Q&A versie 14 september 2026

1. **Hoe zal de stichting verder gaan? Met een nieuwe naam?**
   Stichting De Mare zal haar scholen bestuurlijk overdragen aan Stichting Varietas en vanaf dat moment zullen de scholen vallen onder Stichting Varietas en zal de Mare als naam komen te vervallen.

2. **Wat zijn de gevolgen voor de leerlingen?**
   Er zijn geen directe gevolgen verbonden aan de overdracht en samenvoeging van beide onderwijsbesturen, in het scholenbestand treedt als gevolg van de samenvoeging geen wijziging op.

3. **Wat is de cultuur, missie van Stichting Varietas en hoe sluit die aan bij de Mare. Welke gezamenlijkheid wordt daar nu al in gezien?**
   De bestuurlijke filosofie van beide onderwijsorganisaties sluiten goed op elkaar aan en leiden tot een wederzijdse versterking. Beide onderwijsorganisaties stellen het belang van het kind voorop. In beide onderwijsorganisaties leeft een cultuur van respect voor de ander en is de bejegening op basis van gelijkwaardigheid en nieuwsgierigheid. Overigens zonder afbreuk te doen aan ieders rol en verantwoordelijkheden. De kernwaarden in beide organisatie vertonen grote overlap.
   In alle ontmoetingen rondom de fusie krijgen wij terug dat mensen ervaren dat we goed bij elkaar passen. Belangrijke merkwaarden van beide stichtingen zijn: ambitie en met lef ontwikkelen, het zoeken van verbindingen, de passie om van betekenis te zijn en elkaar en de wereld een stukje beter te maken en waar nodig en wenselijk te zoeken naar eenheid in verscheidenheid en inspiratie door variatie. Dat wordt gedaan met professionele en bevlogen medewerkers, zowel op de scholen als op het bestuursbureau. Medewerkers stropen de mouwen op, maar werken ook altijd vanuit het hart. Wij geloven dat samenwerken loont.

4. **Waarom werkt het nu als afzonderlijke stichtingen niet goed genoeg? Welk probleem wordt er dus echt opgelost / welk risico wordt hiermee ingeperkt?**
   Beide stichtingen wensen een bestuurlijke schaal waarbij de kwaliteit en diversiteit van het onderwijs in de regio kan worden geborgd, waarbij recht wordt gedaan aan de maatschappelijke opdracht om ieder kind het best mogelijke onderwijs te geven met de beschikbare middelen. Door de fusie worden middelen efficiënter ingezet en hebben medewerkers ruime ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden om het beste onderwijs te geven aan de hun toevertrouwde leerlingen.

De fusie leidt tot versterking van de bestuurlijke professionaliteit waardoor adequaat kan worden ingespeeld op landelijke, regionale en lokale uitdagingen die op ons afkomen. Denk aan de krapte op de arbeidsmarkt, huisvestingsvraagstukken, de ontwikkeling naar inclusiever onderwijs, de ontwikkeling van kindcentra, de tendens naar minder financiële middelen en uitdagingen op het gebied van onderwijskwaliteit. Kortom we hebben meer schouders nodig om de lasten te dragen en kunnen van twee bestuurskantoren naar een. De afgelopen jaren hebben wij veel tijdelijke middelen gehad, subsidies. Deze subsidies lopen af en er komen vanuit overheidswege bezuinigingen op ons af. Voor beide stichtingen geldt dat we de broekriem moeten aantrekken. Zeker voor een klein bestuur als De Mare hebben deze ontwikkelingen negatieve financiële effecten.

5. Welke nadelen zitten er aan de fusie of welke risico's zien jullie in de fusie?

We zien vooralsnog geen nadelen. De schaalgrootte van De Mare zal veranderen. Dat kan voelen als een nadeel. Echter weten we bij De Mare ook dat als we onze plannen voor de toekomst willen realiseren dat een andere schaalgrootte vraagt. Meer schouders zullen de lasten dienen te dragen. De nabijheid in de regio zal niet veranderen. In alle gemeenten waar wij onderwijs verzorgen zullen wij bestuurlijk actief blijven net als we nu al doen.

