Stichting KITAB en Stichting Vrijescholen Ithaka

Fusie Effect Rapportage



Versie nummer:	1.0
Datum:	1 juli 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding 4

1. 1 Aanleiding voor de fusie 4

1.2 Profiel en positie van ABBS De Zijderoute 5

1.3 Verkenning en besluitvorming 5

1.4 Ervaring en Perspectief 6

1.5 Tijdsbestek 6

1.6 De motieven voor de fusie 8

1.7 Alternatieven voor de fusie 9

1.8 Onze doelen: wat willen de stichtingen samen bereiken? 10

1.9 Identiteit en visie 12

2. Communicatie over de fusie 13

2.1 Betrokkenheid van medezeggenschapsraden 13

2.2 De rol van de Raden van Toezicht 13

2.3 Betrokkenheid van personeel, ouders en leerlingen 14

2.4 Externe stakeholders en gemeentelijke communicatie 14

3. Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen 16

3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie 16

3.2 Fasering van het fusieproces 16

3.3 Gevolgen op schoolniveau: Organisatorische inrichting 17

3.4 Personele uitgangspunten bij de fusie 18

3.5 Gevolgen voor voorzieningen 19

3.6 Risico's, zorgen en borging menselijke maat 20

3.7 Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders 20

3.8 Gevolgen voor arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid 21

3.9 Gevolgen voor het onderwijs 22

3.10 Medezeggenschap 22

3.11 Mogelijkheden voor uitwisseling en innovatie 23

4. Effecten op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid 24

4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid 24

4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit 24

4.3 Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio 25

5. Financieel 26
5.1 Financiële kerngegevens 26
5.2 Overnamekosten en Transactiekosten 26
5.3 Integratiekosten 26
5.4 Synergie-effecten en Kostenbesparingen 27
5.5 Operationele kosten na de fusie 27
5.6 Omzetprojecties en Groei 28
5.7 Financiële risico's 28
5.8 Cashflow-analyse 28
5.9 Rendement en financiële doorwerking op termijn 28
5.10 Conclusie 28
5.11 Toekomstscenario's en randvoorwaarden bij de fusie 29
6. Governance en implementatie (voor De Zijderoute) 31
6.1 Bestuursstructuur na fusie 31
6.2 Juridisch proces en fusietraject 31
6.3 Evaluatie van de fusie 31
7. Gemeentelijk advies 32
7.1 Adviezen van betrokken gemeenten 32

1. Inleiding

Dit Fusie Effect Rapport (FER) is opgesteld op basis van uitgebreid onderzoek, gesprekken met betrokkenen en als onderdeel van het beoogde fusietraject van ABBS De Zijderoute met Stichting Vrijescholen Ithaka (Ithaka). Bij de vormgeving van deze FER is gebruikgemaakt van het (Concept)onderzoeksrapport De Zijderoute en ervaringen en documentatie van vergelijkbare fusietrajecten binnen Ithaka, met Stichting Geert Groote Scholen (SGGS) en Vrije School Amersfoort.

1. 1 Aanleiding voor de fusie

1.1.1 Beoogde fusie en fusieproces

Ithaka en Stichting KITAB hebben besloten over te gaan tot een juridische fusie (hierna fusie). Het betreft de bestuurlijke aansluiting van ABBS De Zijderoute (onder Stichting KITAB) bij Ithaka. Deze stap is het resultaat van een zorgvuldig overwogen proces.

1.1.2 Overzicht van vestigingen en BRIN-nummers

Ithaka verzorgt vrijeschoolonderwijs voor negen basisscholen met zelfstandige bekostiging, verspreid over twaalf vestigingen, waaronder één nevenvestiging en twee dislocaties. Daarnaast maken een school in Zuid-Holland (De Toermalijn in Hillegom) en één in de regio Utrecht (Vrije School Amersfoort) deel uit van de stichting. Daarmee kent Ithaka in totaal veertien vestigingen. Per augustus 2025 komt daar nog een locatie in Noord-Holland (Vrijeschool Schagen) bij, een groeischool die recent is gestart. Daarmee telt Ithaka anno 2025 vijftien vrijeschoolvestigingen.

Met de formele fusie tussen Ithaka en SGGS per 1 januari 2026 breidt dit netwerk verder uit met zeven locaties in Amsterdam en Amstelveen. SGGS verzorgt vrijeschoolonderwijs in Amsterdam en telt zeven locaties, bestaande uit vier scholen met een eigen BRIN-nummer en drie nevenvestigingen.

Deze scholen zijn verspreid over verschillende stadsdelen:

- Amsterdam Noord: twee vrijescholen, Kairos en Waldorf aan de Werf, beide vallend onder het BRIN-nummer van GGS2. Waldorf aan de Werf wordt gezien als groeischool, mede door de verwachte leerlingentoename als gevolg van nieuwbouw in Amsterdam Noord.
- Amsterdam Zuid: twee scholen, GGS 1 en GGS 2, elk met een eigen BRIN-nummer.
- Amsterdam West: de Vrijeschool West, die valt onder het BRIN-nummer van GGS 1.
- Amsterdam Oost: de vrijeschool Thula, met een eigen BRIN-nummer.
- Amstelveen: een vrijeschool met een eigen BRIN-nummer, eveneens onderdeel van SGGS.

1.1.3 Organisatorische doelstelling van Ithaka

Ithaka heeft zich ten doel gesteld het vrijeschoolonderwijs van haar aangesloten scholen te ondersteunen op organisatorisch, financieel en kwalitatief vlak. De stichting behartigt de belangen van de scholen regionaal en landelijk en biedt bestuur en een ondersteuningsbureau ten behoeve van deze processen. Daarbij richt Ithaka zich op het leggen van verbinding tussen de scholen en de buitenwereld.

1.2 Profiel en positie van ABBS De Zijderoute

ABBS De Zijderoute is een jonge basisschool in Amsterdam-West, opgericht in 2019 vanuit de ambitie om inclusief, betekenisvol onderwijs te bieden aan een cultureel diverse leerlingenpopulatie. De school onderscheidt zich met een uniek onderwijskundig profiel, waarin projectonderwijs (Jeelo), Expliciete Directe Instructie (EDI) en een pionierende vorm van islamitisch geïnspireerd Waldorf-onderwijs samenkomen.

In de afgelopen jaren is een stevige organisatie opgebouwd, met betrokken medewerkers, een solide ondersteuningsstructuur en een duidelijk strategisch beleid. De school werkt cyclisch aan kwaliteitsverbetering en professionalisering, en beschikt sinds 2024 over een toekomstbestendig schoolgebouw. Tegelijkertijd staat De Zijderoute voor vier grote strategische uitdagingen: het behalen van de stichtingsnorm (325 leerlingen in 2026), het verbeteren van de onderwijskwaliteit na een onvoldoende inspectieoordeel op één onderdeel in 2025, passende formatie op het aantal leerlingen en het verder ontwikkelen en borgen van het vernieuwende onderwijsconcept.

1.3 Verkenning en besluitvorming

Al enkele jaren geleden verkende de directeur-bestuurder van De Zijderoute in gesprek met Ithaka de mogelijkheden van een bestuurlijke aansluiting. Ithaka was op dat moment ook in gesprek met SGGS over een mogelijke fusie, strategisch gezien hingen de beide vraagstukken samen. Voor de Zijderoute was fusie met Ithaka geen oplossing als niet ook de scholen van SGGS in de stichting Ithaka zouden komen. Immers met welke school in Amsterdam zou anders samengewerkt moeten gaan worden? Destijds werd gezamenlijk besloten de eerste prioriteit dus te leggen bij het fusietraject met SGGS in Amsterdam. De Zijderoute zou daarbij in het kielzog worden meegenomen, en worden opgepakt zodra de situatie bij SGGS voldoende gestabiliseerd was en het fusievraagstuk tussen Ithaka en SGGS in een verder stadium zou zijn. Echter is gaandeweg het proces met SGGS besloten om ook al te starten met de uitvoerige verkenning van De Zijderoute, zodat het fusieproces in zijn geheel met alle scholen (dus zowel die van SGGS als De Zijderoute) doorlopen kan worden. Dat bleek een efficiëntere aanpak. In maart werd daarom besloten een afzonderlijk onderzoek naar de Zijderoute te starten, gericht op de specifieke vraagstelling en ontwikkelbehoefte van De Zijderoute. Als basis voor de overwegingen van Ithaka om ook met de Zijderoute een fusie aan te gaan. Dit onderzoek bracht in kaart dat de school zich op een kantelpunt bevindt. Op basis van een integrale analyse is geconcludeerd dat aansluiting

bij Ithaka de meest passende en toekomstbestendige route vormt om de missie van De Zijderoute duurzaam te realiseren.

