

datum	Contactpersoon	e-mailadres	status
December 2018	Annelien Maebe	Annelien.mebe@vclb-koepel.be	SVZ Webpagina

WEBSITE WAARDEVOL BESTUREN:

WEBPAGINA SAMENWERKEN OF FUSIE

De website 'WAARDEVOL besturen' geeft ondersteuning bij het totale proces van bestuurlijke optimalisatie. Een bestuur kan binnen dit proces echter op elk moment beslissen om over te gaan tot een **samenwerking of een fusie met een ander bestuur**. Informatie hieromtrent is terug te vinden op deze deelpagina. Indien dit opportuun is, wordt vanuit de ontwerpeisen verwezen naar deze deelpagina.

We gaan hierna concreet in op het **waarom** van een samenwerking of (bestuurlijke) fusie, op de **mogelijke vormen van samenwerken**, en stellen ons **draaiboek** voor. Vervolgens beschrijven we de **aanloop naar** een fusie en gaan we in op de verschillende te doorlopen **domeinen** wanneer een beslissing tot fusie gemaakt werd.

We laten ons hierbij ondersteunen door het **Katholiek Onderwijs Vlaanderen**, waar heel wat expertise aanwezig is over dit onderwerp. Zij ondersteunen hun besturen namelijk sinds enkele jaren binnen het proces van 'Bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting' (ook wel BOS genoemd). De documenten die zij hierbinnen ontwikkelden hebben wij als basis genomen en vertaald naar de CLB-context.

Besturen die ondersteuning wensen in hun proces van bestuurlijke samenwerking of fusie, kunnen contact opnemen met de dienst CAJO van de VCLB-koepel. We stellen hierbij alvast de **PPT 'Waardevol besturen en samenwerkings- of fusiegesprekken'** ter beschikking die gebruikt wordt als basis bij het geven van ondersteuning aan CLB-besturen die nadenken over een samenwerking of fusie.

1. WAAROM?

Binnen het proces van bestuurlijke optimalisatie kan het bestuur tot de conclusie komen dat een **samenwerking of een fusie met een ander bestuur** opportuun zou zijn. Dit kan verschillende **redenen** hebben.

Meer achtergrondinformatie over het waarom van een samenwerking of fusie is terug te vinden in de volgende documenten.

In het CAJO-dossier 'Bestuurlijke optimalisatie' wordt ingegaan op het **waarom** van een

samenwerking en op de **voor- en nadelen** van een fusie. In de audit van de centra voor leerlingbegeleiding worden enkele **aanbevelingen** inzake samenwerking geformuleerd staan. Tot slot worden de **opportunities en valkuilen** van een bestuurlijke optimalisatie toegelicht in de visietekst 'Bestuurlijke schaalvergroting: opportuniteit of bureaucratische valkuil'.

2. VORMEN VAN SAMENWERKEN

Een samenwerking of fusie aangaan met een ander bestuur is een ingrijpende aangelegenheid. Het is belangrijk om dit proces goed voor te bereiden en rekening te houden met verschillende items. Sommige besturen zijn echter **nog niet klaar** voor een fusie en kiezen om die reden (vaak als eerste stap) voor een andere vorm van samenwerken. We lichten hierna de mogelijke **vormen van samenwerken** toe.

✓ Samenwerkingsovereenkomst tussen besturen

De besturen sluiten een samenwerkingsovereenkomst af. Die is steeds beperkt in de tijd. Indien de besturen ervoor opteren om hiervoor een aparte rechtspersoon op te richten (bv een koepel-VZW), dan spreekt men over een *structurele samenwerkingsovereenkomst*. Indien zij daar niet voor opteren, spreekt men over een *functionele samenwerkingsovereenkomst*.

De individuele besturen blijven in dat geval **werkgever** van hun personeel, zij ontvangen de omkaderings- en werkingsmiddelen en behouden hun bevoegdheid, maar kiezen ervoor om een aantal zaken samen te doen, om een aantal bevoegdheden te delegeren.

⇒ *Beperkt in de tijd, afzonderlijke besturen (vzw's) blijven bestaan en behouden bevoegdheid, blijven werkgever, krijgen middelen rechtstreeks en bepalen autonoom wat ze met de middelen doen, bepalen zelf welke zaken ze samendoen.*

✓ Personele integratie

De besturen gaan over tot een gedeeltelijke of volledige personele integratie. Concreet betekent dit dat zij hun raden van bestuur en/of hun algemene vergaderingen gedeeltelijk of geheel **bemannen** met dezelfde personen. De besturen blijven echter wel als **aparte vzw's** bestaan.

