om 'in bepaalde stoffelijke behoeften van de leden' te voorzien. Welke stoffelijke behoeften dat zijn, is in de statuten van de coöperatie vastgelegd. Over het algemeen gaat het om activiteiten die de leden niet of niet voldoende rendabel zelf kunnen uitvoeren. De coöperatie wordt dan gebruikt om schaalvoordelen te verkrijgen. Ook ontzorging en kostenbesparing kunnen een reden zijn om in een coöperatie samen te werken. Deze wettelijke eis ten aanzien van de doelstelling maakt de coöperatie geschikt om gezamenlijk bijvoorbeeld scholing in te kopen, maar minder geschikt om arbeidsmarktvoorwaarden gezamenlijk aan te pakken.

AANDACHT VOOR HET WERKEN BINNEN ORGANISATIENETWERKEN

Ongeacht de juridische vorm blijft het van belang dat er wordt gedacht en gehandeld vanuit het belang van het organisatienetwerk waarbij niet wordt vertrokken vanuit het eigen belang maar vanuit het belang van het netwerk en het gezamenlijk oplossen van complexe, 'taai' vraagstukken. Doel is toegevoegde waarde te creëren voor alle belanghebbenden.

STROOMSCHEMA KEUZE VOOR RECHTSPERSOON BIJ INTENSIEVE SAMENWERKING:



In het spraakgebruik komen daarnaast ook samenwerkingsvormen als de *federatie*, de *holding* en de *personele unie* terug. Juridisch bezien zijn dit geen rechtspersonen. Een federatie is een samenwerkingsverband, in de onderwijssector veelal vormgegeven als stichting of vereniging, dat wordt gebruikt om de eigen zelfstandigheid te benadrukken. In juridische zin zijn er nauwelijks verschillen tussen een federatie-stichting en een 'gewone' stichting of een federatie-vereniging en een 'gewone' vereniging. Het enige verschil is dat bij een federatie alleen rechtspersonen aangesloten kunnen zijn en geen natuurlijke personen. 'Gewone' stichtingen en verenigingen maken dit onderscheid niet.

Ook de holding biedt mogelijkheden om samen te werken, maar is geen juridische entiteit. Waar holdings in het bedrijfsleven vaak N.V.'s of B.V.'s zijn, zijn de spaarzame holdings in het onderwijs veelal stichtingen of verenigingen. De term 'holding' verwijst naar een zeggenschapsrelatie waarin (het bestuur van) de holding zeggenschap heeft over het beleid van de 'dochterorganisaties', dat wil zeggen de betrokken schoolbesturen. Hoe ver de zeggenschap strekt, hangt af van de doorzettingsmacht die de besturen aan de holding hebben gegeven. Omdat er geen sprake is van aandelenbezit of benoemingsrechten, heeft de holding geen directe zeggenschap over de schoolbesturen. Om (juridische) gebondenheid te realiseren, is het nodig om dat in de statuten van de deelnemende schoolbesturen op te nemen. Een voorbeeld is dat bepaalde besluiten niet door het schoolbestuur worden genomen, maar door de holding. Daarmee gelden bepaalde holdingbesluiten als besluiten van het schoolbestuur zelf. Een minder vergaande vorm is dat het bestuur statutair gehouden is om het besluit van de holding over te nemen, dus door zelf conform het holdingbesluit een eigen besluit te nemen. Vanuit juridisch oogpunt ligt een dergelijke binding echter gecompliceerd. Hetzelfde geldt voor de ontvlechting van de holdingstructuur als in voorkomend geval de samenwerking wordt beëindigd.

Tot slot de personele unie. Bij een personele unie delen de stichtingen meestal dezelfde bestuurder en in een aantal gevallen ook de raad van toezicht. De stichtingen blijven onafhankelijk van elkaar bestaan en hebben elk hun eigen organen. Het bestuur van de personele unie is dus geen vervanger van het bestuur van de onderwijsinstelling. Het

schoolbestuur behoudt zijn eigen rechten en plichten als onafhankelijk bestuurlijk orgaan. Voor de organen uit hoofde van de Wet op het voortgezet onderwijs, directie, en de Wet medezeggenschap op scholen, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, geldt hetzelfde, al zijn er weinig tot geen voorbeelden bekend dat ook deze organen worden gedeeld. Een personele unie wordt vaak gebruikt om de samenwerking, vooruitlopend op een fusie, af te tasten.

5.5 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Geld speelt altijd een belangrijke rol bij het aangaan van een samenwerking. Naast de financiële voordelen en waardecreatie die de samenwerking oplevert, worden er kosten gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan:

- kosten voor oprichting van het regionaal mobiliteitscentrum (notariskosten, advieskosten);
- huisvesting;
- ICT / communicatiemiddelen;
- coördinatiekosten (inzet van medewerkers (coördinatoren, loopbaanbegeleiding, coaching);
- kosten voor het voeren van de (financiële) administratie;
- reclamemateriaal en overige algemene kosten.

De hoogte van deze kosten zal per regionaal mobiliteitscentrum verschillen. Er zal een verschil zitten in de kosten van huisvesting, in de kosten van softwarepakketten en de mate waarin de inzet van medewerkers nodig wordt geacht. Ook de mate van intensiteit van de samenwerking is van invloed op de kosten. Daartegenover staat dat de schoolbesturen aanzienlijk kunnen besparen op externe inhuur. De kosten daarvan zijn namelijk fors. Uitzendbureaus, detacheringsbureaus en payrollbedrijven brengen bovenop de salariskosten een opslag in rekening en er is btw verschuldigd. Een oplossing voor de hoge kosten van externe inhuur kan gevonden worden in een gezamenlijke regionale pool voor tijdelijke inzet. Het geld dat schoolbesturen zouden uitgeven aan externe inhuur, reserveren zij dan voor het instellen van de regionale pool voor tijdelijke frictie. Bovendien kunnen boventallige medewerkers via de gezamenlijke regionale pool ingezet worden bij andere besturen, waardoor de uitlenende bestuurder lagere loonkosten heeft.

Daarnaast kunnen de schoolbesturen besparen op eigen wervingscampagnes en op administratieve kosten. Het regionaal mobiliteitscentrum kan immers bepaalde administratieve processen op zich nemen of goedkoper inkopen. Verder zijn er, zoals al eerder opgemerkt, schaalvoordelen te behalen op het gebied van scholing, maar ook de arbodienst kan gezamenlijk worden geregeld.

SCENARIO'S EN MEERJARENBEGROTING

Om niet halverwege de voorbereidingen voor verrassingen te komen staan, is het belangrijk om al vroeg in het proces scenario's met elkaar te bespreken en financiële kosten-/batenanalyses te maken. Is de voorbereiding wat gevorderd dan kan de financiële meerjarenbegroting opgesteld worden.

Een financiële begroting is ook nodig om vooraf al afspraken te kunnen maken over hoe de kosten verdeeld gaan worden en welke inleg/contributie nodig is van de deelnemende besturen.

Vervolgens kunnen de financiële kosten van de inrichting van het mobiliteitscentrum op twee manieren worden verdeeld:

- er wordt een verdeelsleutel gehanteerd, bijvoorbeeld op basis van het aantal leerlingen per schoolbestuur of het aantal fte's;
- de kosten worden verrekend per afgenomen dienst.

Een vaste verdeelsleutel heeft als voordeel dat vooraf meer inzicht bestaat in de kosten per bestuur en de dekking van deze kosten. Het nadeel is echter dat alle deelnemende besturen delen in alle kosten van het mobiliteitscentrum, ook als hun (eigen) afname beperkt is. Het verrekenen

van kosten van de afgenomen dienst is dan eerlijker, maar kan tegelijkertijd ook een belemmering vormen voor het afnemen van diensten. Immers, de teller begint dan te lopen. Bij een verdeelsleutel is 'toch' al betaald en zullen besturen eerder geneigd zijn daadwerkelijk gebruik te maken van het mobiliteitscentrum.

Een combinatie van beide is natuurlijk ook mogelijk: afrekening op basis van de daadwerkelijke kosten voor wat betreft het delen van personeel en het hanteren van een verdeelsleutel voor de andere diensten.

Betrek bij het maken van afspraken over de kosten ook de professionaliseringskosten en de kosten van ziekte van de medewerkers. Indien daarover geen afspraken zijn gemaakt, komen deze kosten voor rekening van het bestuur waar de medewerker in dienst is. Dat kan volstaan, maar in het kader van het delen van medewerkers kunnen andere afspraken daarover wenselijk zijn. Bijvoorbeeld in de situatie dat een medewerker na een gevolgde scholing een betrekking bij een ander bestuur krijgt. Het kan dan gewenst zijn dat dit andere bestuur meedeelt in de scholingskosten.

Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een kostenverrekening tussen vier schoolbesturen met in totaal 1.000 medewerkers en 10.000 leerlingen. De schoolbesturen hebben afgesproken een vaste verdeelsleutel te hanteren voor de verdeling van de vaste kosten en een verdeelsleutel op basis van het aantal medewerkers voor de kosten van arbodienstverlening en gezamenlijke scholing. De salariskosten van vervangen bij tijdelijke frictie worden op basis van afname verdeeld.

Voorbeeld kostenverrekening met combinatie van vaste en variabele verdeelsleutel en verrekenen met afgenomen dienst

4 deelnemende besturen met samen 1.000 medewerkers en 10.000 leerlingen

		Begrote kosten	Vaste verdeelsleutel	Verdeelsleutel per leerling of per medewerker	Verdeling o.b.v. afname
Vaste kosten regionaal mobiliteitscentrum, ongeacht afname:					
1	Oprichtingskosten (notaris, advieskosten)	12.000			
2	Huisvestigingskosten	2.000			
3	Kantoorkosten	2.000			
4	Coördinatiekosten (0,2 fte)	14.000			
5	Begeleiding nieuwe docenten	10.000			
6	Bovenformatieve benoeming (2 fte)	<u>140.000</u>			
	Totaal	180.000	45.000 per bestuur		
Totaal variabele kosten regionaal mobiliteitscentrum o.b.v. afspraken afname:					
7	Arbokosten bij gezamenlijke inkoop	100.000			
8	Gezamenlijke scholing	250.000		350 per medewerker	
	Totaal	350.000			
O.b.v. daadwerkelijke afname:					
	Salariskosten vervangers (5%= 50 fte medewerkers)	3.500.000			700.000 bij afname van 10 fte gemiddeld per jaar

Voorbeeld kostenverrekening met combinatie van vaste en variabele verdeelsleutel en verrekenen met afgenomen dienst 4 deelnemende besturen met samen 1.000 medewerkers en 10.000 leerlingen.