1.4 Ervaring en Perspectief

De ervaring van Ithaka met fusieprocessen is van groot belang gebleken. Ithaka is in 2013 ontstaan vanuit de behoefte om verschillende éénpitters in Noord-Holland samen te brengen en door professionalisering het vrijeschoolonderwijs te versterken. De vrijwillige besturen maakten plaats voor een professioneel bestuur met een ondersteuningsbureau. Deze aanpak heeft zich bewezen, zoals blijkt uit de succesvolle integratie van meerdere vrijescholen.

De weg naar fusie tussen De Zijderoute en Ithaka is inmiddels ver gevorderd. De onderzoeksfase is afgerond en bracht de actuele situatie van De Zijderoute en verschillende scenario's op lange termijn in kaart. Dit leverde een solide onderbouwing voor het belang van een fusie op, zowel voor De Zijderoute als voor Ithaka.

Tegelijkertijd is binnen Ithaka zorgvuldig gekeken naar zowel de risico's als de voordelen van groei en samenwerking. Hieruit blijkt dat samengaan een versterkend effect heeft op beide organisaties. Alle geledingen binnen beide organisaties, waaronder staf, directieteams en raden van toezicht, hebben zich positief uitgesproken over het voorgenomen fusiebesluit.

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (de GMR van Ithaka en de MR van De Zijderoute) hebben geen bezwaren geuit tegen het opstellen van deze FER en de verdere uitwerking van het voorgenomen besluit. Deze FER vormt de laatste noodzakelijke stap richting officiële instemming door beide raden van toezicht. Na hun goedkeuring wordt het rapport ingediend bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor het externe fusietoets-proces.

Daarnaast heeft Ithaka een werkgroep herinrichting ingesteld waarin diverse partijen samenwerken aan de organisatie van de fusie. De uitkomsten hiervan zijn samengevat in een werkdocument, dat aan de medezeggenschapsraden is voorgelegd om inzicht te bieden in de concrete 'hoe' van deze fusie.

1.5 Tijdsbestek

De beoogde fusiedatum is vastgesteld op 1 januari 2026. Het jaar 2025 staat in het teken van zorgvuldig onderzoek, afstemming en voorbereiding. Gedurende dit jaar worden onder meer de medezeggenschapstrajecten doorlopen, het advies van de betrokken gemeenten aangevraagd, en de juridische en organisatorische stappen gezet die noodzakelijk zijn voor een soepele overgang.

Wanneer	Wat
Juni - juli 2025	Externe goedkeuringstrajecten starten: • Fusie-effectrapportage (FER) schrijven • Gemeentes aanschrijven • Vakbond informeren • FER met instemming GMR-/MR en gemeente bevestigen inzenden OCW
Juni 2025	Ouderraadpleging Ithaka en De Zijderoute
Juli 2025	Profielen n.a.v. herinrichting ondersteuningsbureau Ithaka matchen met personeel De Zijderoute
November-december 2025	De beoogde datum voor het passeren van de akte is 31 december 2025 of 2 januari 2026. De beoogde fusiedatum is 1 januari 2026. De voor het passeren van de notariële akte vereiste documenten en stappen zijn: 1. Schriftelijke toelichting: de FER met bijlagen (art. 2:313 lid 1 BW) 2. Fusievoorstel van besturen, op basis van de FER 3. Openbaarmaking stukken (art. 2:314 BW) 4. Aankondiging openbaarmaking in landelijk dagblad, derden hebben één maand de tijd voor verzet (art. 2:314 lid 3 BW) 5. Instemmingsverklaringen GMR FER en voorgenomen fusie 6. Goedkeuringsbesluiten RvT's 7. Gemeentelijke adviezen 8. Verklaringen geen verzet griffie van rechtbanken (vgl. art. 2:316 BW) 9. Bestuursbesluiten (niet eerder dan 1 maand na openbaarmaking stukken, art. 3:317 lid 2 BW) - kan gelijktijdig met passeren notariële akte 10. Passeren akte (binnen zes maanden na openbaarmaking, art. 2:318 lid 1 BW)
Per 1 januari 2026	Administratie De Zijderoute overhevelen naar Ithaka, zodat er vanuit één entree in de systemen toegang is tot de personele en financiële gegevens van de organisaties.
1 januari 2026	De fusie is een feit, mogelijk vertraging reactie van OCW waardoor met terugwerkende kracht wordt geeffectueerd.
Vanaf januari 2026	RvT- en GMR-vergaderingen zijn samengevoegd.
2026 – 2027	Uitvoering van integratie- en implementatiestappen, gericht op duurzame inbedding van De Zijderoute in het grotere netwerk.

Dit tempo is gekozen om enerzijds zorgvuldig te werk te gaan en anderzijds direct aan te sluiten op de werkzaamheden in het fusietraject met SGGS, in het kader van efficiëntie en de noodzakelijke continuïteit en stabiliteit tijdig te waarborgen.

1.6 De motieven voor de fusie

1.6.1 De belangen en motieven voor een fusie vanuit De Zijderoute

De situatie van De Zijderoute als kleinschalige éénpitter met beperkte bestuurlijke en operationele capaciteit en beperkte schaalgrootte, is gebaat bij een duurzame versteviging binnen een groter, professioneel kader. De aansluiting bij Ithaka biedt hiervoor de volgende belangrijke voordelen:

Bestuurlijke continuïteit en capaciteit

De Zijderoute is een kleinschalige éénpitter met beperkte bestuurlijke capaciteit en kwetsbaarheid bij uitval. Fusie met Ithaka biedt toegang tot een stabiel, professioneel bestuur met een ondersteuningsbureau dat taken op het gebied van administratie, HR, financiën en kwaliteitszorg kan overnemen.

Financiële stabiliteit en structurele bekostiging

Het huidige leerlingenaantal voldoet niet aan de stichtingsnorm (325 leerlingen) voor structurele bekostiging na 2026. Zonder groei en aanpassing van groepsgrootte is het voortbestaan onzeker. Fusie maakt gebruik van schaalvoordelen, integratie van subsidies en mogelijke samenvoeging van BRIN-nummers, wat financiële continuïteit kan versterken.

Verbetering en borging van onderwijskwaliteit

Na een onvoldoende op inspectieoordeel in 2025 is er noodzaak tot kwaliteitsverbetering. De samenwerking met Ithaka betekent toegang tot pedagogische expertise, kwaliteitszorgnetwerken en ondersteuningsstructuren die verbetering kunnen versnellen en borgen.

Behouden en verder ontwikkelen van het unieke onderwijsconcept

De islamitisch geïnspireerde Waldorf-onderwijsvorm is innovatief maar nog in ontwikkeling. De fusie biedt kansen om dit concept binnen een breder netwerk te verankeren, uit te bouwen en pedagogische kruisbestuiving te stimuleren.

Personele versterking en professionalisering

Door aansluiting bij een groter bestuur ontstaan betere ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden voor personeel, coaching, scholing en ondersteuning. Dit draagt bij aan het behoud van personeel en het verminderen van kwetsbaarheid.

Strategische positionering en netwerkuitbreiding

De fusie past in een bredere strategische beweging van Ithaka om vrijeschoolonderwijs in Amsterdam te versterken. De Zijderoute kan hierdoor haar positie in het onderwijsveld versterken, beter inspelen op demografische en beleidsmatige ontwikkelingen, en deel uitmaken van een krachtiger netwerk.

Risico's beperken en kansen benutten

De Zijderoute ervaart risico's rond leerlingenaantallen, financiële druk en identiteit. Fusie biedt kansen om deze risico's te spreiden en samen met Ithaka uitdagingen aan te pakken, bijvoorbeeld via mogelijke samenvoeging van BRIN-nummers met andere kleine vrijescholen.

1.6.2 Belangen en motieven bij een fusie voor Ithaka

Hoewel de directe aanleiding voor deze fusie ligt bij De Zijderoute, zijn er ook strategische belangen voor Ithaka. Deze fusie sluit aan bij de bredere koers van Ithaka om het vrijeschoolonderwijs duurzaam te versterken, zowel inhoudelijk als organisatorisch.

- **Versterking van de positie van het vrijeschoolonderwijs in Amsterdam**
  Met de opname van De Zijderoute breidt Ithaka haar aanwezigheid in Amsterdam verder uit. Dit vergroot de slagkracht van het vrijeschoolonderwijs in stedelijke netwerken en biedt betere positionering binnen regionale overleggen, samenwerkingsverbanden en landelijke gremia zoals de Vereniging van Vrijescholen.
- **Verrijking van het onderwijsnetwerk door pedagogische diversiteit**
  De Zijderoute ontwikkelt een vorm van islamitisch geïnspireerd Waldorf-onderwijs, een unieke combinatie die aansluit bij de wens van Ithaka om ruimte te geven aan inclusieve, vernieuwende vormen van vrijeschoolpedagogiek. Deze fusie draagt bij aan de diversiteitsambities van Ithaka en biedt inspiratie voor andere scholen binnen de stichting.
- **Uitbreiding van interne loopbaan- en groeimogelijkheden**
  Groeibewegingen zoals deze creëren nieuwe kansen voor personeel. Dit versterkt het werkgeverschap en draagt bij aan de ontwikkeling van een robuust functiehuis met doorgroeimogelijkheden.
- **Toename van strategische schaalgrootte en continuïteit**
  Een bredere spreiding van scholen en leerlingenaantallen vergroot de veerkracht van de stichting. Dit ondersteunt continuïteit in bedrijfsvoering, betere benutting van subsidies en meer flexibiliteit bij inzet van capaciteit.