Deze formule wordt soms gekozen door besturen die concrete stappen willen zetten naar een fusie. Heel concreet vergadert bij een volledige personele integratie de raad van bestuur en/of algemene vergadering één keer, maar wordt er per vzw/bestuur een verslag opgesteld. In sommige gevallen kan het beter zijn om meer tijd te investeren in de voorbereiding van een fusie of een volledige personele integratie dan te kiezen voor een gedeeltelijke integratie. Een gedeeltelijke integratie werkt zelden naar wens en wordt daarom soms voortijdig afgebroken.

Een aandachtspunt bij deze constructie is de mogelijkheid van **belangenconflicten**.

⇒ *Afzonderlijke besturen (vzw's) blijven bestaan en behouden bevoegdheid, blijven werkgever, krijgen middelen rechtstreeks, volledig of gedeeltelijk identieke bemanning van raden van*

bestuur en/of algemene vergadering, formule wordt soms als tussenstap gebruikt naar volledige fusie.

✓ **Bestuurlijke fusie**

In geval van een fusie van besturen dragen meerdere besturen hun CLB-activiteiten over aan een bestaande of nieuwe vzw, de 'verkrijgende' vzw. Vanaf de fusie draagt het bestuur van de verkrijgende vzw de **juridische, financiële en pedagogische verantwoordelijkheid** voor de CLB's die werden ingebracht. De verkrijgende vzw wordt de nieuwe werkgever van het personeel van de ingebrachte CLB's. De verschillende mogelijke juridische fusiemethoden worden verder besproken in document 'De juridische aspecten van een fusie'. Een uitgebreide toelichting van de verschillende mogelijke procedures (welke stappen houden de verschillende procedures in, wanneer kies je best voor de ene of de andere, welke kosten brengen ze met zich mee, ...) is terug te vinden op de webpagina '[Fusie\(procedures\) van vzw's juridisch bekeken](#)' van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

⇒ *De verkrijgende vzw neemt de CLB-activiteiten over van de inbrengende vzw's, de verkrijgende vzw wordt werkgever, krijgt de middelen en beslist autonoom wat er met die middelen gebeurt.*

3. DRAAIBOEK BESTUURLIJKE FUSIE

Wanneer het bestuur beslist heeft over te gaan tot een bestuurlijke fusie dan wordt een omvattend proces opgestart. De aanloop naar een mogelijke fusie en de fusie zelf houden heel wat stappen in voor de betrokken besturen. Ter **ondersteuning** van dit proces het **Draaiboek fusie van besturen in het kader van bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting** opgesteld, dat als leidraad kan dienen doorheen het proces.

Meer concrete achtergrondinformatie bij de elementen die opgenomen zijn in het draaiboek, vindt u in de volgende onderdelen van deze webpagina.

4. AANLOOP NAAR EEN FUSIE

In dit onderdeel gaan we in op de aanloop naar een fusie. Op dit moment heeft het bestuur zodoende **beslist** om de piste van een fusie te onderzoeken.

Deze concrete stappen zijn ook terug te vinden in het bovenvermelde draaiboek.

✓ **Intentieverklaring**

Eens de besturen beslist hebben om een fusie te onderzoeken, is het aangewezen om dit te **formaliseren** in de vorm van een intentieverklaring. De ondertekening van een dergelijke verklaring geeft aan dat de besturen de intentie hebben om tot fusie te komen. Dat betekent niet dat de fusie ook effectief zal plaatsvinden.

Vaak wordt de ondertekening van de intentieverklaring beschouwd als een wat **formele start** van het proces om tot een fusie te komen.

We ontwikkelden hiervoor een **voorbeeld van een intentieverklaring**.

Afhankelijk van de **fase** in het proces, zullen de besturen de intentieverklaring anders invullen en bv. eerder beperken tot algemene uitgangspunten en de samenstelling van de stuurgroep van het fusieproces en de verschillende werkgroepen. Besturen die al verder staan in het proces, zullen ook meer concrete zaken zoals afspraken rond de samenstelling van de raad van bestuur van de nieuwe vzw opnemen indien daar reeds een consensus over bestaat.

✓ **Informatie-uitwisseling**

Bij een fusie geeft de 'informatie-uitwisseling' (ook wel 'due diligence' of 'gepaste zorgvuldigheid' genoemd) de **inventarisatie** aan van de onderlinge gegevens, waardoor de besturen zicht krijgen op mekaars situatie. Op basis van de verzamelde informatie kunnen zij de risico's en/of de aantrekkelijkheid van de fusie correct inschatten.