FINANCIËLE RISICO'S

Afhankelijk van de kostenverdeling brengt deelname aan het regionaal mobiliteitscentrum financiële risico's met zich mee:

- als gekozen wordt voor een vaste verdeelsleutel en de afname van diensten van het mobiliteitscentrum is lager dan vooraf gedacht, zijn de kosten voor deelname mogelijk hoger dan de financiële voordelen;
- als een deelnemend bestuur afhaakt, zullen de kosten van het mobiliteitscentrum verdeeld moeten worden over minder besturen, waardoor de kosten hoger worden. Er wordt in principe naar een duurzame samenwerking gestreefd, maar onvoorziene omstandigheden kunnen tot terugtrekking van een of meerdere schoolbesturen nopen. Dat kan bijvoorbeeld ook het geval zijn als de verschillen binnen de regionale arbeidsmarkt dusdanig groot worden, dat het wenselijk is om het mobiliteitscentrum in meerdere centra te splitsen die zich elk op een eigen regio richten;
- als medewerkers in het mobiliteitscentrum minder dan was voorzien worden ingezet heeft het bestuur dat die medewerker in dienst heeft hogere loonkosten, terwijl de inzetbaarheid voor de eigen organisatie minder is.



6. Welke kansen biedt een personele samenwerking voor medewerkers?

Het op bovenbestuurlijk niveau kijken naar ontwikkeling op personeelsgebied en de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld aan de hand van regionale strategische personeelsplanning, stelt schoolbesturen in staat om beter te anticiperen op de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. Veranderingen op de arbeidsmarkt vergen meer dan ooit dat schoolbesturen nadenken over hoe zij goed werkgeverschap willen invullen om de werkgelegenheid in de regio te behouden.

Ook in het kader van de kwaliteit van het onderwijs is het goed om na te denken over mobiliteitsbevorderende maatregelen. Want lukt het scholen straks nog om voldoende personeel met de juiste vaardigheden te vinden om het onderwijsaanbod te garanderen? Bovendien wordt van besturen verwacht dat er in het personeelsbeleid ruimte is voor professionalisering en loopbaanontwikkeling.

Samenwerken op het gebied van personeel biedt ook kansen voor medewerkers. Het biedt de mogelijkheid om kennis te maken met andere schoolbesturen en andere onderwijsvisies. Medewerkers kunnen op een eenvoudige manier ontdekken wat het best bij hen past en waar zij de meeste aanleg en de meeste belangstelling voor hebben. Ook kan het zo zijn dat een medewerker een volgende stap in de carrière wil zetten, maar er binnen de eigen school geen doorgroeimogelijkheden meer zijn.

Op een andere school is die ruimte er mogelijk wél. Een personele samenwerking biedt voor deze medewerker dan de kans om zich verder professioneel te ontwikkelen en persoonlijk te groeien.

Een HR servicepunt of regionaal mobiliteitscentrum kan medewerkers daarnaast ook ondersteunen bij het maken van keuzes in hun loopbaan. Praten met iemand buiten de eigen school kan bovendien een veilige manier zijn om de loopbaanmogelijkheden te verkennen. Indien gewenst kan een coach ondersteuning en begeleiding bieden. Loopbaanontwikkeling kan diverse vormen aannemen:

- mogelijkheden voor verbreding of specialisatie binnen de eigen functie;
- talenten en ambities scherp krijgen;
- een andere functie binnen de eigen school;
- een nieuwe werkomgeving op een andere school;
- verkennen van mogelijkheden buiten de onderwijssector.

Bij een personele samenwerking heeft een medewerker bovendien meer baanzekerheid en meer zekerheid over behoud van inkomen. Er zijn meer mogelijkheden om een te worden herplaatst ingeval van boventalligheid. Het HR servicepunt of het regionaal mobiliteitscentrum begeleidt medewerkers bij de doorstroom naar ander werk om gedwongen ontslagen zo veel mogelijk te voorkomen. Het doel is te voorkomen dat de medewerker uitstroomt en werkloos wordt. Het is zonde als de kwaliteit en expertise van medewerkers op die manier verloren gaan.

Tot slot zijn samenwerkende schoolbesturen eerder geneigd om een benoeming met uitzicht op een dienstverband voor onbepaalde tijd of zelfs meteen benoeming voor onbepaalde tijd aan te bieden. Voor talentvolle kandidaten en voor zittende medewerkers met een benoeming voor bepaalde tijd betekent dit meer zekerheid over hun eigen werkgelegenheid en dus ook over hun inkomen. Voor het vergroten van het draagvlak is het aan te raden om bij de ontwikkeling van een HR servicepunt of regionaal mobiliteitscentrum de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad vanaf het begin bij de eerste planvorming tot aan de verdere uitwerking te betrekken.

Bijlagen

BIJLAGE I: Checklist samenwerking

BIJLAGE II: Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst

BIJLAGE III: Voorbeeld statuten stichting

BIJLAGE IV: Voorbeeld statuten vereniging

BIJLAGE V: Voorbeeld huishoudelijk reglement

BIJLAGE VI: Voorbeeld deelnemersovereenkomst

BIJLAGE VII: Voorbeeld detacheringsovereenkomst

De bijlagen kunnen worden gebruikt bij samenwerking op personeelsgebied, maar de voorbeelden kunnen ook worden gebruikt als mogelijke denkrichtingen bij het maken van afspraken over de samenwerking. De regionale arbeidsmarktvraagstukken kunnen echter vragen om aanvullende of andersluidende afspraken. De voorbeeld overeenkomsten laten daar ruimte voor, maar goede advisering bij het vastleggen van afspraken of (regio-)specifieke bepalingen is belangrijk. Het is bovendien nodig andersluidende afspraken altijd schriftelijk vast te leggen, zodat alle betrokkenen weten waar zij aan toe zijn.

NB De bijlagen zijn ook als word document te downloaden.

LITERATUURLIJST

[Actieplan Duurzaam werken in het onderwijs: een aantrekkelijk perspectief](#), VO-raad, VSNU, MBO-raad, PO-Raad en Vereniging Hogescholen, maart 2021;

[De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2020-2030](#), CentERdata, december 2020;

[Bestuurlijke constructen in het funderend onderwijs](#), Regioplan, in opdracht van ministerie van OCW, februari 2020;

Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst, P. Kenis en B. Cambré, Pelckmans Pro, ISBN 9789463371643, 2019;

[Samen sterker bij leerlingendaling. Een handreiking bij samenwerkingsvraagstukken in het voortgezet onderwijs](#), ministerie van OCW, december 2015;

[Samenwerking in het voortgezet onderwijs. Een beschrijving van acht praktijkvoorbeelden](#), Regioplan, april 2015;

[Strategisch personeelsbeleid in het VO](#), Universiteit Utrecht in opdracht van VO-raad en ministerie van OCW, maart 2021;

[Samen sterk voor elk kind – eindconclusies](#), Merel van Vroonhoven, juli 2020.

[Samenwerking bedrijfsleven](#), website Voion;

[Hybride docent: een andere kijk op leraren](#), Hybride docent, mei 2017;

[Krimp en Regionale samenwerking](#), website VO-raad;

[Arbeidsmarkt en personeelstekorten voor het voortgezet onderwijs](#), website OCW in cijfers;

[IPTO: bevoegdheden en vakken in het vo](#), CentERdata in opdracht van het ministerie van OCW, december 2020;

[Onderwijsdrijfveren onderzoek: Wie zijn de leraren van morgen?](#), Motivaction in opdracht van Platform Bèta Techniek, januari 2018;

[Het potentieel van de hybride docent wordt onvoldoende benut](#), M. Thunissen, E. Koop-Spoor, Q. Kools en M. Vos, ScienceGuide 2020;

[Reflectie-instrument bij samenwerking tussen organisaties](#), VO-raad, 2019;

[Perspectieven op Flexwerk in het voortgezet onderwijs](#), Voion, november 2020;

www.aanpaklerarentekort.nl

www.leraar24.nl

[Scenariomodel-VO](#)

Uitgave: Voion
September 2021

Postbus 556
2501 CN Den Haag
info@voion.nl
www.voion.nl

Redactie: deze handreiking is in samenwerking met
Voion ontwikkeld door Leeuwendaal.

Vormgeving: Leeuwendaal



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.



Disclaimer

De auteurs van deze handreiking hebben veel aandacht besteed om alle informatie in deze publicatie zo compleet en foutloos mogelijk aan te bieden. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden. De toepassing van deze informatie is voor eigen rekening en verantwoordelijkheid van de gebruiker.

Opmerkingen over de inhoud kunnen worden gemaild naar info@voion.nl. Ook suggesties zijn van harte welkom.

BIJLAGE I CHECKLIST SAMENWERKING

Goede afspraken maken is een eerste en belangrijke stap op weg naar samenwerking. Welke afspraken dat zijn, bepalen de samenwerkende schoolbesturen zelf. Het eindresultaat van de onderhandelingen wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of een reglement, afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm. Ook dat bepalen de schoolbesturen zelf.

In deze checklist staan onderwerpen genoemd waarover afspraken gemaakt moeten of kunnen worden, afhankelijk van de inhoud en de mate van samenwerking. Vanzelfsprekend kunnen de schoolbesturen ook over andere onderwerpen afspraken maken; deze checklist is geen uitputtende opsomming, maar schetst een beeld van gespreksonderwerpen.

Doel en ambities samenwerking

- behoud werkgelegenheid
- bevorderen mobiliteit
- binding medewerkers
- werving medewerkers bij een krappe arbeidsmarkt
- oplossing tekortvakken
- opvang 'piek en ziek'
- strategisch HRM
- prioritering doelen
- samenwerkingsvorm
- samenwerking met andere platforms
-

Activiteiten

- binding talentvolle medewerkers
- bevorderen instroom
- werven en begeleiden zij-instromers en hybride docenten
- werving en selectie
- duurzame inzetbaarheid
- loopbaanbegeleiding
- scholing en ontwikkeling medewerkers
- samenwerking (universitaire) lerarenopleidingen
- prioritering activiteiten
- communicatie
-

Vormgeving samenwerking

- opdracht voor samenwerkingspartners
- afstemming met medezeggenschap
- samenwerkingsovereenkomst
- rechtspersoon
- governance

- inrichting bureau
- projectleider

Vacatures

- aanmelden vacatures
- uitwisseling tussen schoolbesturen
- matching
- afwijzing en procedure hiervoor

Inzet personeel

- rechtspositie en arbeidsvoorwaarden (inclusief detachering)
- volgorde van inzet (eigen schoolbestuur/ander schoolbestuur)
- functioneel en formeel werkgeverschap
- begeleiding
- kwaliteitsbeleid

Professionalisering

- scholing
- duurzame inzetbaarheid
- mobiliteit

Financieel

- verdeelsleutel
- termijn
- uitvoeringskosten
- financiële verantwoording
- afspraken met de fiscus

Toetreding nieuwe schoolbesturen

- instapmoment
- documenten
- contributie/entreegeld

Uittreding schoolbesturen

- uitstapmoment
- opzegtermijn
- afrekening

Naleving afspraken

Overlegstructuur

- frequentie
- benoeming en benoemingstermijn bestuurders

BIJLAGE II VOORBEELD SAMENWERKINGSOVEREENKOMST

Dit is een voorbeeld een samenwerkingsovereenkomst. Deze kan worden gebruikt voor de statuten van een regionale samenwerking en/of een RMC.

