



**Stedelijk  
Onderwijs**

Motivatiedossier  
voor de  
oprichting van het  
autonoom gemeentebedrijf  
**Stedelijk Onderwijs Antwerpen**

Antwerpen, 28 augustus 2009

Robert Voorhamme, schepen voor onderwijs, arbeid en tewerkstelling stad Antwerpen  
Frank Noten, bedrijfsdirecteur Stedelijk Onderwijs Antwerpen

1



STAD ANTWERPEN  
**Stedelijk Onderwijs**

Bestek nr. 2010/001 – bijlage 4

AG Stedelijk Onderwijs Antwerpen  
Lange Gasthuisstraat 15 – 2000 Antwerpen  
IBAN BE26091017353329  
Rek.nr. 091-0173533-29  
**BIC: GKCCBEBB**



## Inhoudstafel

1.	Samenvatting.....	3
2.	Huidige situatie – waar staat het Stedelijk Onderwijs nu ? .....	5
2.1	De stad als regisseur .....	5
2.2	De stad als aanbieder .....	6
2.2.1	Aanbod en marktaandeel Stedelijk Onderwijs .....	6
2.2.2	Structuur van het Stedelijk Onderwijs .....	10
3.	Gewenste situatie ... waar wil het Stedelijk Onderwijs naartoe ? .....	17
3.1.	Omgevingsfactoren: wachtrijen en de bevolkingsprognoses stad Antwerpen 2006-2026 .....	17
3.2.	Het Stedelijk Onderwijs wil antwoord bieden op stijgende capaciteitsbehoefte .....	18
3.3	Het Stedelijk Onderwijs wordt op alle vlakken dé referentie in Vlaanderen en daarbuiten.....	18
3.2.1	Uitgangspunten.....	18
3.2.2	Strategische, nagestreefde en operationele doelstellingen .....	19
3.3	Ambities per divisie .....	19
3.3.1	Stedelijk basisonderwijs.....	19
3.3.2	Stedelijk secundair onderwijs.....	19
3.3.3	Stedelijk buitengewoon onderwijs.....	20
3.3.4	Stedelijk deeltijds kunstonderwijs .....	20
3.3.5	Volwassenenonderwijs .....	20
3.3.6	Centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB).....	20
4.	Voorwaarden voor een verregaande verzelfstandiging .....	22
4.1	De beheersstructuur mag niet raken aan het officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs.....	22
4.2	De beheersstructuur moet de rol van het Stedelijk Onderwijs als belangrijke onderwijsaanbieder in het Antwerps onderwijsveld scherpstellen .....	22
4.3	De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs als één eenheid omvatten .....	22
4.4	De beheersstructuur stelt het subsidiariteitsprincipe voorop.....	23
4.5	De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten in de meest diverse vormen samen te werken met partners.....	23
4.6	De beheersstructuur moet overleg en participatie met stakeholders mogelijk maken.....	24
4.7	De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten een volwaardig HR-beleid te voeren.....	24
4.8	De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten een (pro-)actief financieel beleid te voeren..	25
5.	Keuze voor de oprichting van een externe verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm: het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen .....	27
5.1	Toepasselijkheid van titel VII van het Gemeentedecreet .....	27
5.2	Toetsing van de criteria aan de verschillende vormen van verzelfstandiging .....	28
5.2.1	Budgethouderschap.....	31
5.2.2	Intern verzelfstandigd agentschap (IVA).....	32
5.2.3	Extern verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm: het autonoom gemeentebedrijf .....	33
5.2.4	Extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm .....	40
5.3.	Conclusie .....	41
6.	Het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen concreet .....	43
6.1	Doelstellingen.....	43
6.2	Opdracht autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen .....	43
6.3	Organisatiestructuur .....	44
6.4	Financieel plan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen.....	47
6.5	Timing .....	48
6.6	Statuten.....	48



## 1. Samenvatting

In het bestuursakkoord 2007-2012 koos de nieuwe bestuursploeg van de stad Antwerpen voor het verderzetten van de verzelfstandiging van het Stedelijk Onderwijs en het stedelijk centrum voor leerlingenbegeleiding. Deze verzelfstandiging moet leiden tot performantie, transparantie en een zuinig beheer van middelen.

Om de verdere verzelfstandiging in goede banen te leiden en te implementeren, werd op 16 januari 2008 een algemeen directeur voor het Stedelijk Onderwijs aangesteld.

Het college van burgemeester en schepenen keurde op 28 november 2008 de beleidsnota verzelfstandiging van het Stedelijk Onderwijs Antwerpen goed. Het college gaf hierbij de opdracht tot het voorbereiden van een motivatiedossier ten behoeve van de gemeenteraad voor de oprichting van een autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen.

Het Stedelijk Onderwijs wil:

- o zijn positie van één van de grootste onderwijsaanbieders in Vlaanderen verder verstevigen,
- o een bron van inspiratie zijn voor iedereen die met onderwijs te maken heeft,
- o binnen vijf jaar dé referentie worden in Vlaanderen en daarbuiten.

Om dit te bereiken, moeten belangrijke stappen worden gezet die stuk voor stuk hefboomen zijn om deze ambitie waar te maken. De omvorming van de twaalf gewone gemeentebedrijven naar één verzelfstandigd gemeentebedrijf (AGB) is een noodzakelijke stap om van het Stedelijk Onderwijs een zelfstandige, transparante en professionele organisatie te maken.

De fundamentele verschillen tussen een autonoom gemeentebedrijf en een intern verzelfstandigd agentschap betreffen:

- De besluitvorming  
Bij een IVA worden beleidsbeslissingen door het college en de gemeenteraad genomen. Bij een AGB is een snellere besluitvorming mogelijk via de raad van bestuur en het directiecomité.
- Het personeelsbeheer  
Een IVA enkel bevoegd voor het dagelijks personeelsbeheer, terwijl een AGB de bevoegdheid heeft om, binnen de opdrachten en bevoegdheden die de gemeenteraad van de stad Antwerpen stad aan het agentschap overdraagt, een eigen HR-beleid te voeren. Enkel in de vorm van een AGB kan het Stedelijk Onderwijs een autonoom beleid voeren op het vlak van beleidsontwikkeling en –uitvoering, zoals rekrutering en selectie, talentmanagement, vorming en opleiding. Een bedrijf met een personeelsbestand dat bestaat uit gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel heeft nood aan een HR-beleid op maat van de organisatie.

Een autonoom gemeentebedrijf beantwoordt het meest aan de vooropgestelde algemeen bestuurlijke criteria en de criteria met betrekking tot een autonoom HR-beleid, financiële en fiscaal-juridische aspecten. Teneinde het officiële karakter van het Stedelijk Onderwijs te bewaren, moet de verzelfstandigde entiteit een publiekrechtelijke vorm aannemen. Bijgevolg komt enkel een AGB, en niet een gemeentelijk extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm, in aanmerking als rechtvorm voor het verzelfstandigde Stedelijk Onderwijs.

Als AGB kan het Stedelijk Onderwijs een duidelijke en een eigen positie bekleden in het Antwerpse onderwijslandschap.

Autonomo gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen zal worden bestuurd door een raad van bestuur en een directiecomité. De huidige bedrijfsdirecteur wordt voorzitter van het directiecomité. Voor het overige wordt het directiecomité samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende onderwijsdivisies en van het service- en coördinatiecentrum. Alle verantwoordelijkheden en rapporteringsverplichtingen worden vastgelegd in de statuten en in een charter of huishoudelijk reglement. Hierin wordt het subsidiariteitsbeginsel uitdrukkelijk als principe ingeschreven.

Vanuit fiscaalrechtelijk oogpunt gelden de volgende vaststellingen.

Voor zover uit de statuten van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen geen winstoogmerk kan worden afgeleid (cf. geen bijzondere bepaling over de resultaatsbestemming in de statuten), zal het nieuwe AGB in principe kwalificeren als een entiteit onderworpen aan de rechtspersonenbelasting.

Een AGB kwalificeert principieel als een BTW-plichtige in de zin van art. 4 W.BTW. (vgl. Vr. en Antw. Kamer, 2001-2002, nr. 102, p. 11897). Rekening houdend met de aard van de onderwijsprestaties binnen het Stedelijk Onderwijs (basisonderwijs, voltijds secundair onderwijs en deeltijds beroepssecundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs, volwassenenonderwijs en CLB) én ervan uitgaande dat autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen in principe geen winstoogmerk zal hebben, is principieel de BTW-vrijstelling voor onderwijsprestaties van toepassing. Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen zal geen BTW hoeven aan te rekenen over de betreffende onderwijsprestaties; aan de andere kant kan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen geen BTW in aftrek brengen.

Op fiscaal vlak dient in de situatie van een AGB evenwel bijzondere aandacht te gaan naar volgende pijnpunten: de problematiek van de BTW-schuld m.b.t. de onderlinge verrekeningen tussen de stad en het Stedelijk Onderwijs; de wijze van financiering en de mogelijke fiscale impact; alsook de structureringen m.b.t. het onroerend patrimonium.

Voorliggend motivatiedossier geldt tevens als verslag in de zin van artikel 232, lid 1 van het Gemeentedecreet.



## 2. Huidige situatie – waar staat het Stedelijk Onderwijs nu ?

Het Stedelijk Onderwijs bestaat nu 190 jaar en is sindsdien uitgegroeid tot één van de grootste onderwijsaanbieders in Vlaanderen. De stad Antwerpen is als inrichtende macht daarmee een zeer belangrijke speler in het Antwerpse onderwijsveld.

De stad Antwerpen is sinds 2003 méér dan enkel aanbieder van onderwijs. In januari 2003 keurde de Antwerpse gemeenteraad het beleidsplan "*Van stad der scholen naar lerende stad*" goed na een positief advies van de Onderwijsraad Antwerpen<sup>1</sup>. Antwerpen was de eerste Vlaamse stad die beschikte over een netoverschrijdend lokaal onderwijsplan. Het algemeen onderwijsbeleid zag het levenslicht en de stad Antwerpen werd naast aanbieder van onderwijs ook een regisseur van onderwijsmateries over alle onderwijsnetten heen, met als doel om aan alle Antwerpenaren de kans te geven een kwalificatie te behalen die toegang verleent tot het hoger onderwijs of de arbeidsmarkt.

### 2.1 De stad als regisseur

De beleidskeuze om voor een netoverschrijdend lokaal onderwijsplan te gaan, leidde tot de vorming van een afdeling algemeen onderwijsbeleid binnen de stedelijke administratie en de oprichting van de beheersstructuur vzw Baobab voor het netoverschrijdend beheer van lokale en bovenlokale middelen, die de stad investeert in lokaal onderwijsbeleid.

In de periode 2003-2006 werd in de schoot van de afdeling algemeen onderwijsbeleid een werking uitgebouwd met verschillende projecten, acties en vormen van permanente dienstverlening. Sinds 2006 is de werking in 5 clusters ondergebracht:

- onderwijsvernieuwing
- kansengroepen
- risicjongeren
- werk, onderwijs en kiezen
- verkeersveilige schoolomgeving

In deze periode nam voormalig Minister Frank Vandenbroucke ook het initiatief om de ontwikkeling van het lokaal netoverschrijdend onderwijsbeleid te stimuleren, waarbij hij nadrukkelijk de voortrekkersrol van Antwerpen beklemtoonde. Het decreet betreffende het flankerend onderwijsbeleid op lokaal niveau dat hieruit is voortgevloeid, bepaalt de voorwaarden waaronder stads- en gemeentebesturen ondersteuning kunnen krijgen. Een van de voorwaarden was het opmaken van een lokaal onderwijsplan. Dat lokaal onderwijsplan werd goedgekeurd op de Antwerpse gemeenteraad van 26 mei 2008.

Op het grondgebied van de Stad Antwerpen zijn minstens volgende structuren relevant voor de ontwikkeling van het lokaal netoverschrijdend algemeen onderwijsbeleid.

- Het stadsbestuur (Gemeenteraad en College van Burgemeester en Schepenen): de stad heeft er definitief voor gekozen een beleid te voeren voor scholen en lerenden van alle netten.
- Binnen het stedelijk bedrijf Lerende Stad is de afdeling algemeen onderwijsbeleid verantwoordelijk voor beleidsvoorbereiding en –uitvoering voor alle netoverschrijdende initiatieven van het Antwerpse

<sup>1</sup> De onderwijsraad Antwerpen is het officiële overleg- en adviesorgaan inzake onderwijsbeleid in de stad Antwerpen. Er zetelen vertegenwoordigers in van de verschillende onderwijsnetten, maar ook van vakbonden, gebruikers, hoger onderwijs, ... De onderwijsraad geeft adviezen aan het stadsbestuur, op vraag en op eigen initiatief. Verder is het dé plaats waar de Antwerpse onderwijswereld overlegt over gezamenlijke acties.



stadsbestuur. De afdeling volgt de projecten op en werkt faciliterend voor het onderwijs in het algemeen.