De fusie wordt daarmee niet alleen gezien als een bijdrage aan de toekomstbestendigheid van De Zijderoute, maar ook als een betekenisvolle stap in de verdere ontwikkeling van Ithaka als netwerkorganisatie voor vrijeschoolonderwijs in al zijn varianten.

1.7 Alternatieven voor de fusie

1.7.1 Zelfstandig verder

In het verkennend onderzoek zijn meerdere alternatieven onderzocht. Een zelfstandig voortbestaan van Stichting KITAB wordt als niet houdbaar beoordeeld. De school kampt met een combinatie van factoren: een klein leerlingaantal dat onvoldoende groei vertoont, een relatief zware personeelsformatie, beperkte bestuurlijke capaciteit en een

inspectieoordeel dat kwalitatieve versterking vereist. De beschikbare middelen en schaal zijn onvoldoende om zelfstandig de noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen en organisatorische versterking door te voeren.

1.7.2 Aansluiten bij een ander Amsterdams schoolbestuur

In Amsterdam zijn diverse schoolbesturen actief (o.a. ASKO, AMOS, AWBR), maar deze hanteren overwegend een openbaar, katholiek of oecumenisch profiel. De Zijderoute ziet in deze besturen geen duurzame match met het eigen onderwijskundig profiel, dat sterk is verbonden met een Islamitisch geïnspireerd Waldorf-perspectief en levensbeschouwelijke inspiratie.

Dat geldt ook voor de optie om te kiezen voor aansluiting bij een van de Islamitische scholen. Zoals El Amien II en Enderun. Deze scholen hebben een duidelijke religieuze profilering. Ouders kiezen daar veelal voor vanwege de herkenbare Islamitische identiteit en het aanbod dat aansluit bij hun overtuiging. De Zijderoute kiest een ander pad van een meer open benadering. Evenals bij de vorige optie, ziet De Zijderoute geen duurzame match in aansluiting bij een van deze besturen.

1.7.3 Aansluiting bij SGGS

Een mogelijke aansluiting bij SGGS was aanvankelijk een logische keuze. Zoals eerder aangegeven zal SGGS per 1 januari 2026 met Ithaka fuseren. Daarmee is aansluiting bij Ithaka zowel een haalbare als inhoudelijk passende optie binnen het vrijeschoolnetwerk in Amsterdam.

1.7.4 Andere vrijeschool besturen

Andere alternatieven, zoals aansluiting bij Stichting Athena in Oost-Nederland of een kleine vrijeschoolorganisatie in Midden-Nederland, zijn eveneens onderzocht. Deze partijen bleken qua geografische spreiding, organisatieomvang en ontwikkelingsfase onvoldoende geschikt om op korte termijn de ondersteuning te bieden die De Zijderoute nodig heeft.

De conclusie is daarom duidelijk: aansluiting bij Ithaka biedt het beste perspectief op duurzame continuïteit, kwaliteitsverbetering en profilering.

1.8 Onze doelen: wat willen de stichtingen samen bereiken?

Met de voorgenomen fusie tussen ABBS De Zijderoute en Ithaka beogen beide partijen een duurzame versterking van het vrijeschoolonderwijs in Amsterdam en de regio. De doelen die zij nastreven zijn gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, het versterken van de organisatie en het waarborgen van een gezonde financiële en personele basis.

Op het gebied van **onderwijskwaliteit** willen de stichtingen binnen twee jaar na de fusie zorgen dat de basiskwaliteit van alle scholen op minimaal een voldoende niveau wordt gebracht, conform de interne kwaliteitskaders van Ithaka. Binnen één jaar na de fusie wordt ingezet op de implementatie van een adequaat en samenhangend kwaliteitszorgsysteem

voor het gehele netwerk. Dit moet uiteindelijk resulteren in voldoende en meetbare leeropbrengsten, vooral op taal, rekenen en burgerschap.

Wat betreft **financiën** streven de stichtingen naar een gezonde liquiditeitspositie met een minimaal weerstandsvermogen, zodat onverwachte financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen. De verwachting is dat door het samenvoegen van administraties en het gezamenlijk inkopen van diensten aanzienlijke kostenreducties kunnen worden gerealiseerd. Bovendien wordt ingezet op het efficiënter gebruik van schoolgebouwen. Deze financiële stabiliteit is essentieel om de scholen ruimte te geven om te investeren in kwaliteit.

Op **bestuurlijk en organisatorisch vlak** ligt de focus op professionalisering. Binnen drie jaar na de fusie wordt een volledig adequaat governance-model geïmplementeerd en wordt het aangepast financieel toezicht opgeheven. Tevens wordt toegewerkt naar een harmonisatie van de strategische beleidsplannen en een herinrichting van de organisatie passend bij de groei van het netwerk, waarbij de uitgangspunten van Ithaka als leidraad dienen.

Voor het **personeel** zijn eveneens duidelijke ambities geformuleerd. Het ziekteverzuim moet binnen twee jaar teruggebracht worden naar het landelijke gemiddelde van circa 8%. Daarnaast wordt ingezet op het verminderen van het personeelsverloop met 50% binnen drie jaar en het verhogen van het percentage volledig bevoegde leerkrachten tot ten minste 85%. Deze doelen gelden voor het gehele netwerk en vormen een belangrijk kader voor duurzame personeelsontwikkeling.

Daarnaast is het behouden van alle huidige schoollocaties een belangrijke doelstelling, zodat ouders en leerlingen niet worden geconfronteerd met sluitingen of gedwongen verhuizingen. Het antroposofisch onderwijsconcept zal worden versterkt door gerichte scholing via de Ithaka Academie, waardoor de onderwijskundige identiteit van de scholen behouden blijft en verder wordt uitgebouwd. Ook wordt gewerkt aan de verdere uitbouw van onderwijsregio's die samenwerking en kennisdeling stimuleren.

Deze doelstellingen vormen het kader waarbinnen het succes van de fusie zal worden gemeten en geëvalueerd. Ze maken inzichtelijk welke meerwaarde de fusie beoogt te realiseren voor leerlingen, ouders, medewerkers en de bredere vrijeschoolgemeenschap.

Samenvatting van de belangrijkste doelstellingen:

- Bestuurlijke stabiliteit en versterking van bestuurskracht
- Financiële duurzaamheid en schaalvoordelen
- Verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit
- Versterking en uitbouw van het islamitisch geïnspireerde Waldorf-onderwijs
- Personele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid
- Versterken van strategische positie en netwerkverbindingen

- Risicobeperking en veerkracht

1.9 Identiteit en visie

Binnen het fusietraject is het vraagstuk rond identiteit en levensbeschouwelijke visie een belangrijk aandachtspunt geweest. De Zijderoute ontwikkeld een islamitisch geïnspireerd profiel met o.a. pedagogische principes van het Waldorf-onderwijs, wat binnen Ithaka ruimte vraagt voor diversiteit en openheid.

Hoewel binnen Ithaka soms vragen leven over de aansluiting van bepaalde levensbeschouwelijke opvattingen binnen de Islam bij het vrijeschoolonderwijs, is er een gedragen bereidheid om van elkaar te leren en ruimte te bieden voor verschillende onderwijskundige benaderingen. De fusie en het ontwikkeltraject dat De Zijderoute wil gaan met betrekking tot het vrijeschoolonderwijs, vormt in dat opzicht ook een kans voor Ithaka om nieuwe inzichten en praktijken te integreren die de hele vrijeschoolbeweging kunnen verrijken.

De Zijderoute onderschrijft actief het uitgangspunt van inclusiviteit en staat open voor alle leerlingen en medewerkers, ongeacht hun achtergrond, seksuele geaardheid of genderidentiteit. Binnen het bredere kader van de vrijeschoolbeweging geldt een diversiteitscode waarin deze waarden expliciet worden vastgelegd en geborgd. Deze code waarborgt een helder en actief beleid tegen uitsluiting op welke grond dan ook, in lijn met wettelijke en sectorale richtlijnen.

Om de integratie soepel te laten verlopen, blijft dialoog nodig over identiteitsvraagstukken en pedagogische uitgangspunten. Hiervoor zal ruimte worden gegeven binnen het netwerk van Ithaka-scholen. Evaluatiemomenten zullen ook aandacht besteden aan deze thema's om borging en eventuele knelpunten tijdig te signaleren.

Met deze benadering streeft de fusie ernaar de eigenheid van De Zijderoute te respecteren, terwijl zij deel uitmaakt van een groter, inclusief en pedagogisch divers geheel.