6. Kunnen jullie concreter maken wat er wél gaat veranderen en hoe dat gebeurt als het gaat om personeelstekorten?

Beide onderwijsorganisaties hebben de basis op orde en hebben de sterke ambitie de onderwijskwaliteit en expertise naar een hoogwaardig niveau te brengen (professionele kwaliteitscultuur). Samen kan nog beter recht worden gedaan aan de maatschappelijke opdracht om ieder kind in de regio het best passend onderwijs te geven met de beschikbare middelen. De overdracht en samenvoeging leidt tot een grotere werkgever met veel ruimte (energie, professionele ruimte, facilitering) voor talent- en loopbaanontwikkeling.
De nieuwe organisatie heeft straks ongeveer 700 medewerkers die zich inzetten om ieder kind de best mogelijke basis te bieden voor de toekomst. Behalve leraren, zijn er kwaliteitscoördinatoren, onderwijsassistenten, leraarondersteuners, en ander onderwijsondersteunend personeel. Daarnaast heeft Stichting Varietas een eigen kinderopvang (stichting Kinderopvang Varietas). Enkele medewerkers werken voor beide organisaties. Het binden en boeien van onze medewerkers blijft ook in de nieuwe samenstelling een belangrijk speerpunt. Met aandacht voor werkgeluk, vitaliteit, interprofessioneel werken en een professionele teamcultuur. De ontwikkeling van de onderwijsprofessional is van groot belang. Vrijwel elke ingreep die een onderwijsprofessional doet heeft immers effect op het leergedrag van leerlingen. Daarom dagen we onze medewerkers uit om hun verantwoordelijkheid te nemen, zich verder te ontwikkelen, te innoveren en te experimenteren. We stimuleren nu en in de toekomst samenwerken, professionaliseren, kennis vergaren en delen van kennis en inzichten met anderen binnen en buiten de organisatie en geven onze collega's hiervoor de ruimte. De stichting biedt ruimte voor continue leren en maximale talentontwikkeling van haar medewerkers.

Voor het personeel zijn er gevolgen verbonden aan de overdracht en samenvoeging. In de eerste plaats krijgen de medewerkers van Stichting De Mare een nieuwe werkgever. In de rapportage van de werkgroep Personeel zijn de verschillen met betrekking tot het personeelsbeleid in beeld

gebracht en voorstellen geformuleerd om deze verschillen te harmoniseren. Een tweede gevolg zal zijn dat voor het gehele personeelsbestand er een grotere keuzemogelijkheid ontstaat om de professionele loopbaan te ontwikkelen. Het derde gevolg heeft betrekking op versterking van de mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling, bijvoorbeeld via de Varietas-academie en de ruimere mogelijkheden gebruik te kunnen maken van de externe samenwerkingspartners in meerdere regio's. Tot slot zullen de bestuursbureaus samengevoegd worden op het huidige bestuursbureau van Stichting Varietas, vooralsnog op de locatie in Deventer. Voor het personeel van het bestuursbureau van De Mare betekent dit een wijziging van standplaats Van Raalte naar Deventer.

7. Kunnen jullie concreter maken wat er wél gaat veranderen en hoe dat gebeurt als het gaat om verbetering onderwijskwaliteit?

   Directeuren zijn onderwijskundig leiders binnen de stichting. De directeuren geven binnen de scholen uitvoering aan het schoolplan dat een nadere uitwerking is van het strategisch beleid van de stichting in samenwerking en samenspraak met het team en de medezeggenschap toegespitst op de eigen situatie. Het schoolplan en het jaarplan zijn geen papieren tijgers. De doelen zijn leidend en er is een cultuur en systematiek waarbij wordt geëvalueerd, wordt gereflecteerd en zo nodig wordt bijgestuurd. Steeds een beetje beter. Continue verbetering vereist een professionele cultuur met als basis veiligheid en vertrouwen waarin teamleden leren met en van elkaar en reflecteren op hun eigen en elkaars handelen vanuit een positief kritische houding. In de nieuwe organisatie kunnen we breder inzetten op aanwezige onderwijskundige kennis en specialismen.
   Een directeur is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs op zijn/haar school in al haar facetten. Staat nauw in contact met de omgeving van de school. Onderwijskundig leiderschap blijkt uit een gedeelde visie die wordt uitgedragen door de directeur en het team, die zichtbaar is in de praktijk en vertaald is naar ambitieuze, realistische doelen en resultaten. Een gedeelde visie zorgt voor koers, richting, een stip op de horizon en focus bij het maken van keuzes. Het geeft samenhang en voorkomt ruis. De directeur legt verantwoording af aan het College van Bestuur.