- De vzw Baobab beheert de middelen die bovenlokaal en via sponsoring in het algemeen onderwijsbeleid kunnen worden geïnvesteerd. In deze vzw is zowel de politieke wereld als de onderwijswereld vertegenwoordigd.
- De uitvoerders zijn organisaties die overeenkomsten afsluiten met vzw BAOBAB om goedgekeurde acties uit te voeren.
- In de Onderwijsraad Antwerpen overleggen vertegenwoordigers van de onderwijsnetten en andere actoren uit het veld van onderwijs en vorming over een brede waaier van onderwijsgerelateerde onderwerpen.
- Scholen kunnen rechtstreeks partner zijn van het algemeen onderwijsbeleid, via projecten en subsidies.
- Op het grondgebied van de stad Antwerpen zijn twee lokale overlegplatforms (LOP's) actief: het LOP basisonderwijs en het LOP secundair onderwijs. De LOP's zijn decretaal in het leven geroepen en hebben duidelijk omschreven bevoegdheden.
- De Antwerpse LOP's worden inhoudelijk en logistiek ondersteund door het stadsbestuur via een afvaardiging van experts, het ter beschikking stellen van ruimte en de opmaak van een omgevingsanalyse. De meest permanente vorm van overleg van de LOP's gebeurt binnen de stuurgroepen, waarin de schepen van onderwijs zetelt als waarnemer, maar waarin stedelijke diensten zoals de integratiedienst en het onthaalbureau zetelen met stemrecht.

Binnen deze structuren is het Stedelijk Onderwijs een **partner**, zoals alle partners van de andere onderwijsnetten.

## 2.2 De stad als aanbieder

### 2.2.1 Aanbod en marktaandeel Stedelijk Onderwijs

Kwalitatief onderwijs verschaffen is de kerntaak van het Stedelijk Onderwijs. Het Stedelijk Onderwijs biedt in elk van zijn scholen, academies en centra kwalitatief hoogstaand onderwijs aan met het nieuwe pedagogische project van het Stedelijk Onderwijs Antwerpen (PPSOA) als leidraad.

Het nieuwe PPSOA zag het levenslicht op 23 april 2007, dankzij de inzet van een brede groep mensen uit heel het Stedelijk Onderwijs: leerkrachten, directies, onderhoudspersoneel, CLB-medewerkers, administratieve en technische medewerkers, zorgcoördinatoren, ... Het verwoordt de essentie en de brede waarden van het Stedelijk Onderwijs. Het is een referentiepunt waaraan elke vorm van opvoeding en onderwijs wordt getoetst.

Het Stedelijk Onderwijs van Antwerpen is met ruim 50.000 leerlingen en cursisten een van de grootste onderwijsaanbieders in Vlaanderen en daarmee een erg belangrijke speler in het Antwerpse onderwijsveld. Het Stedelijk Onderwijs heeft zo'n 5.200 gesubsidieerde medewerkers (directies, leerkrachten, administratieve medewerkers en anderen) in dienst en een 550-tal VTE stadspersoneel.

De volgende tabellen geven een beeld van de huidige marktpositie van het Stedelijk Onderwijs voor het leerplichtonderwijs, het deeltijds kunstonderwijs en het volwassenenonderwijs.



## Basisonderwijs

Tabel 1 geeft weer dat ruim 36% van alle leerlingen in het basisonderwijs (inclusief buitengewoon lager- en kleuteronderwijs) school loopt aan een stedelijke school. In het buitengewoon basisonderwijs nemen het stedelijk en vrij onderwijs ieder bijna de helft van de leerlingen voor hun rekening.

	STEDELIJK ONDERWIJS		GEMEENSCHAPSONDERWIJS		VRIJ ONDERWIJS		TOTAAL
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	
<b>gewoon onderwijs</b>	<b>17.602</b>	<b>36,0</b>	<b>3.094</b>	<b>6,3</b>	<b>28.161</b>	<b>57,6</b>	<b>48.857</b>
KLEUTERONDERWIJS	8.444	42,8	1.090	5,5	10.193	51,7	19.727
LAGER ONDERWIJS	9.158	31,4	2.004	6,9	17.968	61,7	29.130
<b>buitengewoon onderwijs</b>	<b>1.222</b>	<b>46,9</b>			<b>1.385</b>	<b>53,1</b>	<b>2.607</b>
KLEUTERONDERWIJS	85	45,9			100	54,1	185
LAGER ONDERWIJS	1.137	46,9			1.285	53,1	2.422

Tabel 1 Leerlingen basisonderwijs in Antwerpen, opgedeeld naar hoofdstructuur, onderwijsvorm en net

Bron: Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs - schooljaar 2006-2007

Bewerking: Studiedienst Stadsobservatie

## Secundair Onderwijs

Uit tabel 2 blijkt dat 20,5% van de leerlingen in het gewoon secundair onderwijs school lopen aan een stedelijke school. In het deeltijds beroepssecundair onderwijs (DBSO) en het buitengewoon secundair onderwijs (BuSO) neemt het Stedelijk Onderwijs respectievelijk 40,4% en 45,1% voor zijn rekening.

Het vrij onderwijs is in het secundair onderwijs de belangrijkste speler. Voor het gewoon secundair onderwijs heeft het vrij onderwijs een marktaandeel van meer dan 60%. Wat het DBSO en BuSO betreft, is het marktoverwicht minder uitgesproken en ligt het iets hoger dan het Stedelijk Onderwijs.

	STEDELIJK ONDERWIJS		GEMEENSCHAPSONDERWIJS		PROVINCIAAL ONDERWIJS		VRIJ ONDERWIJS		TOTAAL
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	
<b>gewoon secundair onderwijs</b>	<b>6.969</b>	<b>20,5</b>	<b>4.273</b>	<b>12,6</b>	<b>1.886</b>	<b>5,6</b>	<b>20.825</b>	<b>61,3</b>	<b>33.953</b>
EERSTE GRAAD	2.006	19,0	1.449	13,7	524	5,0	6.589	62,3	10.568
ASO	621	7,8	1.411	17,8	75	0,9	5.805	73,4	7.912
KSO	327	25,0	439	33,6	47	3,6	493	37,7	1.306
TSO	1.342	20,2	272	4,1	553	8,3	4.461	67,3	6.628
BSO	2.483	35,3	580	8,2	687	9,8	3.285	46,7	7.035
OKAN	190	37,7	122	24,2			192	38,1	504
<b>DBSO</b>	<b>630</b>	<b>40,4</b>	<b>258</b>	<b>16,5</b>			<b>673</b>	<b>43,1</b>	<b>1.561</b>
DBSO	630	40,4	258	16,5			673	43,1	1.561
<b>BuSO</b>	<b>763</b>	<b>45,1</b>					<b>927</b>	<b>54,9</b>	<b>1.690</b>



BUSO	763	45,1				927	54,9	1.690
------	-----	------	--	--	--	-----	------	-------

Tabel 2 Leerlingen secundair onderwijs in Antwerpen, opgedeeld naar hoofdstructuur, onderwijsvorm en net

Bron: Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs - schooljaar 2006-2007 –  
Bewerking: Studiedienst Stadsobservatie

### Volwassenenonderwijs

Uit tabel 3 blijkt dat op basis van de lestijdenpakketten van het schooljaar 2006-2007 het stedelijk volwassenenonderwijs de grootste speler is op de Antwerpse markt, met een aandeel van bijna 37%.

	STEDELIJK ONDERWIJS		VDKVO		RAGO		ZONDER KOEPEL		POV		TOTAAL	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Lestijdenpakket	200.547	36,9	130.044	20,0	108.997	20,0	64.350	11,8	40.344	7,4	544.282	100

Tabel 3 Cursisten volwassenenonderwijs op basis van lestijdenpakketten

### Deeltijds kunstonderwijs

Gemiddeld volgt 1 op 7 leerlingen van het leerplichtonderwijs één of andere studierichting van het deeltijds kunstonderwijs, dat in Vlaanderen 164.005 cursisten telt.

Uit onderstaande tabel blijft dat in groot-Antwerpen (zonder filialen) er 4.892 leerlingen zijn die muziek/woord en dans in het Stedelijk Onderwijs volgen en 2.029 leerlingen in het gemeenschapsonderwijs. Er zijn 2.736 leerlingen die beeldende kunsten volgen in het Stedelijk Onderwijs en 750 in het gemeenschapsonderwijs. Het marktoverzicht van het Stedelijk Onderwijs is met meer dan 70% zeer uitgesproken.

	STEDELIJK ONDERWIJS		GEMEENSCHAPSONDERWIJS		TOTAAL
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL
Muziek / woord en dans	4.892	71	2.029	29	6.921
Beeldende kunsten	2.736	79	750	21	3.486

Tabel 4 Leerlingen deeltijds kunstonderwijs in groot-Antwerpen (zonder filialen), opgedeeld naar onderwijsvorm en net

### Centrum voor leerlingenbegeleiding

Alle leerlingen, ouders en schoolteams van het Stedelijk Onderwijs Antwerpen kunnen een beroep doen op het Stedelijk CLB Antwerpen voor informatie, ondersteuning en begeleiding op volgende domeinen :

- het leren en studeren
- de onderwijsloopbaan
- de preventieve gezondheidszorg

In enkele gevallen worden ook externe organisaties, zoals Syntra, begeleid.

ONDERWIJSNIVEAU	AANTAL BEGELEIDE LEERLINGEN 2007-2008
Basisonderwijs	18195
Secundair onderwijs	7772
Syntra	149







## 2.2.2 Structuur van het Stedelijk Onderwijs

- *De eerste fase van de verzelfstandiging: oprichting van 12 gewone gemeentebedrijven*

Het Stedelijk Onderwijs is in de loop der jaren geëvolueerd van een sterk hiërarchische organisatie naar een vlakkere organisatie waarin participatie, inspraak, autonomie, diversiteit, samenwerking en solidariteit vanzelfsprekend zijn. Binnen deze vernieuwde werking was het noodzakelijk dat scholen en scholengemeenschappen de nodige slagkracht kregen om hun pedagogisch en zakelijk beleid autonoom uit te voeren. Door de scholen en scholengemeenschappen meer slagkracht en meer verantwoordelijkheid te geven, kunnen ze sneller en beter inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en worden zij geresponsabiliseerd om efficiënt en transparant te gaan werken.

Meer autonomie werd mogelijk gemaakt door het stedelijk centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB) vanaf 2005 en de scholengemeenschappen vanaf 2006 in gewone gemeentebedrijven onder te brengen <sup>2</sup>. De inrichtende macht delegerde een aantal bevoegdheden aan de twaalf opgerichte gemeentebedrijven.

De gemeentebedrijven kregen budgetverantwoordelijkheid over de hen toegewezen dotatie en de eigen inkomsten. De voorzitters van de gemeentebedrijven staan in voor de werking en organisatie, planning en rapportering van en over het gemeentebedrijf. Zij waken over de aankoopprocedures, de verkoopprocedures, het beheer van de inventaris en voorraden en de bewaring van de documenten.

Daarmee was een eerste, stevige basis gelegd voor de verdere verzelfstandiging van het Stedelijk Onderwijs.

De taken en verantwoordelijkheden van de voorzitters van de gewone gemeentebedrijven werden opgenomen in het oprichtingsprotocol en de financiële procedures werden uitgewerkt in een financieel compendium.

Op het einde van het schooljaar 2007-2008 heeft het directiecomité van het Stedelijk Onderwijs een evaluatie gemaakt van wat de verzelfstandiging tot dan toe heeft opgeleverd. De verzelfstandiging wordt als zeer positief ervaren. De volgende elementen kwamen uit de evaluatie naar boven:

- Financiële middelen worden efficiënter en op een transparantere manier ingezet;
- Het beleidsvoerend vermogen van elke school is erg toegenomen;
- Er is een grotere betrokkenheid, samenwerking en solidariteit ontstaan door de participatieve structuur;
- De verzelfstandigingsbeweging schept ook kansen om de uitstraling en het pedagogisch beleid van het Stedelijk Onderwijs te versterken.

- *Het personeelsbestand van het Stedelijk Onderwijs*

Door keuzes in het verleden en bijkomende opdrachten die het Stedelijk Onderwijs van de stad heeft gekregen, zijn er thans twee personeelsgroepen; het gesubsidieerd personeel en het niet-gesubsidieerd personeel.

