

Regionaal samenwerken is de moeite waard

HANDREIKING
REGIONALE SAMENWERKING
OP PERSONEELSGBIED

JUNI 2026



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

Inhoudsopgave

1 Inleiding

- 1.1 Waarom regionaal samenwerken?
- 1.2 Regionale samenwerking en maatschappelijke opdracht
- 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 samenwerkingsvorm

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 WAAROM 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?

In 2026 wordt een landelijk tekort aan personeel (docenten en schoolleiders) verwacht van rond de 2.494 fte. Ondanks de dalende leerlingaantallen stijgen deze tekorten eerst naar 3.429 fte in 2031, waarna het weer zal dalen. In 2035 wordt een landelijk tekort van 3.213 fte verwacht.

Met name in de regio's Groot Amsterdam (8,1%), Almere (7,3%) en Amersfoort (7,3%) worden grote tekorten voorzien. Deze nieuwe ramingen vallen hoger uit dan die uit 2021.

Het absolute tekort aan docenten voor vakken als wiskunde, Nederlands, Frans, Duits, natuurkunde en scheikunde zijn het grootst. Voor economie en aardrijkskunde gaan de absolute tekorten dalen, terwijl de tekorten voor klassieke talen en informatica juist gaan stijgen (in 2025).

Landelijk gezien zijn er tekorten in **alle** vakken. Op regionaal niveau kunnen er aanzienlijke verschillen zijn in de ervaren tekorten. De omvang en regionale verschillen in deze tekorten maken duidelijk dat personeelsvraagstukken het niveau van individuele scholen overstijgen.

Gebaseerd op strategische personeelsplanning kan hier binnen een bestuur, samenwerkende besturen en/of onderwijsregio 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 onder bevoegde docenten verkleinen.

NB: Er zijn verschillende bronnen voor data en metingen inzake arbeidsmarktgegevens in het voortgezet onderwijs, zie [Voion.nl](https://voion.nl) → [arbeidsmarktgegevens](#). Daadwerkelijke personeelsmetingen (tekorten/overschotten inclusief vervanging) zijn de tekortmetingen en prognose onvervulde werkgelegenheid, met alleen regulier personeel, worden in de arbeidsmarkttramingen gepubliceerd.

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 boventaligheid van medewerkers het hoofd te bieden.

1.2 REGIONALE SAMENWERKING EN MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

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.

LANDELIJK DEKKEND NETWERK ONDERWIJSREGIO'S

Met subsidiemaatregelen ondersteunt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap schoolbesturen, lerarenopleidingen en andere partijen om personeelstekorten op regionaal niveau gezamenlijk aan te pakken. In dat kader is de Realisatie-Eenheid ingericht om het landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's te ondersteunen, te faciliteren en doorontwikkelen van de samenwerking.

Voor de G4/G5 zijn aanvullende regelingen beschikbaar geweest die zijn gericht op het faciliteren en stimuleren van verdergaande samenwerking binnen de vier respectievelijk vijf grote gemeenten.

Voion stimuleert en ondersteunt regio's bij de totstandkoming en uitbouw van regionale samenwerking. Daarnaast faciliteert Voion kennisdeling binnen en tussen regio's, onder andere door het beschikbaar stellen van instrumenten, praktijkervaringen en ondersteunende en adviserende activiteiten.

Regionale samenwerking is gericht op een gezamenlijk door de deelnemende besturen onderschreven doel: het inspelen op ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt en het gezamenlijk zoeken naar oplossingen die bijdragen aan duurzaam en goed werkgeverschap. Dit kan ruimte bieden voor andere vormen van organiseren, ontwikkelen en inzetten van personeel. Daarmee kan regionale samenwerking bijdragen aan het versterken van de beroepsgroep en aan het bieden van een aantrekkelijk perspectief voor (aankomende) professionals in het onderwijs. Besturen die al deelnemen aan regionale samenwerking ervaren dat dit vraagt om onderlinge afstemming en het maken van gezamenlijke keuzes, maar ook dat samenwerking kansen biedt om arbeidsmarkt-vraagstukken effectiever aan te pakken.

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.

WAAROM REGIONAAL SAMENWERKEN OP PERSONEELSGEBIED?

Er zijn goede redenen om regionaal samen te werken op het gebied van personeelsvoorziening. Sinds 2023 worden onderwijsregio's gevormd. De samenwerkingen in onderwijsregio's bevinden zich in verschillende fasen. Elke fase vormt een fundament en basis voor verdere verdieping en verbreding.

Regionale samenwerking kan bijdragen aan het beter omgaan met personeelstekorten en -overschotten, en kan helpen voorkomen dat schoolbesturen zich genoodzaakt zien om structureel gebruik te maken van externe inhuur, zoals uitzendkrachten of detachingsbureaus. Door regionaal af te stemmen en samen op te trekken, ontstaat meer ruimte om personeelsvraagstukken duurzaam en in samenhang te benaderen.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven waaraan een regionale samenwerking **minimaal moet voldoen** (de basissamenwerking). Immers, een bepaald vraagstuk kan zich bevinden in een basisvorm van samenwerking, terwijl een ander onderwerp al een meer intensieve vorm kent. In de daaropvolgende hoofdstukken wordt uitgewerkt hoe samenwerking, vanuit deze basis, verder kan worden ontwikkeld en verdiept, afhankelijk van de ambities en context van de regio.

Deze handreiking biedt daarmee een kader om regionale samenwerking vorm te geven, waarbij ruimte blijft voor maatwerk en verschillende ontwikkelroutes.

Kijk voor inspiratie over samenwerken aan arbeidsmarktquestionnaires op de website van [Voion](#).

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 detachingsbureaus?

1.3 GRADATIES VAN SAMENWERKING

Deze handreiking gaat in op verschillende gradaties van samenwerking. De basisvorm van samenwerking kent minimale voorwaarden en aandachtspunten, deze zijn anno 2026, in de meeste regio's aanwezig. Gezien de positieve ontwikkelingen in de sector wordt de lat voor deze basisvorm ten opzichte van de vorige versie van de handreiking 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 verkennen, vormgeven en vastleggen van regionale 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 de basisvorm ten opzichte van de vorige versie van de handreiking 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

Ook voor schoolbesturen die (nog) niet samenwerken op het gebied van werkgelegenheid geldt dat samenwerking met lerarenopleidingen onderdeel is van het kader van de onderwijsregio's. De regeling voor onderwijsregio's verplicht tot samenwerking tussen schoolbesturen en hbo- en universitaire lerarenopleidingen met het oog op het aanpakken van tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt. Vanaf 2025 vormen deze partijen samen een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's. Binnen dit netwerk zijn Samen Opleiden en de inzet van opleidingsscholen kernonderdelen van de regionale aanpak. Een onderwijsregio bestaat minimaal uit schoolbesturen, lerarenopleidingen en vertegenwoordigers van de beroepsgroep. Vestigingen nemen deel aan één onderwijsregio en kunnen niet gelijktijdig deelnemen aan een andere regionale aanpak.

Het doel van deze verplichte samenwerking is het borgen van voldoende en goed opgeleide onderwijsprofessionals door middel van structurele, regionaal afgestemde samenwerking. Daarmee is Samen Opleiden niet langer vrijblijvend, maar een integraal onderdeel van de subsidieregeling voor onderwijsregio's, gericht op het realiseren van een landelijk dekkend netwerk.

PLATFORMS OM DE SAMENWERKING UIT TE BREIDEN

Bestaande netwerken en overlegstructuren kunnen een belangrijk vertrekpunt vormen voor het verdiepen of verbreden van regionale samenwerking op personeelsgebied. Voorbeelden van samenwerkingsverbanden die in de praktijk kunnen aansluiten bij regionale opgaven en ambities:

- Onderwijsregio's
- Samen Opleiden & Professionaliseren binnen opleidingsscholen
- Het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)
- Samenwerkingsverbanden passend onderwijs, waaronder ook het op overeenstemming gericht overleg (OOGO) tussen samenwerkingsverbanden en gemeenten
- Regionale overleggen of netwerken binnen de VO-raad
- Regionale samenwerking rond arbeidsmarktvragestukken, zoals de samenwerking binnen de 35 arbeidsmarktregio's tussen gemeenten, werkgeversservicepunten en UWV
- Regionale samenwerkingsverbanden rond arbeidsmarktvragestukken in bredere zin, waaronder triple-helix-constructies tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven
- Regio's Sterk Techniek Onderwijs (STO-regio's)
- Regionale allianties lerarenopleidingen
- Samenwerkingsinitiatieven in krimpregio's

SAMENWERKING MET PARTNERS VAN BUITEN HET ONDERWIJS

Samenwerkingspartners hoeven niet uitsluitend uit de onderwijssector te komen. Scholen en schoolbesturen hebben vaak al bestaande relaties met partijen buiten het onderwijs, zoals het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties of overheden. Deze netwerken kunnen ook worden benut bij het aanpakken van vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt.

In het voortgezet onderwijs is sprake van een toenemende samenwerking met externe partners om zij-instroom te faciliteren en nieuwe doelgroepen aan te spreken. Daarbij gaat het onder meer om samenwerking waarbij professionals uit andere sectoren (deels) worden ingezet in het onderwijs, bijvoorbeeld in tekortvakken of specialistische vakgebieden. Dergelijke samenwerkingsvormen kunnen bijdragen aan het verbreden van de instroom en het beter benutten van beschikbare expertise.

Een specifieke vorm hiervan is het zogenoemde **hybride docentschap**, waarbij professionals naast hun werkzaamheden buiten het onderwijs ook (beperkt) lesgeven in het voortgezet onderwijs. Deze inzet vindt plaats binnen de geldende kaders en onder verantwoordelijkheid van bevoegde docenten. Afhankelijk van de omvang van de inzet kan aanvullende scholing of het behalen van een onderwijsbevoegdheid aan de orde zijn, waarbij scholen of samenwerkingsverbanden ondersteuning kunnen bieden. Samenwerking met partners buiten het onderwijs kan daarmee, afhankelijk van de regionale context en gemaakte afspraken, een aanvullende route vormen binnen het bredere palet aan maatregelen om personeelstekorten aan te pakken.

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 zij-instroom? 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. 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! Afhankelijk van de vorm, omvang en ontwikkelfase van de samenwerking kunnen daarnaast andere rollen een rol spelen, zoals netwerkregisseur, programmaleider of coördinator. 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.

Voor elke onderwijsregio zijn regionale loketten opgericht, en in verdere ontwikkeling. Dit loket fungeert als centraal aanspreekpunt voor potentieel onderwijspersoneel en heeft als doel te informeren over ontwikkelmogelijkheden en, waar nodig, door te geleiden naar routes die kunnen leiden tot een aanstelling in het onderwijs. Via het regionale loket kunnen scholen informatie delen over vacatures, opleidingsmogelijkheden en andere regionale initiatieven. Tegelijkertijd biedt het loket (potentiële) medewerkers overzicht en toegang tot mogelijkheden binnen de onderwijsregio.

De wijze waarop het loket wordt ingericht en gepositioneerd verschilt per onderwijsregio en sluit aan bij bestaande regionale structuren en afspraken. Daarbij is het van belang dat duidelijk is hoe het loket zich verhoudt tot andere rollen binnen de regio, zoals de projectleider, en hoe verantwoordelijkheden en doorverwijzing zijn georganiseerd.

Zie het [landelijk onderwijsloket](#) en de [regionale onderwijsloketten](#).

Activiteiten vanuit en binnen het samenwerkingsverband kunnen kosten met zich meebrengen. Dat kan 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 moeten 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 is 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.

2.1.8. BETREKKEN VAN DE MEDEZEGGENSCHAP

Conform de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) heeft de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad adviesbevoegdheid bij:

- het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking met een andere instelling, dan wel de vaststelling of wijziging van het beleid ter zake
- het oprichten van een centrale dienst

Daarnaast heeft de personeelsgeleding op grond van artikel 12, lid 1 onder a WMS instemmingsrecht bij de regeling van de gevolgen voor het personeel bij het aangaan en wijzigen van een nieuwe samenwerking.

Wanneer regionale afspraken of samenwerkingsvormen tevens leiden tot regelingen met gevolgen voor ouders of leerlingen, geldt ook het instemmingsrecht van respectievelijk de oudergeleding en – in het voortgezet onderwijs – de leerlinggeleding van de medezeggenschapsraad, conform de Wet medezeggenschap op scholen.

Mocht het komen tot het oprichten van een mobiliteitscentrum (zie hoofdstuk 5) in de vorm van een centrale dienst, dan is daarnaast overleg met de vakbonden aan de orde over de rechtspositionele gevolgen. Dit geldt eveneens wanneer regionale samenwerking leidt tot reorganisatie of andere veranderingen met gevolgen voor de werkgelegenheid en de rechtspositie van het personeel. Regionale afspraken krijgen pas werking na besluitvorming binnen de afzonderlijke schoolbesturen, waarbij de medezeggenschap per bevoegd gezag wordt betrokken.

Neem daarom tijdig, als onderdeel van het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak, de medezeggenschap en – waar van toepassing – de vakbonden mee bij de voorbereiding en besluitvorming over regionale samenwerking.

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.

2.2 ORGANISATIENETWERKEN ALS SAMENWERKINGSVORM

In de praktijk zien we meer en meer organisatienetwerken ontstaan in de publieke en semipublieke sector (Cambré en Kenis, 2019). Dit is ingegeven doordat maatschappelijke organisaties complexe maatschappelijke vraagstukken niet meer alleen en met de bestaande manier van werken kunnen oplossen. De regionale aanpak in het onderwijs is daarvan een goed voorbeeld.