2. Communicatie over de fusie

2.1 Betrokkenheid van medezeggenschapsraden

Bij de verkennende gesprekken over een mogelijke fusie tussen Stichting Geert Groote Scholen (SGGS) en Ithaka, was De Zijderoute al betrokken. Zowel de GMR van Ithaka als de MR van De Zijderoute zijn destijds geïnformeerd over deze ontwikkelingen. Hoewel Stichting KITAB en daarmee De Zijderoute als aparte stichting opereert en daarom een apart traject voor de fusie is ingericht, zijn zij vanaf die periode zijdelings betrokken gebleven bij het fusietraject van SGGS.

Gedurende het fusietraject zijn de medezeggenschapsorganen en toezichthouders regelmatig geïnformeerd over de gesprekken tussen de stichtingen en het voorgenomen besluit om een fusie te onderzoeken. Transparantie en open communicatie met deze raden zijn vanaf het begin een kernwaarde geweest.

Voor de GMR van Ithaka begon de formele informatieverstrekking in september 2024, toen zij werden geïnformeerd over de personele unie met SGGS en de eerste verkennende gesprekken over een mogelijke fusie. Vervolgens volgden gedurende de winter en het voorjaar van 2025 meerdere updates over de voortgang van het fusieonderzoek en de uitkomsten daarvan. In januari 2025 presenteerde het bestuur de eerste bevindingen en mogelijke scenario's voor de fusie.

Tijdens het proces zijn de raden nauw betrokken gebleven, onder andere via reguliere overlegmomenten.

2.2 De rol van de Raden van Toezicht

De Raden van Toezicht (RvT) van zowel Ithaka als Stichting KITAB hebben een centrale rol vervuld in het initiëren, begeleiden en monitoren van het fusieproces. Gedurende het traject zijn de RvT's regelmatig geïnformeerd over de voortgang, met bijzondere aandacht voor het aanhaken van De Zijderoute binnen het bredere fusienetwerk.

De RvT van De Zijderoute is daarbij voortdurend goed geïnformeerd en betrokken, onder andere via regelmatige gesprekken met de directeur-bestuurder. Deze communicatie heeft gezorgd voor een transparante besluitvorming en een gezamenlijke focus op het belang van een stabiele en toekomstbestendige organisatie.

Door hun actieve rol hebben de Raden van Toezicht bijgedragen aan een zorgvuldig en consistent fusieproces, waarbij bestuurlijke risico's en kansen nauwlettend zijn gevolgd. De uiteindelijke formele goedkeuring van het fusiebesluit zal plaatsvinden nadat alle stappen volgens de voorgeschreven procedures zijn doorlopen.

2.3 Betrokkenheid van personeel, ouders en leerlingen

De communicatie en betrokkenheid van medewerkers, ouders en leerlingen vormen een essentieel onderdeel van het fusieproces. Voor De Zijderoute bevindt de communicatie zich momenteel in de opstartfase, waarbij medewerkers en ouders de komende weken via nieuwsberichten en informatiesessies op de hoogte worden gehouden van de voortgang en het verdere verloop.

Net als bij de eerdere fusie van SGGS is het plan om de communicatie geleidelijk op te bouwen. Voor de medewerkers worden er, naast nieuwsbrieven, ook bijeenkomsten georganiseerd waarin het fusietraject wordt toegelicht, vragen kunnen worden gesteld en zorgen worden besproken. De directeur-bestuurder van De Zijderoute vervult hierbij een sleutelrol als verbindende schakel.

Ook het ondersteuningsbureau van Ithaka is vroegtijdig betrokken bij de gesprekken over de mogelijke fusie en de gevolgen daarvan voor hun werkzaamheden.

Voor ouders verloopt de communicatie in eerste instantie via de reguliere nieuwsbrieven van De Zijderoute, gevolgd door gerichte informatiebrieven van het bestuur zodra het fusieproces vordert. Er worden algemene ouderavonden gepland waarin het fusieproces centraal staat en ouders gelegenheid krijgen om vragen te stellen en hun standpunten te delen. Formele ouderraadplegingen maken onderdeel uit van het besluitvormingsproces en zullen op het juiste moment worden georganiseerd in lijn met wettelijke bepalingen.

Door deze gestructureerde en open aanpak wordt beoogd dat medewerkers en ouders zich goed geïnformeerd voelen, dat hun zorgen worden gehoord en dat zij actief betrokken worden bij de besluitvorming rondom de fusie.

2.4 Externe stakeholders en gemeentelijke communicatie

De beoogde fusie raakt niet alleen de interne organisatie, maar heeft ook impact op diverse externe partijen. De gemeente Amsterdam en andere betrokken gemeenten worden formeel geïnformeerd in het vierde kwartaal van 2025, aansluitend op de afronding van het fusieonderzoek en het overleg met de medezeggenschapsraden. Volgens de wettelijke vereisten worden de gemeenten om advies gevraagd over de voorgenomen fusie.

Ook de onderwijsinspectie is op de hoogte gebracht van het voorgenomen besluit en de voortgang van het fusietraject. Dit is in lijn met de toezichthoudende rol van de Inspectie en het lopende aangepaste toezicht op de school.

Daarnaast zijn de samenwerkingsverbanden waarbij de scholen zijn aangesloten geïnformeerd. Er verandert niets in de toewijzing van middelen vanuit deze

samenwerkingsverbanden; deze blijven exclusief bestemd voor de aangesloten scholen en worden niet ingezet voor bovenschoolse activiteiten.

Verder zijn ook andere relevante organisaties, zoals de Vereniging van Vrijescholen en collega-schoolbesturen binnen de regio, geïnformeerd over het proces. Zij zijn betrokken bij het traject en hebben hun steun uitgesproken voor de fusie als een versterking van het vrijeschoolonderwijs in de regio.

Leveranciers en andere samenwerkingspartners worden geïnformeerd zodra het fusiebesluit definitief is. Voor alle externe belanghebbenden geldt dat zij gedurende het fusieproces op de hoogte worden gehouden via gerichte communicatie en waar nodig worden uitgenodigd voor overleg over specifieke aandachtspunten.

Wanneer de fusie definitief is, zal ook de vakbond betrokken worden om de belangen van het personeel adequaat te waarborgen.

Door deze brede en zorgvuldige benadering van alle externe partijen wordt niet alleen voldaan aan de formele vereisten, maar wordt ook gewerkt aan een breed draagvlak dat de succesvolle integratie van beide organisaties bevordert.

3. Gevolgen voor personeel, ouders en leerlingen

3.1 Omvang en organisatie van de rechtspersoon na fusie

Met de fusie tussen Ithaka, Stichting KITAB en SGGS, waarbij ABBS De Zijderoute en de scholen van SGGS worden opgenomen binnen Ithaka, groeit de organisatie uit tot een scholennetwerk met in totaal 23 vrijeschoolvestigingen. Deze zijn verspreid over Noord-Holland, Utrecht, Zuid-Holland en verschillende stadsdelen van Amsterdam en Amstelveen.

Ithaka verzorgt onderwijs aan circa 4.000 leerlingen verspreid over deze locaties. Het personeelsbestand omvat ongeveer 500 medewerkers, met een totale formatie van circa 400 fte. De toevoeging van De Zijderoute en de SGGS-scholen versterkt het netwerk met innovatieve scholen met unieke onderwijsformules, die een belangrijke aanvulling vormen op het bestaande aanbod.

De bestuurlijke structuur van Ithaka wordt gekenmerkt door een eenhoofdig College van Bestuur, dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding en strategie van de stichting. Het College van Bestuur staat onder toezicht van een Raad van Toezicht bestaande uit vijf tot zes leden, die toeziet op het bestuur en de ontwikkeling van de stichting.

Per 1 januari 2026 wordt de governance verder versterkt. Zo zal de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) worden uitgebreid met vertegenwoordigers van alle aangesloten scholen, waaronder De Zijderoute en de SGGS-scholen, waardoor een brede en inclusieve medezeggenschap ontstaat. Deze structuur borgt de stem van leerlingen, ouders en personeel in de besluitvorming op stichtingsniveau.

Binnen Ithaka blijft iedere school onder leiding van een directeur die integraal verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en bedrijfsvoering van de eigen locatie. De directeuren komen regelmatig bijeen in het directeurenoverleg om gezamenlijke thema's te bespreken, beleid af te stemmen en ervaringen uit te wisselen.

Het ondersteuningsbureau van Ithaka biedt de aangesloten scholen professionele ondersteuning op de gebieden kwaliteitszorg, personeelszaken, financiën, huisvesting, ICT en secretariaat. Na de fusie wordt de capaciteit van het ondersteuningsbureau uitgebreid om de integratie van De Zijderoute, SGGS en andere nieuwe scholen optimaal te faciliteren.