---

<sup>2</sup> Gemeenteraadsbeslissing van 13 september 2004 (jaarnr. 1316). Verzelfstandiging Stedelijk Onderwijs. Oprichtingsprotocol



De personeelsbezetting is op 1 september 2008 als volgt:

PERSONEELSCATERGORIE	AANTAL VOLTIDSE EQUIVALENTEN
<i>Gesubsidieerd personeel</i>	5193 <sup>3</sup>
<i>Ondersteunend niet-gesubsidieerd personeel in scholen</i>	
Beleidsondersteuning	1
Personeelsadministratie	42,17
Financiën	1
Schoonmaak	312,62
Onderhoud	10,26
Technische ondersteuning	4,16
Portiers	15,90
Ploegbazen	8,6
ICT	3
MPI (Mytyschool en Auticant)	33,24
Koninklijke balletschool – balletinstructie en instrumentale ondersteuning	13,96
<b>TOTAAL</b>	<b>445,91</b>
<i>Niet gesubsidieerd personeel in service- en coördinatiecenter</i>	
Algemene directie	1
Beleidsinformatie- en onderzoekscel	3,96
Directiesecretariaat	4,14
Onderwijskwaliteit-onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling	3,70
Human Resources	25,16
Marketing en communicatie	2,56
Financiën	9,91
Patrimonium	5,13
Technische interventieploeg – (GTI)	4,8
Technische interventieploeg - (TGV)	12,35
Technische interventieploeg – (MSO)	16,91
ICT	1,66
Interne dienst voor Preventie en bescherming	4,14
Verzending	2,07
<b>TOTAAL</b>	<b>97,49</b>

#### ▪ *Het patrimoniumbeleid*

Het Stedelijk Onderwijs wil de historische achterstand inzake investeringen in kwaliteit en capaciteit van zijn onderwijspatrimonium wegwerken: veiligheid en uitstraling laten momenteel vaak te wensen over en een aanpassing aan de tendensen inzake moderne pedagogiek is noodzakelijk.

In het Bestuursakkoord voor de Stad Antwerpen 2007-2012 staat duidelijk ingeschreven dat het Stedelijk Onderwijs zal investeren in schoolinfrastructuur aangepast aan de moderne pedagogiek.

Het Stedelijk Onderwijs legt momenteel de laatste hand aan een masterplan voor zijn onderwijspatrimonium. Het masterplan moet tegemoet komen aan die doelstellingen uit het Bestuursakkoord. Het PPSOA vormt daarbij het draagvlak voor inhoudelijke keuzes. Het Stedelijk Onderwijs wil fungeren als 'de dynamische

<sup>3</sup> Bron : WISA 1 februari 2009

ontmoetingsplaats van alle leernetwerken ingericht door de Stad Antwerpen' (art. 1) met als gemeenschappelijk doel het bieden van optimale ontplooiingskansen aan iedereen (art. 3). Het masterplan wordt opgesteld met die principes in het achterhoofd.

Naast het Bestuursakkoord en het PPSOA zijn er uiteraard nog talloze beleidsdocumenten die mee hun stempel zullen drukken op het masterplan (zowel op het vlak van onderwijs, zoals de Beleidsbrieven van de minister van Onderwijs, als op andere gebieden, bijvoorbeeld de energieprestatieregelgeving). De aandacht voor onderwijspatrimonium is immers geen zaak van het Stedelijk Onderwijs alleen. De timing van het Antwerpse masterplan valt samen met de aandacht (en bijgevolg de investeringsbereidheid) die er is op Vlaams niveau voor de noodzakelijke inhaalbeweging voor onderwijspatrimonium. Bovendien zorgen verschuivingen in het Antwerpse vastgoedlandschap (veranderingen bij universiteiten, hogescholen, ziekenhuizen...) ervoor dat er zich de komende jaren belangrijke opportuniteiten zullen voordoen.

De bestaande gewone gemeentebedrijven hebben geen bevoegdheid over de investeringen in het onroerend goed. Deze zijn ten laste van de Stad Antwerpen. Wel hebben de gemeentebedrijven de bevoegdheid over de besteding van de middelen voor eigenaarsonderhoud en huurdersonderhoud en voor investeringen in roerend materiaal.

- *Het financieel beleid*

Begin 2008 werd gestart met het verzamelen en analyseren van alle inkomsten en uitgaven op de gewone begroting. In de begroting 2008 werden 188,454 mio euro inkomsten begroot. Zowat 90% van deze inkomsten heeft betrekking op het loon van het gesubsidieerd personeel.

Tegenover deze inkomsten werden 221,125 mio euro uitgaven begroot.

Dit leidt tot een tekort van 32,671 mio euro .

De totale stadsuitgaven – los van de gewone gemeentebedrijven - bedragen 45,2 mio euro, waarvan 12,547 mio euro inkomsten van de Vlaamse Regering. (= ± 50% van de ontvangen werkingsdotaties).

In de eerste fase van de verzelfstandiging werd reeds een deel van de werkingssubsidies overgedragen naar de gemeentebedrijven. Hierbij werd duidelijk omschreven welke opdrachten verbonden waren aan deze middelenstroom. Algemeen kan worden gesteld dat gemiddeld 50% van de werkingssubsidies in dotatie naar de gewone gemeentebedrijven vloeit.

Zowel voor de dotaties als voor de eigen inkomsten voeren de gemeentebedrijven, binnen de richtlijnen van de stad, een eigen bedrijfsboekhouding. Jaarlijks leggen zij de jaarrekening ter goedkeuring voor aan de gemeenteraad met het verslag van de bedrijfsrevisor. Jaarlijks stellen de gewone gemeentebedrijven een begroting op.

Deze partiële verzelfstandigingsoperatie heeft ertoe geleid dat de overheidsmiddelen transparant en efficiënt worden benut. De gemeentebedrijven konden een verhoogde flexibiliteit creëren in de aankoopprocedures en verhoogden het kostenbewustzijn.

Bestemming van de opgebouwde reserves

Door zuinig beheer en met het oog op toekomstige investeringen, hebben de verschillende gewone gemeentebedrijven sinds hun oprichting de nodige reserves en voorzieningen aangelegd.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat de GGB's van de scholen naast de dotaties van de stad ook nog werkingsmiddelen ontvangen van het Vlaamse ministerie van onderwijs. Deze middelen zijn als het ware gekleurde middelen en kunnen enkel voor specifieke onderwijsdoeleinden gebruikt worden.

De dotatie van de stad bestaat voornamelijk uit personeelsmiddelen en werkingsmiddelen. De personeelsmiddelen worden gebruikt voor personeelsleden die een ondersteunende taak hebben naar het Stedelijk Onderwijs (onder meer in servicecenter en het onderhoudspersoneel). De werkingsmiddelen hebben betrekking op onderhoud (mixed model), nutsvoorzieningen (energiefactuur), bijdrage van de stad in de bijpensioenen voor onderwijzend personeel en werkingsmiddelen die de stad via dotatie ter beschikking stelt aan Digipolis om de ICT- en telefoniewerking van het onderwijs te ondersteunen.

Het onderwijsdecreet legt weinig beperkingen op naar het gebruik van deze Vlaamse middelen, op voorwaarde dat zij worden aangewend voor onderwijsdoeleinden. Het is niet altijd even duidelijk om een onderscheid te maken in de financieringsbron in de respectievelijke werkingsmiddelen, hetzij de stad, hetzij de Vlaamse Gemeenschap.

Wat zeker is dat het stadspersoneel, het onderhoud en de nutsvoorzieningen van de scholen, de bijpensioenen en de bijdrage in de stadsschuld betaald worden door de stad. Het Vlaamse onderwijsdecreet laat echter de mogelijkheid open om voornoemde uitgaven ook met Vlaamse middelen te financieren; de huidige 50% van de middelen vanuit Vlaanderen die bij de stad blijven, worden deels gebruikt om voormelde uitgaven mee te financieren.

De gewone gemeentebedrijven hebben een aantal investerings- en bestedingsplannen opgemaakt om de opgebouwde reserves een bestemming te geven (basis cijfers 2007 gegevens bedrijfsrevisor).

Volgende tabellen geven een inzicht in de opgebouwde reserves en het investeringsplan dat hiertegenover staat. Indien deze investeringen volledig worden uitgevoerd, zullen de opgebouwde reserves een volledige bestemming hebben.



Tabel 1 : opgebouwde reserves per divisie.

Resultaat							
	Reserves		Cumul		Cumul		
			31/12/2008	resultaat 2008	31/12/2007	resultaat 2007	31/12/2006
<b>BASIS</b>	<b>2.768.295,10</b>	<b>BASIS NRD1</b>	437.458,64	105.539,53	337.196,09	179.960,83	166.233,30
		wr	23.024,14	5.276,98	17.747,16	8.998,04	8.749,12
		<b>BASIS NRD2</b>	395.716,49	129.757,72	272.446,66	170.276,85	110.683,65
		wr	20.827,19	6.487,89	14.339,30	8.513,84	5.825,46
		<b>BASIS OOST</b>	710.941,66	229.906,48	492.530,50	261.452,09	244.151,01
		wr	37.417,97	11.495,32	25.922,65	13.072,60	12.850,05
		<b>BASIS WEST</b>	632.547,27	157.369,61	483.046,14	336.005,90	163.840,54
		wr	33.291,97	7.868,48	25.423,49	16.800,30	8.623,19
		<b>BASIS ZUID</b>	453.216,26	85.256,16	372.222,91	206.230,29	176.304,15
		wr	23.853,51	4.262,81	19.590,70	10.311,53	9.279,17
<b>SECUNDAIR</b>	<b>987.885,11</b>	<b>SECUNDAIR NOORD</b>	446.216,94	118.346,13	333.788,12	12.035,40	322.354,49
		wr	23.485,11	5.917,31	17.567,80	601,77	16.966,03
		<b>SECUNDAIR LL</b>	492.273,91	96.813,01	400.301,55	183.819,46	225.673,06
		wr	25.909,15	4.840,65	21.068,50	9.190,97	11.877,53
<b>BUO 2007</b>	<b>408.823,43</b>	<b>BUITENGEWOON</b>	390.882,27	50.000,00	340.882,27	201.006,54	149.926,05
		wr	17.941,16	0,00	17.941,16	10.050,32	7.890,84
<b>DKO</b>	<b>68.475,24</b>	<b>MWD</b>	45.302,80	49.665,93	-1.879,83	-2.639,94	760,11
		wr	2.523,30	2.483,30	40,00	0,00	40,00
		<b>BEELD</b>	19.616,68	12.441,60	7.797,16	204,41	7.602,97
		wr	1.032,46	622,08	410,38	10,22	400,16
<b>VVO</b>	<b>975.157,17</b>	<b>VVO</b>	926.399,31	659.739,21	299.647,06	312.161,60	3.093,54
		wr	48.757,86	32.986,96	15.770,90	15.608,08	162,82
<b>CLB</b>	<b>140.445,47</b>	<b>CLB</b>	133.423,21	40.669,20	94.787,47	13.618,51	81.849,88
		wr	7.022,26	2.033,46	4.988,80	680,92	4.307,88
<b>TOTAAL</b>	<b>5.349.081,52</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>5.349.081,52</b>		<b>3.613.576,94</b>		<b>1.739.445,00</b>

WR = wettelijke reserve

\*\*= buitengewone onderwijs: nog geen gegevens over 2008, gegevens van 2007 worden bijgeteld

De kolom reserves is de som van de gecumuleerde resultaten + de wettelijke gecumuleerde reserves van 5% jaarlijks per onderwijsdevisie

De kolom cumul is de som van de gecumuleerde resultaten + de wettelijke gecumuleerde reserves van 5% jaarlijks per subdevisie voor BAO, SEC en DKO en per divisie voor de andere onderwijsdevisies