8. Kunnen jullie concreter maken wat er wél gaat veranderen en hoe dat gebeurt als het gaat om bedrijfsvoering?

   De overdracht en samenvoeging realiseert een verbeterde (sterke) positie in het regionale onderwijslandschap, zonder in een regio bekneld te geraken. Beide organisaties handelen professioneel en voeren een gezonde bedrijfsvoering. Toch vinden beide organisaties verdere professionalisering gewenst en noodzakelijk: in bestuurskracht, beleidsontwikkeling en beleidsondersteuning. De overdracht en samenvoeging leidt tot een tweehoofdig College van Bestuur en optimalisatie van de bedrijfsvoering, waarbij de kosten van een professioneel bestuursbureau door meer schouders worden gedragen. Daarentegen blijft het wel belangrijk dat de scholen van nabij, voortvarend en effectief kunnen worden bijgestaan door het bestuursbureau. Door samenvoeging van beide bestuursbureaus zullen er nauwelijks nog eenmansfuncties bestaan en daarmee wordt de kwetsbaarheid op de domeinen van het bestuursbureaus veelal opgeheven. Uitgangspunt is een slagvaardig en daadkrachtig bestuursbureau, waarbij de overheadskosten beperkt blijven. De bestuursbureaus van beide organisaties worden in elkaar geschoven. De medewerkers die nu als ZZP'er worden ingezet, gaan niet mee in de nieuwe organisatie.

Financieel gezond, ook op lange termijn is het streven. De liquiditeit, de solvabiliteit, de rentabiliteit en de verhouding personele lasten/rijksbaten liggen ruim boven de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie. Beide stichtingen zijn financieel gezond maar zeker voor De Mare zullen de aangekondigde bezuinigingen en het wegvallen van subsidies forse effecten hebben. Door het samengaan denken wij deze negatieve effecten te verminderen.

9. **Kunnen jullie concreter maken wat er wél gaat veranderen en hoe dat gebeurt als het gaat om verbetering huisvesting en positionering in de regio?**
   Beide stichtingen samen, vormen een robuuste regionale organisatie die adequaat kan inspelen op de eerdergenoemde uitdagingen. Zie afbeelding aan het einde van dit document. Daarbij kan zowel regionaal als lokaal het verschil worden gemaakt en is de organisatie in staat om waar nodig maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, ook als het nodig is verder te kijken dan het belang van alleen de eigen organisatie. De fusie biedt extra mogelijkheden om de kwaliteit en positie van het openbaar onderwijs in de regio te waarborgen, zowel voor Stichting De Mare als voor Stichting Varietas. De combinatie van scholen in verschillende gemeenten en met verschillende achtergronden (zoals de verscheidenheid in grondslagen bij Stichting Varietas en het openbaar onderwijs van Stichting De Mare) maakt de gefuseerde stichting minder kwetsbaar voor lokale krimp of veranderingen in beleid. Continuïteit en veerkracht zijn hierbij belangrijke begrippen.
   Beide stichtingen hebben in de afgelopen jaren als gevolg van krimp maatregelen genomen in hun scholenbestand. Scholen zijn samengevoegd, er is afscheid genomen van dislocaties en waar nodig zijn scholen gesloten. Het is niet uitgesloten dat ook in de toekomst locaties onder druk kunnen komen te staan. Dat is een ontwikkeling die los staat van deze fusie. Hiervan is ook sprake als beide organisaties niet fuseren. Wanneer deze situatie zich voordoet, spant het bestuur zich tot het uiterste in om recht te doen aan denominatie, c.q. de grondslag van de betreffende school.
   Wel kan er in de toekomst beter ingespeeld worden om sterke onderwijsvoorzieningen (Kindcentra) in stand te houden, dan wel tot stand te brengen door eventuele scholenfusie en/of bestuursoverdracht in samenspraak met andere schoolbesturen in het voedingsgebied dat recht doet aan de verschillende IHP's. Dit zonder dat de bestuurlijke schaalgrootte een belemmerend element in de besluitvorming zal vormen.