3.2 Fasering van het fusieproces

Het fusieproces wordt gefaseerd uitgevoerd om een gestructureerde en gecontroleerde overgang te waarborgen. De fasering is afgestemd op de specifieke omstandigheden van De Zijderoute en de bredere integratie met Ithaka en SGGS. De fasen zijn als volgt ingedeeld:

- **Fase 0: Heden – start schooljaar 2025-2026**
  Deze voorbereidende fase richt zich op het uitwerken van de fusieplannen, het uitvoeren van het onderzoek naar haalbaarheid en wenselijkheid, en het starten van de formele communicatie met alle betrokken partijen. Daarnaast worden de eerste organisatorische voorbereidingen getroffen, zoals het vormen van werkgroepen en het afstemmen van de governance-structuur.
- **Fase 1: Augustus 2025 – december 2025**
  In deze fase vindt de intensieve voorbereiding plaats voor de juridische en organisatorische fusie. Er wordt gewerkt aan het samenvoegen van ondersteuningsbureaus, het afstemmen van beleidsplannen en het concretiseren van de toekomstige organisatiestructuur. Tevens worden personele processen voorbereid, inclusief mobiliteit en eventuele herplaatsingen. De communicatie naar medewerkers, ouders en externe stakeholders wordt geïntensiveerd.
- **Fase 2: Januari 2026 – juli 2026**
  Dit is de fase van de formele fusie en de start van de operationele integratie. Per 1 januari 2026 wordt De Zijderoute formeel onderdeel van Ithaka. De organisatiestructuren, systemen en processen worden samengevoegd. Er is extra aandacht voor de begeleiding van medewerkers en het waarborgen van de onderwijscontinuïteit. Evaluatie en bijsturing vinden plaats om de overgang soepel te laten verlopen.
- **Fase 3: Schooljaar 2026-2027**
  In deze fase ligt de focus op consolidatie en verdere integratie. De nieuwe organisatie krijgt vorm, gezamenlijke beleidsplannen worden uitgevoerd en het ondersteuningsbureau functioneert volledig in de nieuwe samenstelling. Er wordt toegewerkt naar een harmonieuze samenwerking binnen het netwerk van Ithaka-scholen. Monitoring en evaluatie vinden plaats om effecten van de fusie te beoordelen en waar nodig te verbeteren.

3.3 Gevolgen op schoolniveau: Organisatorische inrichting

De fusie brengt veranderingen met zich mee in de organisatorische inrichting van De Zijderoute, maar behoudt tegelijkertijd de eigenheid en autonomie van de school. De huidige schooldirecteur (nu nog directeur-bestuurder) blijft verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de school, inclusief onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en financiële bedrijfsvoering.

Binnen het netwerk van Ithaka neemt De Zijderoute deel aan het directeurenoverleg, dat maandelijks bijeenkomt. Dit overleg is bedoeld om gemeenschappelijke thema's te bespreken, kennis te delen en gezamenlijke beleidsinitiatieven te ontwikkelen. Daarnaast zijn er thematische werkgroepen waarin directeuren en andere schoolleiders participeren, die beleid ontwikkelen en implementatie afstemmen.

Het ondersteuningsbureau van Ithaka zal De Zijderoute faciliteren met professionele ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg, HR, financiën, ICT en huisvesting. Na de fusie wordt de capaciteit van het ondersteuningsbureau uitgebreid om ook De Zijderoute optimaal te bedienen.

Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen de zelfstandigheid van De Zijderoute als kleinschalige, innovatieve school en de voordelen van samenwerking binnen een groter netwerk. Deze balans is essentieel om de pedagogische visie en de unieke identiteit van De Zijderoute te behouden, terwijl tegelijkertijd gebruik wordt gemaakt van de schaalvoordelen en expertise binnen Ithaka.

De overgang vraagt om heldere communicatie, een goede afstemming van processen en een gefaseerde invoering van nieuwe werkwijzen. Hiervoor is een werkgroep herinrichting actief die onder leiding van een externe projectleider het proces begeleidt en regelmatig rapporteert aan bestuur en medezeggenschap.

3.4 Personele uitgangspunten bij de fusie

De fusie brengt belangrijke veranderingen mee op het gebied van de personele organisatie, waarbij het uitgangspunt is om werkgelegenheid zoveel mogelijk te behouden en het team van De Zijderoute zo goed mogelijk te ondersteunen.

Alle arbeidsovereenkomsten van het personeel van De Zijderoute gaan over naar Ithaka op basis van overgang van rechtswege, conform artikel 7:662 en volgende van het Burgerlijk Wetboek. Dit betekent dat de rechten en plichten van medewerkers worden gerespecteerd en voortgezet binnen de nieuwe organisatie.

Gezien de relatief zware formatie van ruim 13 fte bij circa 106 leerlingen, zal op termijn een herijking van de personeelsbezetting plaatsvinden. In 2025–2026 wordt een taakstellende reductie van circa 2 fte voorzien, onder andere door natuurlijk verloop en het aanpassen van deeltijdfactoren. De schoolleiding werkt aan een realistisch formatieplan dat de kwaliteit van het onderwijs blijft waarborgen.

De arbeidsvoorwaarden van het personeel bij De Zijderoute zijn grotendeels in lijn met die van Ithaka, beide vallend onder de CAO Primair Onderwijs. Kleine verschillen, bijvoorbeeld in verlofopbouw en tijdelijke contractvormen, worden bij de overgang geharmoniseerd. Het streven is om bestaande arbeidsvoorwaarden met zorg over te dragen en administratief correct te verwerken binnen de systemen van Ithaka.

De fusie biedt tevens kansen voor professionele ontwikkeling en mobiliteit. Medewerkers krijgen toegang tot bredere scholingsmogelijkheden, coaching, intervisie en loopbaanontwikkeling binnen het grotere netwerk van vrijescholen. Dit versterkt het

werkgeverschap en biedt perspectief voor medewerkers die willen doorgroeien binnen het netwerk.

De overgang vraagt om zorgvuldige communicatie en begeleiding van medewerkers om zorgen weg te nemen en draagvlak te behouden. Er is speciale aandacht voor het behoud van de menselijke maat, gezien de kleinschaligheid en de hechte werkomgeving van De Zijderoute.

3.5 Gevolgen voor voorzieningen

De fusie zal naar verwachting positieve effecten hebben op het aanbod en de bereikbaarheid van voorzieningen, met name voor de scholen van De Zijderoute en de SGGS-scholen. Alle huidige schoollocaties blijven behouden, wat continuïteit en herkenbaarheid voor leerlingen en ouders garandeert.

Wel kan het op langere termijn nodig zijn om locaties samen te voegen, bijvoorbeeld als gevolg van demografische krimp in Amsterdam. Voor sommige scholen, zoals Waldorf aan de Werf die momenteel een tijdelijke locatie heeft, wordt samen met de gemeente Amsterdam gewerkt aan een permanente huisvestingsoplossing. Dit is ook zonder de fusie een actueel vraagstuk, maar de fusie versterkt de positie om dergelijke uitdagingen aan te pakken.

Een belangrijk voordeel is de toegang tot het professionele en uitgebreidere ondersteuningsbureau van Ithaka. Dit bureau biedt deskundige ondersteuning op het gebied van financiën, personeelszaken, kwaliteitszorg, huisvesting en ICT. Ook krijgen medewerkers toegang tot scholingsmogelijkheden via de Ithaka Academie, wat de professionele ontwikkeling bevordert.

De administratieve ondersteuning wordt verbeterd door harmonisatie van systemen en processen en een betere helpdeskfunctie. Dit leidt tot meer overzicht en minder administratieve lasten op school- en bovenschools niveau, waardoor scholen meer tijd kunnen besteden aan het primaire onderwijsproces.

Daarnaast wordt de ondersteuning voor kinderen met speciale onderwijsbehoeften versterkt door het netwerk van interne begeleiders binnen Ithaka en de betere structuur en procedures voor passend onderwijs.

De fusie creëert tevens mogelijkheden voor gezamenlijke inkoop van leermiddelen en het delen van onderwijskundige expertise. De geografische spreiding van de scholen brengt uitdagingen in reistijd met zich mee, maar digitale communicatie en een mogelijke spreiding van werkplekken binnen het ondersteuningsbureau kunnen dit deels opvangen. Regelmatige fysieke bijeenkomsten blijven belangrijk voor het versterken van de samenwerking en het teamgevoel binnen het ondersteuningsbureau.

3.6 Risico's, zorgen en borging menselijke maat

De overgang naar een groter bestuur kan voor medewerkers van De Zijderoute zorgen met zich meebrengen. Veelgehoorde zorgen zijn het verlies van autonomie, toegenomen administratieve lasten en het mogelijke vervreemden van de oorspronkelijke pedagogische missie.

Deze zorgen worden serieus genomen en vormen een belangrijk aandachtspunt in het fusieproces. Daarom wordt nadrukkelijk ingezet op heldere, open communicatie en goede begeleiding van het team tijdens de overgang. Veranderingen worden gefaseerd doorgevoerd om medewerkers de ruimte te geven zich aan te passen.