Met een due diligence onderzoek of informatie-uitwisseling wil men in kaart brengen wat er **aanwezig** is bij de verschillende partners en wil men vooral vermijden dat de fusiepartners later geconfronteerd worden met onaangename **verrassingen** zoals bv. ongekende vorderingen.

De **domeinen** waarover de informatie-uitwisseling wordt uitgevoerd, worden bepaald door de aard en de omvang van de fuserende partners. Wat zeker aan bod moet komen, zijn de financiële, juridische, fiscale, en personeelsgebonden aspecten en het patrimonium. Daarnaast kunnen de besturen nog andere aspecten die hen nodig lijken, opnemen in informatie-uitwisseling.

Om dit uit te voeren, stellen we een **controlelijst voor informatie-uitwisseling** voor. Deze lijst bestaat uit twee delen, een eerste deel dat eerder de meer zakelijke aspecten, of 'structuur', behandelt (= *Controlelijst informatie-uitwisseling buitenkant of structuur*) en een tweede deel dat zich richt op de waarden- en cultuurgebonden aspecten, de 'cultuur' (= *Controlelijst informatie-uitwisseling binnenkant of cultuur*). Een fusie heeft maar kans op slagen als de besturen het eens zijn over het 'waarom' en datzelfde 'waarom' ook delen. Het is daarnaast de bedoeling dat er vanuit dezelfde waarden en normen gekomen wordt tot een gemeenschappelijke missie en visie.

De controlelijst is een leidraad en hoeft zodoende **niet volledig gevolgd** te worden. Besturen zouden kunnen beslissen dat bepaalde aspecten niet op voorhand bekeken moeten worden. Daarnaast kan ervoor gekozen worden om andere thema's al dieper uit te werken in de aanloop naar de situatie na fusie.

Het is aan te raden om enkele **werkgroepen** op te starten vanuit het bestuur om de verschillende domeinen in kaart te brengen. De samenstelling van de werkgroepen wordt bepaald door het thema. Zowel bestuursleden, directeurs als andere personeelsleden kunnen er deel van uit maken. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is echter wel dat de opvolging van

de verschillende werkgroepen bewaakt moet worden in een stuurgroep waarin de verschillende besturen vertegenwoordigd zijn. Die stuurgroep houdt de regie in handen. Zo niet loopt men het risico om met verschillende snelheden en doelen te beginnen werken.

Opmerking:

In het kader van de uitwisseling van persoonsgerelateerde gegevens willen wij specifiek uw aandacht vestigen op het feit dat de uitwisseling van individuele persoonsgegevens niet toegelaten is door restricties opgelegd door de privacywetgeving¹. Het uitwisselen van anonieme gegroepeerde personeelsgegevens (bijvoorbeeld het aantal personeelsleden per statuut) tussen besturen kan wel. Individuele of individualiseerbare persoonsgegevens uitwisselen tussen besturen kan pas na de ondertekening van de fusie-overeenkomst. Pas vanaf dat ogenblik is er zekerheid dat de fusie zal plaatsvinden en wordt de uitwisseling van persoonsgegevens noodzakelijk om de overdracht van het personeel wettelijk in orde te maken. Vergeet ook niet om de betrokken personeelsleden hiervan op de hoogte te brengen.

✓ **Engagementsverklaring**

De besturen die na de informatie-uitwisseling beslissen om effectief verder te gaan met het fusieproces, kunnen op dat ogenblik een **engagementsverklaring** opstellen en ondertekenen. Sommige besturen verkiezen de term 'principeakkoord' i.p.v. engagementsverklaring. Het voorbeeld van engagementsverklaring dat hiervoor gebruikt kan worden, is identiek aan de bovenvermelde intentieverklaring. In deze fase zullen de besturen al meer concrete zaken opnemen zoals bv. de keuze voor de oprichting van een nieuwe vzw of het herschikken van een van de bestaande vzw's tot fusie-vzw.

5. EEN FUSIE

Eens de definitieve beslissing tot fusie genomen is, wordt een bindende fusie-overeenkomst opgesteld en ondertekend door de betrokken besturen. Vervolgens zijn er heel wat verplichtingen die de beide besturen dienen te vervullen om een fusie tot een goed eind te brengen. Hieronder zijn de verschillende **domeinen** waar aandacht aan besteed moet worden, terug te vinden.

- **Fusieovereenkomst**

Wanneer definitief de beslissing tot fusie genomen is, wordt een bindende **fusieovereenkomst** opgesteld en ondertekend door de betrokken besturen. Deze overeenkomst omvat alle genomen beslissingen zoals bv. het juridisch fusieproces dat gevolgd zal worden.