DE ONDERGETEKENDEN:

1. de ***, statutair gevestigd te *** en kantoorhoudende te ***, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door ***;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur X*";

en

2. de ***, statutair gevestigd te *** en kantoorhoudende te ***, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door ***;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur Y*";

en

3. de ***, statutair gevestigd te *** en kantoorhoudende te ***, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door ***;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur Z*";

Het schoolbestuur X, het schoolbestuur Y en het schoolbestuur X hierna verder te nomen: "*partijen*"

IN AANMERKING NEMENDE:

- dat partijen constateren dat in de regio waarin zij onderwijs verzorgen sprake is van een dalend leerlingenaantal en/of een tekort aan docenten voor bepaalde vakken en/of vergrijzing van het personeelsbestand en/of een verminderde werkgelegenheid;
- dat partijen de wens hebben uitgesproken met elkaar te willen samenwerken om het ontslag van medewerkers te voorkomen en/of mobiliteit van medewerkers te bevorderen en/of de instroom van (nieuwe) docenten te bevorderen en hen te behouden voor de regionale arbeidsmarkt; [aan te passen op basis van de reden voor samenwerking]
- dat partijen hebben besloten tot de gezamenlijke opzet en uitvoering van activiteiten gericht op de versterking van de onderwijswerkgelegenheid in de regio waarin zij onderwijs verzorgen; [aan te passen aan de reden voor samenwerking]
- dat partijen bij het nemen van hun besluit allen het advies hebben gevraagd van hun (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraad;
- dat alle betrokken (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden en raden van toezicht ter zake van deze samenwerking een advies dan wel instemming hebben uitgebracht;

- dat partijen de voorwaarden waaronder zij deze samenwerking wensen aan te gaan in deze samenwerkingsovereenkomst willen vastleggen;

VERKLAREN TE ZIJN OVEREENGEKOMEN ALS VOLGT:

ALGEMEEN

Artikel 1

1. Partijen richten met elkaar een samenwerkingsverband in / een regionaal mobiliteitscentrum in, hierna te noemen: [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum]
2. Het [: [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid maar is gebaseerd op deze contractueel overeengekomen samenwerking.

Artikel 2

1. De doelstelling van het [: [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] is het met elkaar versterken van de onderwijswerkgelegenheid in de regio waar partijen onderwijs verzorgen en het in gezamenlijkheid ontwikkelen van activiteiten die daaraan bijdragen.
2. Partijen trachten deze doelstelling te bereiken door:
 - a. het creëren en in stand houden van een flexibele schil van medewerkers in dienst van partijen, die ingezet kunnen worden voor vervulling van tijdelijke vacatures in kern- of tekortvakken bij andere partijen;
 - b. het creëren en in stand houden van een instrument waarmee voorzien wordt in de werving, selectie en plaatsing van medewerkers en sollicitanten in vacante functies;
 - c. het oprichten en in stand houden van een mobiliteitscentrum, dat mobiliteitsdiensten als vacaturebemiddeling en loopbaanbegeleiding aanbiedt;
 - d. het organiseren van bij- en omscholing en/of trainingen aan de medewerkers van partijen en het uitwisselen van informatie en deskundigheid tussen de medewerkers van partijen;
 - e. het ontplooiën van andere activiteiten waarmee het doel kan worden bereikt, een en ander in de ruimste zin van het woord.

Artikel 3

1. Deze overeenkomst treedt in werking op de dag volgende op die waarop die door elk van de partijen is ondertekend. Deze overeenkomst heeft een werkingsduur tot en met ***.
2. Na afloop van de in het eerste lid genoemde datum wordt deze overeenkomst stilzwijgend en steeds voor *** jaar voortgezet.

DEELNAME AAN HET : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] EN
BEEÏNDIGING VAN DIE DEELNAME

Artikel 4

1. Bij aanvang van deze overeenkomst wordt door de partijen 1 tot en met *** voornoemd, aan het [: [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] deelgenomen.
2. Indien, nadat deze overeenkomst in werking is getreden, een bestuur van een of meerdere scholen voor voortgezet onderwijs, niet zijnde een der partijen, deelnemer aan het samenwerkingsverband wenst te worden, dient dat bestuur een verzoek

daartoe in bij partijen. Partijen nemen in een op te stellen reglement hiertoe nadere regels op.

Artikel 5

1. Beëindiging van deelneming aan het : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] is mogelijk:
 - a. door opzegging van een der partijen als bedoeld in de artikelen 6 en 7;
 - b. door een besluit tot uitsluiting, genomen door de overige partijen als bedoeld in artikel 8.

Artikel 6

1. Opzegging van deze overeenkomst door een der partijen is mogelijk tegen het einde van de werkingsduur, dan wel de voortgezette werkingsduur, met inachtneming van een opzegtermijn van *** maanden. Door opzegging maakt een partij kenbaar dat hij, na afloop van de opzeggingstermijn, niet meer wenst deel te nemen aan de overeenkomst. De overeenkomst wordt alsdan voortgezet door de partijen die de overeenkomst niet hebben opgezegd.
2. Elk der partijen is gerechtigd deze overeenkomst op te zeggen. Opzegging van deze overeenkomst houdt tevens een opzegging in van deelneming aan alle instrumenten die op basis van deze overeenkomst zijn opgezet en ingericht.
3. Opzegging dient bij aangetekend schrijven aan de overige partijen te gebeuren, per adres van het : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum].

Artikel 7

1. Een partij die deze overeenkomst rechtsgeldig heeft opgezegd, kan na afloop van de opzeggingstermijn geen rechten meer doen gelden op dienstverlening op basis van deze overeenkomst dan wel de op basis van deze overeenkomst opgestelde reglementen.
2. Indien de partijen die de overeenkomst niet hebben opgezegd, aantoonbaar, elk afzonderlijk, dan wel gezamenlijk, schade lijden door of vanwege een opzegging van een der partijen of van meerdere partijen, zullen zij met elkaar in overleg treden over een regeling met betrekking tot deze schade. In het reglement worden ter zake nadere regels gesteld.

Artikel 8

1. Een partij die zich niet houdt aan het bepaalde in deze overeenkomst, kan bij besluit genomen door de andere partijen, worden uitgesloten van verdere deelneming aan deze overeenkomst.
2. Een besluit als bedoeld in het vorige lid behoeft de instemming van ten minste drie/vierde deel van alle overige partijen aan de overeenkomst.
3. Een besluit als bedoeld in de vorige twee leden kan eerst worden genomen als de partij op wie het besluit betrekking heeft, door de overige partijen schriftelijk is gewezen op diens verzuim en hem een redelijke termijn is geboden dit verzuim te herstellen, welke termijn vervolgens door de betreffende partij niet of niet goed is benut.
4. Een besluit tot uitsluiting van een partij bevat de gronden waarop dit besluit rust, alsmede de gevolgen die dit besluit met zich meebrengt. Het bepaalde in het tweede lid van artikel 7 is hierbij van overeenkomstige toepassing.
5. Een besluit tot uitsluiting bevat de datum waarop de uitsluiting ingaat. Deze datum kan niet op een eerder moment liggen dan *** maanden nadat het besluit genomen is en niet later dan *** maanden nadat dit besluit genomen is.
6. In het reglement toe- en uittreding : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] worden ter zake de mogelijkheid van uitsluiting van partijen nadere regels gesteld.

Artikel 9

1. Indien het overleg over de financiële gevolgen van een opzegging als bedoeld in de artikelen 6 en 7, alsmede het overleg bedoeld in artikel 8, vierde lid, laatste volzin niet tot overeenstemming leidt, zullen partijen het geschil voorleggen aan een arbitragecommissie, die hierover – binnen drie maanden nadat die haar werkzaamheden heeft aangevangen – een bindende uitspraak doet.
2. De arbitragecommissie bedoeld in het vorige lid bestaat uit drie personen. Eén persoon wordt daarbij aangewezen door de partij of de partijen die de overeenkomst heeft of hebben opgezegd, één persoon wordt daarbij aangewezen door de overige partijen. Deze twee aangewezen personen tezamen wijzen tezamen een voorzitter voor de commissie aan. Geen der leden van de commissie mag werkzaam zijn, dan wel in de laatste *** jaar voorafgaand aan de datum waarop de commissie wordt ingericht, aan een der partijen verbonden zijn geweest als bestuurder, toezichthouder of uitvoerder van een managementfunctie. Het reglement toe- en uittreding : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] bevat nadere regels over de instelling en werkwijze van de arbitragecommissie.

INRICHTING ORGANISATIE : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum]

Artikel 10

1. Partijen richten gezamenlijk een overlegstructuur in, waarin is bepaald op welke wijze beslissingen worden genomen en hoe genomen beslissingen ten uitvoer worden gebracht.
2. In een door partijen vast te stellen reglement worden, onverminderd het bepaalde in artikel 11, ter zake nadere regels gesteld.

Artikel 11

1. Besluiten over de uitvoering en uitwerking van deze overeenkomst worden genomen in de besluitvormende vergadering.
2. De besluitvormende vergadering wordt gevormd door de afgevaardigden van de partijen. Elke partij vaardigt daartoe één bestuurder, dan wel één persoon die voldoende is gemandateerd om besluiten te nemen in de besluitvormende vergadering af.
3. Partijen benoemen gezamenlijk een voorzitter van de besluitvormende vergadering. De voorzitter kan geen bestuurder, toezichthouder of lid van het management zijn van een der partijen. De zittingsduur van de voorzitter is steeds tot de volgende expiratedatum van de overeenkomst.

Artikel 12

1. De kosten van de overlegstructuur worden gedragen door partijen. Deze kosten worden op basis van een nader vast te stellen verdeelsleutel, waarin de mate waarin deze kosten betrekking hebben op elke individuele partij tot uitdrukking komt, verdeeld tussen partijen.
2. In het reglement worden nadere bepalingen opgenomen ter uitvoering van het bepaalde in dit artikel.