10. **Kunnen jullie concreter maken wat er wél gaat veranderen en hoe dat gebeurt als het gaat om inclusiever onderwijs en de effecten op de onderwijskundige diversiteit ?**
    De onderwijskundige diversiteit wordt versterkt omdat in het totale scholenbestand van de toekomstige onderwijsorganisatie er meer gelegenheid is om te komen tot uitwisseling op grond van specifieke onderwijsconcepten. Stichting Varietas herbergt verschillende denominaties: openbaar, katholiek, protestants-christelijk, interconfessioneel en algemeen bijzonder. Stichting De Mare heeft openbare scholen en een (gedeelde) Taalschool. Er liggen volop mogelijkheden om scholen te verbinden met vergelijkbare uitdagingen met betrekking tot de leerling populatie en/of schoolweging. Stichting Varietas heeft tien scholen met een weging hoger dan 32,0, tien scholen met een gemiddelde weging (28,0-32,0) en vijf scholen met een lage weging (< 28,0). Stichting De Mare heeft één school met een weging hoger dan 32,0, drie scholen met een gemiddelde weging (28,0-32,0) en drie scholen met een lage weging (<28,0).

Ook op actuele onderwijskundige ontwikkelingen zijn er veel overeenkomsten: de ontwikkeling van IB'er naar KC'er, het wettelijk kader als vertrekpunt, passende schoolambities, hoge verwachtingen en de curriculumherziening. Veel thema's raken elkaar of zijn verenigbaar, waardoor er volop kansen liggen om samen te ontwikkelen en te leren.
Onze scholen vallen onder verschillende samenwerkingsverbanden in de regio daar zal niets in veranderen. Verschillen in en tussen samenwerkingsverbanden met verschillende ondersteuningsplannen, kunnen leiden tot ongewenste ongelijkheid in basisondersteuning en basiskwaliteit. Dat is nu al hert geval. Na de fusiedatum zal een stichting breed kader worden opgesteld, geldend voor alle scholen, zodat er eenduidigheid geldt t.a.v. basisondersteuning en basiskwaliteit. Samen blijven we staan voor inclusiever onderwijs.

11. **Is het nu een fusie of een overdracht van scholen?**
De begrippen overdracht en fusie lopen door elkaar. Formeel bezien betreft het een bestuurlijke overdracht op grond van artikel 49 WPO, waarbij Stichting De Mare wordt overgedragen aan Stichting Varietas. De scholen van Stichting De Mare gaan straks verder onder Stichting Varietas, Stichting De Mare wordt vervolgens opgeheven. De overdracht gedraagt zich echter weldegelijk als een fusie. Stichting Varietas is een jonge organisatie die is ontstaan uit een eerdere fusie. Na ruim zes jaar is het een goed moment om de inrichting en de werkprocessen weer eens goed tegen het daglicht te houden. Dit biedt ruimte om de komende periode keuzes te maken waarbij het beste uit beide organisaties kan samensmelten.

12. **Waarom is het voor Stichting De Mare belangrijk om aan te sluiten bij een grotere organisatie?**
De organisatie wordt op termijn als zelfstandige stichting te kwetsbaar met het oog op alle uitdagingen die er op het onderwijs afkomen zowel organisatorisch als financieel. Voor De Mare is het belangrijk te komen tot: een organisatie met een gezonde schaalgrootte; een bestuursbureau die meer kan ontzorgen; een transparante voorspelbare organisatie die uitnodigt tot ontwikkeling; en een scholenvisie die zich verhoudt tot wat er op het onderwijs afkomt. Dit alles vraagt om een bestendige samenwerkingspartner.

13. **Waarom wil Stichting Varietas samengaan met Stichting De Mare?**
Stichting Varietas wil een samenwerking met een sterke partner om ook in de toekomst robuust te blijven en maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen nemen daar waar dat nodig. Ondanks dat de directe noodzaak er niet is, is een wat grotere omvang wenselijk.