- **Communicatie en Inspraak**

¹ [De wet van 8 december 1992 voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer](#) en de Europese Algemene Verordening inzake Gegevensbescherming of [General Data Protection Regulation](#)

Communicatie speelt een belangrijke rol in het aanvaarden en het welslagen van een fusie. Er zijn echter ook wettelijke verplichtingen inzake inspraak. In het **document ‘Communicatie en Inspraak’** vinden de besturen een overzicht van de wettelijke verplichtingen inzake informatie verstrekken, advies vragen en onderhandelen. Hierbij wordt ook concreet ingegaan op de verderzetting en rol van de bestaande organen; LOC, CPBW en centrumraad.

- **Financiën**

In het **document ‘Financiën’** vinden besturen een leidraad om fusies **financieel** voor te bereiden en boekhoudkundig te verwerken. Dit document geeft onder meer ook een overzicht van de financiële en fiscale gegevens die geïventariseerd moeten worden ter voorbereiding van een fusie. Vermits de **overdracht van contracten** in het kader van fusies toch extra aandacht vraagt, werd hiervoor een apart document gemaakt: **‘Contractoverdracht’**. Hierin is terug te vinden welke aspecten van de verschillende contracten zeker geïventariseerd moeten worden, waar rekening mee gehouden moet worden bij de analyse en welke zaken kunnen meespelen bij de beslissing om bepaalde contracten al dan niet voort te zetten of bij te sturen.

- **Instrumentarium vzw’s**

Als gestreefd wordt naar optimaal functionerende schaalvergroete vzw’s, dan moet ook het instrumentarium voor zo’n vzw besproken worden.

- **Statuten VZW**

De statuten van de vzw en het huishoudelijk reglement van de raad van bestuur zullen herschreven moeten worden in functie van de gewijzigde vzw. We raden aan om hierbij te vertrekken van de vooropgestelde ontwerpeisen ([link naar hoofdbalk](#)). We verwijzen hierbij ook naar een **voorbeeld van statuten vzw** en een **voorbeeld van huishoudelijk reglement van de raad van bestuur** vanuit het Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

- **Naamgeving**

Bij een fusie van besturen kan gekozen worden om een nieuwe vzw op te starten. In het **document ‘Naamgeving’** geven wij enkele aandachtspunten en suggesties die besturen kunnen helpen bij het kiezen van een naam voor hun gezamenlijk nieuw project.

- **Juridische aspecten fusie van vzw’s**

Het **document ‘Juridische aspecten van een fusie’** geeft een overzicht van de verschillende mogelijk te volgen **procedures**.

Besturen zullen daarnaast moeten beslissen of zij een nieuwe vzw opstarten of een van de vzw’s laten voortbestaan en de andere vzw’s laten inkantelen. Een aantal factoren kunnen meespelen in de **keuze** om voor het voortbestaan van de ene of de andere vzw te kiezen. Een overzicht van deze factoren vindt u in het **document ‘Keuze van vzw’**.

- **Patrimonium en infrastructuur**

Het **document ‘Patrimonium’** geeft de besturen inzicht in en ondersteuning bij de strategische keuzes die besturen op dit vlak moeten maken: patrimonium en CLB-activiteit onder eenzelfde

vzw onderbrengen of patrimonium onderbrengen in een aparte juridische entiteit? Tevens omvat deze nota een overzicht van patrimonium-gerelateerde informatie die best geïnterpreteerd wordt in aanloop naar de fusie.

Het **document 'Overdracht gesubsidieerde infrastructuur'** schetst de verschillende mogelijkheden om gesubsidieerde bouwwerken over te dragen en maakt de besturen wegwijs in de verplichtingen die zij in dit verband moeten nakomen.

- **Meldingsprocedures**

Het **document 'Meldingsprocedures'** geeft de besturen een beknopt overzicht van welke instanties zij op de hoogte moeten brengen van bestuurswijzigingen. Er zijn hierin ook linken terug te vinden naar de documenten die voor die meldingen gebruikt moeten worden.

- **Personeel**

Het **document 'Personeel'** geeft een overzicht van de gevolgen van fusies voor gesubsidieerd en contractueel personeel. We geven hierbij ook een **voorbeeld van addendum** mee dat bij het contract met de overgenomen gesubsidieerde personeelsleden moet worden gevoegd.

Meer informatie over de personeelsaangelegenheden binnen een centrumfusie is te vinden onder het woord '[Fusie](#)' in de AZ-woordenlijst van CAJO op het intranet van het Vrij CLB Netwerk.