Tabel 2 : Besteding en investeringsprogramma's divisies

	BASISONDERWIJS	SECUNDAIR ONDERWIJS	BUITENGEWOON ONDERWIJS	VOLWASSENEN ONDERWIJS	DEELTIJDS KUNSTONDERWIJS	CLB
BUITENWERK GEBOUWEN (RAMEN, DAK, ENZ.)		X	X		X	
BUITENSCHILDERWERKEN		X	X			
TOEGANKELIJKHEID GEBOUW		X	X			X
EDUCATIEVE BOUWWERKEN		X				
ZONNENWERINGEN	X	X				
OMGEVING GEBOUWEN	X	X				X
GARAGE EN GARAGEBOXEN		X				
SPEELPLAATS		X	X			
BUITENSPEELTUIGEN	X		X			
FIETSENSTALLINGEN		X	X			X
BINNENINRICHTING LOKALEN		X	X	X		
INRICHTING GROOTKEUKENS, E.D.			X			
DIDACTISCHE INRICHTING BIJ KEUKENS		X				
INRICHTINGSMATERIALEN LOKALEN		X	X			
BRANDBEVEILIGING	X	X	X		X	
INBRAAKBEVEILIGING		X			X	
BINNENSCHILDERWERKEN		X	X	X		
CENTRALE VERWARMING EN TOEBEHOREN		X			X	
VERHUIJKOSTEN			X			
TOILETTEN		X				
ERGONOMISCHE AANPASSINGSWERKEN		X		X		
VLOERBEKLEDING		X		X		
AIRCO'S		X		X		
INSTALLATIES,						X
INDUSTRIËLE MACHINES			X			
VOERTUIGEN (AUTO, BESTELWAGEN, BUS)		X				
DIENSTFIETSEN						X
HUISHOUDTOESTELLEN	X	X	X		X	X
EDUCATIEVE MACHINES	X	X	X			
MEUBILAIR NIEUW	X	X	X	X	X	X
MEUBILAIR VERVANGING	X	X	X	X		X
TUINMEUBILAIR	X					
SPEELTUIGEN	X		X			
EDUCATIEF MEUBILAIR	X			X	X	
PC EN LAPTOP	X	X		X	X	X
BEAMERS E.D.	X	X		X		
GSM'S		X				X
ICT BEKABELING/INRICHTING		X	X	X		X
SOFTWARESYSTEMEN/NETWERKEN	X	X	X	X		X
LICENTIES SOFTWARE	X	X			X	
NIEUWE SOFTWARE	X	X	X		X	
COMMUNICATIE						X
DIDACTISCH MATERIAAL		X		X	X	
PROJECTEN		X	X	X		X
VRIJWILLIGERSWERKING	X		X			
MAXIMUMFACTUUR			X			



**Stedelijk  
Onderwijs**







### 3. Gewenste situatie ... waar wil het Stedelijk Onderwijs naartoe ?

Met de bevolkingsprognoses van de studiedienst stadsobservatie van de stad Antwerpen, die de komende jaren een sterke toename van de jongeren aankondigt, staat het Antwerps onderwijs in het algemeen en het Stedelijk Onderwijs in het bijzonder voor een enorme uitdaging.

In het bestuursakkoord 2007-2012 kiest de nieuwe bestuursploeg voor het verderzetten van de verzelfstandiging van het Stedelijk Onderwijs en het stedelijk centrum voor leerlingenbegeleiding. Deze verzelfstandiging moet leiden tot doorzichtige geldstromen en zuinig beheer.

Om de verdere verzelfstandiging in goede banen te leiden en te implementeren, werd op 16 januari 2008 een directeur voor het Stedelijk Onderwijs aangesteld.

Het college voor burgemeester en schepenen keurde op 28 november 2008 de beleidsnota goed waarin de uitgangspunten voor de verdere uitbouw van het Stedelijke Onderwijs zijn uitgewerkt.

#### 3.1. Omgevingsfactoren: wachtrijen en de bevolkingsprognoses stad Antwerpen 2006-2026

In 2005 werden bevolkingsprognoses uitgevoerd tot 2023 met 2003 als basisjaar<sup>4</sup>. Er werd uitgegaan van verschillende scenario's door het migratiesaldo te laten variëren. In 2008 werd een eerste evaluatie gemaakt van de resultaten van het eerste projectiejaar.

De eerste evaluatie wijst uit dat de bevolking in 2008 sneller is toegenomen dan werd vooropgesteld. Wanneer de bevolking wordt opgesplitst naar leeftijdsgroepen wordt het duidelijk dat ondermeer de groep van de jongeren werd onderschat.

De vooruitzichten voor de bevolkingsaantallen tussen 2006 en 2026 zijn op basis van de evaluatie sterk toegenomen. Op een periode van 20 jaar wordt een bevolkingstoename van minimaal 16% en maximaal 29% verwacht, afhankelijk van het gekozen scenario. Voor de periode 2003 en 2023 lag de geraamde bevolkingsevolutie tussen een daling met 2% en een toename met 10%.

Voor de leeftijdsgroep van de jongeren (0-19 jaar) wordt er voor de periode 2006-2026 een toename van minimaal 29% en maximaal 68% verwacht ten opzichte van minimaal 6% en 19% in de initiële prognoses. In absolute cijfers wijzen de recente prognoses op een toename van minimaal 30.988 en maximaal 71.647 jongeren ten opzichte van minimaal 5.782 en maximaal 18.555 jongeren in de initiële prognoses.

Het capaciteitsprobleem waarmee het onderwijs nu reeds kampt, zal in de toekomst alleen groter worden. Tegen eind dit jaar is er op basis van de reële bevolkingscijfers van de 3-jarigen én de door de scholen opgegeven capaciteit voor KS1 reeds een tekort van 1.481 plaatsen. Dat tekort is ongelijk gespreid over de stadswijken. Vooral Borgerhout, Zurenborg / Haringrode, Stuivenberg en Deurne Noord zijn bijzonder problematisch met telkens meer dan 150 plaatsen tekort. Tussen 50 en 100 plaatsen tekort tellen we alvast in Centrum, Deurne zuid, Hoboken noord, Oud Berchem, Sint Andries, Kiel, Linkeroever en Luchtbal.

Daarnaast ontwikkelen zich verschillende nieuwe wijken (het Eilandje, Linkeroever, Eksterlaar) die een aantrekkingspool zullen vormen. Het doelpubliek groeit dus niet alleen in aantal, maar ook in de geografische oppervlakte die het bestrijkt. De optimale inzet van onderwijsinfrastructuur en vernieuwende financieringsmechanismen zijn cruciaal wil het Stedelijk Onderwijs voor zijn aandeel het hoofd bieden aan deze demografische evolutie.

<sup>4</sup> Rotthier, P (2005), Bevolkingsprojecties voor de stad Antwerpen 2003-2023: bevolkingsprojecties met de JANUS II-software (VUB), Stad Antwerpen: DSP.

### **3.2. Het Stedelijk Onderwijs wil antwoord bieden op stijgende capaciteitsbehoefte**

Het Stedelijk Onderwijs staat als één van de grootste onderwijsverstrekkers in Vlaanderen voor een immense uitdaging om zijn marktaandeel te behouden of zelfs te vergroten. Nu al biedt de stad via het stedelijke onderwijsnet aan ruim 50.000 mensen leeransen. Laten we de groep van 0-4 jaar buiten beschouwing, dan zal in Antwerpen bijkomend voor minimaal 24.000 en maximaal 47.000 jongeren een onderwijsplek moeten worden aangeboden. Met een gemiddeld marktaandeel van 35% zal het Stedelijk Onderwijs bij een gelijkblijvend marktaandeel bijkomend onderdak bieden aan 8.400 tot 16.450 leerlingen.

Wil het Stedelijk Onderwijs, met behoud van het huidige marktaandeel, tegemoet komen aan de stijgende capaciteitsbehoeften in Antwerpen en het bestaande patrimonium op peil brengen, dan is er nood aan een bijkomende financiering van 102 mio euro.

### **3.3 Het Stedelijk Onderwijs wordt op alle vlakken dé referentie in Vlaanderen en daarbuiten**

Het Stedelijk Onderwijs wil zijn positie van één van de grootste onderwijsaanbieders in Vlaanderen verder uitbouwen. Het Stedelijk Onderwijs wil een bron van inspiratie zijn voor iedereen die met onderwijs te maken heeft en wil binnen vijf jaar dé referentie worden in Vlaanderen en daarbuiten.

Om dit te bereiken, dient het Stedelijk Onderwijs te evolueren naar een excellent werkende organisatie. Het aannemen van een rechtsvorm die dit maximaal toelaat, vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel.

Alle medewerkers van het Stedelijk Onderwijs hebben als doel de individuele talenten van elk kind te (h)erkennen en helpen ontplooiën met de steun van een uitgebreid zorgnetwerk en een doorgedreven studiekeuze- en loopbaanbegeleiding.

Om het Stedelijk Onderwijs te versterken, is het cruciaal om samen te werken met zowel andere onderwijsniveaus als met andere onderwijsnetten, sociale partners en het bedrijfsleven. Op die manier wordt het Stedelijk Onderwijs meer structureel ingebed in een breder maatschappelijk kader.

Essentieel hierbij is dat zowel leerlingen en cursisten als alle medewerkers van het Stedelijk Onderwijs een aantal basisvaardigheden ontwikkelen. Ze moeten kunnen samenwerken, ondernemend zijn, zichzelf kunnen sturen en zelf verantwoordelijkheid opnemen.

#### **3.2.1 Uitgangspunten**

Het college van burgemeester en schepenen keurde op 28 november 2008 de 14 uitgangspunten goed voor de uitbouw van een organisatie die binnen vijf jaar in het onderwijslandschap dé referentie is in Vlaanderen. Deze uitgangspunten zijn:

1. kwaliteit die staat voor meetbaarheid, vernieuwen en uitwisselen
2. het pedagogisch project als werkinstrument
3. met leren als kerntaak naar een lerende organisatie
4. eenheid in verscheidenheid
5. evenwaardigheid
6. transparantie
7. overleg en participatie
8. empowerment en teamwork
9. actief financieel beleid



10. strategische planning
11. samenwerking verankeren
12. diversiteit als boegbeeld
13. volwaardig HR-beleid
14. realisatie masterplan onderwijspatrimonium

### 3.2.2 Strategische, nagestreefde en operationele doelstellingen

De activiteiten van het Stedelijk Onderwijs worden strategisch gepland aan de hand van een strategische planningscyclus. Vertrekpunt hierbij is de beleidsnota die keuzes en accenten vastlegt. Deze keuzes en accenten worden vertaald in doelstellingen waaraan de nodige acties, budgetten en programma's worden gekoppeld.

Naar aanleiding van de herijkingsoefening werd de doelenboom begin 2009 van het Stedelijk Onderwijs volledig hertekend en opgenomen in de strategische cyclus.

Bijlage (b)	Doelenboom Stedelijk Onderwijs
Bijlage (c)	Beleidsnota Stedelijk Onderwijs

## 3.3 Ambities per divisie

### 3.3.1 Stedelijk basisonderwijs

Sinds 1842 is openbaar lager onderwijs een opdracht van de gemeente. Ook vandaag blijft gemeentelijk basisonderwijs een kerntaak voor elke gemeente.

Bijzondere aandacht gaat naar:

- het werken aan een GOK<sup>5</sup>-beleidsplan
- het in de praktijk brengen van het concept van 'brede school'
- het werken aan een vlottere doorstroming van leerlingen
- extra aandacht besteden aan de ontwikkeling van basisvaardigheden

### 3.3.2 Stedelijk secundair onderwijs

Het Stedelijk Onderwijs heeft een belangrijk economisch motief voor het aanbieden van secundair onderwijs. De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en heeft nood aan gekwalificeerde arbeidskrachten.

Een van de belangrijkste uitdagingen voor het secundair onderwijs is het aanbieden van een competentiegericht onderwijs, dat focust op het ontwikkelen van competenties of vaardigheden van leerlingen. Het secundair onderwijs zal hiervoor nauw moeten samenwerken met de bedrijfswereld en met scholen waar het op aansluit. Studiekeuzebegeleiding loopt als een rode draad door alle initiatieven.

Verder zal het secundair onderwijs werken aan:

- een maximumfactuur
- het verbreden van e-learning
- proeftuinen

---

<sup>5</sup> GOK wil kansarme kinderen gelijke onderwijskansen geven.



### 3.3.3 Stedelijk buitengewoon onderwijs

Het buitengewoon onderwijs staat voor een grote uitdaging: de toepassing van het leezorgkader. Binnen dat kader worden kinderen en jongeren met specifieke behoeften uit het buitengewoon onderwijs waar mogelijk en met de nodige extra steun, opgevangen in het gewoon onderwijs.

Dit betekent voor het buitengewoon onderwijs een zeer grondige reorganisatie van scholen, lestijden en aanbod. Expertise- en competentiecentra worden opgestart om zorg te bieden aan leerlingen met specifieke noden.

De toepassing van het leezorgkader heeft ook grote gevolgen voor de infrastructuur. Die moet beter worden ingeplant in de buurt en worden aangepast aan de zorgbehoeften van de leerlingen.

### 3.3.4 Stedelijk deeltijds kunstonderwijs

Het deeltijds kunstonderwijs valt onder het Vlaams ministerie van onderwijs en vorming – levenslang leren. Het deeltijds kunstonderwijs beoogt de kunstzinnige vorming van de mens en wil zo een bijdrage leveren tot zijn totale persoonlijkheidsvorming.

De stedelijke academies willen kunstonderwijs van hoge kwaliteit aanbieden, mits ze hiervoor de nodige ondersteuning krijgen. Na vergelijkend onderzoek betekent dit dat er nood is aan een aanzienlijke toename van de financiële middelen voor het deeltijds kunstonderwijs. Deze middelen werden voorzien in het nieuwe dotatievoorstel.