HUISHOUDELIJKE ZAKEN

Artikel 13

1. De besluitvormende vergadering stelt een reglement op, waarin in elk geval nadere regels worden gesteld met betrekking tot:

- a. verzoeken tot toelating tot het : [naam samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum] als bedoeld in artikel 4 van deze overeenkomst;
 - b. de regeling van de schade bij opzegging als bedoeld in artikel 7 van deze overeenkomst;
 - c. de verdeling van de kosten tussen partijen als bedoeld in artikel 12 van deze overeenkomst;
 - d. de procedure tot vaststelling, wijziging of intrekking van een reglement, alsmede over de stemmenmeerderheid die benodigd is om een reglement te kunnen vaststellen, wijzigen of intrekken.
2. De besluitvormende vergadering kan andere reglementen opstellen en opgestelde reglementen wijzigen of intrekken.
3. Door ondertekening van deze overeenkomst bindt een partij zich tot nakoming van deze overeenkomst alsmede tot nakoming van alle reglementen die met toepassing van dit artikel door de besluitvormende vergadering zijn vastgesteld.

GESCHILLEN

Artikel 14

1. Indien zich met betrekking tot de uitvoering van deze overeenkomst, dan wel een op basis van deze overeenkomst afgesloten reglement een situatie voordoet die niet is voorzien en niet is geregeld in de wet, deze overeenkomst of een op basis van deze overeenkomst opgesteld reglement, nemen partijen gezamenlijk een besluit over de regeling van deze situatie. Dit besluit wordt genomen binnen de besluitvormende vergadering.
2. Indien partijen er niet in slagen om een besluit te nemen als bedoeld in het vorige lid, kan elk der partijen het gerezen geschil ter beslechting voorleggen aan de Rechtbank ***, sector kanton, locatie ***. De uitspraak van de rechtbank is voor alle aan deze overeenkomst deelnemende partijen bindend.

Aldus overeengekomen en in ***voud ondertekend te *** d.d. ***.

het schoolbestuur X
namens deze:

het schoolbestuur Y
namens deze:

het schoolbestuur Z
namens deze:

.....

.....

.....

BIJLAGE III VOORBEELD STATUTEN stichting

Statuten van het regionaal samenwerkingsverband

Artikel 1 Naam en Zetel

1. De stichting draagt de naam: [naam] hierna ook te noemen: “de stichting”.
2. Zij is gevestigd in de gemeente [naam]
3. De stichting is opgericht voor onbepaalde tijd.

Artikel 2 Doel

1. De stichting heeft zonder winstoogmerk primair ten doel de belangen van haar deelnemers te behartigen op het terrein van werkgelegenheid, arbeidsmobiliteit en voorziening in tijdelijke vacatures.
2. Het doel is verder het bevorderen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van activiteiten die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de deelnemers.
3. Nog breder omschreven kan zij als doel ook andere maatschappelijke belangen van de deelnemers behartigen.
4. De stichting kan haar werkkring ook tot derden uitstrekken mits dit niet in zodanige mate geschiedt dat de overeenkomsten met de deelnemers van ondergeschikte betekenis zijn.
5. De stichting beoogt niet het accumuleren van vermogen of opbouwen van eigen reserve.

Artikel 3 Bereiken doel

1. De stichting tracht haar doel te bereiken door langs wettige weg en wel door in elk geval zoals opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst:
 - a. het oprichten en in stand houden van een instrument waarmee voorzien wordt in de werving, selectie en plaatsing van medewerkers en sollicitanten in bij de deelnemers vacante functies;
 - b. het oprichten en in stand houden van een mobiliteitscentrum, dat mobiliteitsdiensten als bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, assessments aanbiedt dan wel doet aanbieden aan de deelnemers en hun medewerkers;
 - c. het realiseren van een voorziening waarbij medewerkers in dienst van de deelnemers kunnen worden ingezet voor vervulling van tijdelijke vacatures in kern- of tekortvakken bij (andere) deelnemers;
 - d. het organiseren van scholing en/of trainingen aan de medewerkers van de deelnemers en het uitwisselen van informatie en deskundigheid tussen de deelnemers;
 - e. het sluiten van afzonderlijke overeenkomsten met de deelnemers waarbij de wederzijdse rechten en plichten zijn geregeld;
 - f. het sluiten van overeenkomsten met derden;
 - g. alle andere wettige middelen waarlangs het doel kan worden bereikt, een en ander in de ruimste zin van het woord.

Artikel 4 Deelname

1. Slechts rechtspersonen die één of meer op grond van de Wet op het voortgezet onderwijs of de Wet op de expertisecentra bekostigde scholen in het werkgebied van de stichting in stand houden, kunnen deelnemen aan de stichting.
2. Het bestuur beslist over de toelating.
3. De aanvraag tot deelname en de mededeling van toelating geschiedt schriftelijk bij het bestuur.
4. Bij niet-toelating wordt dit aan de aanvrager schriftelijk medegedeeld; voor de de aanvrager staat gedurende één maand na de datum van het poststempel beroep open bij het bestuur

van de stichting; het bestuur van de stichting doet binnen één maand na de indiening van het beroep een bindende uitspraak en deelt deze schriftelijk mee aan de aanvrager.

5. Bij de oprichting zijn de volgende rechtspersonen deelnemer van de stichting:
 - [naam]
 - [naam]

Artikel 5 Einde deelname

1. De deelname eindigt door:
 - a. liquidatie of ontbinding van de rechtspersoon van de deelnemer;
 - b. schriftelijke opzegging door de deelnemer;
 - c. schriftelijke opzegging door het bestuur als de deelnemer in strijd met de statuten, reglementen of besluiten van het bestuur handelt, dan wel als redelijkerwijs van de stichting niet gevergd kan worden de deelname te laten voortduren.
2. Tegen het besluit van het bestuur, bedoeld onder lid 1 sub c, staat gedurende één maand na de ontvangst van deze mededeling voor de deelnemer beroep open bij het bestuur, die binnen één maand na de indiening van het beroep zijn bindende uitspraak schriftelijk mededeelt aan de betrokkene.
3. Einde deelname, bedoeld onder lid 1 sub c, gaat in zodra het bestuursbesluit daartoe onaantastbaar is. Tot dat tijdstip geldt de deelnemer als te zijn geschorst en kunnen de deelnemersrechten niet worden uitgeoefend. De deelnemer en het bestuur treffen een regeling hebben ten aanzien van de financiële verplichtingen van de deelnemer. De financiële verplichtingen worden vastgesteld door een daartoe door het bestuur aan te wijzen registeraccountant tenzij in het bestuur anders wordt overeen gekomen. De grondslag voor de berekening is de contante waarde van doorlopende financiële verplichtingen voor de stichting als gevolg van de opzegging gedurende een kalenderjaar na afloop van de beëindiging van de deelname. Indien hierover een geschil ontstaat, zullen zij op de voet van artikel 96 Rv een kantonrechter van de Rechtbank [naam] aanwijzen om een bindend advies te geven.
4. Opzegging door een deelnemer geschiedt schriftelijk voor 1 januari en met inachtneming van een opzeggingstermijn van een kalenderjaar.
5. Een schriftelijke opzegging door een deelnemer kan slechts plaatshebben indien en nadat de deelnemer en het bestuur een regeling hebben getroffen ten aanzien van de financiële verplichtingen van de deelnemer dat opzegt. De financiële verplichtingen worden vastgesteld door een daartoe door het bestuur aan te wijzen registeraccountant tenzij in het bestuur anders wordt overeen gekomen. De grondslag voor de berekening is de contante waarde van doorlopende financiële verplichtingen voor de stichting als gevolg van de opzegging gedurende een kalenderjaar na afloop van de beëindiging van de deelname. Indien hierover een geschil ontstaat, zullen zij op de voet van artikel 96 Rv een kantonrechter van de Rechtbank [vestigingsplaats] aanwijzen om een bindend advies te geven.
6. Een deelnemer is niet bevoegd door einde van de deelname zich te onttrekken aan een besluit waarbij de deelnemers financiële verplichtingen zijn aangegaan jegens de stichting zolang de deelname nog voortduurt.

Artikel 6 Geldmiddelen

1. De geldmiddelen van de stichting worden gevormd door:
 - a. [facultatief: entreegelden];
 - b. bijdragen van deelnemers;
 - c. geldelijke bijdragen van overheden;
 - d. vergoedingen voor bewezen diensten;

- e. bijdragen van derden.
2. Iedere deelnemer is jaarlijks een bijdrage verschuldigd op basis van de vastgestelde begroting en nieuwe deelnemers zijn bij toetreding een entreegeld verschuldigd.

[facultatief: Artikel Inleg]

1. *Het bestuur bepaalt een bedrag in euro's dat iedere deelnemer bij toetreding als inleg moet storten. Het bestuur bepaalt ook het gedeelte van dit bedrag in euro's dat een nieuwe deelnemer binnen acht dagen na zijn toetreding dient te storten. Bij reglement kan een andersluidende wijze van inbreng (bijvoorbeeld in goederen met eenzelfde geldswaarde als in de vorige zin bedoeld) en/of een hoger inleggeld worden vastgesteld.*
2. *Het niet-gestorte gedeelte van het inleggeld is steeds opeisbaar.*
3. *Iedere deelnemer wordt voor de als inleggeld gestorte bedragen en/of waarden in de boeken der stichting gecrediteerd.*

Artikel 7 Bestuur

1. De omvang van het bestuur is gelijk aan het aantal deelnemers.
2. De bestuursleden worden benoemd door het bestuur.
3. Leden van het bestuur zijn die personen die de functie van bestuurder bekleden bij de deelnemende rechtspersonen.
4. De bestuursleden worden benoemd voor de duur van de arbeidsovereenkomst bij de deelnemende rechtspersoon.
5. Het bestuur is bevoegd commissies in te stellen.
6. Bij ontstentenis of belet van een of meer leden van het bestuur, niet zijnde alle leden, nemen de overblijvende leden het gehele bestuur waar.
Bij ontstentenis of belet van alle leden van het bestuur voorzien de oprichters van de stichting in de waarneming van de taken van het bestuur.