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, 'taaiere' 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 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 strategisch HRM beleid.

2.3.1. WAT IS SPP?

Strategische personeelsplanning geeft informatie 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 strategisch 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 PERSONEELSPLANNING REGIO ZAANSTREEK- - 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.

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 I voor de checklist samenwerking.

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;
- verdere ontwikkeling van 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 basis vorm 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 AANSPREEKPUNT (REGIONAAL LOKET)

In 2026 zijn de onderwijsregio's in belangrijke mate ingericht met regionale onderwijsloketten. De inrichting van de regionale loketten kan per onderwijsregio verschillen, er zijn 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.

Het regionaal loket is een informatiepunt om instromers naar het (voortgezet) onderwijs, 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. opleidings scholen 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;
- verdere ontwikkeling van 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 leidinggevendenden waardoor voor de medewerker duidelijk moet zijn wat er verwacht wordt bij ieder bestuur;
- roosters moeten op elkaar worden afgestemd.

Voor de meest actuele verwijzingen naar de CAO VO check de [CAO VO-app](#).

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.

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 VO 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. Een tijdelijke benoeming kan bij wijze van proef worden aangeboden voor maximaal 12 maanden, met uitzicht op een benoeming voor onbepaalde tijd. In bijzondere gevallen kan deze periode op basis van de geldende CAO VO met 12 maanden worden verlengd.

Daarnaast biedt de CAO VO ruimte om tijdelijke arbeidsovereenkomsten aan te gaan in specifiek omschreven situaties.

Dienstverbanden voor bepaalde tijd kunnen niet onbeperkt worden aangegaan. De grenzen en voorwaarden hiervoor zijn opgenomen in de CAO VO. Zodra deze grenzen worden overschreden, ontstaat een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

In artikel 9.2 lid 4 CAO VO zijn onder meer de volgende gronden voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten opgenomen:

- Vervanging van een tijdelijk afwezige werknemer, telkens voor ten hoogste 1 jaar. Hierbij kunnen maximaal 3 arbeidsovereenkomsten worden aangegaan in een periode van maximaal 2 jaar;
- Voorziening in een tijdelijke vacature, telkens voor ten hoogste 1 jaar. Ook hierbij kunnen maximaal 3 arbeidsovereenkomsten worden aangegaan in een periode van maximaal 2 jaar. Bij formatieve problemen en met instemming van de (P)MR kan deze periode worden uitgebreid tot maximaal 3 jaar;
- Contractactiviteiten, maximaal 3 contracten en ten hoogste voor ten hoogste 2 jaar;
- Projecten waarvoor additionele middelen beschikbaar zijn gesteld. In dat geval kunnen maximaal 4 arbeidsovereenkomsten worden aangegaan in een periode van maximaal 4 jaar;
- Werknemers die de AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt. Hiervoor geldt een maximale duur van 4 jaar en een maximum van 6 arbeidsovereenkomsten.

Daarnaast bevat de CAO VO specifieke bepalingen voor het tijdelijk in dienst nemen van onbevoegde leraren en leraren die werkzaam zijn binnen een Internationale Schakelklas (ISK).

Arbeidsovereenkomsten met een onderbreking van 6 maanden of minder worden als opeenvolgend beschouwd. Bij een tussenpoos van meer dan 6 maanden start een nieuwe keten.

Ten tijde van het opstellen van deze handreiking wordt in het wetsvoorstel Meer zekerheid voor flexwerkers voorgesteld om deze onderbrekingstermijn per 1 januari 2028 te verlengen van 6 maanden naar 3 jaar.

Bovenstaande is gebaseerd op de CAO VO zoals deze geldt ten tijde van het opstellen van deze handreiking. De vigerende CAO VO (Voortgezet Onderwijs) loopt van 1 november 2025 tot 1 maart 2027. Voor de precieze uitleg verwijzen we naar de [web- en appversie van de CAO VO](#): In deze versies is altijd de actuele tekst opgenomen.

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 onderwijs-bevoegdheid 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 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.

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. Een combinatie van beide is natuurlijk ook mogelijk. Bij het hanteren van een verdeelsleutel zijn de kosten vooraf verdeeld. Dit kan eraan bijdragen dat schoolbesturen daadwerkelijk gebruikmaken van de beschikbare diensten.

Het is belangrijk om sluitende afspraken te maken over de borging van middelen voor de bekostiging op langere termijn. Deze middelen kunnen (deels) worden gefinancierd vanuit de subsidieregeling voor onderwijsregio's

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 GEMIDDELTE VORM VAN REGIONALE SAMENWERKING:

MINIMALE VOORWAARDEN

- de basisvoorwaarden voor samenwerking toepassen ([zie basisvorm van samenwerking, 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 checklist van een samenwerkingsovereenkomst;
- bij grotere HR servicepunten kan voor het juridisch construct van een centrale dienst worden gekozen.

GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN

Het HR servicepunt is een onderdeel van de dienstverlening van het regionale loket waarbij één of meerdere medewerkers verschillende taken op personeelsgebied oppakken 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.

4.1 HR SERVICEPUNT BIJ HET REGIONAAL LOKET

Het HR servicepunt is een onderdeel van de dienstverlening 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

Schoolbesturen in de regio Zuidoost-Brabant werken al geruime tijd samen in het samenwerkingsverband ORION, onder meer op het gebied van professionalisering. Vanuit deze samenwerking maakt ontwikkelplatform NXT) inmiddels onderdeel uit van de Onderwijsregio Brabant-Oost.

Op het ontwikkelplatform vinden huidige en toekomstige medewerkers verschillende mogelijkheden voor opleiding, ontwikkeling en loopbaan op één plek. 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.

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 een 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 eenvoudiger om een koppeling te leggen tussen een (nieuwe) vacature en sollicitanten die aan de selectiecriteria voldoen. De matching kan op die manier efficiënter worden ingericht. Daarbij is het van belang dat goede en sluitende afspraken worden gemaakt over gegevensuitwisseling en privacy.

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 voorrangpositie in de sollicitatieprocedure kan niet zonder meer geïntroduceerd worden. Daarvoor is instemming van het personeelsdeel van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad nodig. Dit omdat een voorrangpositie 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 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 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 checklist 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

Wanneer schoolbesturen ervoor kiezen om binnen regionale samenwerking een dubbele betrekking aan te bieden, vraagt dit om zorgvuldige afstemming en duidelijke afspraken. Bij het aanbieden van een dubbele betrekking zijn onder meer de volgende aandachtspunten van belang:

- Voor startende docenten geldt op grond van de CAO VO dat een dienstverband een minimale omvang van 0,5 fte moet hebben.
- De medewerker heeft te maken met meerdere werkgevers en leidinggevenden. Het is daarom belangrijk dat vooraf duidelijk is wat ieder bestuur van de medewerker verwacht en hoe de aansturing is georganiseerd.
- Afstemming van roosters en werktijden is noodzakelijk om de combinatie van betrekkingen praktisch uitvoerbaar te maken.

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 checklist 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.

Wanneer schoolbesturen ervoor kiezen om werkzaamheden onder te brengen in een centrale dienst, kan dit betekenen dat taken die eerder door afzonderlijke schoolbesturen werden uitgevoerd, gezamenlijk worden georganiseerd. In dat geval worden afspraken vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst of service level agreement. Het onderbrengen van werkzaamheden in een centrale dienst kan gevolgen hebben voor medewerkers die deze taken uitvoeren. Afhankelijk van de gekozen inrichting kan sprake zijn van overgang van onderneming, waarbij medewerkers overgaan naar de centrale dienst met behoud van rechtspositie, waaronder anciënniteit. Het is ook mogelijk dat

medewerkers bij de centrale dienst worden benoemd en vanuit daar worden gedetacheerd naar de deelnemende schoolbesturen. Een centrale dienst mag zich niet bezighouden 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 en continueren 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 in de dekking van deze kosten. Een mogelijk nadeel is dat alle deelnemende besturen meedelen in de totale kosten van het servicepunt, ook wanneer de eigen afname van diensten beperkt is, bijvoorbeeld bij loopbaanbegeleiding.

Het verrekenen van kosten op basis van daadwerkelijk afgenomen diensten kan in dat geval als eerlijker worden ervaren, maar kan tegelijkertijd een drempel vormen voor het gebruik van diensten. Bij een vaste verdeelsleutel zijn de kosten vooraf gezamenlijk gedragen, wat kan bijdragen aan een laagdrempelig gebruik van het servicepunt. Een combinatie van beide vormen is eveneens mogelijk.

5 Intensieve vorm van samenwerking

SAMENVATTING INTENSIEVE VORM REGIONALE SAMENWERKING

MIINIMALE 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

Bij regionale samenwerking kan het, afhankelijk van de doelen, schaal en aard van de samenwerking, wenselijk zijn om afspraken te borgen in een rechtspersoon. Een rechtspersoon kan bijdragen aan continuïteit, gezamenlijke aansturing en het duurzaam organiseren van activiteiten, bijvoorbeeld wanneer samenwerking niet projectmatig maar structureel van aard is. Het onderbrengen van (onderdelen van) de samenwerking in een rechtspersoon kan schoolbesturen daarnaast in staat stellen om bepaalde taken en verantwoordelijkheden, zoals op het gebied van arbeidsmarktbeleid of mobiliteit, gezamenlijk te organiseren, bijvoorbeeld via een regionaal mobiliteitscentrum.

In de praktijk wordt bij regionale samenwerking in het onderwijs veelal gekozen voor een van de volgende rechtsvormen, omdat deze samenwerking zonder winstoogmerk mogelijk maken en ruimte bieden voor gezamenlijke sturing door schoolbesturen (zie ook [paragraaf 5.4](#)):

- Stichting: geschikt wanneer de samenwerking primair is gericht op het uitvoeren van taken of activiteiten zonder ledenstructuur, met een onafhankelijke bestuurlijke inrichting.
- Vereniging: passend wanneer deelnemende schoolbesturen lid zijn en gezamenlijk besluiten nemen binnen een formele ledenstructuur, waarbij de leden directe invloed uitoefenen op beleid en koers.
- Coöperatie: kan geschikt zijn wanneer schoolbesturen samenwerken op basis van gezamenlijke dienstverlening, met behoud van een duidelijke positie en verantwoordelijkheid per deelnemer.

De keuze voor een rechtsvorm is contextafhankelijk en vraagt om een zorgvuldige afweging van doelen, governance, verantwoordelijkheden en de gewenste mate van samenwerking.

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, boventaligheid 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, boventaligheid 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 in afstemming met de lerarenopleidingen in de regio het vraagstuk van vraag en aanbod van medewerkers beter op elkaar af te stemmen. 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.

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.

REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM TWENTE/ACHTERHOEK

In de regio Twente/Achterhoek werken schoolbesturen binnen samenwerkingsverband [VOTA](#) samen aan vraagstukken rond personeelsvoorziening, professionalisering en mobiliteit. Vanuit deze samenwerking is een regionaal mobiliteitscentrum ontwikkeld dat zich richt op de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Medewerkers kunnen via een gezamenlijke vacaturebank vacatures binnen de aangesloten scholen bekijken en solliciteren, waarbij medewerkers van aangesloten scholen voorrang hebben in de procedure. Daarnaast ondersteunt VOTA onder meer op het gebied van loopbaanontwikkeling, professionalisering en vitaliteit. Meer informatie is te vinden via [Voion – Regionaal mobiliteitscentrum Twente/Achterhoek](#). Ook andere onderwijsregio's werken dergelijke initiatieven uit.

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, waarmee een lagere prijs kan worden bedongen.

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. 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.

“

“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.

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.

BUSINESSCASE VERVANGINGSPOOL IN HET VO

Om de gevolgen van de krimp en het lerarentekort tegen te gaan, is in Twente, Oost-Salland en de Achterhoek een samenwerkingsverband opgezet, onder de naam VOTA. Binnen VOTA werken de schoolbesturen met een gedeelde vacaturebank, instroommakelaar, loopbaancoaching en vitaliteitsprogramma. VOTA heeft een [businesscase](#) op laten stellen om inzicht te krijgen in de financiële haalbaarheid en organisatorische implicaties van zo'n pool.

INSTRUMENTARIUM VO-INVALPOOL

Enkele onderwijsregio's hebben met ondersteuning van Infinite een [instrumentarium VO-inalpool](#) ontwikkeld. Het instrumentarium bevat onder andere een afwegingskader en beslisboom, een werkdocumenten en een rekenmodel.

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 die beschikbaar komen voor onderwijs en arbeidsmarktbeleid zijn van tijdelijke aard. Dat neemt niet weg dat deze middelen kunnen worden ingezet om structurele knelpunten aan te pakken. De kans dat tijdelijk beschikbare middelen bijdragen aan zowel effecten op de korte termijn als aan duurzame oplossingen op de langere termijn is groter wanneer samenwerkende partijen gezamenlijk een plan ontwikkelen voor de inzet van deze 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 matchingsysteem 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.