Bijzondere aandacht gaat naar :

- de ontwikkeling van een globaal artistiek pedagogisch project
- een vernieuwende onderwijspedagogie
- een onderzoek naar nieuwe manieren om deeltijds kunstonderwijs te organiseren
- globale cultuurcampussen waar samenwerking met partners op het veld centraal staat

### 3.3.5 Volwassenenonderwijs

Het volwassenenonderwijs valt onder het Vlaams ministerie van onderwijs en vorming – levenslang leren. Het volwassenenonderwijs staat mee in voor het verwerven van arbeidsmarktgerichte competenties.

Het stedelijk volwassenenonderwijs wil deel uitmaken van netwerken van deskundigen, wil netoverschrijdend samenwerken en wil een duidelijke visie ontwikkelen. Het stedelijk volwassenenonderwijs zal ook een voortrekkersrol opnemen in het aanbieden van hoger beroepsonderwijs<sup>6</sup>.

Bijzondere aandacht gaat naar :

- de verbetering van de marketing van het volwassenenonderwijs
- de optimalisatie van het campusmodel

### 3.3.6 Centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB)

---

<sup>6</sup> Het decreet op het Hoger Beroepsonderwijs werd op 30 april 2009 goedgekeurd.

Ook voor het CLB brengt de invoering van het leerzorgkader belangrijke veranderingen. Het CLB zal individuele begeleidingstrajecten uitwerken voor leerlingen uit het buitgewoon onderwijs die les volgen in reguliere scholen. Daarnaast behoudt het CLB de belangrijke taken om in te staan voor studiekeuzebegeleiding en aansluiting op de arbeidsmarkt. Verder blijft het begeleiden van leerlingen met een problematische schoolloopbaan een belangrijke uitdaging van het stedelijk CLB. Er wordt ook gewerkt aan de uitbouw en opleiding van een CLB-traumateam dat schoolteams kan ondersteunen bij traumatische gebeurtenissen.

De samenwerking met onderwijs- en netwerkpartners staat binnen de CLB-werking centraal.



## 4. Voorwaarden voor een verregaande verzelfstandiging

Zoals in het vorige hoofdstuk wordt beschreven, heeft het Stedelijk Onderwijs een ambitieus plan.

Wil het Stedelijk Onderwijs een excellente organisatie worden, heeft het nood aan een beheersstructuur die beantwoordt aan de 14 essentiële basisprincipes die het college van burgemeester en schepenen heeft goedgekeurd. Het college gaf op 28 november 2008 de opdracht tot het voorbereiden van een motiveringsdossier ten behoeve van de gemeenteraad voor de oprichting van het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen.

Hierna volgen een aantal voorwaarden waaraan de verzelfstandigde beheersstructuur van het Stedelijk Onderwijs moet beantwoorden.

### 4.1 De beheersstructuur mag niet raken aan het officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs

Het Stedelijk Onderwijs kiest uitdrukkelijk voor het **officiële net** waartoe het behoort. Volgens art. 2 van de Schoolpactwet van 29 mei 1959<sup>7</sup> bestaan in het onderwijs vrije en officiële scholen. De officiële scholen worden opgericht door een publiekrechtelijke rechtspersoon. Een verzelfstandiging via een privaatrechtelijke rechtspersoon is uitgesloten omdat daarmee het officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs wordt verlaten.

### 4.2 De beheersstructuur moet de rol van het Stedelijk Onderwijs als belangrijke onderwijsaanbieder in het Antwerps onderwijsveld scherpstellen

De stad Antwerpen is zowel regisseur als uitvoerder van onderwijs. Als regisseur wil de stad in de huidige bestuursperiode de regisseur blijven van een nog intensere samenwerking tussen alle netten waarbij gelijkwaardigheid, partnerschap en financiële transparantie voorop staan.

Om een antwoord te bieden op de kritiek dat het stadsbestuur de rol van rechter en partij vervult, heeft het Stedelijk Onderwijs behoefte aan een beheersvorm die nog meer een **duidelijke, eigen positie inneemt** ten opzichte van het algemeen onderwijsbeleid van de stad. Op die manier kan het Stedelijk Onderwijs als evenwaardige partner in de onderwijsraad en in het onderwijslandschap naar buiten treden. In samenwerkingsverbanden met andere netten moet het Stedelijk Onderwijs ondubbelzinnig als aanbieder worden bekeken (zie ook 4.5).

### 4.3 De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs als één eenheid omvatten

Het Stedelijk Onderwijs wil als **één eenheid** naar buiten treden. Met de huidige structuur van twaalf gewone gemeentebedrijven is die eenheid minder expliciet aanwezig. Daarbij moet het duidelijk zij dat een status quo van de huidige situatie sowieso op bestuursrechtelijk vlak onhoudbaar was.

*'Artikel 310 van het Gemeentedecreet, zoals gewijzigd door artikel 148 van het Decreet van 23 januari 2009 tot wijziging van het Gemeentedecreet, bepaalt immers dat de werking van de gewone gemeentebedrijven uiterlijk op 1 januari 2013 bij gemeenteraadsbeslissing in overeenstemming wordt gebracht met de bepalingen van het Gemeentedecreet. Uiterlijk op 1 januari 2013 zullen de twaalf bestaande gewone gemeentebedrijven derhalve moeten worden omgevormd tot één of meer intern verzelfstandigd(e) agentschap(pen) in de zin van het Gemeentedecreet of tot één of meer andere verzelfstandigde entiteit(en) voorzien in het Gemeentedecreet.'*<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Wet van 29 mei 1959 tot wijziging van sommige bepalingen van de onderwijswetgeving, B.S. 19 juni 1959, zoals gewijzigd.

<sup>8</sup> Uit 'Vezelfstandiging Stedelijk Onderwijs', juridisch-fiscaal advies Tiberghien advocatenkantoor, 31 mei 2009.



Het Stedelijk Onderwijs kiest duidelijk voor eenheid, maar een eenheid waarbij de **verscheidenheid** een cruciale plaats krijgt. De autonomie en de eigenheid van elk onderwijsniveau en van elke scholengemeenschap moeten behouden blijven. Zo kunnen ook niveau- en schoolspecifieke sterke punten een betere focus krijgen. Het Stedelijk Onderwijs wil de **vlakke structuur** waarin overleg en inspraak structureel worden ingebed versterken. Overleg en inspraak worden georganiseerd vanuit **solidariteit en evenwaardigheid**. De scholengemeenschappen moeten nauwer betrokken worden in alles wat gemeenschappelijk is. Voor de gemeenschappelijke diensten wordt een **overkoepelende structuur** opgezet die de gezamenlijke verantwoordelijkheid stimuleert en faciliteert.

Het is de opdracht van de bestuursorganen van het agentschap om enerzijds een beleid te voeren dat deze eenheid waarborgt en anderzijds een maximale autonomie van de onderdelen nastreeft. Het is hun taak te zorgen voor een coördinatie tussen de verschillende divisies die moet leiden naar solidariteit, coherentie en samenhang.

#### 4.4 De beheersstructuur stelt het subsidiariteitsprincipe voorop

Het Stedelijk Onderwijs kiest voor een organisatiestructuur die gebaseerd is op het subsidiariteitsprincipe. Dit impliceert dat de besluitvorming zoveel mogelijk op het laagste niveau plaatsvindt. Een besluit wordt enkel op het hoger niveau genomen indien dat niet even goed op een lager niveau kan worden genomen. Het subsidiariteitsprincipe werkt pas ten volle wanneer **beslissingslijnen kort zijn** door de beslissingen te nemen op het juiste verantwoordelijkheidsniveau, waardoor een **snelle uitvoering** wordt gewaarborgd. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de huidige bevoegdheden van de scholen en scholengemeenschappen minstens bewaard moeten blijven. De verdere verzelfstandiging mag voor de scholen en scholengemeenschappen geenszins een stap achteruit zijn. De verdere verzelfstandiging moet maximaal de vruchten plukken van de ervaringen uit de eerste fase van de verzelfstandiging.

Het Stedelijk Onderwijs moet er wel over waken dat door het subsidiariteitsprincipe de beperktere rechtstreekse tussenkomst van de beleidsmakers niet tot vervreemding leidt. Om de transparantie te waarborgen, moeten in de beheersovereenkomst duidelijke afspraken gemaakt worden over de te realiseren doelstellingen en over de rapporterings- en evaluatie-instrumenten en -momenten. Op die manier wordt de afstand tussen het beleid en het Stedelijk Onderwijs overbrugd. Het is evident dat het nieuw verzelfstandigd agentschap zich inschrijft in de filosofie van de strategische cyclus van de stad Antwerpen.

#### 4.5 De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten in de meest diverse vormen samen te werken met partners

Het Stedelijk Onderwijs staat voor een aantal uitdagingen waarbij samenwerking aan belang toeneemt. Bij samenwerking wordt in eerste instantie gedacht aan de mogelijke samenwerking tussen de verschillende onderwijsniveaus ter versterking van de eigen organisatie.

Daarnaast nemen **externe samenwerkingsverbanden** met andere onderwijsnetten, sociale partners, het bedrijfsleven, buurtinitiatieven, ... een belangrijke plaats in. Deze samenwerkingsverbanden verhogen de maatschappelijke betrokkenheid en de maatschappelijke relevantie van het Stedelijk Onderwijs. De verdere verzelfstandiging moet dan ook toelaten om flexibel in te spelen op verschillende samenwerkingsmogelijkheden die ook tot structurele **juridische samenwerkingsverbanden** kunnen leiden. Voorbeelden zijn onder meer (juridische) constructies voor samenwerking op projectmatige basis met het bedrijfsleven, met andere onderwijsnetten of met buurtgebonden samenwerkingsinitiatieven. Ook Europese samenwerkingsverbanden zullen aan belang winnen.





Als voorbeeld van samenwerking met betrekking tot het onderwijspatrimonium kan worden gedacht aan PPS<sup>9</sup>-constructies, waarbij op één locatie, met verschillende partners, verschillende functies zoals leren, wonen of ontspannen worden gecombineerd en gefinancierd. Het patrimonium blijft eigendom van de stad Antwerpen. Het beheer van het onderwijspatrimonium valt wel onder de nieuwe beheersstructuur. Stedelijk Onderwijs streeft naar een optimaal beheer van het onderwijspatrimonium en een optimaal rendement van de beschikbare budgettaire middelen. Dit betekent onder meer dat het Stedelijk Onderwijs zelf zijn prioriteiten bepaalt en het masterplan realiseert. Maar ook dat het Stedelijk Onderwijs handelingen kan stellen aan marktconforme prijzen. Participatie van het Stedelijk Onderwijs in een PPS-constructie kan een belangrijke meerwaarde betekenen in het bewaken van de realisatie van het masterplan. In al deze samenwerkingsvormen is het ook belangrijk dat het Stedelijk Onderwijs ondubbelzinnig als onderwijsaanbieder participeert (zie 4.1).

#### 4.6 De beheersstructuur moet overleg en participatie met stakeholders mogelijk maken

Zoals eerder gemeld (4.3 en 4.4) is het Stedelijk Onderwijs een vlakke structuur waar overleg en participatie van de divisies, scholengemeenschappen en scholen structureel wordt ingebed.

Het Stedelijk Onderwijs wil daarnaast zoveel mogelijk met verschillende partners overleggen en van gedachten wisselen over verschillende aspecten van zijn werking. Het Stedelijk Onderwijs wil ouders, leerlingen, cursisten, medewerkers, onderwijspartners, het bedrijfsleven en experts op diverse terreinen en op verschillende niveaus betrekken.

Dit uit zich onder meer in :

- Ouder- en leerlingenparticipatie. Op schoolniveau werkt elk schoolteam hieraan mee en vult dat op de eigen manier in.
- De omvorming van de beleidsraad naar de beleidsadviesraad. De beleidsadviesraad bestaat uit experts in verschillende vakgebieden, zoals de beeldende kunst, pedagogie, bedrijfsmanagement, overheidsmanagement, cultuur, politiek... De beleidsadviesraad heeft een adviserende functie naar de bestuursorganen van het Stedelijk Onderwijs.
- De oprichting van een resonantieraad op onderwijsniveau. Een resonantieraad brengt één à twee keer per jaar ouders, leerlingen, cursisten, vertegenwoordigers van het vervolgonderwijs, het bedrijfsleven of andere partners bij elkaar. De raad heeft als taak het onderwijsniveau bij wijze van spreken een spiegel voor te houden over zijn eigen werking.

Dit soort overleg zal ook binnen een nieuwe verzelfstandiging plaats moeten kunnen vinden.

#### 4.7 De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten een volwaardig HR-beleid te voeren

Het Stedelijk Onderwijs wil zowel voor het gesubsidieerd als het niet gesubsidieerd personeel, binnen de grenzen van de bestaande regelgeving, een autonoom personeelsbeleid voeren.