Er is expliciete aandacht voor de cultuurverschillen tussen de kleinschalige, hechte werkomgeving van een éénpitter als De Zijderoute en de grotere, meer formele organisatie van Ithaka. Het behoud van de pedagogische visie en het versterken van de teamcohesie zijn randvoorwaarden voor een succesvolle personele integratie en het toekomstige succes van de school binnen het grotere netwerk.

3.7 Gevolgen van de fusie voor de betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders

Voor de scholen binnen Ithaka verandert er op het gebied van betrokkenheid relatief weinig. Voor de scholen van SGGS – en daarmee straks ook voor De Zijderoute – biedt de fusie juist kansen om de betrokkenheid te versterken door een stabielere organisatie en meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en onderlinge uitwisseling.

Het personeel krijgt meer ontwikkelingsmogelijkheden via uitwisseling binnen het grotere netwerk en door toegang tot het ondersteuningsbureau van Ithaka. Deelname aan Ithaka-brede werkgroepen, expertgroepen en scholingsactiviteiten zoals de Ithaka Academie, stimuleert nieuwe inspiratie en verdieping van het vrijeschoolonderwijs. Een verbeterde bestuurlijke situatie draagt daarnaast bij aan een stabielere werkomgeving.

Voor ouders betekent de fusie op termijn een betere onderwijskwaliteit. De stabielere financiële en organisatorische positie maakt het makkelijker om te sturen op kwaliteitsverbetering. De antroposofische onderwijsvisie blijft behouden en kan zelfs versterkt worden, ondersteund door de kwaliteitskaders van Ithaka. Meer stabiliteit zorgt voor voorspelbaarheid en continuïteit, wat een positieve invloed heeft op de energie en focus van directie, teams en leerkrachten.

Leerlingen profiteren vooral van de continuïteit van onderwijs op hun eigen school en kunnen op termijn deelnemen aan uitwisselingen met andere vrijescholen binnen het netwerk. De fusie draagt zo bij aan een professionelere en robuustere organisatie die alle betrokkenen ten goede komt.

3.8 Gevolgen voor arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid

Met de fusie zal Stichting KITAB worden opgeheven en komen alle personeelsleden van De Zijderoute in dienst bij Ithaka. Het uitgangspunt is dat alle medewerkers hun rechtspositie, functie, standplaats en huidige arbeidsvoorwaarden behouden. Dit betreft een overgang van onderneming conform artikel 7:662 BW. De cao Primair Onderwijs blijft leidend.

Er wordt gestreefd naar het behoud van personeel van het huidige ondersteuningsbureau en het ondersteuningsbureau van Ithaka. Medewerkers krijgen prioriteit bij vacatures die ontstaan door samenvoeging van de staf- en ondersteuningsbureaus. Er zijn twee onderscheiden processen:

- **Proces 1:** uitvoering van bezuinigingsopdrachten binnen stafbureaus, met herplaatsingen op schoolniveau.
- **Proces 2:** matching van medewerkers voor functies binnen het nieuwe ondersteuningsbureau.

Medewerkers worden persoonlijk geïnformeerd over het proces en hun mogelijkheden. Zij kunnen meerdere vacatures aangeven waarin zij geïnteresseerd zijn. Bij wederzijdse overeenstemming kan de medewerker op de nieuwe functie starten bij het schooljaar 2025-2026.

Inschaling van functies gebeurt conform de cao, waarbij kleine afwijkingen in schalen met instemming van de medewerker kunnen worden aangepast. Reistijdvergoedingen worden geregeld voor medewerkers met een langere reistijd dan voorheen.

Indien er geen passende functie is, volgt maatwerk, mogelijk met externe begeleiding bij een vertrek uit de organisatie. Voor zover mogelijk wordt gedwongen ontslag vermeden.

De secundaire arbeidsvoorwaarden van SGGS en Ithaka worden geharmoniseerd, waarbij gunstige regelingen worden overgenomen, zoals fietsplannen, reiskostenvergoedingen en vergoedingen voor OOP-ers.

Het personeelsbeleid van Ithaka wordt geleidelijk geïmplementeerd, met overname van waardevolle SGGS-elementen. Het functiehuis van Ithaka wordt geadopteerd en aangepast. Er wordt ingezet op het terugdringen van ziekteverzuim en verlaging van personeelsverloop.

Alle medewerkers ontvangen informatie over de overgang en hun arbeidsvoorwaarden, en er wordt overleg gevoerd met vakbonden via het Decentraal Georganiseerd Overleg.

Deze fusie biedt het personeel kansen voor professionele ontwikkeling, mobiliteit binnen het netwerk en een stabielere werkomgeving, zonder verlies van rechten.

3.9 Gevolgen voor het onderwijs

De fusie zal de onderwijskundige identiteit van De Zijderoute verrijken. De Zijderoute is momenteel een islamitische en Waldorf geïnspireerde school maar wil ontwikkelen naar een islamitisch geïnspireerde waldorfschool en daarmee dus de antroposofische grondslag van het vrijeschoolonderwijs verstevigen. Het unieke pedagogische en didactische concept wordt behouden en waar mogelijk dus versterkt.

De stichting reserveert budget en capaciteit voor het gezamenlijk scholen van nieuwe medewerkers in de pedagogische visie van het vrijeschoolonderwijs. Dit is door de schaal en samenwerking betaalbaar en blijft een belangrijk doel.

Verdunning van vrijeschoolkennis door uitstromende ervaren leerkrachten en het lerarentekort vormen een bedreiging. De eigenheid en autonomie van elke school worden gerespecteerd, passend bij de vrijeschoolgedachte en de lokale context.

Voor de scholen van SGGS en De Zijderoute biedt de fusie concrete kansen om het lopende verbetertraject voor onderwijskwaliteit voort te zetten. In strategisch overleg worden de stappen richting een goede basiskwaliteit bepaald, waarbij externe ondersteuning kan worden ingezet.

Het kwaliteitszorgsysteem van Ithaka wordt op alle scholen geïmplementeerd. De kwaliteitskaders van SGGS zijn hierbij leidraad geweest en sluiten aan op die van Ithaka.

Kennisdeling tussen scholen wordt versterkt, wat leidt tot meer inspiratie en innovatie. Scholen krijgen toegang tot expertise en best practices binnen het netwerk. Gezamenlijke ontwikkeling van onderwijs, lesmateriaal en het uitwisselen van leerkrachten tussen scholen wordt gestimuleerd.

Het netwerk van coaches, ook voor startende en zij-instromende leerkrachten, wordt uitgebreid en staat open voor alle aangesloten scholen. Dit bevordert professionele ontwikkeling en onderwijskwaliteit.

De expertise van intern begeleiders (IB'ers) wordt versterkt via het IB-netwerk van Ithaka, wat de leerlingenzorg verbetert. Dit netwerk wordt aangestuurd door het hoofd onderwijskwaliteit.

Het vrijeschoolcurriculum blijft behouden, maar er ontstaan meer mogelijkheden voor gezamenlijke ontwikkeling en samenwerking tussen scholen.

3.10 Medezeggenschap

Na de fusie blijft de medezeggenschapsstructuur op schoolniveau ongewijzigd. Elke school,

gekoppeld aan een BRIN-nummer zoals wettelijk voorgeschreven, behoudt zijn eigen medezeggenschapsraad (MR) met een ouder- en personeelsgeleding. De MR blijft de gesprekspartner van de schooldirecteur. Ook nevenvestigingen of dependances zonder eigen BRIN-nummer kunnen een eigen vertegenwoordiging krijgen, hoewel dit niet wettelijk verplicht is.

Binnen de stichting komt er één gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) die alle aangesloten scholen vertegenwoordigt. Deze GMR bestaat uit een evenwichtige afvaardiging van personeel en ouders van alle scholen.

Om een soepele overgang te waarborgen, is een overgangsperiode ingesteld waarin de huidige GMR van SGGS en de GMR van Ithaka vanaf het schooljaar 2025-2026 tot de fusie per januari 2026 nauw samenwerken als één gezamenlijke GMR. Een werkgroep van leden uit beide raden werkt aan een voorstel voor de definitieve samenstelling en werkwijze van de nieuwe GMR per januari 2026. Hierbij wordt gestreefd naar representativiteit van alle scholen.

Nieuwe GMR-leden ontvangen scholing om hen te ondersteunen in hun taken en rol. Door deze aanpak wordt gewaarborgd dat medezeggenschap op school- en stichtingsniveau adequaat is geregeld en dat de verschillende gewoonten en culturen ruimte krijgen in het nieuwe samenwerkingsverband. Uiteraard gelden de wettelijke taken en verantwoordelijkheden volgens de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS 2007) als richtlijn.

3.11 Mogelijkheden voor uitwisseling en innovatie

De fusie biedt leerlingen kansen voor uitwisseling en samenwerking met andere vrijescholen binnen het Ithaka-netwerk. Dit kan leiden tot meer variatie in leeractiviteiten, gezamenlijke projecten en bredere ontwikkelingsmogelijkheden. Innovatieve initiatieven kunnen gemakkelijker worden gedeeld en opgeschaald binnen de grotere organisatie.