KENMERK	STICHTING	VERENIGING	COÖPERATIE
Rechtsvorm	Rechtspersoon zonder leden	Rechtspersoon met leden	Rechtspersoon met leden
Organen	Bestuur	Bestuur en ledenvergadering	Bestuur en ledenvergadering
Besluitvorming	Bestuur	Ledenvergadering en bestuur	Ledenvergadering en bestuur
Winstoogmerk	Nee	Nee	Nee
Winstuitkering	Nee	Nee	Onder voorwaarden
Aansprakelijkheid leden/ besturen	In beginsel niet persoonlijk	In beginsel niet persoonlijk	Afhankelijk van statuten
Toetreding en uittreding	Afhankelijk van statuten. Minder makkelijk.	Afhankelijk van statuten	Afhankelijk van statuten
Geschiktheid voor samenwerking onderwijsregio's	Geschikt voor uitvoering van gezamenlijke taken	Geschikt voor samenwerking met formele ledenstructuur	Geschikt voor gezamenlijke dienstverlening

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. Er is een checklist statuten van een stichting 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 checklist van statuten van een vereniging is te vinden in [bijlage IV](#).

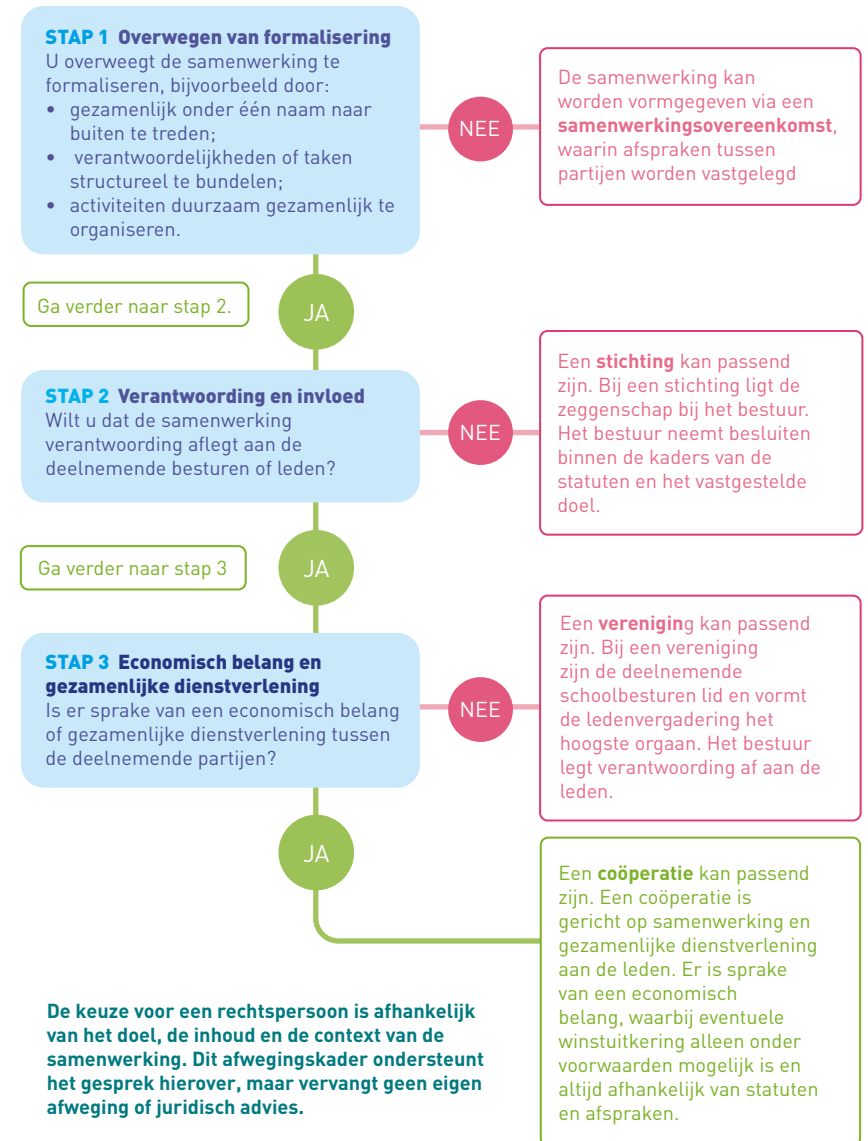
COÖPERATIE

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 arbeidsmarktvragestukken 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, 'taaiere' vraagstukken. Doel is toegevoegde waarde te creëren voor alle belanghebbenden.

STROOMSCHEMA KEUZE VOOR RECHTSPERSOON BIJ FORMALISEREN SAMENWERKING:



In het spraakgebruik komen daarnaast ook samenwerkingsvormen als de federatie, de holding en de personele unie terug. Juridisch gezien 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 en continueren 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, detacheringbureaus 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 geldt 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-/batens analyses 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 boventaligheid. 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: Checklist samenwerkingsovereenkomst

BIJLAGE III: Checklist statuten stichting

BIJLAGE IV: Checklist statuten vereniging

BIJLAGE V: Checklist statuten coöperatie

BIJLAGE VI: Checklist deelnemersovereenkomst
Regionaal Mobiliteitscentrum

BIJLAGE VII: Checklist detacheringsovereenkomst

De checklists in de bijlagen kunnen worden gebruikt bij samenwerking op personeelsgebied en als mogelijke denkrichtingen bij het maken van afspraken over de samenwerking. Regionale arbeidsmarktvragestukken kunnen vragen om aanvullende of andersluidende afspraken. De checklists laten daarvoor ruimte en goede advisering bij het vastleggen van afspraken of regio-specifieke bepalingen is belangrijk. De checklists geven aandachtspunten en een richtingskader om vervolgens samen met (juridisch onderlegde) specialisten de afspraken of regio-specifieke bepalingen zorgvuldig vast te leggen. Het is nodig andersluidende afspraken altijd schriftelijk vast te leggen, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is waar zij aan toe zijn.

LITERATUURLIJST

Noaberschap in het onderwijs, businesscase vervangingspool in het vo in de Achterhoek, Oost-Salland en Twente, Van de Bunt Adviseurs, mei 2025;

VO-inalpool, ontwikkeld door enkele onderwijsregio's met ondersteuning van Infinite, 2025;

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 leerlingending. 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: Vakken 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

www.scenariomodel-vo.nl

Uitgave: Voion
Juni 2026

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

Deze herziene uitgave bevat een actualisatie van de handreiking uit 2021 en sluit aan bij de ontwikkeling van onderwijsregio's in het voortgezet onderwijs. De bijlagen zijn geactualiseerd en waar van toepassing omgezet naar praktische checklists.



**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.

ACb

CNV

FOV

FNV

VORAAD

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 – INHOUDELIJKE ONDERWERPEN EN AF TE SPREKEN ELEMENTEN

Inleiding

Deze checklist ondersteunt schoolbesturen en samenwerkingsverbanden op de onderwijsarbeidsmarkt, zoals onderwijsregio's bij het verkennen, vormgeven en vastleggen van regionale samenwerking op het gebied van personeelsvoorziening, strategisch HRM en gezamenlijke mobiliteit. De lijst bevat thema's waarover afspraken gemaakt kunnen worden. Het is geen uitputtend overzicht, maar een hulpmiddel om het gesprek te structureren en zicht te houden op belangrijke onderwerpen. De concrete invulling hangt af van de intensiteit van de samenwerking en de gekozen samenwerkingsvorm.

In deze checklist komende volgende onderwerpen aan bod:

- Doel, ambitie en afbakening
- Activiteiten
- Organisatie en inrichting
- Verantwoording en toezicht (nieuw blok)
- Vacature-uitwisseling en matching
- Inzet personeel
- Professionalisering
- Financieel
- Toetreding
- Uittreding
- Naleving en evaluatie
- Communicatie
- Privacy
- Intellectueel eigendom
- Overige aandachtspunten

Doel, ambitie en afbakening van de samenwerking

- Behoud van werkgelegenheid
- Bevorderen van arbeidsmobiliteit
- Binding van medewerkers aan de regio/schoolbesturen
- Werving in een krappe arbeidsmarkt
- Oplossing tekortvakken
- Opvang piekbelasting en ziektevervangning
- Regionale strategische personeelsplanning (sHRM)
- Prioritering van gezamenlijke doelen
- Samenwerkingsvorm (netwerk, convenant, rechtspersoon)
- Samenwerking met andere platforms (bijv. lerarenopleidingen, gemeenten)
- Afbakening van de samenwerking, bijvoorbeeld verhouding tussen de samenwerking tot de autonomie van partijen.
-

Inhoudelijke samenwerking en activiteiten

- Behoud en binding van talentvolle medewerkers
- Bevorderen van instroom van nieuwe leraren
- Begeleiding van zij-instromers en hybride docenten
- Gezamenlijke werving & selectie
- Duurzame inzetbaarheid
- Loopbaanbegeleiding
- Scholing en ontwikkeling
- Samenwerking met (universitaire) lerarenopleidingen
- Interbestuurlijke communicatie over personeel
- Prioritering van activiteiten in tijd en middelen
-

Organisatie en inrichting van de samenwerking

- Inrichting gremia en overlegstructuren, inclusief afspraken over vergaderingen
- Wijze van besluitvorming, waaronder stemverhouding en eventueel quora
- Mandatering en vertegenwoordiging
- Rol en functie voor partners, projectleider en of coördinatoren
- Inrichting coördinatiestructuur of bureaufunctie
- Afspraken over afstemming met medezeggenschapsorganen en raden van toezicht
-

Verantwoording en toezicht

- Wie is verantwoordelijk voor monitoring van de samenwerking?
- Op welke wijze wordt er gemonitord? Bijvoorbeeld door middel van managementrapportages, in jaarverslagen of tijdens vergaderingen?
- Is er een toezichtstructuur (bijvoorbeeld stuurgroep, bestuursoverleg)?
- Wordt er gewerkt met toetsmomenten of indicatoren?
- Zijn rollen en bevoegdheden van intern toezicht (of deelnemers) helder?
-

Vacature-uitwisseling en matching

- Procedure voor het aanmelden van vacatures
- Transparantie over beschikbare posities
- Systematiek voor matching (voorkeursregels?)
- Procedure bij afwijzing van kandidaten
- Informatiedeling en verwerkingstermijnen
-

Inzet van personeel

- Afspraken over detachering of uitleen
- Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden tijdens inzet
- Volgorde van inzet (eigen personeel eerst?)
- Werkgeverschap (formeel en functioneel)
- Begeleiding en kwaliteitsbewaking
- Re-integratie en inzetbaarheid
-

Professionalisering en ontwikkeling

- Scholing van personeel gericht op tekortvakken
- Mobiliteitsbevorderende training/coaching
- Ontwikkeltrajecten voor zij-instromers
- Samenwerking in regionale opleidingsprogramma's
- Loopbaanontwikkeling over de grenzen van besturen heen
-

Financiële afspraken

- Verdeelsleutel voor kosten
- Afspraken over structurele vs incidentele middelen
- Termijnen en wijze van afrekening
- Kosten voor coördinatie en uitvoering
- Mogelijke bijdrage van derden (OCW, gemeente, fondsen)
- Fiscale afspraken
- Risico's en financiële afwikkeling bij uittreding
-

.....

Toetreding van nieuwe schoolbesturen

- Procedure (waaronder welke partijen akkoord moeten geven) en instapmoment
- Op te leveren documenten of voorwaarden
- Contributie of entreegeld
- Oriëntatiefase of aspirant-lidmaatschap

Uittreding van schoolbesturen

- Opzegtermijn en -momenten
- Financiële afwikkeling bij uittreding (kan ook worden geregeld bij financiële afspraken)
- Doorlopende verplichtingen na uittreding
- Informatievoorziening over gevolgen voor personeel

Naleving en evaluatie van afspraken

- Hoe wordt naleving gemonitord?
- Welke sancties of consequenties gelden bij niet-naleving?
- Evaluatiefrequentie van afspraken en samenwerking
- (Indien dit uit evaluatie voortkomt) Periodieke bijstelling van doelen en werkwijze

Communicatie en positionering

- Afspraken over interne communicatie (HR, directies)
- Externe communicatie (pers, ouders, gemeenten)
- Gebruik gezamenlijke naam, logo of huisstijl?
- Afspraken over woordvoering of publicaties

Privacy en gegevensuitwisseling

- Afspraken over delen van persoonsgegevens
- Welke afspraken gelden over dataminimalisatie en beveiliging?
- Verwerkersovereenkomst of covenant AVG
- Toegang tot gegevens voor matching of inzet
- Inrichting veilige digitale omgeving

Intellectueel eigendom

- Bij wie berusten de rechten van producten en diensten die gezamenlijk worden ontwikkeld?

Overige aandachtspunten

- Mogelijkheid tot overdracht van verplichtingen uit de overeenkomst
- Geheimhouding
- Toepasselijk recht op de overeenkomst
- Aan wie worden eventuele toekomstige (juridische) geschillen voorgelegd?

Bijlage II

SAMENWERKINGSOVEREENKOMST REGIONALE SAMENWERKING OF MOBILITEITSCENTRUM – VOORTGEZET ONDERWIJS

In het (voortgezet) onderwijs wordt steeds vaker gekozen voor regionale samenwerking in de tussen schoolbesturen, bijvoorbeeld om personeelstekorten gezamenlijk het hoofd te bieden, duurzame inzetbaarheid te bevorderen of om regionaal een mobiliteitscentrum in te richten binnen de onderwijsregio's. Dergelijke samenwerkingen vragen om heldere en zorgvuldige afspraken tussen betrokken partijen, vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Deze checklist helpt bij het opstellen, beoordelen of actualiseren van een samenwerkingsovereenkomst voor een regionaal samenwerkingsverband op de onderwijsarbeidsmarkt, zoals een onderwijsregio's en een daaraan gekoppeld mobiliteitscentrum (RMC).

De checklist is opgebouwd op met aandachtspunten en toetsingsvragen vanuit relevante wet- en regelgeving, cao-afspraken en governanceprincipes.