Artikel 8 Besluitvorming

1. Het bestuur kan een (plaatsvervangend) voorzitter, secretaris en penningmeester aanwijzen. Deze bestuursfuncties, met uitzondering van de voorzitter, kunnen gecombineerd worden uitgeoefend.
2. Tenzij in de statuten anders wordt bepaald neemt het bestuur zijn besluiten met meerderheid van stemmen. Voor een rechtsgeldig besluit is vereist dat een meerderheid van de bestuursleden ter bestuursvergadering aanwezig is. Elk bestuurslid beschikt over één stem.
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming indien hij daarbij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat strijdig is met het belang van de stichting of de deelnemers van de stichting.
4. Het bestuur vergadert minimaal [aantal] keer per jaar, en voorts zo dikwijls als de voorzitter of ten minste twee andere bestuursleden dit wensen. De oproepingstermijn voor vergaderingen bedraagt tenminste veertien dagen.
5. Het bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen mits alle bestuursleden een genomen bestuursbesluit binnen 24 uur schriftelijk bevestigen.
6. Bij reglement kunnen nadere regels aangaande de vergaderingen van en de besluitvorming door het bestuur worden gegeven.
7. Een bestuurslid kan zich laten vertegenwoordigen door ander bestuurslid door middel van een schriftelijke machtiging. Een bestuurslid kan maximaal één ander bestuurslid vertegenwoordigen.

Artikel 9 Bestuursbevoegdheid

1. Behoudens de beperkingen volgens de statuten of de wet is het bestuur belast met het besturen van de stichting. Het bestuur heeft ten minste de volgende taken
 - a. het vaststellen van de jaarlijkse begroting;
 - b. het vaststellen van de jaarlijkse bijdrage van de deelnemers;
 - c. *[facultatief: het vaststellen van entreegelden];*
 - d. het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag.
2. Het bestuur kan personeel benoemen, schorsen en ontslaan. *[facultatief: Hij stelt tevens de aanvullende arbeidsvoorwaarden van het personeel vast, inclusief de collectieve arbeidsovereenkomst die van toepassing wordt verklaard.¹]*
3. Het bestuur is niet bevoegd tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen of aanvaarden van geldleningen of kredieten ongeacht de grootte van het bedrag daarvan.
4. Het bestuur kan een of meer reglementen vaststellen, waarin onderwerpen worden geregeld waarin door deze statuten niet of niet volledig wordt voorzien.
5. Een reglement mag geen bepalingen bevatten, die strijdig zijn met de wet of met deze statuten.

Artikel 10 Vertegenwoordiging

De stichting wordt vertegenwoordigd door het bestuur alsmede door twee gezamenlijk handelende bestuursleden onder wie ten minste de voorzitter of diens plaatsvervanger.

Artikel 11 Jaarverslag, rekening en verantwoording

1. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar, met diens verstande dat het eerste boekjaar loopt van datum oprichting tot [datum] .
2. Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en alle daarop betrekking hebbende werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend.
3. Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar maakt het bestuur een jaarrekening op.
4. De jaarrekening wordt vastgesteld door het bestuur.
5. De jaarrekening wordt ondertekend door alle bestuursleden. Ontbreekt de ondertekening van een of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van de reden melding gemaakt.
6. De deelnemende rechtspersonen krijgen een afschrift van de getekende jaarrekening en het jaarverslag.
7. Het jaarverslag wordt openbaar gemaakt op de website van het samenwerkingsverband en op de website van de deelnemende rechtspersonen.

Artikel 12 Statutenwijziging

1. De statuten van de stichting kunnen uitsluitend worden gewijzigd door een besluit van het bestuur, waartoe is opgeroepen met de mededeling dat aldaar wijzigingen van de statuten zal worden voorgesteld. De oproeping bevat de voorgestelde statutenwijziging.
2. Een besluit tot statutenwijziging kan slechts worden genomen op basis van unanieme stemmen een vergadering waarin alle bestuursleden aanwezig moeten zijn.
3. Indien niet alle bestuursleden aanwezig zijn in de vergadering wordt een tweede vergadering belegd waarbij voor statutenwijziging een meerderheid vereist is van ten minste twee derde van de bestuursleden waarbij tenminste twee derde van het aantal bestuursleden aanwezig is.

¹ Bij een centrale dienst is de cao vo automatisch van toepassing.

4. Een statutenwijziging treedt niet in werking dan nadat hiervan een notariële akte is opgemaakt. Tot het doen verlijden van de akte is ieder bestuurslid bevoegd.

Artikel 13 Ontbinding stichting

1. De stichting wordt ontbonden:
 - a. door een daartoe strekkend besluit van het bestuur waarbij artikel 12 van overeenkomstige toepassing is;
 - b. door haar insolventie, nadat zij in staat van faillissement is verklaard of door de opheffing van het faillissement wegens de toestand van de boedel;
 - c. door de rechter in de gevallen in de wet bepaald;
 - d. door een beschikking van de Kamer van Koophandel als bedoeld in art. 2:19a BW.
2. Het bestuur is belast met de vereffening van de boedel van de stichting, tenzij het bestuur besluit de vereffening op te dragen aan een daarvoor speciaal aan te wijzen commissie.
3. Na de ontbinding blijft de stichting voortbestaan voor zover dit tot vereffening van haar vermogen nodig is. Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van de statuten voor zover mogelijk van kracht. In stukken en aankondigingen die van de stichting uitgaan, moeten aan haar naam worden toegevoegd de woorden "in liquidatie".
4. Het bestuur stelt de bestemming vast voor het batig saldo.
5. Gedurende zeven jaar na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de stichting berusten onder degene, die daartoe door het bestuur is aangewezen.

Artikel 14: Slotbepaling

In alle gevallen waarin deze statuten niet hebben voorzien, beslist het bestuur.

BIJLAGE IV VOORBEELD STATUTEN vereniging

Statuten van het regionale samenwerkingsverband

Artikel 1: Naam en Zetel

1. De vereniging draagt de naam: [naam] hierna verder te noemen: “*de vereniging*”.
2. Zij is gevestigd in de gemeente [naam].
3. De vereniging is opgericht voor onbepaalde tijd.

Artikel 2: Doel

1. De vereniging heeft zonder winstoogmerk primair ten doel de belangen van haar leden te behartigen op het terrein van werkgelegenheid, arbeidsmobiliteit en voorziening in tijdelijke vacatures.
2. Het doel is verder het bevorderen van het in gezamenlijkheid ontwikkelen van activiteiten die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de leden.
3. Nog breder omschreven kan zij als doel ook andere maatschappelijke belangen van de leden behartigen.
4. De vereniging kan haar werkkring ook tot derden uitstrekken mits dit niet in zodanige mate geschiedt dat de overeenkomsten met de leden van ondergeschikte betekenis zijn.
5. De vereniging beoogt niet het accumuleren van vermogen of opbouwen van eigen reserve.

Artikel 3: Bereiken doel

1. De vereniging tracht haar doel te bereiken door langs wettige weg in elk geval , zoals opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst:
 - a. het oprichten en in stand houden van een instrument waarmee voorzien wordt in de werving, selectie en plaatsing van medewerkers en sollicitanten in bij de leden vacante functies;
 - b. het oprichten en in stand houden van een mobiliteitscentrum, dat mobiliteitsdiensten als bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, assessments aanbiedt dan wel doet aanbieden aan de leden en hun medewerkers;
 - c. het realiseren van een voorziening waarbij medewerkers in dienst van de deelnemers kunnen worden ingezet voor vervulling van tijdelijke vacatures in kern- of tekortvakken bij (andere) deelnemers;
 - d. het organiseren van scholing en/of trainingen aan de medewerkers van de leden en het uitwisselen van informatie en deskundigheid tussen de leden;
 - e. het sluiten van afzonderlijke overeenkomsten met de leden waarbij de wederzijdse rechten en plichten zijn geregeld;
 - f. het sluiten van overeenkomsten met derden;
 - g. alle andere wettige middelen waarlangs het doel kan worden bereikt, een en ander in de ruimste zin van het woord.

Artikel 4: Lidmaatschap

1. Slechts rechtspersonen die één of meer op grond van de Wet op het voortgezet onderwijs of de Wet op de expertisecentra bekostigde scholen in het werkgebied van de vereniging in stand houden, kunnen lid van de vereniging zijn.
2. Het bestuur beslist over de toelating.
3. De aanvraag tot het lidmaatschap en de mededeling van toelating geschieden schriftelijk bij het bestuur.
4. Bij niet-toelating wordt dit aan de aanvrager schriftelijk medegedeeld; voor de aanvrager staat gedurende één maand na de datum van het poststempel beroep open bij de

algemene ledenvergadering; deze deelt binnen één maand na de indiening van het beroep zijn bindende uitspraak schriftelijk mee aan de aanvrager en het bestuur.

5. Bij de oprichting zijn de volgende rechtspersonen lid van de vereniging:
 - [naam]
 - [naam]

Artikel 5: Einde lidmaatschap

1. Het lidmaatschap eindigt door:
 - a. liquidatie of ontbinding van de rechtspersoon van het lid;
 - b. schriftelijke opzegging door het lid;
 - c. schriftelijke opzegging door het bestuur als het lid in strijd met de statuten, reglementen of besluiten van de algemene ledenvergadering handelt, dan wel als redelijkerwijs van de vereniging niet gevergd kan worden het lidmaatschap te laten voortduren.
2. Tegen het besluit van het bestuur, bedoeld onder lid 1 sub c, staat gedurende één maand na de ontvangst van deze mededeling voor het lid beroep open op de algemene ledenvergadering; deze deelt binnen één maand na de indiening van het beroep zijn bindende uitspraak schriftelijk mee aan de betrokkene en het bestuur.
3. Einde lidmaatschap, bedoeld onder lid 1 sub c, gaat in zodra het bestuursbesluit daartoe onaantastbaar is. Tot dat tijdstip geldt het lid als te zijn geschorst en kunnen de lidmaatschapsrechten niet worden uitgeoefend. Het bestuur en het lid treffen een regeling ten aanzien van de financiële verplichtingen van het lid dat opzegt. De financiële verplichtingen worden vastgesteld door een daartoe door het bestuur aan te wijzen registeraccountant tenzij in het bestuur anders wordt overeen gekomen. De grondslag voor de berekening is de contante waarde van doorlopende financiële verplichtingen voor de vereniging als gevolg van de opzegging gedurende een kalenderjaar na afloop van de beëindiging van het lidmaatschap. Indien hierover een geschil ontstaat, zullen zij op de voet van artikel 96 Rv een kantonrechter van de Rechtbank [vestigingsplaats] aanwijzen om een bindend advies te geven.
4. Opzegging door een lid geschiedt schriftelijk vóór 1 januari en met inachtneming van een opzeggingstermijn van een kalenderjaar.
5. Een schriftelijke opzegging door een lid, bedoeld onder lid 1 sub b, kan slechts plaatshebben indien en nadat het lid en het bestuur een regeling hebben getroffen ten aanzien van de financiële verplichtingen van het lid dat opzegt. De financiële verplichtingen worden vastgesteld door een daartoe door het bestuur aan te wijzen registeraccountant tenzij in het bestuur anders wordt overeen gekomen. De grondslag voor de berekening is de contante waarde van doorlopende financiële verplichtingen voor de vereniging als gevolg van de opzegging gedurende een kalenderjaar na afloop van de beëindiging van het lidmaatschap. Indien hierover een geschil ontstaat, zullen zij op de voet van artikel 96 Rv een kantonrechter van de Rechtbank [vestigingsplaats] aanwijzen om een bindend advies te geven.
6. Een lid is niet bevoegd door opzegging van zijn lidmaatschap zich te onttrekken aan een besluit waarbij de leden financiële verplichtingen zijn aangegaan jegens de vereniging zolang het lidmaatschap nog voortduurt.