Doelstelling is:

- Het opzetten van eigen rekruteringskanalen en selectiemethodieken.

Ook binnen onderwijs kan men spreken over een 'war for talent'. Als Stedelijk Onderwijs hebben we er alle belang bij om alle, specifiek voor onderwijs relevante, rekruteringskanalen aan te spreken. Deze

---

<sup>9</sup> PPS = Publiek Private Samenwerking.





zijn niet noodzakelijk dezelfde als voor de stad. Ook op vlak van selectiemethodieken wensen we een eigen beleid te kunnen voeren. Hiertoe werden al de nodige stappen gezet met het invoeren van de assessment center methodiek bij de selectie van toekomstige directeurs. In de toekomst wil zij de flexibiliteit hebben om dit voor verschillende functies te doen, zowel naar frequentie als naar doorlooptijd.

- Het opzetten van een loopbaanbeleid.

Een loopbaan binnen onderwijs is van nature uit eerder vlak. Dit neemt niet weg dat er toch mogelijkheden zijn om de nodige 'bewegingspunten' in een loopbaan in te brengen. Gezien het specifieke karakter van het niet- en het gesubsidieerd personeel wenst het Stedelijk Onderwijs intern de nodige, overstapmogelijkheden tussen de twee personeelscategorieën te voorzien. Daarnaast wenst zij hiervoor de nodige begeleidingsmaatregelen te voorzien, alsook mogelijke ontwikkeltools (persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en development centers). Vandaag is er sprake van een echte 'overstap', die het opnemen van nieuwe (kader)functies eerder afremt. In de toekomst willen we ervoor zorgen dat dit verdwijnt door het beter op elkaar afstemmen van arbeidsvoorwaarden en prestatieregelingen.

- Het opzetten van talentmanagement.

De functie van schooldirecteur is een belangrijke hefboomfunctie. Het vinden van geschikte kandidaten is evenwel lastig, men zou zelfs kunnen spreken van een knelpuntberoep. Om tijdig nieuwe talenten te ontdekken, wenst het Stedelijk Onderwijs hiervoor een beleid uit te stippelen, alsook de nodige tools hiervoor te ontwikkelen (selfassessment centers, scouting, high potentialsbegeleiding, enz.).

- Het opzetten van gemeenschappelijke vormingstrajecten

In de toekomst wenst het Stedelijk Onderwijs de vormingsinitiatieven geïntegreerd aan te pakken. De huidige tweedeling, met een verschil in financiering en aanpak omdat o.a. bepaalde personeelssystemen anders zijn (bv. ander registratiesysteem voor niet- en gesubsidieerde personeelsleden; ander systeem voor functioneringsbegeleiding, ...), dient daarbij te worden verlaten.

Dit zijn enkele elementen van het nieuw op te zetten HR-beleid dat maximaal aansluit bij de eigenheid van de organisatie door

- een optimale afstemming van de rechtspositie van de verschillende personeelscategorieën. Voor het gesubsidieerd personeel is immers het Decreet Rechtspositie (DRP) van toepassing. Voor het niet-gesubsidieerd personeel geldt de rechtspositieregeling van het gemeentelijk personeel. Dit vertaalt zich o.a. in het op elkaar afstemmen van de verlofregelingen, zodat de prestaties van beide categorieën maximaal samenvallen.
- een eigen functieclassificatiesysteem dat rekening houdt met de kenmerken van alle personeelscategorieën, eigen aan onderwijs,
- een gelijkaardige uitwerking van de HR-instrumenten en dit voor alle HR-processen,
- het uitwerken van gelijkaardige HR-systemen voor alle personeelscategorieën.

Zowel ten aanzien van het **niet-gesubsidieerd personeel**, als ten aanzien van het **gesubsidieerd personeel** wil het Stedelijk Onderwijs een professioneel en een onafhankelijk personeelsbeleid voeren.

#### 4.8 De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten een (pro-)actief financieel beleid te voeren



Het Stedelijk Onderwijs wil budgetverantwoordelijkheid over alle middelen die nodig zijn om onderwijs te organiseren. Het Stedelijk Onderwijs streeft naar een maximaal rendement op alle vlakken. Op die manier kunnen de resultaten uit de eerste verzelfstandigingsfase op het vlak van kostenbewustzijn en responsabilisering worden verruimd naar kostenposten waarop de scholen en scholengemeenschappen nu geen rechtstreekse impact hebben. **Budgetverantwoordelijkheid** moet bijdragen tot een **snelle en efficiënte besluitvorming** en moet transparantie creëren in de directe en indirecte kosten.

De financiële bevoegdheden en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden op het niveau van de scholengemeenschappen moeten bij de doorgedreven verzelfstandiging minstens gehandhaafd blijven en bij voorkeur uitgebreid. De middelen die momenteel nog in de stadsbegroting zijn opgenomen worden transparant gemaakt en geanalyseerd. Daar waar mogelijk worden middelen en uitgaven tot op het niveau van scholengemeenschappen en scholen gebracht (cf. subsidiariteitsprincipe). Dit creëert hefboven voor de optimalisering van de middelen waardoor meer kan worden gerealiseerd met de beschikbare middelen.

Het Stedelijk Onderwijs moet naast kostenefficiëntie ook werken aan **maximalisatie van de inkomsten**.

Uit de eerste verzelfstandigingsfase is gebleken dat financiële responsabilisering leidt tot voorzichtigheid in het bestedingspatroon en tot een meer toekomstgerichte budgetplanning. Hierbij werkt de **overdraagbaarheid van overschotten over boekjaren heen** stimulerend bij het inschatten van mogelijke toekomstige risico's. In een volgende fase wordt gewerkt aan een **analytische boekhouding** en nieuwe financiële technieken, zoals investeringsanalyse, beheer van gelden en beleggingen.

#### 4.9 De beheersstructuur moet toelaten dat het Stedelijk Onderwijs kan optreden als contracterende partij

Als autonoom contracterende partij kan het Stedelijk Onderwijs een **autonoom aankoopbeleid** voeren en een beroep doen op het aanbod aan dienstverleningen buiten de structuren van de stad Antwerpen.

Het Stedelijk Onderwijs moet als contracterende partij kunnen optreden in overeenkomsten inzake derde-betalers-systemen rond energieverbruik. Hierdoor kunnen de scholen maximaal de vruchten plukken van hun geleverde inspanningen en kan de energiefactuur geleidelijk meer en meer worden gedrukt.



## 5. Keuze voor de oprichting van een externe verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm: het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen

### 5.1 Toepasselijkheid van titel VII van het Gemeentedecreet

De bestaande gewone gemeentebedrijven moeten hun werking uiterlijk op 1 januari 2013 in overeenstemming brengen met de bepalingen van titel VII van het Gemeentedecreet.

In het bestuursakkoord 2007-2013 wordt aangegeven dat het beleid de verzelfstandiging van het Stedelijk Onderwijs en het stedelijke centrum voor leerlingenbegeleiding wenst verder te zetten. De stad heeft de keuze tussen de omvorming van de bestaande gewone gemeentebedrijven naar een intern verzelfstandigd agentschap (IVA) of een extern verzelfstandigd agentschap (EVA)

**Interne verzelfstandiging** betekent dat de dienst of activiteit binnen de stad zelf blijft. Er wordt derhalve geen aparte rechtspersoonlijkheid gecreëerd.

Vormen van interne verzelfstandiging zijn:

- *Budgethouderschap*  
Dit is de meest lichte vorm van interne verzelfstandiging. Budgethouderschap is de toegekende bevoegdheid tot het beheer van een budget dat taakstellend is in de zin dat het een norm inhoudt waarvan de budgethouder de realisatie nastreeft (art. 158 Gemeentedecreet). Dit betekent dat de budgethouder over een vorm van autonomie beschikt om zijn budget te beheren en de activiteiten uit te voeren om aan de opgelegde norm te voldoen en de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. Het gaat hier over operationele autonomie.  
Het hoofd van het IVA is budgethouder voor het budget van het agentschap. Budgethouderschap kan transparantie creëren in de financiële situatie van het IVA.
  
- *Intern verzelfstandigd agentschap*  
Dit is een dienst zonder eigen rechtspersoonlijkheid die belast is met beleidsuitvoerende taken van gemeentelijk belang. Het IVA wordt beheerd buiten de algemene diensten van de gemeente. Het intern verzelfstandigd agentschap beschikt over operationele autonomie en kan beslissen over:
  - o het vaststellen en wijzigen van de organisatiestructuur van het IVA,
  - o de wijze waarop het IVA de afgesproken doelstellingen kan realiseren,
  - o de uitvoering van het personeelsbeleid,
  - o het aanwenden van de door de gemeente ter beschikking gestelde middelen voor de werking van het IVA,
  - o de interne controle binnen het IVA,
  - o de specifieke delegaties in functie van de specificiteit van het IVA.

**Externe verzelfstandiging** betekent dat de dienst of activiteit buiten de rechtspersoonlijkheid van de gemeente wordt uitgevoerd. De extern verzelfstandigde agentschappen hebben eigen rechtspersoonlijkheid en worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.



Het Gemeentedecreet onderscheidt twee vormen van externe verzelfstandiging :

- *extern verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm (autonoom gemeentebedrijf):*  
Het autonoom gemeentebedrijf is een publiekrechtelijke rechtspersoon die belast wordt met de uitvoering van welbepaalde beleidsuitvoerende taken van gemeentelijk belang.  
Een AGB wordt opgericht door de gemeente en de gemeente is de enige participant. Een AGB kan eveneens worden belast met beleidsvoorbereidende taken.
- *extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm (vzw, stichting, vennootschapsvorm):*  
Deze verzelfstandigingsvorm is een door de gemeente verzelfstandigde entiteit met rechtspersoonlijkheid die de juridische vorm van een vennootschap, een vereniging zonder winstoogmerk (vzw), een stichting of een internationale vereniging zonder winstoogmerk aanneemt. Een gemeente kan dergelijke EVA's in privaatrechtelijke vorm oprichten of erin deelnemen. Voorwaarde is in elk geval dat die EVA's in privaatrechtelijke vorm worden belast met beleidsuitvoerende taken van gemeentelijk belang.  
De EVA's in privaatrechtelijke vorm kunnen vanuit die taakstelling tevens worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding. Ook andere rechtspersonen, zoals private vennootschappen, kunnen deelnemen in een EVA in privaatrechtelijke vorm. Artikel 245, § 1 van het Gemeentedecreet bevat evenwel een lijst met uitgesloten participanten: andere gemeenten, EVA's van andere gemeenten, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, provincies en hun verzelfstandigde entiteiten, de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest. De meeste regels voor deze EVA's in privaatrechtelijke vorm liggen niet vervat in het Gemeentedecreet, maar wel in het Wetboek van Vennootschappen of de vzw-wetgeving, afhankelijk van welke privaatrechtelijke rechtsvorm werd gekozen.

## 5.2 Toetsing van de criteria aan de verschillende vormen van verzelfstandiging

De keuze voor een bepaalde zelfstandige beheersstructuur wordt gemaakt op basis van de volgende criteria (gerelateerd aan de voorwaarden opgenomen in hoofdstuk 4):

Algemeen-Bestuurlijk

- Officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs
  - o Het Stedelijk Onderwijs kiest uitdrukkelijk voor het officiële net waartoe het nu behoort.
- Regisseur versus uitvoerder
  - o Het Stedelijk Onderwijs moet als aanbieder van officieel Stedelijk Onderwijs duidelijk worden onderscheiden van het algemeen onderwijsbeleid van de stad Antwerpen.
- Eenheid
  - o Eenheid in verscheidenheid;
  - o Evenwaardigheid en solidariteit;
  - o Vlakke structuur met een koepelstructuur voor gemeenschappelijke dienstverlening.
- Subsidiariteitsprincipe
  - o De stad Antwerpen delegeert maximaal haar bevoegdheden aan de verzelfstandigde entiteit, die optreedt als inrichtende macht.
  - o Een structuur met korte beslissingslijnen die een snelle besluitvorming en uitvoering mogelijk maakt.
  - o De huidige bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de gewone gemeentebedrijven blijven in de extern verzelfstandigde structuur minimaal behouden en bij voorkeur uitgebreid.
- Samenwerking met derden



- Het Stedelijk Onderwijs moet de mogelijkheid hebben als zelfstandige partner deel te nemen aan diverse vormen van samenwerking.
- De samenwerking gaat van occasionele samenwerking tot structurele samenwerking en deelname in andere rechtspersonen.
- Overleg en participatie
  - Leerling- en ouderparticipatie.
  - Resonantie- en beleidsadviesra(a)d(en).