De checklist bestaat uit twaalf onderdelen, waaronder aanleiding en doel, governance, besluitvorming, financiën, toetreding en uittreding van partijen, privacy en geschillenregeling. Per onderdeel worden concrete aandachtspunten benoemd, samen met toetsingsvragen en verwijzingen naar bronnen zoals de CAO VO, WMS, Governancecode VO en publicaties van Voion en OCW.

Door de checklist systematisch te gebruiken, vergroten schoolbesturen en samenwerkingsverbanden op de onderwijsarbeidsmarkt zoals onderwijsregio's de kwaliteit, juridische houdbaarheid en uitvoerbaarheid van hun samenwerking. De checklist bevordert bovendien transparantie richting medezeggenschap en andere stakeholders, en ondersteunt bij het vastleggen van eigenaarschap en onderlinge verwachtingen.

CHECKLIST SAMENWERKINGSOVEREENKOMST IN DE REGIO

1. Partijen en juridische basis

- Volledige NAW-gegevens per schoolbestuur, inclusief nummer bij de Kamer van Koophandel
- Juridische vertegenwoordiging per partij vastgelegd
- Samenwerkingsverband heeft geen rechtspersoonlijkheid (of juist wel: juridisch onderbouwd)
- Naam van het samenwerkingsverband / mobiliteitscentrum is benoemd

Toetsingsvragen:

- Zijn alle partijen correct en juridisch volledig beschreven?
- Is de juridische vorm (contractueel vs rechtspersoon) expliciet?

Bron: Wet Voortgezet Onderwijs 2020 ("Wvo 2020")

2. Aanleiding en motieven

- Een samenwerkingsovereenkomst kent vaak een considerans, ook wel de overwegingen genoemd. De overwegingen bieden ruimte om kleuring te geven aan de inhoudelijke bepalingen van de overeenkomst. Zo bevatten de overwegingen over het algemeen de context en aanleiding van de samenwerking. Daarnaast wordt hierin dikwijls geschetst of Partijen al eerder hebben samengewerkt en/of deze samenwerking daarop voortbouwt, en/of hoe deze samenwerkingsovereenkomst zich verhoudt tot andere bestaande samenwerkingen in de regio.
- Duidelijke context en aanleiding (bijv. lerarentekort, vergrijzing, dalende instroom)
- Gezamenlijke doelstelling uitgesproken en onderbouwd
- Medewerkers, MR/GMR en RvT zijn geconsulteerd

Toetsingsvragen:

- Is de aanleiding voor samenwerking concreet en controleerbaar?
- Zijn MR/GMR en RvT betrokken zoals vereist door WMS en Governancecode?

Bronnen: WMS art. 10-11 | Governancecode Funderend Onderwijs

3. Doelstelling en activiteiten

- Duidelijk doel (regionale werkgelegenheid, duurzame inzetbaarheid)
- Activiteiten benoemd, de overeenkomst kan onder andere de volgende activiteiten bevatten:
 - Flexibele schil
 - Mobiliteitscentrum
 - Werving/selectie
 - Scholing & kennisdeling
 - Andere initiatieven
- In lijn met CAO-afspraken over mobiliteit en werkzekerheid (CAO-VO, bijlage sociaal statuut)

Toetsingsvragen:

- Zijn activiteiten passend bij het doel?
- Zijn er raakvlakken met cao-artikelen over mobiliteit of ontslag?

Bronnen: CAO VO | Voion publicaties over mobiliteit

4. Looptijd, evaluatie en beëindiging

- Startdatum en looptijd van overeenkomst
- Mogelijkheid tot verlenging, of een standaard verlengingsregeling (bijv. telkens 2 of 4 jaar)
- (Optioneel) een evaluatiebepaling waarin is opgenomen hoe vaak wordt geëvalueerd, welk gremium evalueert en wat gebeurt met de uitkomst van de evaluatie.
- Opzegtermijn en -procedure geregeld
- Financiële gevolgen bij uittreding beschreven

Toetsingsvragen:

- Zijn termijnen realistisch en goed afgestemd op begrotingscycli?
- Zijn de gevolgen (waaronder de afhandeling) in het geval van uittreding en geschillen helder opgenomen?

5. Toetreding en uittreding

- Voorwaarden voor toetreding vastgelegd, waaronder moment van toetreding en te ondertekenen documenten
- Regeling uitsluiting van partijen bij niet-nakomen afspraken, bijvoorbeeld mogelijkheid en termijn schorsing, directe uitsluiting van een partij onder welke voorwaarden
- Opzegtermijn en -momenten
- Regeling omtrent doorlopende verplichtingen na uitsluiting of vrijwillige uittreding
- (Optioneel) mogelijkheid om in een reglement nadere regels vast te stellen over de voorwaarden van toetreding, uitsluiting en vrijwillige uittreding

Toetsingsvragen:

- Is toetreding voldoende laagdrempelig voor uitbreiding?
- Is uitsluiting juridisch houdbaar en proportioneel?
- Is uittreding mogelijk zonder dat hiermee de andere Partijen worden benadeeld?

Bronnen: Voion | Governancecode Funderend Onderwijs

6. Besluitvorming en overlegstructuur

- Inrichting gremia en overlegstructuren, inclusief afspraken over vergaderingen
- Besluitvormende vergadering ingericht
- Wijze van besluitvorming, waaronder stemverhouding, eventueel quora en goedkeuringsrechten
- Afvaardiging, mandaat en vertegenwoordiging
- Onafhankelijke voorzitter benoemd
- (Optioneel) verdere uitwerking in reglementen is mogelijk

Toetsingsvragen:

- Is een wijze van besluitvorming opgenomen die haalbaar is om efficiënt besluiten te nemen?
- Is mandatering van afgevaardigden voldoende geregeld?
- Is onafhankelijkheid van de voorzitter gewaarborgd?

Bron: Governancecode Funderend Onderwijs– onafhankelijkheid en checks & balances

7. Financiën en kostenverdeling

- Kosten worden gezamenlijk gedragen
- Verdeelsleutel is transparant en navolgbaar
- Is er een penvoerder die middelen bewaart of kan bewaren (in het geval van een subsidieaanvraag)
- Indien er een begroting is, wie stelt deze op en houdt toezicht op de uitgaven?
- Op welke wijze en onder welke voorwaarden worden de middelen verdeeld?
- (Optioneel) uitgebreidere afspraken omtrent de verdeling kunnen worden opgenomen in een reglement

Toetsingsvragen:

- Is duidelijk wie welke kosten draagt?
- Is de verdeelsleutel objectief en uitlegbaar?
- Is het duidelijk op welke wijze een partij middelen kan verkrijgen?

Bron: Voion | eigen begrotingssystematiek of lumpsumafspraken

8. Reglementen en aanvullingen (indien van toepassing)

- Minimaal verplicht reglement (toe- en uittreding, schadevergoeding, kostenverdeling)
- Regeling voor wijziging of intrekking van reglementen
- Bepaling dat partijen zich binden aan toekomstige reglementen

Toetsingsvragen:

- Is duidelijk welke onderwerpen in een reglement worden ondergebracht?
- Is wijzigingsprocedure in overeenstemming met governanceprincipes?

Bron: WMS | Governancecode Funderend Onderwijs

9. Privacy & gegevensverwerking (indien van toepassing)

- Worden er persoonsgegevens uitgewisseld?
- Verwerkersovereenkomst afgesloten of opgenomen als bijlage
- Functionaris Gegevensbescherming (FG) betrokken

Toetsingsvragen:

- Zijn gegevensbeschermingsmaatregelen conform AVG?
- Wordt privacy-by-design toegepast?

Bron: Autoriteit Persoonsgegevens | AVG-richtlijnen onderwijs

10. Geschillenregeling

- (optioneel) Arbitragecommissie geregeld (samenstelling, onafhankelijkheid)
- Toegang tot rechter benoemd (locatie rechtbank)
- Procedure bij onvoorziene situaties

Toetsingsvragen:

- Is het escalatiemodel helder?
- Worden onvoorziene situaties afgedekt?

Bron: voorbeeldovereenkomst | rechtspraak.nl

11. Bijlagen en ondersteunende documenten

- MR/GMR-adviezen (bijlage)
- RvT-adviezen of instemming (bijlage)
- Financiële bijlage / verdeelsleutel
- Verwerkersovereenkomst (indien van toepassing)
- Reglement(en) (indien van toepassing)
- Notulen besluitvorming partijen

Toetsingsvragen:

- Zijn alle adviezen formeel ingebracht?
- Is besluitvorming aantoonbaar en traceerbaar?

Bron: eigen beleidsdossiers + WMS-documentatie

12. Ondertekening

- Aantal ondertekende exemplaren vermeld
- Datum en plaats ondertekening ingevuld
- Volledige naam en functie ondertekenaar per partij

Toetsingsvragen:

- Is rechtsgeldigheid geborgd (handtekening bevoegd vertegenwoordiger)?
- Zijn er bewaarexemplaren per partij?

Bijlage III

CHECKLIST STATUTEN REGIONAAL SAMENWERKINGSVERBAND IN DE VORM VAN EEN STICHTING

ALGEMENE INLEIDING VOOR CHECKLIST STATUTEN STICHTING, VERENIGING EN COÖPERATIE

In verschillende regio's kiezen schoolbesturen in het (voortgezet) onderwijs ervoor om hun samenwerking te formaliseren in een rechtspersoon. Deze rechtspersoon kan verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven. Bij de oprichting van zo'n rechtspersoon zijn duidelijke statuten van groot belang. Zij vormen het juridische fundament van de samenwerking, maken bevoegdheden en verplichtingen expliciet en helpen toekomstige geschillen voorkomen.

Afhankelijk van de wijze waarop partijen willen samenwerken en wat ze met de samenwerking willen bereiken kan de ene rechtsvorm beter aansluiten dan een andere rechtsvorm. Binnen de onderwijssector kunnen met name de stichting, vereniging of coöperatie een passende rechtsvorm zijn om de samenwerking in te formaliseren. Om te bepalen welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke samenwerking is het aan te raden advies te vragen aan een in het onderwijsrecht en/of ondernemingsrecht gespecialiseerde jurist of een notaris. Een notaris zal altijd in het proces tot oprichting van een rechtsvorm betrokken zijn, omdat de akte van oprichting met de statuten door een notaris moet worden gepasseerd. Om alvast een idee te krijgen over welke rechtsvorm het meest passend is, worden de belangrijkste kenmerken van de rechtsvormen hieronder beknopt toegelicht.

Alle drie de rechtsvormen hebben een bestuur als verplicht statutair orgaan. De vereniging en coöperatie hebben daarnaast leden die gezamenlijk een algemene ledenvergadering ("ALV") vormen. Deze ALV is ook een verplicht orgaan bij de vereniging en coöperatie. De onderstaande bevoegdheden zijn voor de vereniging en coöperatie dwingendrechtelijk bij de ALV belegd:

- Het nemen van besluiten die de rechtspersoon zelf aangaan. Hierbij kan worden gedacht aan het wijzigen van de statuten, het ontbinden van de vereniging, het juridisch splitsen en fuseren (onder andere artikel 2:42 lid 1 Burgerlijk Wetboek ("BW"));
- Het direct of indirect benoemen van ten minste de helft +1 van het aantal bestuursleden (artikel 2:37 lid 3 BW);
- Het vaststellen van de jaarrekening (artikel 2:49 lid 3 BW).

Daarnaast **kan** aan de ALV meer bevoegdheden worden toegekend dan de bovenstaande bevoegdheden.

Een vereniging is bij uitstek geschikt wanneer de deelnemende leden gezamenlijk zeggenschap willen behouden over belangrijke besluiten, zoals hierboven weergegeven. De vereniging kan onder andere verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven.

Een coöperatie is een bijzondere vorm van een vereniging die als kenmerk heeft dat zij met haar leden overeenkomsten sluit om in hun stoffelijke behoeften te voorzien, doorgaans met economisch voordeel voor die leden. Zo kan een coöperatie worden gebruikt voor gezamenlijke inkopen en de kosten delen. De coöperatie kent drie vormen: een coöperatie met volledige aansprakelijkheid (W.A.), met beperkte aansprakelijkheid (B.A.) of met uitgesloten aansprakelijkheid (U.A.). Mocht het de wens zijn om gezamenlijk economische activiteiten te ontplooiën, dan kan het meerwaarde hebben om de rechtsvorm coöperatie verder uit te zoeken.

In tegenstelling tot een vereniging of coöperatie heeft een stichting juist een ledenverbod, waardoor zij per definitie geen ALV kent (artikel 2:285 lid 1 BW). Toch bestaat ook voor de stichting de mogelijkheid om aan een groep (rechts)personen bepaalde bevoegdheden toe te kennen en dit in de statuten vast te leggen. Indien het de wens is om andere bevoegdheden of minder bevoegdheden aan die groep toe te kennen dan dwingendrechtelijk is belegd bij de ALV, dan is het aan te raden om te kiezen voor de stichting.

Naast deze eerste indruk van de kenmerken van een stichting, vereniging en coöperatie, blijft het raadzaam om een notaris of adviseur in het keuzeproces te betrekken. Een notaris kan meedenken welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke behoeften van de samenwerkende partijen.