Artikel 6: Geldmiddelen

1. De geldmiddelen van de vereniging worden gevormd door:
 - a. [facultatief: entreegelden];
 - b. jaarlijkse bijdragen van de leden;
 - c. geldelijke bijdragen van overheden;
 - d. vergoedingen voor bewezen diensten;

- e. bijdragen van derden;
- 2. Ieder lid is jaarlijks een bijdrage verschuldigd op basis van de vastgestelde begroting en nieuwe leden zijn bij toetreding een entreegeld verschuldigd.

[facultatief Artikel [nr.] : Inleg]

- 1. *De algemene ledenvergadering bepaalt een bedrag in euro's dat ieder lid bij toetreding als inleg moet storten. De algemene ledenvergadering bepaalt ook het gedeelte van dit bedrag in euro's dat een nieuw lid binnen acht dagen na zijn toetreding dient te storten. Bij reglement kan een andersluidende wijze van inbreng (bijvoorbeeld in goederen met eenzelfde geldswaarde als in de vorige zin bedoeld) en/of een hoger inleggeld worden vastgesteld.*
- 2. *Het niet-gestorte gedeelte van het inleggeld is steeds opeisbaar.*
- 3. *Ieder lid wordt voor de als inleggeld gestorte bedragen en/of waarden in de boeken der vereniging gecrediteerd.*

Artikel 7: Bestuur

- 1. De algemene ledenvergadering bepaalt de omvang van het bestuur, met dien verstande dat het bestuur uit tenminste [aantal] en ten hoogste [aantal] natuurlijke personen bestaat.
- 2. De bestuursleden worden benoemd door de algemene ledenvergadering, uit de bestuursleden van de leden. Tot lid van het bestuur kunnen uitsluitend worden gekozen degenen die de functie van bestuurder vervullen bij de leden. De algemene ledenvergadering benoemt de voorzitter van het bestuur in functie. In afwijking van het vorenstaande wordt het eerste bestuur bij deze akte benoemd.
- 3. De algemene ledenvergadering kiest de bestuursleden voor een periode van [aantal] jaar. De bestuursleden zijn eenmaal terstond herkiesbaar.
- 4. Bij ontstentenis of belet van een of meer leden van het bestuur, niet zijnde alle leden, nemen de overblijvende leden het gehele bestuur waar.
Bij ontstentenis of belet van alle leden van het bestuur voorziet de algemene ledenvergadering in de waarneming van de taken van het bestuur.

Artikel 8: Besluitvorming

- 1. Het bestuur kan een (plaatsvervangend) voorzitter, secretaris en penningmeester aanwijzen.
- 2. Tenzij in de statuten anders wordt bepaald neemt het bestuur zijn besluiten met meerderheid van stemmen. Voor een rechtsgeldig besluit is vereist dat een meerderheid van de leden ter bestuursvergadering aanwezig is. Elk bestuurslid beschikt over één stem.
- 3. Het bestuur vergadert minimaal [aantal] keer per jaar, en voorts zo dikwijls als de voorzitter of ten minste twee andere bestuursleden dit wensen. De oproepingstermijn voor vergaderingen bedraagt tenminste veertien dagen.
- 4. Het bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen mits alle bestuursleden een genomen bestuursbesluit binnen 24 uur schriftelijk bevestigen.
- 5. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming indien hij daarbij een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat strijdig is met het belang van de vereniging of leden van de vereniging.
- 6. Bij reglement kunnen nadere regels aangaande de vergaderingen van en de besluitvorming door het bestuur worden gegeven.

Artikel 9: Bestuursbevoegdheid

- 1. Behoudens de beperkingen volgens de statuten of de wet is het bestuur belast met het besturen van de vereniging.
- 2. Het bestuur houdt de algemene ledenvergadering geregeld op de hoogte van de gang van zaken in de vereniging en geeft deze alle verlangde inlichtingen.

3. Het bestuur kan personeel benoemen, schorsen en ontslaan. *[facultatief: Hij stelt tevens de (aanvullende) arbeidsvoorwaarden van het personeel vast, inclusief de collectieve arbeidsovereenkomst die van toepassing wordt verklaard.]*
4. Het bestuur legt aan de algemene ledenvergadering tijdig vóór het aangaan van de betreffende rechtshandelingen in ieder geval ter goedkeuring voor de besluiten:
 - a. waarmede een bedrag van [aantal] euro of meer is gemoeid;
 - b. waardoor de vereniging zich begeeft op een nieuw werkterrein of waardoor bestaande samenwerking wordt beëindigd of of ingrijpend gereorganiseerd.
5. Het bestuur is niet bevoegd tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen of het aanvaarden van geldleningen of kredieten ongeacht de grootte van het bedrag daarvan.
6. *[facultatief: Het bestuur is bevoegd commissies in te stellen waarvan de bevoegdheden bij reglement nader worden geregeld.]*
7. Het bestuur kan één of meer reglementen vaststellen, waarin onderwerpen worden geregeld waarin door deze statuten niet of niet volledig wordt voorzien.
8. Een reglement mag geen bepalingen bevatten, die strijdig zijn met de wet of met deze statuten.

Artikel 10: Ontslag

1. Een lid van het bestuur kan te allen tijde door de algemene ledenvergadering worden ontslagen doch niet nadat de betrokkene de gelegenheid heeft gehad zich te verantwoorden.
2. Bij niet behoorlijke vervulling van zijn taak kan een bestuurslid door de algemene ledenvergadering voor ten hoogste acht weken worden geschorst.
3. Binnen een maand na een besluit tot schorsing belegt de algemene ledenvergadering een algemene ledenvergadering, die, na zo mogelijk de geschorste te hebben gehoord, kan besluiten tot opheffing van de schorsing, verlenging van de schorsingstermijn met ten hoogste zes weken of tot ontslag.
4. Het bestuurslidmaatschap eindigt tevens door:
 - a. het verlies van hoedanigheid van bestuurder van een lid van de vereniging;
 - b. neerleggen van zijn functie door het bestuurslid.

Artikel 11: Vertegenwoordiging

De vereniging wordt vertegenwoordigd door het bestuur alsmede door twee gezamenlijk handelende bestuursleden onder wie ten minste de voorzitter of diens plaatsvervanger.

Artikel 12: Algemene ledenvergadering

1. Binnen zes maanden na het einde van het boekjaar wordt de jaarlijkse algemene ledenvergadering gehouden, waarin het bestuur zijn jaarverslag uitbrengt en rekening en verantwoording doet over het in het afgelopen boekjaar gevoerd bestuur door overlegging van de jaarrekening overeenkomstig het hierna in artikel 14 bepaalde, waarin wordt voorzien in de periodieke vacatures in het bestuur. Daarnaast komt de algemene ledenvergadering op verzoek van ten minste [aantal] leden bij elkaar.
2. Oproeping geschiedt door de voorzitter van het bestuur. De oproeping geschiedt schriftelijk aan de adressen van alle leden, en niet later dan veertien dagen voor die van de vergadering. Bij de oproeping worden de te behandelen onderwerpen vermeld.
3. Omtrent onderwerpen welke niet op de agenda zijn vermeld kan niettemin wettig worden besloten in een vergadering waarin alle leden aanwezig zijn en mits het besluit met voorkennis van het bestuur en eenstemmig wordt genomen.
4. Ieder lid vaardigt een vertegenwoordiger af naar de algemene ledenvergadering op basis van een volmacht waarbij eventuele beperkingen in de vertegenwoordiging aan het begin van de vergadering worden meegedeeld.

5. Vertegenwoordigers in de algemene ledenvergadering kunnen niet tegelijkertijd deel uitmaken van het bestuur van de vereniging.
6. De algemene ledenvergadering wordt voorgezet door het voorzitter van het bestuur.
7. De notulen worden ondertekend door de voorzitter en de secretaris en ter kennis van de leden gebracht en worden in de eerstvolgende algemene ledenvergadering door de algemene ledenvergadering vastgesteld.
8. Aan de algemene ledenvergadering zijn in elk geval de volgende bevoegdheden voorbehouden:
 - a. het vaststellen van de jaarlijkse begroting;
 - b. het vaststellen van de jaarlijkse bijdrage van de leden;
 - c. het vaststellen van entreegelden voor nieuwe leden;
 - d. het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag;
 - e. het benoemen van de accountant / het instellen van een kascommissie ten aanzien van de jaarrekening.
9. De bevoegdhedenverdeling tussen bestuur en algemene ledenvergadering kan nader worden geregeld door middel van een door de algemene ledenvergadering vast te stellen *** reglement.
10. Het bestuur legt op de vergadering waar het jaarverslag wordt behandeld tevens rekening en verantwoording af over zijn in het afgelopen jaar gevoerde beleid.

Artikel 13: Stemmen

1. Ieder lid is in de algemene ledenvergadering gerechtigd tot het uitbrengen van één stem.
2. Tenzij in deze statuten anders is bepaald, worden besluiten genomen met tweederde meerderheid van stemmen.
3. Alle stemmingen ter vergadering geschieden mondeling tenzij de voorzitter anders bepaalt. Over personen wordt schriftelijk gestemd.
4. In een reglement kunnen nadere afspraken over de stemprocedure worden weergegeven.

Artikel 14: Jaarverslag, rekening en verantwoording

1. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar, met diens verstande dat het eerste boekjaar loopt van datum oprichting tot einde van het kalenderjaar waarin de vereniging is opgericht.
2. Het bestuur is verplicht van de vermogenstoestand van de vereniging en alle daarop betrekking hebbende werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de vereniging kunnen worden gekend.
3. Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar maakt het bestuur een jaarrekening op, voorzien van een verklaring door de accountant / de kascommissie en legt deze voor de leden ter inzage ten kantore van de vereniging.
4. De jaarrekening wordt vastgesteld door de algemene ledenvergadering, te houden uiterlijk een maand na de vaststelling van de jaarrekening door het bestuur.
5. De jaarrekening wordt ondertekend door alle bestuursleden. Ontbreekt de ondertekening van een of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van de reden melding gemaakt.
6. De leden krijgen een afschrift van de getekende jaarrekening en het jaarverslag.
7. Het jaarverslag wordt openbaar gemaakt op de website van het samenwerkingsverband en op de website van de deelnemende rechtspersonen.