4. Effecten op keuzevrijheid, diversiteit en bereikbaarheid

4.1 Effecten van de fusie op de keuzevrijheid

De voorgenomen fusie tussen Ithaka, Stichting KITAB (De Zijderoute) heeft geen negatieve gevolgen voor de keuzevrijheid van ouders in Amsterdam en de omliggende regio's. Alle huidige schoollocaties blijven bestaan en blijven toegankelijk voor leerlingen. Ouders behouden de vrijheid om hun kinderen aan te melden bij de school die het beste past bij hun wensen, overtuigingen en onderwijskundige voorkeuren.

Door de fusie wordt het vrijeschoolonderwijs in Amsterdam en omgeving juist versterkt en behouden, wat een belangrijke rol speelt in het waarborgen van een divers en kwalitatief goed onderwijsaanbod. Hoewel in de toekomst mogelijk locaties samengevoegd kunnen worden als gevolg van demografische krimp of veranderende leerlingenaantallen, is dit op dit moment niet aan de orde. Het marktaandeel van vrijeschoolonderwijs blijft stevig, en de schaalvergroting door de fusie draagt bij aan een robuuste positie van vrijescholen in de regio.

De antroposofische grondslag en het unieke identiteitsprofiel van alle betrokken scholen, waaronder het islamitisch geïnspireerde profiel van De Zijderoute, blijven ongewijzigd. Dit betekent dat ouders ook na de fusie dezelfde keuzemogelijkheden behouden en dat het aanbod voor specifieke doelgroepen wordt gewaarborgd.

4.2 Effecten van de fusie op de diversiteit

De fusie heeft als expliciet doel de diversiteit binnen het vrijeschoolonderwijs te behouden en waar mogelijk te vergroten. Elke school behoudt haar eigen onderwijskundige profiel en cultuur binnen het kader van het vrijeschoolonderwijs, waardoor de pedagogische variëteit gewaarborgd blijft.

Er wordt actief ingezet op het vergroten van de toegankelijkheid van het vrijeschoolonderwijs voor verschillende bevolkingsgroepen. Uit het onderzoeksverslag blijkt dat het vrijeschoolonderwijs, ook binnen Ithaka en SGGS, nog niet altijd volledig een afspiegeling is van de maatschappelijke diversiteit. De scholen in Amsterdam maken wel al grote stappen in het vergroten van die diversiteit en inclusiviteit, wat een bron van inspiratie is voor het gehele netwerk.

Door de fusie kunnen ervaringen en goede praktijken op het gebied van inclusie en diversiteit beter worden gedeeld en toegepast. Dit draagt bij aan het versterken van de maatschappelijke relevantie en het brede draagvlak van het vrijeschoolonderwijs.

4.3 Effecten van de fusie op de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio

De fusie leidt niet tot sluiting of samenvoeging van bestaande scholen in Amsterdam, Amstelveen of andere regio's waar de stichting actief is. Alle schoollocaties blijven gehandhaafd, wat zorgt voor continuïteit in de geografische spreiding en bereikbaarheid van vrijeschoolonderwijs.

Op langere termijn kan de versterkte bestuurskracht en financiële positie van de gefuseerde stichting bijdragen aan het behoud en de versterking van kleinere vrijeschoollocaties. Hierdoor blijft het vrijeschool aanbod in specifieke wijken behouden en is er ruimte om te anticiperen op demografische veranderingen of uitbreiding van het onderwijsaanbod wanneer daar behoefte aan is.

5. Financieel

5.1 Financiële kerngegevens

Onderstaande kerngegevens geven een indicatief financieel beeld van ABBS De Zijderoute over 2024. De cijfers zijn gebaseerd op het conceptjaarverslag en zijn daarom onder voorbehoud van goedkeuring door de accountant voor 30 juni 2025.

Kengetal	2024 (realisatie)	Toelichting
Aantal leerlingen	107	1 februari 2024
Personeelslasten	€ 1.173.036	Incl. vaste en tijdelijke aanstellingen
Gemiddelde personele bezetting (fte)	14,26	Incl. vervanging en externe inhuur
OCW-bekostiging (totaal)	€ 2.209.957	Incl. reguliere én incidentele subsidies
Overige subsidies en bijdragen	€ 76.597	Gemeentelijk + overige overheidssubsidies
Exploitatieresultaat	€ 782.420	Wordt toegevoegd aan algemene reserve
Liquide middelen (einde jaar)	€ 1.037.866	Saldo op de betaalrekening
Eigen vermogen	€ 803.352	Algemene reserve, toegenomen t.o.v. 2023
Kortlopende schulden	€ 364.356	Incl. nog te betalen subsidies, salarissen, etc.
Investeringslasten (MVA)	€ 65.754	Aanschaf ICT, meubilair en inventaris
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ 820.855	Positief, o.a. door herberekening maximering van het herverdeeleffect

5.2 Overnamekosten en Transactiekosten

De verwachte overnamekosten zijn beperkt en vergelijkbaar met eerdere fusietrajecten binnen Ithaka. Het gaat om juridische kosten (statutenwijziging, notariële akte), administratieve handelingen (BRIN-wijziging, KvK-inschrijving) en beperkte externe advisering op juridisch en financieel terrein. Totale transactiekosten worden geraamd op circa €10.000–€15.000.

5.3 Integratiekosten

De integratiekosten concentreren zich rond de migratie van ICT- en HR-systemen naar het centrale ondersteuningsbureau van Ithaka. Voor de overstap van het huidige administratiekantoor (OOG) naar ObT is reeds een stappenplan opgesteld. Scholing en

onboarding van personeel in de nieuwe processen blijft beperkt van omvang. Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden kent kleine afwijkingen.

De arbeidsvoorwaarden binnen Stichting KITAB wijken op enkele kleine onderdelen af van het standaardpakket binnen Ithaka. Het betreft met name de structuur en toetsing van tijdelijke aanstellingen, het moment van verlofopbouw en -opname (kalenderjaar vs. schooljaar), de vorm van enkele reiskostenvergoedingen, en de toekenning van incidentele vergoedingen (zoals voor extra begeleiding). Deze afwijkingen zijn beperkt van omvang, maar vereisen harmonisatie binnen de standaardprocedures van Ithaka. Een objectieve analyse en zorgvuldige afstemming met HR is noodzakelijk om deze integratie correct te laten verlopen.

5.4 Synergie-effecten en Kostenbesparingen

Door integratie in het netwerk van Ithaka ontstaan schaalvoordelen op meerdere terreinen. Inkoop (ICT, leermiddelen, onderhoud) kan collectief plaatsvinden. De bedrijfsvoering wordt effectiever georganiseerd, met minder afhankelijkheid van externe ondersteuning en een kleinere kans op overbelasting van sleutelfunctionarissen. Door centralisatie van functies en processen wordt tevens een besparing verwacht op administratieve lasten (o.a. accountantskosten). Een fusie is noodzakelijk voor het voortbestaan van de school.

5.5 Operationele kosten na de fusie

Op basis van het (nog niet gecontroleerde) jaarverslag 2024 bedragen de personeelslasten ruim €1,17 miljoen op een formatie van 14,26 fte. Dit is relatief zwaar voor een school met circa 106 leerlingen (per teldatum 1 februari 2025). In de fusie ontstaat ruimte om op termijn de formatie af te stemmen op het leerlingenaantal en om bestaande tijdelijke aanstellingen kritisch te herijken. De inzet op kwaliteitsborging (o.a. inspectieherstel) vraagt in 2025-2026 tijdelijke versterking, maar kan daarna worden opgenomen in de reguliere cyclus van Ithaka. Structurele kosten voor subsidiecoördinatie, ICT en HR worden naar verwachting efficiënter ingebed.

In 2024 en 2025 ontvangt De Zijderoute nog dubbele bekostiging (reguliere bekostiging plus overgangsmiddelen), wat heeft geleid tot een tijdelijke toename van de financiële ruimte en opbouw van de algemene reserve. Deze ruimte is mede benut om de groepen – die in 2023 nog als combinatieklassen functioneerden, in 2024 uit elkaar te halen en tijdelijk met kleine klassen en aanvullende formatie te werken.

De inzet op deze ruime personele bezetting is mede ingegeven door de komst van zij-instromers, waarvoor aanvullende subsidie beschikbaar is. Er zijn voldoende bevoegde leerkrachten in dienst, en voor komend schooljaar zijn er geschikte sollicitanten beschikbaar. Tegelijk is men zich binnen de schoolleiding nadrukkelijk bewust van de noodzaak tot krimp en normalisatie van de formatie. Voor 2025-2026 is een taakstelling van circa 2 fte voorzien.