CHECKLIST VOOR STATUTEN VAN EEN REGIONAAL SAMENWERKINGSVERBAND IN DE VORM VAN EEN STICHTING

In het vervolg van deze bijlage is een checklist opgesteld voor de statuten voor een regionaal samenwerkingsverband in de vorm van een stichting. Deze checklist helpt bij het opstellen, beoordelen of actualiseren van de statuten voor een regionale samenwerkingsstichting. De checklist is gebaseerd op de vereisten van Boek 2 van het BW, de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en verrijkt met aanvullende aandachtspunten vanuit de onderwijspraktijk en governanceprincipes.

De checklist behandelt onder meer de doelstelling van de stichting, bestuursinrichting, besluitvorming, vertegenwoordiging, en procedures rond wijziging en opheffing. Bij elk thema worden praktische aandachtspunten en toetsvragen benoemd, waarmee schoolbesturen en betrokken juristen het ontwerp kunnen toetsen aan eigen ambities, heldere governance en werkbare afspraken.

Door gebruik van deze checklist bevorderen deelnemende schoolbesturen een transparante, democratische en toekomstbestendige inrichting van hun regionale samenwerking.

1. naam van de stichting

- Is de (statutaire) naam van de stichting duidelijk en eenduidig geformuleerd, en is het woord stichting onderdeel van de naam (artikel 2:286 lid 4 sub a BW)?
- Is de vestigingsplaats (gemeente) correct opgenomen (artikel 2:286 lid 4 sub d)? – mocht de zetel niet in de statuten zijn opgenomen dan heeft de stichting haar zetel in de gemeente waar de notaris die de akte gepasseerd heeft, zijn standplaats heeft (artikel 2:287 BW)
- Wordt vermeld dat de stichting is opgericht voor onbepaalde tijd?

Bron: artikel 2:286 e.v. BW

2. Doelstelling van de stichting

- Is het doel duidelijk beschreven? Het is aan te raden een brede doelstelling te kiezen, zodat de stichting flexibiliteit behoudt om haar werkzaamheden op den duur mogelijk uit te breiden. Voorbeelden van doelen kunnen zijn:
 - Stimuleren gezamenlijke activiteiten, kennisdeling, scholing?
 - Eventueel bredere maatschappelijke doelstelling?
- Wordt uitgesloten dat de stichting een winstoogmerk heeft?
- Wijze waarop de stichting haar doel tracht te bereiken

Bron: Governancecode funderend onderwijs), Kamer van Koophandel 'modelstatuten', Voion handreiking regionale samenwerking

3. Wijze waarop het vermogen wordt gevormd

- Worden in de statuten expliciet de (geldelijke) middelen genoemd waarmee de stichting haar vermogen vormt, bijvoorbeeld door:
 - subsidies en donaties;
 - Schenkingen, erfstellingen en legaten
- Zijn ook "alle wettige middelen" als mogelijkheid opgenomen?

4. Bestuur en samenstelling

- Is duidelijk op welke wijze het bestuur wordt benoemd en ontslagen (artikel 2:286 lid 4 sub c BW)?
- Is voorzien in een wijze waarop de taken en bevoegdheden van bestuurders worden uitgevoerd bij belet/ontstentenis? (artikel 2:291 lid 5 BW)
- (Optioneel) Mogelijkheid tot het instellen van raad van commissarissen of andere commissies?
 - Mocht gekozen zijn voor een raad van commissarissen, dan ook de wijze waarop de commissarissen worden benoemd en ontslagen (artikel 286 lid 4 sub c BW)
- Is opgenomen welke personen niet tot bestuurder van de samenwerkingsstichting kunnen worden benoemd?
- Is in een regeling voorzien in het geval het bestuur geheel of gedeeltelijk ontbreekt? Artikel 2:299 BW)

Bron: 2:286 en artikel 2:291 BW en Governancecode funderend Onderwijs/ handreiking 'goed bestuur' in SWV-context

5. Vergaderen en besluitvorming

- Is besluitvorming geregeld via:
 - 1 stem per bestuurslid, waarbij een bestuurder meer dan één stem kan worden toegekend, als hij maar niet meer stemmen heeft dan de andere bestuurders gezamenlijk (artikel 2:291 lid 5 BW)
 - (Optioneel) Quorumvereisten
 - Meerderheids- of unanimitéitsbesluiten?
- Is een regeling opgenomen dat een bestuurder zich ter vergadering kan laten vertegenwoordigen door een ander (dit kan ook in de samenwerkingsovereenkomst/een huishoudelijk reglement)?
- Is opgenomen dat een bestuurder niet deelneemt aan de beraadslaging en besluitvorming indien hij sprake is van een tegenstrijdig belang? (artikel 2:291 lid 5 BW)
- Is opgenomen op welke wijze wordt besloten in het geval elk bestuurslid een tegenstrijdig belang heeft?

Bron: artikel 2:291 e.v. BW

6. Bevoegdheden bestuur

- Welke bevoegdheden heeft het bestuur?
- Is opgenomen dat het bestuur bevoegd is te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt? (artikel 2:291 lid 2 BW).
- Optioneel zijn additionele bevoegdheden, zoals:
 - Vaststellen begroting en jaarrekening
 - Benoemen, schorsen, ontslaan personeel?
- Zijn beperkingen opgenomen (zoals geen registergoederen/leningen)?
- Kunnen aanvullende reglementen worden vastgesteld?

Bron: 2:291 BW

7. Vertegenwoordiging van de stichting

- Is geregeld wie de stichting mag vertegenwoordigen?
 - Collectieve bevoegdheid van bestuur of kan elke bestuurder afzonderlijk de stichting vertegenwoordigen?
 - Ten minste twee gezamenlijk handelende bestuursleden waaronder voorzitter of plaatsvervanger?
 - (optioneel) ook aan andere personen dan bestuurders kan de bevoegdheid tot vertegenwoordiging worden toegekend (artikel 2:292 lid 3 BW).

Bron: artikel 2:292 e.v. BW

8. Raad van aangeslotenen (Optioneel)

- Is er een apart gremium opgericht naast het bestuur waaraan bevoegdheden zijn toegekend?
- Zo ja, welke bevoegdheden zijn aan dit gremium toegekend?
- Op welke wijze worden besluiten genomen in dit gremium?
- Hoe vergadert dit gremium

Indien gewenst te bespreken met jurist of notaris

9. Jaarverslag en transparantie

- Wat is het boekjaar van de stichting?
- Jaarrekening binnen zes maanden opgemaakt?
- Ondertekening door alle bestuursleden? (artikel 2:300 lid 2 BW)
- Wie kan de jaarrekening vaststellen (artikel 2:300 lid 3 BW)
- Openbaarmaking op website (transparantie)?

Bron: artikel 2:300 BW en governance-eisen samenwerkingsverbanden onderwijs en inspectierichtlijnen voor transparantie

10. Wijziging statuten

- Is procedure voor wijziging statutair vastgelegd, waarbij onder andere kan worden opgenomen:
 - Verhoogd quorum?
 - Unanimitieit bij eerste vergadering?
 - Tweede vergadering met 2/3-meerderheid?

Bron: artikel 2:293 BW

11. Ontbinding en vereffening

- Bevatten de statuten een regeling over de bestemming van het overschot na vereffening van de stichting in het geval van ontbinding of de wijze waarop de bestemming zal worden vastgesteld (artikel 2:286 lid 4 sub e)
- is opgenomen dat het bestuur een besluit tot ontbinding kan nemen? (artikel 19 lid 1 sub a BW)
- Zijn in de statuten opgenomen wie de vereffenaar is of wie dat zijn (bijvoorbeeld het bestuur)? (artikel 23 lid 1 BW)
- Is voorzien in een regeling wie de bewaarder is van de boeken, bescheiden en andere gegevensdragers voor zeven jaar nadat de rechtspersoon heeft opgehouden te bestaan? (artikel 2:24 lid 1 BW)
 - Bron: artikel 2:19 e.v. BW en richtlijnen ANBI/publicaties OCW over beëindiging samenwerkingsverbanden onderwijs

12. Slotbepaling

Is opgenomen dat het bestuur beslist in gevallen waarin statuten niet voorzi

Bijlage IV

STATUTEN VERENIGING

ALGEMENE INLEIDING VOOR CHECKLIST STATUTEN STICHTING, VERENIGING EN COÖPERATIE

In verschillende regio's kiezen schoolbesturen in het (voortgezet) onderwijs ervoor om hun samenwerking te formaliseren in een rechtspersoon. Deze rechtspersoon kan verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven. Bij de oprichting van zo'n rechtspersoon zijn duidelijke statuten van groot belang. Zij vormen het juridische fundament van de samenwerking, maken bevoegdheden en verplichtingen expliciet en helpen toekomstige geschillen voorkomen.

Afhankelijk van de wijze waarop partijen willen samenwerken en wat ze met de samenwerking willen bereiken kan de ene rechtsvorm beter aansluiten dan een andere rechtsvorm. Binnen de onderwijssector kunnen met name de stichting, vereniging of coöperatie een passende rechtsvorm zijn om de samenwerking in te formaliseren. Om te bepalen welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke samenwerking is het aan te raden advies te vragen aan een in het onderwijsrecht en/of ondernemingsrecht gespecialiseerde jurist of een notaris. Een notaris zal altijd in het proces tot oprichting van een rechtsvorm betrokken zijn, omdat de akte van oprichting met de statuten door een notaris moet worden gepasseerd. Om alvast een idee te krijgen over welke rechtsvorm het meest passend is, worden de belangrijkste kenmerken van de rechtsvormen hieronder beknopt toegelicht.

Alle drie de rechtsvormen hebben een bestuur als verplicht statutair orgaan. De vereniging en coöperatie hebben daarnaast leden die gezamenlijk een algemene ledenvergadering ("ALV") vormen. Deze ALV is ook een verplicht orgaan bij de vereniging en coöperatie. De onderstaande bevoegdheden zijn voor de vereniging en coöperatie dwingendrechtelijk bij de ALV belegd:

- Het nemen van besluiten die de rechtspersoon zelf aangaan. Hierbij kan worden gedacht aan het wijzigen van de statuten, het ontbinden van de vereniging, het juridisch splitsen en fuseren (onder andere artikel 2:42 lid 1 Burgerlijk Wetboek ("BW"));
- Het direct of indirect benoemen van ten minste de helft +1 van het aantal bestuursleden (artikel 2:37 lid 3 BW);
- Het vaststellen van de jaarrekening (artikel 2:49 lid 3 BW).

Daarnaast **kan** aan de ALV meer bevoegdheden worden toegekend dan de bovenstaande bevoegdheden.

Een vereniging is bij uitstek geschikt wanneer de deelnemende leden gezamenlijk zeggenschap willen behouden over belangrijke besluiten, zoals hierboven weergegeven. De vereniging kan onder andere verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven.

Een coöperatie is een bijzondere vorm van een vereniging die als kenmerk heeft dat zij met haar leden overeenkomsten sluit om in hun stoffelijke behoeften te voorzien, doorgaans met economisch voordeel voor die leden. Zo kan een coöperatie worden gebruikt voor gezamenlijke inkopen en de kosten delen. De coöperatie kent drie vormen: een coöperatie met volledige aansprakelijkheid (W.A.), met beperkte aansprakelijkheid (B.A.) of met uitgesloten aansprakelijkheid (U.A.). Mocht het de wens zijn om gezamenlijk economische activiteiten te ontplooiën, dan kan het meerwaarde hebben om de rechtsvorm coöperatie verder uit te zoeken.

In tegenstelling tot een vereniging of coöperatie heeft een stichting juist een ledenverbod, waardoor zij per definitie geen ALV kent (artikel 2:285 lid 1 BW). Toch bestaat ook voor de stichting de mogelijkheid om aan een groep (rechts)personen bepaalde bevoegdheden toe te kennen en dit in de statuten vast te leggen. Indien het de wens is om andere bevoegdheden of minder bevoegdheden aan die groep toe te kennen dan dwingendrechtelijk is belegd bij de ALV, dan is het aan te raden om te kiezen voor de stichting.

Naast deze eerste indruk van de kenmerken van een stichting, vereniging en coöperatie, blijft het raadzaam om een notaris of adviseur in het keuzeproses te betrekken. Een notaris kan meedenken welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke behoeften van de samenwerkende partijen.

CHECKLIST STATUTEN VERENIGING – REGIONALE SAMENWERKING IN HET ONDERWIJS

Het vervolg van dit document bevat een checklist voor de statuten voor een regionaal samenwerkingsverband in de vorm van een vereniging – voortgezet onderwijs. Deze checklist helpt bij het opstellen, beoordelen of actualiseren van statuten voor een regionale samenwerkingsvereniging. De checklist is gebaseerd op de vereisten van Boek 2 van het BW, de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en verrijkt met aanvullende aandachtspunten vanuit de onderwijspraktijk en governanceprincipes.

De checklist behandelt onder meer de doelstelling van de vereniging, toelating en uittreding van leden, bestuursinrichting, besluitvorming, vertegenwoordiging, financiële grondslagen en procedures rond wijziging en opheffing. Bij elk thema worden praktische aandachtspunten en toetsvragen benoemd, waarmee schoolbesturen en betrokken juristen het ontwerp kunnen toetsen aan eigen ambities, heldere governance en werkbare afspraken.

Door gebruik van deze checklist bevorderen deelnemende schoolbesturen een transparante, democratische en toekomstbestendige inrichting van hun regionale samenwerking.

1. Naam, zetel en duur

- Is de naam van de vereniging correct en volledig vastgelegd?
- Is de vestigingsplaats benoemd?
- Is vastgelegd dat de vereniging voor onbepaalde tijd is opgericht?