## Autonom en flexibel personeelsbeleid

- Rekrutering en selectie, talentmanagement, vorming en opleiding in eigen beheer.
- Opzetten van een autonoom HR-beleid dat aansluit bij de eigenheid van de organisatie door een optimale afstemming van de rechtspositie van de verschillende personeelscategorieën.
- Autonome aanstellingen van gesubsidieerd personeel.
- Detachering en tijdelijke contracten voor het niet-gesubsidieerd personeel.

## Financieel management op basis van bedrijfseconomische principes

- Budgetverantwoordelijkheid
  - Over alle middelen die nodig zijn om onderwijs te organiseren.
  - Subdelegatie naar divisies, scholengemeenschappen en scholen.
  - Snelle besluitvorming.
  - Transparantie in directe en indirecte kosten.
- Maximalisatie inkomsten
- Bedrijfsboekhouding en analytische boekhouding
  - Verder bouwen op de opgedane boekhoudervaring.
  - Overdraagbaarheid van budgetten over boekjaren heen.

## Juridisch – fiscaal

- Contracterende partij
  - Autonoom aankoopbeleid
  - Autonoom contracten afsluiten
- BTW
- Rechtspersonenbelasting
- Vennootschapsbelasting

Voor elk van de door het gemeentedecreet toegelaten verzelfstandigingsvormen zijn de bovenstaande criteria getoetst aan haalbaarheid/toepasbaarheid.

In onderstaande tabel wordt de score per criteria en per verzelfstandigingsvorm weergegeven. Per vorm wordt verder in de tekst kort ingegaan op de voor- en nadelen. Voor de toetsing van de verschillende vormen van verzelfstandiging aan de vooropgestelde criteria (- niet van toepassing, + deels van toepassing, ++ volledig van toepassing).

In functie van de verschillen in belangrijkheidsgraad, wordt aan elk criterium een wegingscoëfficiënt toegekend

\*\*\* : uitermate belangrijk en doorslaggevend

\*\* : belangrijk

\* : wenselijk

Per kruisje wordt één punt toegekend. Om de weging per criterium te berekenen, worden de punten vermenigvuldigd met de wegingscoëfficiënt.



criteria	Budget-houderschap		IVA		EVA (publiekrechtelijke AGB)		EVA (privaatrechtelijke VZW)	
<b>Algemeen-bestuurlijk</b>								
Officieel Onderwijs karakter ***	++	6	++	6	++	6	-	0
Regisseur versus uitvoerder ***	-	0	+	3	++	6	++	6
Eenheid **	+	2	++	4	++	4	++	4
Subsidiariteitsprincipe **	-	0	+	2	++	4	++	4
Samenwerkingsvormen met partners **	+	2	+	2	++	4	++	4
Overleg en participatie *	+	1	+	1	+	1	+	1
<b>Autonom HR-beleid</b>								
Rekrutering en selectie, talentmanagement, vorming en opleiding in eigen beheer ***	-	0	-	0	++	6	++	6
Afstemming personeelscategorieën **	-	0	+	2	++	4	++	4
Onafhankelijke aanstellingen gesubsidieerd personeel **	-	0	+	2	++	4	++	4
Tijdelijke contracten en detachering niet-gesubsidieerd personeel ***	-	0	-	0	++	6	+	3
<b>Autonom financieel beleid</b>								
Budgethouder **	+	2	+	2	++	4	++	4
Maximalisatie van de inkomsten **	-	0	+	2	++	4	++	4
Bedrijfsboekhouding en analytische boekhouding **	-	0	-	0	+	2	++	4
<b>Juridisch / Fiscaal</b>								
Contracterende partij **	-	0	++	4	++	4	++	4
BTW-verplichting **	-	0	-	0	-	0	-	0
Vennootschapsbelasting **	-	0	-	0	-	0	-	0
Rechtspersonenbelasting **	++	4	++	4	++	4	++	4
<b>TOTALE WEGING</b>		<b>17</b>		<b>34</b>		<b>63</b>		<b>56</b>

### 5.2.1 Budgethouderschap

Uit de vergelijkende tabel wordt snel duidelijk dat het loutere budgethouderschap niet in aanmerking komt als verzelfstandigingsvorm voor het Stedelijk Onderwijs. Budgethouderschap betekent een stap terug ten opzichte van de eerste fase van verzelfstandiging (gewone gemeentebedrijven) terwijl het stadsbestuur uitdrukkelijk kiest voor een verderzetting.

De belangrijkste redenen waarom budgethouderschap niet voldoet:

- Er is geen onderscheid meer tussen de stad als regisseur en uitvoerder van onderwijs.
- De autonomie beperkt zich tot operationele autonomie binnen een stadsadministratie.  
Concreet zou dit bijvoorbeeld betekenen dat:



- Alle schoolboekhoudingen in de stadsbegroting moeten geïntegreerd worden wat de transparantie niet ten goede komt.
- Geen autonoom personeelsbeleid kan gevoerd worden.
- Alle investeringen die bij de opstart van de gewone gemeentebedrijven werden gedaan in boekhoud- en HRM-pakket en de daarmee samenhangende opleidingen van personeel gaan verloren.
- Subdelegatie van het budgethouderschap naar de divisies, scholengemeenschappen en scholen is niet mogelijk.
- Er is nauwelijks een mogelijkheid om als zelfstandig contracterende partij op te treden.

### 5.2.2 Intern verzelfstandigd agentschap (IVA)

Het IVA beantwoordt aan meerdere criteria dan het budgethouderschap en zou aansluiten bij de rechtsvorm van de huidige gewone gemeentebedrijven. Een belangrijke stap achteruit bij het IVA is echter dat de binnen de gewone gemeentebedrijven opgedane ervaring in bedrijfsboekhouding achterwege moet worden gelaten, daar moet worden aangesloten op de stadsboekhouding die nog steeds een budgettaire boekhouding als basis heeft. Zowel de budgettaire als de algemene boekhouding, of het financieel model dat in de toekomst gebruikt zal worden, is wegens zijn complexiteit waarbij een verregaande boekhoudkundige kennis vereist is, minder geschikt voor implementatie tot op het niveau van de scholen. (140 scholen) De consolidatie gebeurt evenwel binnen de voorziene stedelijke boekhoudkundige systemen.

Bovendien loopt de (financiële) besluitvorming in een IVA vertraging op door de visumverplichting:

- Alle uitgaven worden door het hoofd van het IVA (budgethouder van het budget van het IVA) gegund na voorafgaand visum van de financieel beheerder.
- De uitgaven voor de buitengewone dienst worden gegund door het college van burgemeester en schepenen, na voorafgaand visum van de financieel beheerder.

Momenteel hebben de gewone gemeentebedrijven een bijzonder rekenplichtige die deze taken op zich neemt. Met een IVA wordt deze weg van snellere besluitvorming gehypothekerd.

Een ander belangrijk criterium waaraan door een IVA niet wordt voldaan, betreft het voeren van een autonoom personeelsbeleid. Een IVA beschikt enkel over operationele autonomie wat zich op het personeelsvlak vertaalt in dagelijks personeelsbeheer.

Dagelijks personeelsbeheer omvat volgens de VVSG het volgende:

- individueel personeelsbeheer
- individuele toepassingen van de bepalingen met betrekking tot vorming en evaluatie
- toepassing van de lokale rechtspositieregeling
- collectief personeelsbeheer
- het uitvoeren van het personeelsbeleid.

Voor wat betreft het gesubsidieerd personeel dient bovendien rekening te worden gehouden met de bepalingen van het Decreet Rechtspositie<sup>10</sup> (DRP). In artikel 4, § 5, lid 1 van dit decreet worden een aantal zaken voorbehouden aan het college van burgemeester en schepenen. Het college is krachtens dit artikel bevoegd voor de aanstelling, de vaste benoeming en het ontslag van personeelsleden en voor de toekenning van een afwezigheid, verlof, een terbeschikkingstelling, een affectatie en een loopbaanonderbreking.

---

<sup>10</sup> Decreet van 27 maart 1991 betreffende de rechtspositie van sommige personeelsleden van het gesubsidieerd onderwijs en de gesubsidieerde centra voor leerlingenbegeleiding, B.S. 25 mei 1991.





De ambitie van het Stedelijk Onderwijs om een personeelsbeleid te voeren waarbij rekrutering en selectie, talentmanagement en vorming en opleiding op maat centraal staan, kan in een IVA niet worden waargemaakt noch voor het gesubsidieerd, noch voor het niet-gesubsidieerd personeel.

Tenslotte heeft een IVA geen rechtspersoonlijkheid. Dit heeft drie belangrijke gevolgen:

- Het Stedelijk Onderwijs als zelfstandige entiteit kan geen samenwerkingsovereenkomsten aangaan.
- Het Stedelijk Onderwijs als zelfstandige entiteit kan geen deelnemingen aangaan in nieuwe of bestaande rechtspersonen.
- Het Stedelijk Onderwijs kan als autonome entiteit geen contracten sluiten.

In een tijdperk waar samenwerking en netwerking centraal staan, moet het Stedelijk Onderwijs zich ook als entiteit kunnen engageren. In een IVA moet de stad zich engageren en optreden als partner daar waar zij kan participeren (art. 195 Gemeentedecreet). Hierdoor wordt rolverwarring gecreëerd.

De mogelijkheden van een IVA wegen niet op tegen de beperkingen van een IVA. De beperkingen geven het Stedelijk Onderwijs onvoldoende autonomie om de hoge ambitie waar te maken.

### 5.2.3 Extern verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm: het autonoom gemeentebedrijf

Uit de vergelijkende tabel blijkt duidelijk dat een EVA in publiekrechtelijke vorm de verzelfstandigingsvorm is, die het meest aansluit bij de ambities van het Stedelijk Onderwijs.

## Algemeen Bestuurlijk

### 1. Officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs

Uitgangspunt bij de verzelfstandiging is dat het Stedelijk Onderwijs zijn officieel karakter moet behouden.

Luidens artikel 2 van de Schoolpactwet van 29 mei 1959 moeten officiële scholen worden opgericht door een publiekrechtelijke rechtspersoon. Aangezien een AGB een publiekrechtelijke rechtspersoon is, zal het onderwijs dat wordt opgericht, uitgevoerd en ingericht door een AGB een officieel karakter hebben. Hierdoor kan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen als inrichtende macht over de volheid van bevoegdheid beschikken.

Volgens artikel 3 van dezelfde Schoolpactwet subsidieert de staat, overeenkomstig de bepalingen van de wet, de onderwijsinstellingen die aan de wettelijke normen beantwoorden en die door provincies, gemeenten, verenigingen van gemeenten, andere publiekrechtelijke rechtspersonen en private personen tot stand zijn gebracht. Het onderbrengen van het Stedelijk Onderwijs in een AGB brengt bijgevolg ook de subsidiëring ervan niet in het gedrang.

Bij de eerste fase van verzelfstandiging werden reeds een aantal bevoegdheden gedelegeerd naar de gewone gemeentebedrijven. Bij de verdere verzelfstandiging door de oprichting van een AGB worden de bevoegdheden maximaal aan het bedrijf overgedragen. Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen wordt de inrichtende macht van het Stedelijk Onderwijs.

Hierbij worden alle opdrachten die nu worden opgenomen door de twaalf gewone gemeentebedrijven, overgedragen aan het AGB. Daarnaast wordt ook het huidige service- en coördinatiecenter Stedelijk Onderwijs overgedragen aan de nieuwe beheersstructuur.



In het bijzonder gaat het over volgende opdrachten :

- §1. Het agentschap treedt op als inrichtende macht voor het inrichten en organiseren van het officieel gesubsidieerd onderwijs van de stad Antwerpen. Dit betekent :
1. In naam van de stad Antwerpen, het inrichten en organiseren van officieel gesubsidieerd onderwijs, onder meer instellingen voor gewoon en buitengewoon basisonderwijs, gewoon en buitengewoon secundair onderwijs, deeltijds beroepssecundair onderwijs, buitengewoon onderwijs, volwassenenonderwijs, deeltijds kunstonderwijs en een centrum voor leerlingenbegeleiding.
  2. Het inrichten en organiseren van officieel gesubsidieerde medisch-pedagogische instituten.
  3. Het op een performante en efficiënte manier organiseren van dat onderwijs ten einde :
    - aan alle lerenden in Antwerpen maximale ontplooiingskansen te bieden binnen het Stedelijk Onderwijs Antwerpen
    - aan alle lerenden in Antwerpen een optimale en ononderbroken schoolloopbaan te bieden met perspectief op gekwalificeerde uitstroom
    - een constructieve en proactieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het centraal onderwijsbeleid
    - een psychologisch contract aan te gaan tussen alle stakeholders om samen school te maken.
  4. Het agentschap neemt hiertoe alle initiatieven die kaderen binnen de onderwijsopdracht, zoals het oprichten van commerciële en niet commerciële filialen, het afsluiten van contracten met derden, het organiseren van opleidingen – in welke vorm dan ook - op vraag van derden (contractonderwijs) en het verstrekken van adviezen aan en/of op vraag van derden (andere onderwijsverstrekkers, private en publieke partners, ...).
  5. Het agentschap hanteert hiertoe een ondernemingsplan. Het ondernemingsplan concretiseert de bepalingen, vastgelegd in deze overeenkomst. Het ondernemingsplan vertrekt vanuit de doelstellingen en de beleidsvisie van de stedelijke organisatie op het vlak van opvoeding, onderwijs, opleiding en leezorg, waarbij rekening gehouden wordt met de A-waarden van de stad Antwerpen.
- §2. Het agentschap adviseert en draagt mee het lokaal flankerend onderwijsbeleid uit. Op verzoek van de stedelijke organisatie of op eigen initiatief verstrekt het agentschap, vanuit haar ervaringen bij de uitvoering, advies over het gevoerde lokaal flankerend onderwijsbeleid.
- §3. Het agentschap adviseert en draagt mee het bovenlokaal onderwijsbeleid uit.