14. **Waarom denken de Raden van Toezicht en de beide Gemeenschappelijke medezeggenschapsraden dat een fusie een goed idee is?**
De toezichthouders van zowel Stichting De Mare als mede van Stichting Varietas, hebben in de afgelopen periode van de respectievelijke bestuurders gevraagd te komen met een oriëntatie op de toekomst, in het bijzonder met betrekking tot het vraagstuk van de bestuurlijke schaalgrootte, c.q. inrichting. Zij hebben dit gedeeld met de leden van de GMR. Het motief voor deze vraagstelling/opdrachtformulering is gelegen in de zorg die bij beide Raden van Toezicht leeft met betrekking tot de bestuurlijke kwetsbaarheid op grond van de bestuurlijke schaalgrootte c.q.

bestuurlijke inrichting en de forse uitdagingen die op het onderwijs afkomen. Die kwetsbaarheid doet zich met name nu al voor bij Stichting De Mare.

15. Hoe groot wordt Stichting Varietas straks?

De beide stichtingen hebben samen hebben een schaalgrootte van 5.800 leerlingen en ongeveer 700 medewerkers. Beide hebben zowel grote als kleine scholen, vergelijkbare leerling populaties, een gevarieerd onderwijsaanbod en samen staan zij voor vergelijkbare vraagstukken. Stichting De Mare is een stichting voor openbaar onderwijs. Stichting Varietas heeft zowel openbaar onderwijs als bijzonder onderwijs. Beide stichtingen waarderen en respecteren de diversiteit in het onderwijslandschap. Er is ruimte voor school specifieke eigenheid afgestemd op de leerling populatie en specifieke kenmerken van de wijk, het dorp of de stad.

16. Uit hoeveel scholen bestaat de stichting straks

De nieuwe onderwijsorganisatie telt 32 scholen met een eigen brinnummer waarvan 4 scholen met meerdere locaties. Daarnaast is er een gedeelde verantwoordelijkheid voor een taalschool. Taalschool Salland is een regionale voorziening in Raalte (zonder eigen brinnummer) die zich volledig richt op nieuwkomers. De school is bedoeld voor leerlingen in de leeftijd van 6 tot en met 16 jaar uit de gemeenten in Salland (Raalte en Olst/Wijhe). De PO-leerlingen staan ingeschreven bij Stichting De Mare en de VO-leerlingen bij Carmel College Salland.

17. De afgelopen jaren zijn de scholen van De Mare meer gaan samenwerken. Hoe wordt dat bewaakt?

De hoofdstructuur van Stichting Varietas is leidend in de samenvoeging. De scholen van Stichting Varietas zijn onderverdeeld in zogenoemde conglomeraten. Op dit moment zijn daar er vier van. Dat betekent dat de groep scholen van Stichting De Mare als een vijfde conglomeraat zullen integreren. Een conglomeraat is een groep scholen die intensief met elkaar samenwerkt en kennis deelt. Elk conglomeraat heeft een directeur die als 'primus inter pares' de voorzitter is van het conglomeraat en ook lid is van het bestuursadviesteam.