Bron: artikel 2:27 en 2:28 BW

2. Doelstelling en werkingssfeer

- Is het doel van de vereniging helder geformuleerd en zonder winstoogmerk?
- Wordt benoemd dat het om belangenbehartiging van leden gaat (o.a. werkgelegenheid, mobiliteit)?
- Is uitbreiding naar derden toegestaan binnen redelijke grenzen?
- Is uitgesloten dat de vereniging vermogen opbouwt (non-profit karakter)?

Bron: artikelen 2:26 en 2:27 BW

3. Middelen om het doel te bereiken

- Zijn de belangrijkste middelen expliciet benoemd (mobiliteitscentrum, vacaturebemiddeling, scholing)?
- Is samenwerking met derden geregeld?
- Is voorzien in het sluiten van overeenkomsten met leden en externe partijen?

Bron: Governancecode Funderend onderwijs, praktijk statuten SWV's

4. Lidmaatschap en toelating

- Is duidelijk wie lid kan zijn (alleen rechtspersonen met VO- of SO-scholen) en of het lidmaatschap persoonlijk is?
- Is het toelatingsproces beschreven (incl. bevoegdheid bestuur en beroepsmogelijkheid ALV)? Als het toelatingsproces niet in de statuten is beschreven, beslist in beginsel het bestuur over de toelating van een lid. Mocht het bestuur dan besluiten tot niet-toelating dan kan de ALV alsnog toelaten (artikel 2:33 BW).
- Zijn bij oprichting de namen van leden genoemd?

Bron: artikelen 2:33 en 2:34 BW

5. Einde lidmaatschap

- Zijn alle vormen van beëindiging beschreven (onder andere ontbinding, opzegging, roeyement)?
- Is opgenomen onder welke voorwaarden de vereniging het lidmaatschap van een lid kan opzeggen?
- Is duidelijk op welk moment de leden kunnen opzeggen?
- Is voorzien in een beroepsmogelijkheid bij geschil over beëindiging (ALV)?
- Is schorsing en opschorting van rechten juridisch correct geregeld?
- Zijn financiële verplichtingen bij uittreding beschreven?

Bron: artikelen 2:35 en 2:36 BW

6. Geldmiddelen

- Is vastgelegd dat de ALV bevoegd is tot vaststelling van bijdragen?
- Is optioneel inleggeld of entreegeld juridisch juist beschreven?

Bron: artikel 27 lid 4 sub c BW

7. Bestuur: samenstelling en benoeming

- Is het aantal bestuursleden in de statuten vastgelegd?
- Worden bestuursleden benoemd door de ALV uit bestuurders van de leden?
- Is benoemingsduur en herkiesbaarheid vastgelegd?
- Is geregeld hoe waarneming verloopt bij ontstentenis of belet?

Bron: artikel 2:37 e.v. BW

8. Bestuur: besluitvorming en bevoegdheden

- Is geregeld hoe besluiten worden genomen (stemverdeling, quorum)? – let daarbij op het vereiste dat een bestuurder niet meer stemmen kan uitbrengen dan de andere bestuurders tezamen (artikel 2:44 lid 3 BW)
- Is vastgelegd dat er geen besluitvorming plaatsvindt bij belangenverstremgeling?
- Is de verhouding ALV-bestuur helder (wat mag bestuur zelfstandig, wat moet ter goedkeuring voorgelegd worden)?
- Zijn beperkingen op bestuursbevoegdheid (bijv. bij grote bedragen of samenwerking beëindigen) opgenomen?
- Zijn regels over commissies of reglementen correct opgenomen?

Bron: artikel 2:44 tot en met 247 BW, Governancecode funderend onderwijs

9. Ontslag en beëindiging bestuurslidmaatschap

- Is het ontslag van bestuursleden correct geregeld (inclusief hoorrecht)?
- Is voorzien in schorsing, termijnstelling en gevolgen?
- Is het ontslag gekoppeld aan functiewijziging bij lidorganisatie?

Bron: artikel 2:37 en 2:44 BW

10. Vertegenwoordiging

- Is de vertegenwoordigingsbevoegdheid correct vastgelegd (naast het bestuur bijvoorbeeld ook 2 gezamenlijk handelende bestuursleden, andere personen dan bestuurders)?

Bron: artikel 2:45 BW

11. Algemene Ledenvergadering (ALV)

- Is de rol en frequentie van de ALV geregeld (minimaal jaarlijks binnen 6 maanden)?
- Zijn oproepingstermijnen en stemprocedures correct?
- Zijn bevoegdheden (begroting, jaarrekening, benoemingen) juist toegekend aan de ALV? – in beginsel komen aan de algemene vergadering alle bevoegdheden toe die niet door de wet of statuten aan andere organen zijn opgedragen (artikel 2:40 lid 1 BW).

Bron: artikelen 2:38 tot en met 2:41 BW en artikel 2:48 BW

12. Stemrecht en besluitvorming ALV

- Is het aantal stemmen per lid geregeld/wie in de algemene vergadering mag stemmen? – in de statuten kan ook worden bepaald dat bepaalde leden meer dan één stem hebben (artikel 2:38 lid 1 BW).
- Is bepaald wanneer gekwalificeerde meerderheden gelden (bijv. bij statutenwijziging)?
- Wordt onderscheid gemaakt tussen stemmingen over personen en zaken?
- Is voorzien in volmacht of machtiging bij afwezigheid?

Bron: artikelen 2:38 en 2:43 BW

13. Jaarrekening en verantwoording

- Wordt de termijn voor het opstellen en voorleggen van de jaarrekening in acht genomen?
- Is sprake van een controleverklaring (accountant of kascommissie)?
- Is openbaarmaking geregeld via de website?

Bron: artikel 2:48 BW, Governancecode funderend onderwijs

14. Statutenwijziging

- Is vastgelegd dat statutenwijziging door ALV geschiedt?
- Zijn quorum- en meerderheidsvereisten correct (eerste/ tweede vergadering)?
- Wordt verwezen naar notariële akte?

Bron: artikelen 2:42 en 2:43 BW

15. Ontbinding en vereffening

- Zijn wettelijke gronden voor ontbinding benoemd?
- Is vastgelegd dat ontbinding door de ALV geschiedt?
- Is geregeld wie verantwoordelijk is voor de vereffening?
- Is de bestemming van het batig saldo geregeld?
- Is bepaald wie boeken en stukken bewaart?

Bron: artikelen 2:19 tot en met 2:24 BW en artikel 42 lid 4 BW

16. Slotbepaling

- Is duidelijk welke instantie beslist indien de statuten niet voorzien?
- Is verhouding bestuur – ALV voldoende duidelijk verwoord?

Bron: Praktijkvoorbeelden SWV's, Governancecode funderend onderwijs

Bijlage V

CHECKLIST STATUTEN COÖPERATIE

ALGEMENE INLEIDING VOOR CHECKLIST STATUTEN STICHTING, VERENIGING EN COÖPERATIE

In verschillende regio's kiezen schoolbesturen in het (voortgezet) onderwijs ervoor om hun samenwerking te formaliseren in een rechtspersoon. Deze rechtspersoon kan verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven. Bij de oprichting van zo'n rechtspersoon zijn duidelijke statuten van groot belang. Zij vormen het juridische fundament van de samenwerking, maken bevoegdheden en verplichtingen expliciet en helpen toekomstige geschillen voorkomen.

Afhankelijk van de wijze waarop partijen willen samenwerken en wat ze met de samenwerking willen bereiken kan de ene rechtsvorm beter aansluiten dan een andere rechtsvorm. Binnen de onderwijssector kunnen met name de stichting, vereniging of coöperatie een passende rechtsvorm zijn om de samenwerking in te formaliseren. Om te bepalen welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke samenwerking is het aan te raden advies te vragen aan een in het onderwijsrecht en/of ondernemingsrecht gespecialiseerde jurist of een notaris. Een notaris zal altijd in het proces tot oprichting van een rechtsvorm betrokken zijn, omdat de akte van oprichting met de statuten door een notaris moet worden gepasseerd. Om alvast een idee te krijgen over welke rechtsvorm het meest passend is, worden de belangrijkste kenmerken van de rechtsvormen hieronder beknopt toegelicht.

Alle drie de rechtsvormen hebben een bestuur als verplicht statutair orgaan. De vereniging en coöperatie hebben daarnaast leden die gezamenlijk een algemene ledenvergadering ("ALV") vormen. Deze ALV is ook een verplicht orgaan bij de vereniging en coöperatie. De onderstaande bevoegdheden zijn voor de vereniging en coöperatie dwingendrechtelijk bij de ALV belegd:

- Het nemen van besluiten die de rechtspersoon zelf aangaan. Hierbij kan worden gedacht aan het wijzigen van de statuten, het ontbinden van de vereniging, het juridisch splitsen en fuseren (onder andere artikel 2:42 lid 1 Burgerlijk Wetboek ("BW"));
- Het direct of indirect benoemen van ten minste de helft +1 van het aantal bestuursleden (artikel 2:37 lid 3 BW);
- Het vaststellen van de jaarrekening (artikel 2:49 lid 3 BW).

Daarnaast **kan** aan de ALV meer bevoegdheden worden toegekend dan de bovenstaande bevoegdheden.

Een vereniging is bij uitstek geschikt wanneer de deelnemende leden gezamenlijk zeggenschap willen behouden over belangrijke besluiten, zoals hierboven weergegeven. De vereniging kan onder andere verantwoordelijk zijn voor het beheer van een regionaal mobiliteitscentrum, gezamenlijke inzet van personeel of bredere arbeidsmarktinitiatieven.

Een coöperatie is een bijzondere vorm van een vereniging die als kenmerk heeft dat zij met haar leden overeenkomsten sluit om in hun stoffelijke behoeften te voorzien, doorgaans met economisch voordeel voor die leden. Zo kan een coöperatie worden gebruikt voor gezamenlijke inkopen en de kosten delen. De coöperatie kent drie vormen: een coöperatie met volledige aansprakelijkheid (W.A.), met beperkte aansprakelijkheid (B.A.) of met uitgesloten aansprakelijkheid (U.A.). Mocht het de wens zijn om gezamenlijk economische activiteiten te ontplooiën, dan kan het meerwaarde hebben om de rechtsvorm coöperatie verder uit te zoeken.

In tegenstelling tot een vereniging of coöperatie heeft een stichting juist een ledenverbod, waardoor zij per definitie geen ALV kent (artikel 2:285 lid 1 BW). Toch bestaat ook voor de stichting de mogelijkheid om aan een groep (rechts)personen bepaalde bevoegdheden toe te kennen en dit in de statuten vast te leggen. Indien het de wens is om andere bevoegdheden of minder bevoegdheden aan die groep toe te kennen dan dwingendrechtelijk is belegd bij de ALV, dan is het aan te raden om te kiezen voor de stichting.

Naast deze eerste indruk van de kenmerken van een stichting, vereniging en coöperatie, blijft het raadzaam om een notaris of adviseur in het keuzeproces te betrekken. Een notaris kan meedenken welke rechtsvorm het beste aansluit bij de specifieke behoeften van de samenwerkende partijen.

CHECKLIST STATUTEN COÖPERATIE - REGIONALE SAMENWERKING IN HET ONDERWIJS

Het vervolg van dit document bevat een checklist voor de statuten voor een regionaal samenwerkingsverband in de vorm van een coöperatie. De checklist is gebaseerd op de vereisten van Boek 2 van het BW, de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en verrijkt met aanvullende aandachtspunten vanuit de onderwijspraktijk en governanceprincipes.

De checklist behandelt onder meer de doelstelling van de coöperatie, toelating en uittreding van leden, bestuursinrichting, besluitvorming, vertegenwoordiging, financiële grondslagen en procedures rond winstbestemming, aansprakelijkheid, wijziging en opheffing. Bij elk thema worden praktische aandachtspunten en toetsvragen benoemd, waarmee schoolbesturen en betrokken juristen het ontwerp kunnen toetsen aan hun ambities, governanceprincipes en werkbare afspraken.

Door gebruik van deze checklist bevorderen schoolbesturen een transparante, juridische en toekomstbestendige samenwerking binnen de coöperatieve rechtsvorm.

1. Naam, zetel en duur

- Is de naam correct opgenomen, inclusief de verplichte aanduiding “coöperatie” en de gekozen aansprakelijkheidsvorm (UA, BA of WA¹)?
- Is de statutaire zetel opgenomen?
- Is vastgelegd dat de coöperatie voor onbepaalde tijd is opgericht?

Bron: artikelen 2:53a jo. artikel 2:27 BW en artikel 2:54 BW

Doelstelling en karakter van de coöperatie

- Is het doel van de coöperatie duidelijk en specifiek geformuleerd?
- Wordt benoemd dat de coöperatie haar leden ondersteunt bij bijv. werkgelegenheid, mobiliteit, professionalisering?
- Is de samenwerking gebaseerd op overeenkomsten tussen de coöperatie en haar leden (contractuele relatie)?
- Hoe is de winstverdeling tussen leden geregeld?
- Is gekozen voor een aansprakelijkheidsvorm (WA, BA of UA) en is deze correct opgenomen in statuten én naamgeving?

Bron: artikelen 2:53a jo. artikelen 2:26 en 2:27 BW, artikel 2:54 BW en Governancecode funderend onderwijs

Middelen en werkzaamheden

- Zijn de coöperatieve activiteiten concreet benoemd (bijv. mobiliteitscentrum, gezamenlijke detachering, werving, inkoop)?
- Is voorzien in het sluiten van overeenkomsten met leden en externe partijen?
- Zijn wettelijke grenzen vastgelegd?