5.6 Omzetprojecties en Groei

De fusie vergroot de zichtbaarheid en positionering van De Zijderoute in het Amsterdamse onderwijslandschap. Daarmee groeit ook het wervingspotentieel. Een verkenning naar een BRIN-samenvoeging met een bestaande vestiging van de Geert Groote Scholen per 01-01-2026 ook onderdeel van Ithaka) biedt noodzakelijke ruimte voor opschaling.

5.7 Financiële risico's

De belangrijkste risico's liggen bij dalende leerlingaantallen, het aflopen van geoormerkte subsidies en het instandhouden van een relatief zware personele bezetting. Zonder fusie zijn deze risico's niet beheersbaar. De fusie maakt risicospreiding mogelijk en biedt meer stabiliteit, ook in gesprek met subsidieverstrekkers en gemeente. Verzekeringen en pensioenverplichtingen worden overgenomen binnen het bredere Ithaka-kader.

5.8 Cashflow-analyse

Volgens de (voorlopige) jaarrekening 2024 was de kasstroom uit operationele activiteiten uitzonderlijk positief (€820.000), mede door hoge incidentele subsidies. Deze situatie is niet structureel. Er is op dit moment ruim €1 miljoen aan liquide middelen beschikbaar. Er is alleen een algemene reserve. Ithaka neemt de liquiditeitsbewaking na de fusie over binnen haar centrale treasurybeleid.

5.9 Rendement en financiële doorwerking op termijn

Het verwachte financiële effect van de fusie bestaat voornamelijk uit een verbetering van de kostenefficiëntie op termijn, met name door besparingen in bedrijfsvoering, formatieplanning en subsidiebeheer. Het directe financiële 'rendement' is beperkt en moet genuanceerd worden bekeken.

Een structurele stijging in leerlingaantallen kan op dit moment niet als realistisch scenario worden aangenomen. De huidige populatie bedraagt 106 leerlingen, en hoewel de fusie kan bijdragen aan wervingskracht, is een daadwerkelijke groei afhankelijk van externe factoren zoals locatie, positionering en concurrentie in de Amsterdamse onderwijsmarkt. Een voorzichtig scenario blijft dan ook uitgangspunt voor de financiële planning.

De daadwerkelijke baten zitten in risicobeperking en schaalvoordelen binnen Ithaka. Een sluitende meerjarenbegroting is pas mogelijk zodra de nieuwe formatie, subsidies en bekostigingsstructuur definitief zijn vastgesteld.

5.10 Conclusie

Op basis van de huidige informatie en scenarioverkenningen is de fusie financieel

uitvoerbaar, mits zorgvuldig gepland en gefaseerd uitgevoerd. De voornaamste aandachtspunten liggen in de huidige kwetsbaarheid van De Zijderoute: lage leerlingenaantallen, kleine groepsgroottes en relatief hoge personeelsinzet. Deze elementen maken zelfstandig voortbestaan risicovol en moeilijk vol te houden op middellange termijn.

De financiële risico's bij voortzetting zonder fusie liggen primair bij Stichting KITAB en de school zelf. Voor Ithaka liggen er geen directe financiële verplichtingen zolang de fusie niet doorgaat. Bij realisatie van de fusie ontstaat echter de kans om genoemde risico's beheersbaar te maken binnen een bredere organisatiecontext.

De structurele voordelen van de fusie blijven reëel: vermindering van kwetsbaarheid, efficiëntere inzet van middelen, en versterking van professionele processen. Hoewel de opbrengsten op korte termijn bescheiden zijn, liggen hier kansen op langere termijn. Dit maakt de fusie vanuit financieel perspectief verdedigbaar, mits met realistische aannames en een sobere insteek richting formatie en groei.

5.11 Toekomstscenario's en randvoorwaarden bij de fusie

In het financieel onderzoek is een aantal belangrijke scenario's en randvoorwaarden benoemd die van invloed zijn op de uitvoerbaarheid van de fusie en de begrotingsvoorbereiding voor 2026 en verder. Deze scenarioverkenning is nadrukkelijk indicatief van aard, maar vormt een belangrijk uitgangspunt voor realistische financiële planning.

5.11.1 Herijking van formatie en groepsindeling

Bij samenvoeging van de huidige (kleine) klassen naar volwaardige combinatiegroepen kan worden bespaard op de personele inzet. Volgens de verkenning is de huidige formatieve bezetting van 14,26 fte te zwaar. Onderzoek is nodig naar een passende groepsstructuur met twee kleutergroepen en drie combinatieklassen, elk met bevoegde leerkrachten zonder dubbele bezetting en een evenwichtige inzet van OOP-personeel.

5.11.2 Tijdstip overheveling SGGS-leerlingen

Indien SGGS-leerlingen vóór 1 februari 2026 worden overgeheveld naar het BRIN-nummer van De Zijderoute, vervalt het recht op de kleine scholentoeslag in 2027, maar zal de bekostiging in 2027 wel gebaseerd zijn op voldoende leerlingaantallen en een vaste voet gebaseerd op een niet-kleine school.

5.11.3 Allocatiemodel en bijdragen binnen Ithaka

Vanaf 2026 wordt het allocatiemodel van Ithaka toegepast, wat onder meer inhoudt dat 4,3% van de reguliere bekostiging centraal wordt afgedragen, evenals €111,86 per leerling en de PBSS-middelen. Amsterdamse subsidies blijven echter volledig op schoolniveau beschikbaar en vallen buiten deze verrekening.

5.11.4 Kwaliteit administratieve inrichting en kostendragers

Vooralsnog is niet vastgesteld of er in de huidige administratie van De Zijderoute aparte kostendragers zijn ingericht voor subsidie-uitgaven. Indien dit nog ontbreekt, zal dit bij de overgang naar ObT worden meegenomen, zodat de realisatie en verantwoording van gemeentelijke en andere subsidies in de toekomst transparant en controleerbaar kunnen verlopen.

5.11.5 Begroting en planning 2026

Er is nog geen sluitende begroting voor 2026 opgesteld. Deze moet in het najaar van 2025 worden vastgesteld op basis van:

- Nieuwe leerlingenaantallen
- Formatieve aanpassing
- Investeringen die nu nog niet zijn opgenomen
- Toepassing van het Ithaka-beleidskader en verwerkingssystematiek.

5.11.6 Overgang administratiekantoor en salarisbetaling

De overgang van OOG naar ObT vereist zorgvuldige voorbereiding. OOG maakt de jaarrekening 2025; Ithaka/ObT stellen de begroting 2026 en verder op. ObT zorgt voor correcte salarisbetalingen vanaf januari 2026, op basis van een bestaand fusiedraaiboek.

6. Governance en implementatie (voor De Zijderoute)

6.1 Bestuursstructuur na fusie

Bij de fusie met Ithaka wordt Stichting KITAB opgeheven. De bestuurlijke taken van De Zijderoute worden overgenomen door het College van Bestuur van Ithaka, dat werkt volgens een two-tier bestuursmodel met een Raad van Toezicht. Dit model borgt bestuurlijke continuïteit en helder toezicht.

Uniek in het geval van De Zijderoute is dat de huidige directeur-bestuurder na de fusie de functie van schoolleider vervult binnen Ithaka en tevens deelneemt aan het directieberaad van de stichting. Hierdoor blijft de dagelijkse leiding van de school nauw verbonden met haar eigen identiteit, terwijl tegelijkertijd wordt aangesloten bij het bredere bestuur en toezicht van Ithaka.

6.2 Juridisch proces en fusietraject

De juridische fusie verloopt via een bestuurlijke overdracht waarbij Stichting KITAB wordt opgeheven en De Zijderoute onderdeel wordt van Stichting Ithaka. Alle wettelijke procedures en formele besluiten, zoals wijziging van statuten en melding bij de Kamer van Koophandel, worden conform planning uitgevoerd.

6.3 Evaluatie van de fusie

Twee jaar na de beoogde fusiedatum (rond begin 2028) wordt een systematische evaluatie uitgevoerd om te toetsen of de beoogde effecten en doelstellingen zijn gerealiseerd en of onbedoelde nadelige effecten zijn opgetreden.
De evaluatie zal plaatsvinden op drie momenten na de fusiedatum:

- 6 maanden na fusie (eerste signalering)
- 1 jaar na fusie (tussentijdse evaluatie)
- 2 jaar na fusie (uitgebreide evaluatie)
  Evaluatiecriteria zijn onder andere:
- Bestuurlijke en organisatorische integratie
- Onderwijskwaliteit en leerlingtevredenheid
- Personele effecten
- Financiële gezondheid en risico’s
  Resultaten worden gedeeld met medezeggenschapsraden, Raad van Toezicht en andere stakeholders, en vormen basis voor eventuele bijsturing.

7. Gemeentelijk advies

7.1 Adviezen van betrokken gemeenten

In het kader van de voorgenomen fusie tussen De Zijderoute en Ithaka wordt, volgens artikel 64c lid 1 van de Wet op het primair onderwijs (WPO), de gemeente waarin De Zijderoute gevestigd is verzocht advies uit te brengen over de wenselijkheid van de fusie.