Artikel 15: Statutenwijziging

1. De statuten van de vereniging kunnen uitsluitend worden gewijzigd door een besluit van een algemene ledenvergadering, waartoe is opgeroepen met de mededeling dat aldaar wijzigingen van de statuten zal worden voorgesteld. De oproeping bevat de voorgestelde statutenwijziging.

2. Een besluit tot statutenwijziging kan slechts worden genomen op basis van unanieme stemmen in een algemene ledenvergadering waarin alle leden afgevaardigd moeten zijn.
3. Indien niet alle leden aanwezig zijn in de algemene ledenvergadering wordt een tweede algemene ledenvergadering belegd waarbij voor statutenwijziging een meerderheid vereist is van ten minste twee derde van de leden waarbij tenminste twee derde van het aantal leden aanwezig is.
4. Een statutenwijziging treedt niet in werking dan nadat hiervan een notariële akte is opgemaakt. Tot het doen verlijden van de akte is ieder bestuurslid bevoegd.

Artikel 16: Ontbinding

1. De vereniging wordt ontbonden:
 - a. door een daartoe strekkend besluit van de algemene ledenvergadering waarbij artikel 15 van overeenkomstige toepassing is;
 - b. door haar insolventie, nadat zij in staat van faillissement is verklaard of door de opheffing van het faillissement wegens de toestand van de boedel;
 - c. door de rechter in de gevallen in de wet bepaald;
 - d. door het geheel ontbreken van leden;
 - e. door een beschikking van de Kamer van Koophandel als bedoeld in art. 2:19a BW.
2. Het bestuur is belast met de vereffening van de boedel van de vereniging, tenzij de algemene ledenvergadering besluit de vereffening op te dragen aan een daarvoor speciaal aan te wijzen commissie.
3. Na de ontbinding blijft de vereniging voortbestaan voor zover dit tot vereffening van haar vermogen nodig is. Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van de statuten voor zover mogelijk van kracht. In stukken en aankondigingen die van de vereniging uitgaan, moeten aan haar naam worden toegevoegd de woorden "in liquidatie".
4. De algemene ledenvergadering stelt de bestemming vast voor het batig saldo.
5. Gedurende zeven jaar na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de vereniging berusten onder degene, die daartoe door de algemene ledenvergadering is aangewezen.

Artikel 17: Slotbepalingen

In alle gevallen waarin deze statuten niet hebben voorzien, beslist het bestuur, tenzij de algemene ledenvergadering anders beslist.

BIJLAGE V VOORBEELD HUISHOUDELIJK REGLEMENT BESTUUR

Artikel 1: Voorzitter, secretaris en penningmeester

1. Het bestuur kiest uit zijn midden een voorzitter, secretaris en penningmeester voor de duur van [aantal] jaren.
2. De functionarissen zijn na het verstrijken van de termijn éénmaal aansluitend opnieuw benoembaar.
3. De voorzitter zit de vergadering voor en is verantwoordelijk voor het juiste verloop van de vergadering en de besluitvorming.
4. De voorzitter is uitgesloten van deelneming aan een door het bestuur ingestelde commissie.
5. De secretaris is verantwoordelijk voor:
 - a. alle in- en uitgaande stukken;
 - b. het oproepen tot vergadering;
 - c. verslaglegging;
 - d. het (laten) opmaken van het jaarverslag.
6. De penningmeester is verantwoordelijk voor:
 - a. het (laten) opstellen van de jaarrekening;
 - b. het (laten) bijhouden van de financiële administratie.

[Bij een stichting: De penningmeester is uitgesloten van deelname aan de financiële commissie.]

Artikel 2: Besluitvorming

1. In aanvulling op de besluitvormingsprocedure in de statuten, gelden aanvullende afspraken bij:
 - a. Het staken van de stemmen.
Indien de stemmen staken wordt het besluit verdaagd naar een volgende vergadering. Staken de stemmen opnieuw dan is het besluit van de voorzitter bepalend.
 - b. De bestuurlijke stemming.
Over zaken wordt mondeling gestemd. Over personen wordt schriftelijk gestemd.

Artikel 3: Werkwijze bestuur

1. De vergadering is openbaar tenzij het bestuur anders besluit.
2. Het bestuur evalueert één keer per jaar zijn functioneren en rapporteert daarover in het jaarverslag.

Artikel 4: Bezwaar

1. Indien een deelnemer bezwaar heeft tegen het besluit van het bestuur, kan deze deelnemer binnen vier weken schriftelijk bezwaar maken bij het bestuur.
2. Het bestuur stelt binnen twee weken een bezwarencommissie in bestaande uit drie personen:
 - a. Waarvan één persoon wordt aangedragen door het bezwaarmakende bestuur.
 - b. Waarvan één persoon wordt aangedragen door de niet bezwaarmakende bestuursleden.
 - c. Waarvan één persoon is aangedragen door beide partijen.
3. De bezwarencommissie formuleert binnen vier weken een advies.
4. Het bestuur besluit binnen twee weken of het advies wordt overgenomen of dat onderbouwd van het advies wordt afgeweken.

[Stichting, alleen als er in de statuten geen accountantsplicht wordt opgenomen]

Artikel 5: Financiële commissie

1. Het bestuur stelt een financiële commissie in.
2. Deze commissie bestaat uit maximaal drie personen.
3. De financiële commissie controleert de jaarrekening en adviseert het bestuur voorafgaand aan vaststelling van de jaarrekening.

[Vereniging, alleen als er in de statuten geen accountantsplicht wordt opgenomen]

Artikel 5: Financiële commissie

1. De algemene ledenvergadering stelt een financiële commissie in.
2. De financiële commissie bestaat uit maximaal drie personen.
3. De financiële commissie controleert de jaarrekening en adviseert de algemene ledenvergadering voorafgaand aan vaststelling.
4. Het bestuur is verplicht om de commissie inzage te geven in alle stukken zoals genoemd in artikel 48 in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Bijlage 6 VOORBEELD DEELNEMERSOVEREENKOMST

DE ONDERGETEKENDEN:

1. de [naam schoolbestuur] statutair gevestigd te [plaats] en kantoorhoudende te [plaats] , te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam en functie] ;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur X*";

en

2. de [naam schoolbestuur] statutair gevestigd te [plaats] en kantoorhoudende te [plaats] , te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam en functie] ;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur Y*";

en

3. de [naam schoolbestuur] statutair gevestigd te [plaats] en kantoorhoudende te [plaats] te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam en functie] ;

hierna verder te noemen: "*het schoolbestuur Z*";

etc.

Het schoolbestuur X, het schoolbestuur Y en het schoolbestuur X hierna verder te noemen: "*partijen*"

IN AANMERKING NEMENDE:

- dat partijen ten behoeve van het behoud van werkgelegenheid, mobiliteit en de instroom van leraren een samenwerking zijn aangegaan welke zij hebben vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst d.d. [datum] ;
- dat partijen om de in voornoemde samenwerkingsovereenkomst genoemde doelstellingen te realiseren het regionaal mobiliteitscentrum (RMC) hebben opgericht waarin zij participeren;
- dat medewerkers in dienst bij één van de partijen hun belangstelling kenbaar kunnen maken dan wel met hun werkgever overeengekomen zijn om via het mobiliteitscentrum gedurende een bepaalde tijd bij één of meer van de andere partijen te worden gedetacheerd;
- dat partijen om overbodige administratieve belasting te voorkomen, niet voor elke detachering een afzonderlijke detacheringsovereenkomst tussen uitlener, diens medewerker en de inlener te sluiten maar dit als volgt wensen te regelen:
 - o partijen sluiten een deelnemersovereenkomst met elkaar over de voorwaarden waaronder de hiervoor bedoelde medewerkers via het mobiliteitscentrum bij elkaar worden gedetacheerd;
 - o partijen sluiten met de medewerker die bij één of meer van de andere partijen gedetacheerd zullen worden een door partijen vastgestelde detacheringsovereenkomst;

- dat partijen in deze overeenkomst de deelnemersovereenkomst met elkaar wensen te sluiten;

VERKLAREN TE ZIJN OVEREENGEKOMEN EEN DEELNEMERSOVEREENKOMST

voor het verrichten van werkzaamheden door medewerkers in dienst van één van der partijen ten behoeve van één of meer van de andere partijen, hierna te noemen: detachering, met inachtneming van de volgende voorwaarden:

Artikel 1

Partijen die een medewerker op grond van de-detacheringsovereenkomst uitlenen dan wel inlenen zijn gebonden aan de bepalingen van de detacheringsovereenkomst met betrekking tot de uitleners dan wel inleners.

ALGEMEEN

Artikel 2

Een medewerker komt in aanmerking voor detachering in het kader van het mobiliteitscentrum als hij met zijn werkgever een detacheringsovereenkomst heeft gesloten.

In het kader van zijn functie, vervult een medewerker bij de werkgever bij wie hij is gedetacheerd, verder te noemen "*inlener*", uitsluitend werkzaamheden die nauw met het geven van onderwijs samenhangen.

Artikel 3

De medewerker en het mobiliteitscentrum maken omtrent de concrete inzet van medewerker bij één of meer inleners gedurende de detacheringsperiode vóórdat medewerker daadwerkelijk als gedetacheerde wordt ingezet, afspraken die schriftelijk worden vastgelegd. De werkgever, verder te noemen "*uitlener*", ontvangt hiervan een afschrift.

Artikel 4

Partijen machtigen hierbij elkaar over en weer tot het geven van opdrachten en aanwijzingen aan in het kader van het mobiliteitscentrum gedetacheerde medewerkers ten aanzien van de onder artikel 2 vermelde taakstelling en het toezicht daarop. Deze gedetacheerde medewerkers zijn voor de uitvoering van hun werkzaamheden ter zake verantwoording verschuldigd aan de betreffende inlener.

RECHTSPOSITIE, SALARIS EN ONKOSTENVERGOEDING

Artikel 5

Detachering in het kader van het mobiliteitscentrum brengt geen wijzigingen mee in de rechtspositie van de gedetacheerde medewerker bij zijn werkgever. Na afloop van de detacheringsperiode kunnen aan de detachering geen rechten ten opzichte van inleners of het mobiliteitscentrum ontleend worden.