Bron: artikel 2:53 lid 3-4 BW

Lidmaatschap en toelating

- Is duidelijk wie lid kan zijn (alleen rechtspersonen met VO- of SO-scholen) en of het lidmaatschap persoonlijk is?
- Is het toelatingsproces beschreven (incl. bevoegdheid bestuur en beroepsmogelijkheid ALV)? Als het toelatingsproces niet in de statuten is beschreven, beslist in beginsel het bestuur over de toelating van een lid. Mocht het bestuur dan besluiten tot niet-toelating dan kan de ALV alsnog toelaten (artikel 2:33 BW).
- Zijn bij oprichting de namen van leden genoemd?

Bron: artikel 53a jo. artikelen 2:33 en 2:34 BW, artikel 61 onder a en b (bij een coöperatie BA of UA)

1 Aansprakelijkheidsvormen coöperatie

- UA – Uitsluiting van Aansprakelijkheid: Coöperatie U.A. -
De leden zijn niet aansprakelijk voor eventuele schulden van de coöperatie.
- BA – Beperkte Aansprakelijkheid: Coöperatie B.A. -
De leden zijn beperkt aansprakelijk, meestal tot een bepaald maximum dat in de statuten is vastgelegd.
- WA – Wettelijke Aansprakelijkheid: Coöperatie W.A. -
De leden zijn volledig aansprakelijk voor het tekort van de coöperatie, naar evenredigheid of gezamenlijk.

Einde lidmaatschap

- Zijn alle vormen van beëindiging beschreven (onder andere ontbinding, opzegging, roeyement)?
- Is opgenomen onder welke voorwaarden de vereniging het lidmaatschap van een lid kan opzeggen?
- Is duidelijk op welk moment de leden kunnen opzeggen?
- Is voorzien in een beroepsmogelijkheid bij geschil over beëindiging (ALV)?
- Is schorsing en opschorting van rechten juridisch correct geregeld?
- Zijn financiële verplichtingen bij uittreding beschreven?

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:35 en 2:36 BW, artikel 2:60 BW, artikel 2:61 onder c BW (bij een coöperatie BA of UA)

7. Aansprakelijkheid van leden

- Is helder of de leden volledig (WA), beperkt (BA) of niet aansprakelijk (UA) zijn voor eventuele tekorten van de coöperatie?
- Is dit zowel in de statuten als in de officiële naam van de coöperatie correct opgenomen?
- Wordt de aansprakelijkheid ook toegelicht aan (toetredende) leden?
- Bevatten de statuten een maatstaf voor een aansprakelijkheid voor de leden tegenover de coöperatie? – Dit kan worden beperkt of uitgesloten – indien gekozen is voor BA of UA

Bron: artikel 2:53 lid 1 BW, artikel 2:55 lid 1 BW en artikel 2:56 lid 1 BW

8. Geldmiddelen en bijdragen

- Is vastgelegd dat de ALV bevoegd is tot vaststelling van bijdragen?
- Is optioneel inleggeld of entreegeld juridisch juist beschreven?

Bron: artikelen 2:53a jo. artikel 2:27 lid 4 sub c BW

9. Bestuur: samenstelling en benoeming

- Is het aantal bestuursleden in de statuten vastgelegd?
- Worden bestuursleden benoemd door de ALV uit vertegenwoordigers van de leden?
- Is benoemingsduur, (her)verkiezing en belet/ontstentenis geregeld?

Bron: artikel 2:53a jo. 2:37 BW

10. Bestuur: bevoegdheden en besluitvorming

- Is geregeld hoe besluiten worden genomen (stemverdeling, quorum)? – let daarbij op het vereiste dat een bestuurder niet meer stemmen kan uitbrengen dan de andere bestuurders tezamen (artikel 2:44 lid 3 BW)
- Is vastgelegd dat er geen besluitvorming plaatsvindt bij belangenverstremgeling?
- Is de verhouding ALV-bestuur helder (wat mag bestuur zelfstandig, wat moet ter goedkeuring voorgelegd worden)?
- Zijn beperkingen op bestuursbevoegdheid (bijv. bij grote bedragen of samenwerking beëindigen) opgenomen?
- Zijn regels over commissies of reglementen correct opgenomen?

Bron: artikel 2:53a BW jo. artikelen 2:44 tot en met 47 BW en Governancecode funderend onderwijs

Ontslag en beëindiging bestuurslidmaatschap

- Is het ontslag van bestuursleden correct geregeld (inclusief hoorrecht)?
- Is voorzien in schorsing, termijnstelling en gevolgen?
- Is het ontslag gekoppeld aan functiewijziging bij lidorganisatie?

Bron: artikel 2:53a jo. artikel 2:37 en 2:44 BW (m.u.v. artikel 2:44 lid 2)

11. Vertegenwoordiging

- Is de vertegenwoordigingsbevoegdheid correct vastgelegd (naast het bestuur bijvoorbeeld ook 2 gezamenlijk handelende bestuursleden, andere personen dan bestuurders)?

Bron: artikel 2:53a jo. artikel 2:45 BW

.....

12. Algemene Ledenvergadering (ALV)

- Is de rol en frequentie van de ALV geregeld (minimaal jaarlijks binnen 6 maanden)?
- Zijn oproepingstermijnen en stemprocedures correct?
- Zijn bevoegdheden (begroting, jaarrekening, benoemingen) juist toegekend aan de ALV? – in beginsel komen aan de algemene vergadering alle bevoegdheden toe die niet door de wet of statuten aan andere organen zijn opgedragen (artikel 2:40 lid 1 BW).

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:38 tot en met 2:41 en artikel 2:48 en Governancecode funderend onderwijs

13. Stemrecht en besluitvorming ALV

- Is het aantal stemmen per lid geregeld/wie in de algemene vergadering mag stemmen? – in de statuten kan ook worden bepaald dat bepaalde leden meer dan één stem hebben (artikel 2:38 lid 1 BW).
- Is bepaald wanneer gekwalificeerde meerderheden gelden (bijv. bij statutenwijziging)?
- Wordt onderscheid gemaakt tussen stemmingen over personen en zaken?
- Is voorzien in volmacht of machtiging bij afwezigheid?

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:38 en 2:43 BW en Governancecode funderend onderwijs

14. Jaarrekening, resultaatverdeling en reserves

- Wordt jaarlijks een jaarrekening opgemaakt (binnen 6 maanden – met ten hoogste vier maanden verlening in bijzondere omstandigheden)?
- Is vastgelegd of (en hoe) positief saldo wordt verdeeld of gereserveerd?
- Is controle door een accountant of kascommissie voorzien?
- Wordt de jaarrekening vastgesteld door de ALV?

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:27 lid 4 sub f en artikel 2:49 BW

15. Statutenwijziging

- Is vastgelegd dat wijziging van de statuten uitsluitend door de ALV kan plaatsvinden?
- Zijn quorum en besluitvereisten opgenomen (1e/2e vergadering)?
- Is notariële vastlegging verplicht gesteld?

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:42 en 2:43 BW

16. Ontbinding en vereffening

- Is geregeld wanneer en hoe de coöperatie kan worden ontbonden?
- Is vereffening toevertrouwd aan bestuur of aangewezen vereffenaars?
- Is voorzien in bestemming van het batig saldo (bijv. verdeling of maatschappelijke bestemming)?
- Zijn regels over bewaartermijn documenten (7 jaar) opgenomen?

Bron: artikel 2:53a jo. artikelen 2:19 tot en met 2:24 BW en artikel 2:42 lid 4 BW

17. Slotbepaling

- Is geregeld wie beslist in gevallen waarin de statuten niet voorzien?
- Is verhouding bestuur–ALV ook in conflictsituaties helder vastgelegd?

Bron: BW2 Titel 2 en 3, Governancecode funderend onderwijs

Bijlage VI

CHECKLIST DEELNEMERSOVEREENKOMST

REGIONAAL MOBILITEITSCENTRUM – VOORTGEZET ONDERWIJS

Deze checklist is bedoeld voor schoolbesturen die samenwerken in een regionaal mobiliteitscentrum (RMC) en daarvoor een deelnemersovereenkomst opstellen of beoordelen. Ze helpt bij het controleren of de overeenkomst juridisch, praktisch en organisatorisch volledig is. De checklist is gebaseerd op modellen uit de sector, Boek 7 BW, de cao vo en fiscale richtlijnen over detachering in het onderwijs.

1. Inleiding

Een regionaal mobiliteitscentrum (RMC) is een instrument waarin schoolbesturen hun samenwerking rondom personeel en mobiliteit formaliseren. Binnen zo'n centrum kunnen medewerkers tijdelijk tussen scholen worden ingezet zonder dat per detachering een aparte detacheringsovereenkomst hoeft te worden gesloten.

De deelnemersovereenkomst vormt de juridische basis tussen de deelnemende besturen en het RMC, waarin de onderlinge rechten en plichten zijn vastgelegd. De deelnemersovereenkomst regelt onder meer: detachering van personeel, aansprakelijkheid, salaris en onkostenvergoeding, verzuim, omzetbelasting, de toepasselijke cao en de verhouding met de arbeidsovereenkomst van de medewerker. Een deelnemersovereenkomst met heldere bepalingen kunnen overbodige administratieve belasting, misverstanden en eventuele juridische vraagstukken voorkomen.

2. Juridische en formele basis

- Zijn alle deelnemende partijen correct en volledig benoemd (statutaire naam, plaats, vertegenwoordiger)?
- Is er een duidelijke verwijzing naar de onderliggende samenwerkingsovereenkomst (inclusief datum)?
- Is toegelicht dat wordt gedetacheerd via het regionaal mobiliteitscentrum (RMC)?
- Is het uitgangspunt van collegiale uitleen zonder winstoogmerk expliciet opgenomen?

3. Detachering en bevoegdheden

- Is vastgelegd dat detachering alleen plaatsvindt op basis van een vooraf gesloten detacheringsovereenkomst?
- Is opgenomen dat de gedetacheerde uitsluitend taken uitvoert die nauw samenhangen met het geven van onderwijs?
- Is omschreven dat de gedetacheerde en het RMC schriftelijk afspraken vastleggen over de concrete inzet van de gedetacheerde?
- Is opgenomen dat partijen elkaar over en weer machtigen tot het geven van opdrachten en aanwijzingen ten aanzien van de taakstelling van de gedetacheerde en het toezicht daarop?
- Is geregeld dat de gedetacheerde verantwoording aflegt aan de inlener?

4. Rechtspositie en salaris

- Is vastgelegd dat de detachering geen wijzigingen meebrengt in de rechtspositie van de gedetacheerde met de uitlener?
- Is expliciet opgenomen dat aan de detachering geen rechten t.o.v. de inlener of het RMC kunnen worden ontleend?
- Wordt geregeld dat de uitlener verantwoordelijk blijft voor uitbetaling van salaris, toelagen en vergoedingen conform de (bestaande) arbeidsovereenkomst/aanstelling?

5. Kostenverrekening en betaling

- Is opgenomen dat de uitlener verantwoordelijk is voor de kosten conform de cao vo en zoals die door de inlener aan de gedetacheerde betaald zou worden indien de gedetacheerde door de inlener in dienst zou zijn genomen.
- Is opgenomen dat de uitlener aan de gedetacheerde de gemaakte kosten vergoedt in verband met het uitvoeren van de werkzaamheden bij één der partijen?

-
- Is geregeld dat de inlener via het mobiliteitscentrum een vergoeding betaalt aan de uitlener voor de kosten die een uitlener maakt voor het tussen uitlener en de gedetacheerde dienstverband? Wordt deze vergoeding aan het einde van het kwartaal door het RMC wordt berekend en gefactureerd?
 - Is vastgelegd dat de vergoeding bestaat uit:
 - Brutoloon incl. werkgeverslasten en periodieke verhogingen conform de cao vo;
 - Vergoedingen waarop de gedetacheerde o.g.v. zijn arbeidsovereenkomst/aanstelling recht heeft voor zover die o.g.v. de cao vo worden genoten binnen de functie die gedetacheerde bij uitlener vervult;
 - Eventuele extra kosten verbonden in verband met het uitvoeren van de werkzaamheden bij de inlener.

6. Omzetbelasting

- Is opgenomen dat wordt voldaan aan de voorwaarden van de btw-onderwijsvrijstelling (zie brief staatssecretaris van Financiën van 16 juli 2009), en dat geen omzetbelasting is verschuldigd over de door inlener aan uitlener te vergoeden kosten?
- Is geregeld dat, bij eventuele latere btw-verplichting, de inlener de omzetbelasting afdraagt en de uitlener de eventuele boete van de belastingdienst betaald?

7. Ziekte en verlof

- Is opgenomen dat ziek- en herstelmeldingen door de gedetacheerde bij beide partijen plaatsvinden, en dat uitlener het RMC informeert?
- Is opgenomen dat de uitlener contact onderhoudt met gedetacheerde en verantwoordelijk is voor de re-integratie bij verzuim?
- Is beschreven dat vervanging bij ziekte wordt gecoördineerd via het RMC?
- Is vastgelegd dat de kosten van vervanging voor rekening van de uitlener komen, waarbij de geldende regelgeving voor de uitlener het uitgangspunt is?