18. Wat zijn de effecten op de keuzevrijheid voor ouders ?

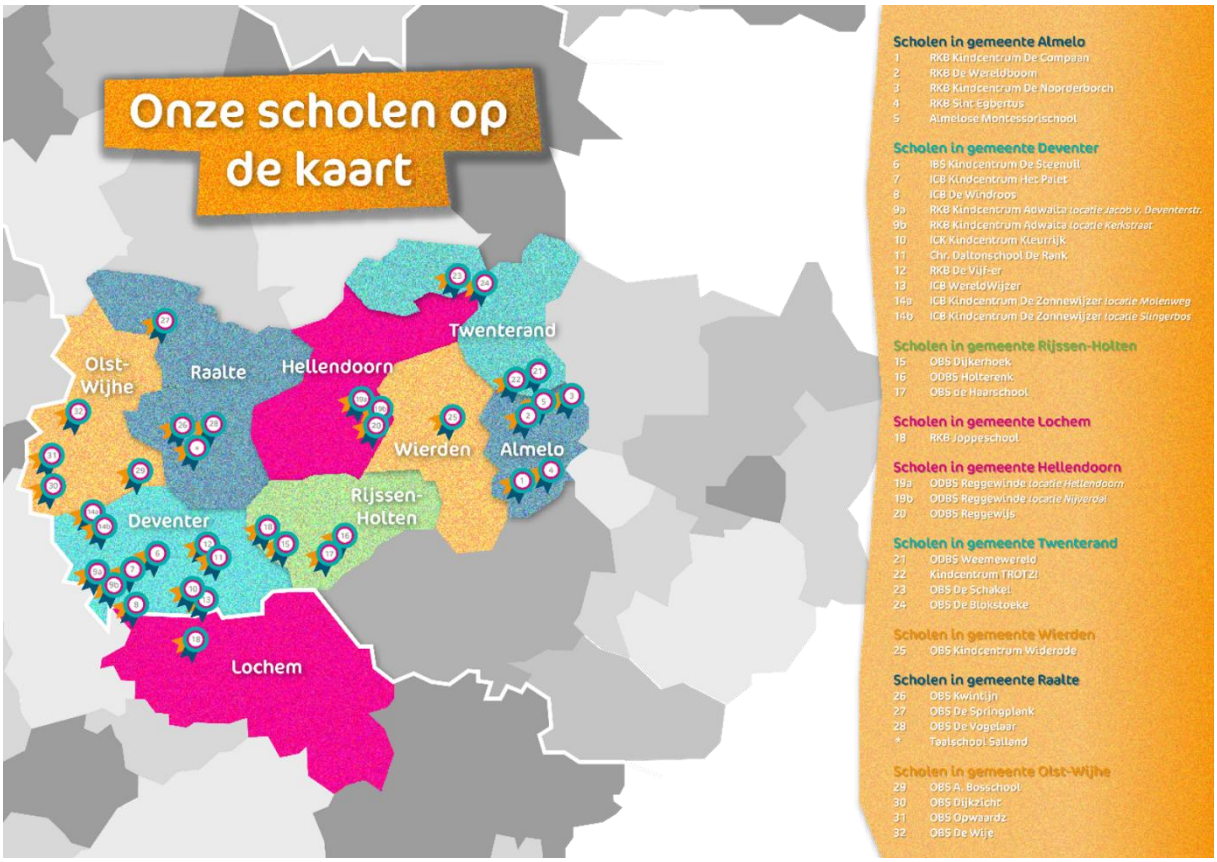
Er zijn geen effecten op de keuzevrijheid voor ouders als het gaat om openbaar en bijzonder onderwijs. Het behoud van voldoend openbaar onderwijs in de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe wordt door deze overdracht en samenvoeging juist versterkt. Voor de ouders op de scholen van Stichting Varietas treden er geen veranderingen op, dus ook daar zijn er geen effecten.

19. Verandert er iets in het toezicht van de gemeenten op het Openbaar Onderwijs?

De gemeenten hebben de wettelijke taak 'toezicht te houden op het openbaar onderwijs'. De portefeuillehouders onderwijs van de gemeente Raalte en Olst-Wijhe zullen toetreden tot de Coördinerend Commissie voor Gemeentelijk Toezicht waar ook de andere 7 gemeenten in vertegenwoordigd zijn. De gemeenteraden blijven bevoegd goedkeuring te verlenen aan de statuten, c.q. statutenwijziging. Wij zijn blij te kunnen melden dat de 9 Colleges van B&W voor de zomervakantie allen een positief advies hebben gegeven op de voorgenomen fusie.

20. Zijn er ook aandachtspunten?

Die zijn er zeker ook. Te denken valt aan:

- *toename diversiteit (klein-groot, dorp-stad, pedagogisch-didactisch) kan leiden tot vervreemding en mensen die afhaken van het grotere geheel (what's in it for me?);*
- *omvang en inrichting van de organisatie moet dusdanig zijn dat er daadkrachtig, slagvaardig en deskundig kan worden gehandeld;*
- *afstand tussen bestuur en de scholen moet klein blijven, alle scholen (en hun achterban) moeten zich vertegenwoordigd voelen;*
- *medewerkers moeten invloed hebben op het te voeren beleid, eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie.*

En zo zullen er nog wel meer punten naar voren komen. Met alle betrokken organen hebben we afgesproken dat we samen de fusie evalueren. Niet alleen op het proces maar ook zeker op de inhoudelijke ontwikkelingen. Bovenal moet overeind blijven dat ons onderwijs er beter van wordt en onze medewerkers voordeel voelen bij het hebben van een grote werkgever.