Artikel 6

Uitleners betalen gedetacheerde medewerkers gedurende de detacheringsperiode hun salaris, uitkeringen en vergoedingen waarop deze krachtens de (bestaande) arbeidsovereenkomst/aanstelling met uitleners recht hebben evenals de kosten zoals die in de alsdan geldende cao vo zijn opgenomen en zoals die door inleners aan de gedetacheerde zouden moeten worden betaald indien de gedetacheerde door een inlener in dienst zou zijn

genomen. Tevens vergoeden uitleners aan gedetacheerde medewerkers de gemaakte kosten in verband met het uitvoeren van de werkzaamheden bij één der partijen. Gedetacheerde medewerkers hebben ter zake geen vordering op een inlener of op het mobiliteitscentrum

Artikel 7

De kosten die een uitlener voor het tussen hem en de gedetacheerde medewerker bestaande dienstverband, over de detacheringsperiode en naar rato van de omvang van de detachering maakt, worden door inlener aan het mobiliteitscentrum vergoed. De vergoeding wordt ieder kwartaal aan het einde van het kwartaal namens uitlener door het mobiliteitscentrum berekend en gefactureerd. Inlener zal deze factuur binnen dertig dagen voldoen.

Artikel 8

De vergoeding bedoeld in het vorige artikel, bestaat uit:

- a) de brutoloonkosten inclusief werkgeverslasten inclusief de periodieke verhogingen conform de toepasselijke cao vo, voor zover deze behoren bij een brutosalaris (met bijbehorende emolumenten) dat door de gedetacheerde bij uitlener wordt verdiend in de functie die hij aldaar vervult;
- b) de vergoedingen waarop de gedetacheerde op grond van zijn arbeidsovereenkomst/aanstelling recht heeft, indien en voor zover die op grond van de cao vo worden genoten binnen de functie die hij bij uitlener vervult;
- c) eventuele extra gemaakte kosten van de gedetacheerde in verband met het uitvoeren van de werkzaamheden bij inleners. Uitlener vergoedt deze kosten aan de gedetacheerde medewerker conform de door hem vastgestelde regels omtrent deze vergoeding dan wel specifiek schriftelijk gemaakte afspraken hierover.

OMZETBELASTING

Artikel 9

Partijen gaan er - gezien de brief van de staatssecretaris van Financiën van 16 juli 2009 aan de Tweede Kamer over de voorwaarden waaronder het uitlenen van onderwijzend personeel is vrijgesteld van btw - vanuit dat over de door inleners aan uitleners te vergoeden kosten geen omzetbelasting is verschuldigd. Mocht op enig moment niettemin komen vast te staan dat omzetbelasting is verschuldigd over de vergoede kosten, dan zullen inleners die omzetbelasting voldoen, waarbij een eventuele door de belastingdienst ter zake opgelegde boete voor rekening van uitleners blijft.

AFWEZIGHEID WEGENS ZIEKTE OF VERLOF

Artikel 10

Bij afwezigheid van de gedetacheerde medewerker wegens ziekte of verlof zal in overleg met het mobiliteitscentrum worden voorzien in zijn vervanging. De kosten van vervanging komen voor rekening van uitlener. Hierbij is de geldende regelgeving voor uitlener (zowel wat betreft rechtspositie als verzekeringsvorm) uitgangspunt. Ziek- en hersteldmeldingen door de gedetacheerde medewerker vinden plaats bij zowel de uitlener als inlener. Uitlener informeert ook het mobiliteitscentrum

Bij ziekteverzuim onderhoudt uitlener contacten met de gedetacheerde medewerker en is verantwoordelijk voor de re-integratie.

AANSPRAKELIJKHEID

Artikel 11

Partijen nemen de zorgvuldigheid zoals genoemd in artikel 7:658 BW jegens gedetacheerde medewerkers in acht. Inleners zullen uitleners vrijwaren van aanspraken jegens uitleners wegens het niet nakomen van de verplichtingen genoemd in artikel 7:658 BW.

Artikel 12

Uitleners zijn niet aansprakelijk voor schade die een gedetacheerde mocht veroorzaken aan derden bij de uitoefening van de werkzaamheden bij één der andere partijen. Inleners zullen hun aansprakelijkheidsverzekering tevens van toepassing laten zijn op de hiervoor bedoelde schade.

Artikel 13

Inleners zullen uitleners vrijwaren voor alle aanspraken van derden in verband met handelingen, waaronder begrepen enig nalaten van een gedetacheerde in het kader van de uitvoering van zijn werkzaamheden voor een inlener.

Artikel 14

Uitleners zijn niet aansprakelijk voor schade die de gedetacheerde mocht veroorzaken bij een inlener.

Artikel 15

Gedetacheerden zijn niet aansprakelijk voor schade die zij veroorzaken bij inleners of derden bij de uitoefening van hun werkzaamheden, tenzij deze schade een gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid.

SLOTBEPALINGEN

Artikel 16

Wijzigingen in de arbeidsovereenkomst/aanstelling gedurende de detachering, voor zover van belang, anders dan voortvloeiend uit een wetswijziging dan wel wijzigingen in de toepasselijke cao of in de bekostigingsvoorwaarden, binden inleners niet dan na hun schriftelijke instemming met de betreffende wijzigingen.

Artikel 17

Wijzigingen in een detacheringsovereenkomst in het kader van het mobiliteitscentrum is slechts mogelijk met voorafgaande schriftelijke instemming van partijen.

Artikel 18

Indien en voor zover enige bepaling in deze overeenkomst niet (langer) verenigbaar blijkt te zijn met de bekostigingsvoorwaarden, andere wettelijke voorschriften of de toepasselijke cao, treedt die bepaling buiten werking en wordt omtrent een vervangende bepaling tussen partijen overleg gevoerd.

Artikel 19

De bepalingen uit de cao vo, zoals deze van tijd tot tijd gelden, zijn van overeenkomstige toepassing.

Artikel 20

Deze deelnemersovereenkomst wordt van kracht op [datum] en heeft een looptijd van [periode]. Hij wordt daarna steeds stilzwijgend verlengd voor een periode van [periode], onverminderd het bepaalde in artikel 21.

Artikel 21

Indien één der partijen niet langer wenst te participeren in het mobiliteitscentrum en als gevolg daarvan geen gedetacheerden meer wenst in- of uit te lenen, dan zegt hij tenminste [aantal] maanden voor afloop van de genoemde einddatum of verlengde einddatum genoemd in artikel 20 de overeenkomst schriftelijk op.

Aldus overeengekomen en in [aantal]voud ondertekend te [plaats] d.d. [datum].

het schoolbestuur X
namens deze:

het schoolbestuur Y
namens deze:

het schoolbestuur Z
namens deze:

.....
[naam en functie]

.....
[naam en functie]

.....
[naam en functie]

BIJLAGE VII Voorbeeld detacheringsovereenkomst

De [naam uitlenende partij], gevestigd te [plaats], hierna te noemen [omschrijving], ten deze vertegenwoordigd door [naam, functie] en [naam instelling inlenende partij], gevestigd te [plaats], ten deze vertegenwoordigd door [naam, functie] komende het volgende overeen:

Artikel 1

De [uitlenende partij] detachereert zijn werknemer [naam], hierna te noemen de gedetacheerde, bij [inlenende partij], om daar voor [gedeelte] fte / [aantal] uren per week werkzaamheden te verrichten als [functie]. De werkzaamheden bestaan uit [omschrijving].

Artikel 2

De detachering gaat in op [datum] en eindigt op [datum].

Artikel 3

De [uitlenende partij] draagt de bevoegdheid tot het geven van opdrachten en aanwijzingen aan gedetacheerde ten aanzien van de in artikel 1 beschreven werkzaamheden en de bevoegdheden en voortvloeiend uit de cao [van toepassing zijnde cao] het toezicht daarop over aan [inlenende partij] in de persoon van [naam, functie], die tevens als contactpersoon voor de uitvoering van deze overeenkomst zal optreden. Gedetacheerde is gehouden de door hem / haar opgedragen werkzaamheden naar behoren te vervullen.

Artikel 4

De [uitlenende partij] blijft ten aanzien van gedetacheerde het bevoegd gezag. Op de gedetacheerde blijft de cao [van toepassing zijnde cao] van kracht, alsmede overige algemene en individuele regelingen.

Artikel 5

De [inlenende partij] verplicht zich aan de [uitlenende partij] de brutoloonkosten te vergoeden die de [uitlenende partij] op grond van het bestaande dienstverband moet maken voor het beschikbaar stellen van zijn werknemer aan [inlenende partij]. De vergoeding is gebaseerd op het salaris conform schaal [naam en trede] van de cao [van toepassing zijnde cao] en op basis van de cao overeengekomen vergoedingen. Het totaalbedrag bedraagt maandelijks € [bedrag]. De [uitlenende partij] zendt de [inlenende partij] eens per [termijn] een gespecificeerde nota.¹ De [inlenende partij] verplicht zich dit bedrag binnen [termijn] aan de [uitlenende partij] te voldoen. Andere incidentele kosten die gedetacheerde in verband met zijn / haar detachering bij de [inlenende partij] moet maken zijn voor rekening van de [uitlenende partij]. Deze kosten worden door [inlenende partij] rechtstreeks aan gedetacheerde vergoed.

Artikel 6

Ziekte of langdurige arbeidsongeschiktheid van gedetacheerde is voor rekening en risico van de [uitlenende partij]. De [uitlenende partij] stelt geen vervanging beschikbaar.

Artikel 7

¹ Het geven van onderwijs is vrijgesteld van btw. Uitzendbureaus die onderwijspersoneel uitzenden moeten 21% btw berekenen over deze diensten. Zie ook paragraaf 2.13 van de handreiking.

De [uitlenende partij] is niet aansprakelijk voor schade veroorzaakt door nalatigheid op onjuist handelen van gedetacheerde tijdens de door de [inlenende partij] opgedragen werkzaamheden.

Artikel 8

De [uitlenende partij] staat ervoor in dat gedetacheerde zonder toestemming van de [inlenende partij] geen zaken bekend zal maken dan wel mededelingen zal doen over zaken die hem / haar uit hoofde van de detachering bekend zijn en waarvan hij/zij redelijkerwijs kan vermoeden dat geheimhouding is vereist.

Artikel 9

De detachering kan tussentijds worden beëindigd op verzoek van gedetacheerde of van de [uitlenende partij]. In die gevallen wordt een opzegtermijn in acht genomen van [aantal] maanden.

Ook kan de [inlenende partij] vanwege bedrijfsbelangen en/of de goede voortgang van het onderwijs en na overleg met gedetacheerde de detachering tussentijds en met onmiddellijke ingang beëindigen zonder opgaaf van redenen. Bij beëindiging van het dienstverband bij de [uitlenende partij] eindigt de detacheringsovereenkomst met onmiddellijke ingang van die beëindiging.

Aldus in drievoud opgemaakt.

[Plaats en datum]

Namens [uitlenende partij]

Namens [inlenende partij]

Voor gezien (gedetacheerde)