8. Aansprakelijkheid en vrijwaring

- Wordt verwezen naar artikel 7:658 BW (zorgplicht werkgever)?
- Is vastgelegd dat uitleners niet aansprakelijk zijn voor schade die de gedetacheerde heeft gemaakt bij de inlener of derden bij de uitoefening van de werkzaamheden? Inleners zullen hun aansprakelijkheidsverzekering van toepassing laten zijn op de hiervoor bedoelde schade.
- Is opgenomen dat inleners uitleners zullen vrijwaren bij schending van deze zorgplicht, en voor alle aanspraken van derden i.v.m. handelingen waaronder begrepen enig nalaten van een gedetacheerde i.h.k.v. de uitvoering van zijn werkzaamheden bij de inlener?
- Is vastgelegd dat de uitlener niet aansprakelijk is voor schade die de gedetacheerde heeft veroorzaakt bij een inlener?
- Is beschreven dat gedetacheerde niet aansprakelijk is voor veroorzaakte schade, tenzij sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid?

9. Slotbepalingen

- Is opgenomen dat wijziging van de arbeidsovereenkomst/aanstelling gedurende de detachering alleen met instemming van de inlener mogelijk is?
- Is vastgelegd dat wijzigingen in de detacheringsovereenkomst alleen met voorafgaande schriftelijke instemming van partijen mogelijk is?
- Is beschreven dat bepalingen die strijdig zijn met bekostigingsvoorwaarden, wettelijke voorschriften of de cao vo buiten werking treden, en dat overleg wordt gevoerd tussen partijen over een vervangende bepaling?
- Is expliciet verklaard dat de cao vo van toepassing is en blijft?
- Wordt de ingangsdatum en de looptijd van de deelnemersovereenkomst vermeld, en dat de overeenkomst stilzwijgende wordt verlengd voor een te bepalen periode?
- Is een minimale opzegtermijn opgenomen voor beëindiging van deelname? Is geregeld dat opzegging schriftelijk moet plaatsvinden?

Door deze checklist te gebruiken bevorderen partijen een transparante, juridisch houdbare en praktisch uitvoerbare samenwerking rond regionale mobiliteit van personeel. Voor iedere deelnemer is het raadzaam ook de detacheringsovereenkomst met medewerkers goed af te stemmen op de afspraken in deze deelnemersovereenkomst.

Bijlage VII

CHECKLIST DETACHERINGSOVEREENKOMST

Een detacheringsovereenkomst heeft als doel om duidelijk vast te leggen hoe een medewerker tijdelijk bij een andere school of organisatie werkt, terwijl de eigen werkgever verantwoordelijk blijft. In het funderend onderwijs gebeurt dit vaak wanneer scholen elkaar helpen bij personeelstekorten of wanneer specifieke expertise tijdelijk nodig is. De overeenkomst beschrijft wie de formele werkgever is, wie de dagelijkse leiding heeft en hoe zaken zoals salaris, verlof en ziekte worden geregeld. Dit voorkomt misverstanden tussen de uitlenende en inlenende organisatie.

De detacheringsovereenkomst zorgt er ook voor dat de medewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht tijdens de detachering. Dit is een juridisch kader dat aansluit bij de afspraken binnen het samenwerkingsverband of tussen besturen.

De relatie tussen een detacheringsovereenkomst en een deelnemersovereenkomst is belangrijk. Een deelnemersovereenkomst beschrijft de samenwerking tussen organisaties, bijvoorbeeld binnen een regionaal samenwerkingsverband. Daarin staat hoe besturen samenwerken, welke doelen zij delen en hoe zij personeel kunnen uitwisselen. De detacheringsovereenkomst is vervolgens het praktische document dat wordt gebruikt wanneer een medewerker daadwerkelijk wordt uitgeleend en legt de afspraken voor één specifieke medewerker vast. Samen zorgen deze documenten voor een heldere, veilige en professionele manier van samenwerken tussen scholen.

Het is ook mogelijk dat er geen deelnemersovereenkomst is, en dat afspraken terugslaan op een mobiliteitscentrum. Het is belangrijk om steeds goed aan te geven op welke onderlinge afspraken tussen besturen (ook in relatie tot de gebruikte cao en de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs ("Waadi")) worden toegepast. Een juridische check op welke (wettelijke) regels van toepassing zijn is raadzaam.

CHECKLIST DETACHERINGSOVEREENKOMST

Partijen & formele rollen

- Naam van uitlener en inlener, inclusief naam en functie vertegenwoordiger van partijen
- Naam en geboortedatum van gedetacheerde
- Volledige adres- en woongegevens van alle partijen
- Gezamenlijke aanduiding als "partijen"

Functie, werkzaamheden & inzet

- Aantal uren per week / fte-omvang
- Functietitel en kernwerkzaamheden
- Eventuele bijgevoegde taakomschrijving
- Werkdagen en werktijden (start- en eindtijd)
- Werkplek: locatie, adres, vestiging
- Bereidheid tot uitvoeren van aanvullende of andere werkzaamheden binnen redelijkheid
- Instructiebevoegdheid van de inlenende partij tijdens uitvoering

VOG-verplichting

- Verplichting tot overleggen van een geldige VOG op eerste verzoek
- Herhaalde verplichting bij nieuw schriftelijk verzoek
- Vergoeding van kosten door inlener op basis van declaratie met bewijsstukken
- Gevolg bij niet tijdig aanleveren: automatische beëindiging na 6 weken

Duur van de detachering

- Start- en einddatum van de detachering
- Eindigt van rechtswege na afloop van de overeengekomen periode
- Mogelijkheid tot verlenging:
 - Inlener moet uiterlijk 2 maanden voor einddatum melden dat verlenging gewenst is
- Tussentijdse beëindiging door gedetacheerde of uitlener met opzegtermijn
- Onmiddellijke beëindiging door inlener bij bedrijfsbelangen of onderwijscontinuïteit
- Automatisch einde bij beëindiging dienstverband bij uitlener
- Afspraken over communicatie bij beëindiging detachering bij inlener

Aansturing en toezicht

- Uitlener machtigt inlener om opdrachten en aanwijzingen te geven
- Inlener treedt in materiële zin op als werkgever tijdens werkzaamheden
- Gedetacheerde legt verantwoording af aan inlener
- Benoeming van een contactpersoon binnen de inlenende organisatie

Rechtspositie & arbeidsvoorwaarden

- Het dienstverband met uitlener blijft in stand en er komt geen dienstverband tot stand met de inlener
- Toepasselijke cao van de uitlener blijft gelden
- De Waadi is in beginsel van toepassing tenzij sprake is van collegiale uitleen zonder winsttoegmerk
- Waadi-gelijke behandeling (indien beide partijen onder CAO VO vallen):
 - Loon en vergoedingen
 - Arbeidstijden, overwerk, rusttijden
 - Nachtarbeid, pauzes
 - Vakantieduur
 - Feestdagenregeling

Kosten, vergoedingen & facturatie

- Inlener (of het mobiliteitscentrum) vergoedt brutoloonkosten aan uitlener
- Salaris gebaseerd op schaal en trede conform cao
- Maandelijks totaalbedrag wordt vooraf vastgesteld
- Uitlener stuurt gespecificeerde nota per afgesproken termijn
- Betaling door inlener binnen afgesproken termijn
- Incidentele kosten voor gedetacheerde:
 - Voor rekening van uitlener
 - Rechtstreekse vergoeding door inlener aan gedetacheerde
- Uitgangspunt is dat geen omzetbelasting verschuldigd is wanneer de in- en uitleen onder de btw-onderwijsvrijstelling valt
- Inlener zal omzetbelasting voldoen indien dit verschuldigd is

Ziekte, verzuim & vervanging

- Ziekmelding uiterlijk op afgesproken tijdstip bij zowel inlener als uitlener (en eventueel mobiliteitscentrum)
- Herstelmelding bij beide partijen
- Eventueel van toepassing: verzuimreglement van inlener (als bijlage)
- Ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn risico van uitlener
- Uitlener levert geen vervanging bij ziekte
- Uitlener onderhoudt contact met gedetacheerde bij ziekteverzuim
- Uitlener is verantwoordelijk voor re-integratie

Aansprakelijkheid

- Uitlener is niet aansprakelijk voor schade door nalatigheid of onjuist handelen van gedetacheerde tijdens werkzaamheden bij inlener

Geheimhouding

- Gedetacheerde moet vertrouwelijke informatie van inlener geheimhouden
- Geldt voor alle bedrijfsgevoelige gegevens waarvan duidelijk is dat ze vertrouwelijk zijn

Intellectueel eigendom

- Intellectuele eigendomsrechten berusten op rapporten, documenten en ideeën van gedetacheerde
- Gedetacheerde kan afstand doen van zijn intellectuele eigendomsrechten door middel van een verklaring

Overige bepalingen

- Alleen schriftelijke aanvullende afspraken zijn geldig
- Nietige bepalingen worden vervangen door rechtsgeldige bepalingen met vergelijkbare bedoeling
- Nederlands recht is van toepassing

UITGEBREIDE CHECKLIST DETACHERINGSOVEREENKOMST

1. Partijen & formele rollen

- Naam, adres en vestigingsplaats uitlenende partij correct ingevuld
- Naam, adres en vestigingsplaats inlenende partij correct ingevuld
- Naam, geboortedatum en adres gedetacheerde volledig opgenomen
- Vertegenwoordigers met naam + functie vermeld
- Controle: zijn alle partijen bevoegd om te tekenen?

2. Functie, werkzaamheden & inzet

- Functietitel van gedetacheerde duidelijk benoemd
- Aantal uren per week / fte-omvang ingevuld
- Werkdagen en werktijden gespecificeerd (start- en eindtijd)
- Werkadres van de inlenende partij volledig ingevuld
- Omschrijving van kernwerkzaamheden opgenomen
- Eventuele taakomschrijving als bijlage toegevoegd
- Afspraken over aanvullende werkzaamheden (redelijkheid, verband met organisatie) besproken

3. VOG-verplichting

- Verplichting tot overleggen geldige VOG opgenomen
- Termijn van 6 weken bij niet-aanleveren besproken
- Afspraken over vergoeding van VOG-kosten duidelijk
- Procedure voor herhaald verzoek VOG besproken

4. Duur van de detachering

- Startdatum ingevuld
- Einddatum ingevuld
- Afspraken over verlenging besproken
- Inlener moet verlenging uiterlijk 2 maanden vooraf melden
- Controle: past dit binnen schooljaar/roosterplanning?
- Tussentijdse beëindiging door uitlener of gedetacheerde met opzegtermijn
- Onmiddellijke beëindiging door inlener bij bedrijfsbelangen/onderwijscontinuïteit
- Automatisch einde bij beëindiging dienstverband uitlener
- Afspraken over communicatie bij beëindiging

5. Aansturing en toezicht

- Uitlener heeft inlener gemachtigd om opdrachten en aanwijzingen te geven
- Inlener treedt in materiele zin op als werkgever tijdens werkzaamheden
- Contactpersoon bij inlener benoemd
- Verantwoordingslijn voor gedetacheerde duidelijk
- Besproken hoe dagelijkse aansturing plaatsvindt

6. Rechtspositie & arbeidsvoorwaarden

- Dienstverband met uitlener blijft in stand
- Er komt geen dienstverband tussen gedetacheerde en inlener tot stand
- Toepasselijke cao van uitlener blijft gelden
- Waardi-gelijke behandeling besproken (indien CAO VO van toepassing, en geen sprake is van collegiale uitleen zonder winstoogmerk):
 - Loon
 - Vergoedingen
 - Arbeidstijden
 - Overwerk
 - Rusttijden
 - Nachtarbeid
 - Pauzes
 - Vakantie
 - Feestdagen

7. Kosten, vergoedingen & facturatie

- Inlener (of mobiliteitscentrum) vergoedt brutoloonkosten aan uitlener
- Salarisschaal en trede ingevuld
- Maandelijks totaalbedrag berekend en opgenomen
- Facturatiefrequentie afgesproken (bijv. maandelijks/periodiek)
- Betalingstermijn afgesproken
- Incidentele kosten voor gedetacheerde:
 - Voor rekening uitlener
 - Rechtstreekse vergoeding door inlener
- Afspraken omzetbelasting opgenomen
- Controle: sluit dit aan bij deelnemersovereenkomst/mobiliteitscentrum?

8. Ziekte, verzuim & vervanging

- Tijdstip voor ziekmelding ingevuld
- Ziekmelding bij zowel inlener als uitlener verplicht
- Herstelmelding bij beide partijen
- Eventueel verzuimreglement toegevoegd als bijlage
- Afspraken over geen vervanging door uitlener besproken
- Ziekterisico ligt bij uitlener — gecheckt en akkoord
- Afspraken over contact tijdens ziekteverzuim met uitlener besproken
- Afspraken over verantwoordelijkheid van uitlener bij re-integratie besproken

9. Aansprakelijkheid

- Uitlener niet aansprakelijk voor schade door handelen gedetacheerde
- Inlener begrijpt verantwoordelijkheid voor toezicht en instructie

10. Geheimhouding

- Gedetacheerde verplicht tot geheimhouding van vertrouwelijke informatie
- Besproken welke informatie als vertrouwelijk geldt

11. Intellectueel eigendom

- Besproken waar intellectueel eigendomsrecht op berust
- Besproken dat gedetacheerde afstand kan doen van intellectueel eigendomsrecht door middel van een verklaring

12. Overige bepalingen

- Alleen schriftelijke aanvullende afspraken zijn geldig
- Nietige bepalingen worden vervangen door rechtsgeldige alternatieven
- Nederlands recht van toepassing
- Controle: zijn alle bijlagen toegevoegd?

13. Handtekeningen & afronding

- Handtekening uitlener
- Handtekening inlener
- Handtekening gedetacheerde
- Datum en plaats van ondertekening ingevuld
- Alle partijen hebben een kopie ontvangen