Zich baserend op de beleidsvisie van de stedelijke organisatie adviseert het agentschap aan het provinciale, Vlaamse, federale en Europese beleidsniveau over de aangelegenheden die rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking hebben op of gevolgen hebben voor het eigen en het lokaal flankerend onderwijsbeleid.

- §4. Het participeren aan het onderwijsbeleid van het Onderwijssecretariaat van Vlaamse Steden en Gemeenten (OVSG)

Het agentschap participeert actief aan het beleid van de koepelorganisatie OVSG. Hiertoe sluit het agentschap een beheersovereenkomst af met OVSG.

- §5. Het agentschap participeert in de realisatie van de facilitaire doelstellingen van de stad Antwerpen

Het agentschap engageert zich eveneens om een bijdrage te leveren in de realisatie en concretisering van de facilitaire doelstellingen van de stedelijke organisatie:

- FD001 De groep stad Antwerpen wil zich maximaal inzetten om haar dienstverlening en klantencontracten aangenaam en kwaliteitsvol te laten verlopen zodat die de positieve beeldvorming over de stad Antwerpen versterken;
- FD002 Alle entiteiten van de groep stad Antwerpen realiseren diversiteit maximaal in de vooropgestelde doelen en in alle aspecten van de bedrijfsvoering.
- FD003 Onze activiteiten, productie en consumptie gebeuren duurzaam: zonder uitputting van hulpbronnen, met respect voor natuur en milieu en met vrijwaring van de mogelijkheden voor toekomstige generaties.
- FD004 Het strategisch ruimtelijk structuurplan Antwerpen (sRSA) is het bindend beleidskader voor ruimtelijke ontwikkeling van scholen en campussen.

Vervolgens worden binnen het bedrijf zoveel mogelijk bevoegdheden naar het laagste niveau gedelegeerd.

## 2. Regisseur versus uitvoerder

Als AGB bekleedt het Stedelijk Onderwijs een duidelijke en eigen positie in het Antwerpse onderwijslandschap. In geval van een IVA is het onderscheid met de stedelijke diensten minder expliciet. In tegenstelling tot een IVA, beschikt een AGB immers over een van de stad afgescheiden rechtspersoonlijkheid.

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen is in het algemeen onderwijsbeleid een actor naast de andere aanbieders van onderwijs. Het onderscheid wordt nog duidelijker wanneer het Stedelijk Onderwijs participeert in netoverschrijdende samenwerkingsverbanden. Hierdoor geniet de stad Antwerpen als regisseur van onderwijs over de nodige credibiliteit en onafhankelijkheid.

## 3. Subsidiariteitsprincipe

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen kan als publiekrechtelijke rechtspersoon optreden als inrichtende macht voor het Stedelijk Onderwijs en de verantwoordelijkheid opnemen voor één of meer scholen. Het Stedelijk Onderwijs wordt dan aangestuurd door de raad van bestuur die over de volheid van bevoegdheid beschikt, tenzij voor de aangelegenheden die door het Gemeentedecreet, de statuten of de beheersovereenkomst uitdrukkelijk aan de gemeenteraad zijn voorbehouden, zoals het benoemen en ontslagen van bestuurders, het verlenen van kwijtingen, eventuele statutenwijzigingen en de jaarlijkse rapportageverplichtingen.

Een raad van bestuur met een directiecomité, samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende onderwijsdivisies en het service- en coördinatiecentrum en voorgezeten door de huidige bedrijfsdirecteur, is een

managementstructuur die beantwoordt aan de noden van het Stedelijk Onderwijs. Autonomo gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen is minder gebonden aan stedelijke procedures en de beslissingen van de raad van bestuur en het directiecomité kunnen sneller worden uitgevoerd. Een raad van bestuur en een directiecomité kunnen sneller worden samengeroepen dan een gemeenteraad en een college.

Tussen autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen en het stadsbestuur wordt een beheersovereenkomst opgemaakt waarin doelstellingen, verantwoordelijkheden en rapporteringsverplichtingen worden opgenomen.

De raad van bestuur kan bevoegdheden naar het directiecomité delegeren. De leden van het directiecomité delegeren op hun beurt zoveel mogelijk bevoegdheden aan personeelsleden tewerkgesteld binnen de scholengemeenschappen en de scholen. Het subsidiariteitsbeginsel wordt als principe in een charter en in het huishoudelijk reglement opgenomen.

Op het niveau van de bestuursorganen van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen wordt de huidige beleidsraad<sup>11</sup> omgevormd tot een **beleidsadviesraad**. De beleidsadviesraad bestaat uit experts in verschillende vakgebieden, zoals de beeldende kunst, pedagogie, bedrijfsmanagement, overheidsmanagement, cultuur, politiek... De beleidsadviesraad heeft een adviserende functie naar de bestuursorganen van het Stedelijk Onderwijs. Belangrijk voor de samenstelling is de complementariteit en diversiteit van de leden om zoveel mogelijk raakvlakken te hebben met de verschillende aspecten van de organisatie van het Stedelijk Onderwijs.

#### *4. Samenwerking met derden*

Autonomo gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen heeft rechtspersoonlijkheid en in die hoedanigheid kan het Stedelijk Onderwijs participeren of deelnemen in diverse juridische samenwerkingsverbanden (zowel contractueel als door deelname in nieuwe of bestaande rechtspersonen). Een AGB kan met andere woorden beter dan een IVA inspelen op verschillende samenwerkingsvormen.

Voor zover dat past in zijn opdrachten en mits goedkeuring door de Vlaamse Regering, kan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen andere rechtspersonen oprichten, erin deelnemen of zich erin laten vertegenwoordigen. Deze oprichting, deelname of vertegenwoordiging mag evenwel geen speculatieve oogmerken nastreven en moet gebeuren in overeenstemming met het gelijkheidsbeginsel, de regelgeving inzake mededinging en staatssteun en de voorwaarden bepaald in de beheersovereenkomst. Tenzij indien bij wet of decreet in een afwijkende regeling is voorzien, is de deelname onderworpen aan de voorwaarde dat aan het bedrijf minstens een mandaat van bestuurder wordt toegekend.

#### ***Autonomo HR-beleid***

Daar waar een intern verzelfstandigd agentschap enkel bevoegdheid heeft over het dagelijks personeelsbeheer, heeft een AGB de bevoegdheid om, binnen de opdracht die de gemeente het agentschap toebedeelt en binnen de grenzen van artikel 241 van het Gemeentedecreet, een eigen HR-beleid te voeren. Een AGB heeft autonomie op het vlak van beleidsontwikkeling en –uitvoering zoals rekrutering en selectie, talentmanagement, vorming en opleiding van het personeel. Ook ten aanzien van de gesubsidieerde personeelsleden beschikt de raad van bestuur van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen, binnen de grenzen van artikel 241 van het Gemeentedecreet, over de volheid van bevoegdheid.

Een AGB heeft de mogelijkheid om, voor zover het specifieke karakter van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen dit verantwoordt, af te wijken van de stedelijke rechtspositieregeling. Bovendien kan de

---

<sup>11</sup> De huidige beleidsraad is samengesteld uit vertegenwoordigers van de gemeenteraad, vertegenwoordigers uit verschillende maatschappelijke sectoren die optreden als externe deskundigen, een vertegenwoordiger van elke divisie, de bedrijfsdirecteur van het Stedelijk Onderwijs, de kabinetsadviseur van de schepen voor onderwijs, de financieel directeur van het Stedelijk Onderwijs en een vertegenwoordiging van het directiesecretariaat. De raad heeft als opdracht de solidariteit en de realisatie van het PPSOA te bewaken

raad van bestuur van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen de rechtspositieregeling vaststellen voor wat betreft de betrekkingen die niet bestaan binnen de stad. Dit geeft meer ruimte om, binnen het wettelijk toegelaten kader, de personeelsstatuten van het gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Uiteraard mag niet geraakt worden aan het grondwettelijk principe van gelijke toegang tot het openbaar ambt.

De raad van bestuur van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen beschikt, binnen de grenzen van artikel 241 van het Gemeentedecreet, over de volheid van bevoegdheid ten aanzien van deze personeelsleden. De niet-gesubsidieerde **statutaire** personeelsleden die thans reeds in dienst zijn van de stad Antwerpen, zullen overeenkomstig de terzake geldende rechtspositieregeling ter beschikking worden gesteld van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Artikel 230 van het Gemeentedecreet biedt hiervoor een rechtsgrond. Aan de niet-gesubsidieerde **contractuele** personeelsleden die thans reeds in dienst zijn van de stad Antwerpen, zal de mogelijkheid worden geboden om op vrijwillige basis naar autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen over te stappen. Vanuit autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen zal er een gelijkwaardig contract worden aangeboden.

Ook ten aanzien van gesubsidieerd personeel beschikt de raad van bestuur van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen, binnen de grenzen van artikel 241 van het Gemeentedecreet, over de volheid van bevoegdheid. De gesubsidieerde personeelsleden die thans reeds in dienst zijn van de stad Antwerpen, zullen worden overgedragen aan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Artikel 74 van het Decreet Rechtspositie biedt hiervoor een rechtsgrond<sup>12</sup>.

### *Autonoom financieel beleid op basis van bedrijfseconomische principes*

#### *1. Budgetverantwoordelijkheid*

Overschakeling naar een AGB heeft als voordeel dat het bedrijf verantwoordelijk is voor de besteding van het beschikbare budget. Dit heeft tot gevolg dat autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen in staat is de beschikbare budgetten verder te versleutelen in zijn organisatie of dat ze kunnen worden opgenomen in afzonderlijke beheersovereenkomsten met duidelijke en sluitende afspraken over de verwachte en haalbare dienstverlening tegen een geëxpliciteerde kost. Zo wordt het ook mogelijk om alle actoren verder te responsabiliseren voor hun eigen budgetbeheer en hen te vragen om hun uitgaven en bestedingspatroon te plannen, te beheren en te verantwoorden. Dit is een duidelijk verschil met een IVA, waar een doorgedreven responsabilisering in mindere mate mogelijk is.

#### *2. Maximalisatie van de inkomsten*

Een AGB kan zelf gelden innen. Dit werkt stimulerend voor wat betreft de maximalisatie van de inkomsten en het zoeken naar extra subsidies.

Op voorwaarde dat autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen optreedt als inrichtende macht en eigenaar is van het betrokken onroerend goed, of minstens beschikt over een zakelijk recht dat het bedrijf het genot van het goed verzekert gedurende ten minste dertig jaar, komt het in aanmerking om AGION-

<sup>12</sup> Men kan zich op het bovengeciteerde artikel 74 van het Decreet van 27 maart 1991 beroepen teneinde de personeelsleden van de instellingen van het officiële stedelijk onderwijs van rechtswege naar het autonoom gemeentebedrijf te laten overgaan.

Door het Departement Onderwijs werd in twijfel getrokken of artikel 74 van het Decreet van 27 maart 1991 hiertoe in het onderhavige geval een voldoende rechtsgrond bood. Met name werd betwijfeld of artikel 74 van het Decreet van 27 maart 1991 bedoeld was voor situaties als de voorliggende.

Deze tegenwerping kan evenwel niet overtuigen. De instellingen van het stedelijk onderwijs van de Stad Antwerpen zullen collectief overgaan van de Stad Antwerpen naar het autonoom gemeentebedrijf, dat de rol van inrichtende macht overneemt. Er valt niet in te zien waarom de continuïteit van de tewerkstelling in dergelijk geval niet op dezelfde wijze zou worden georganiseerd als bij de overgang van één onderwijsinstelling naar een andere inrichtende macht van hetzelfde officiële onderwijsnet. De tekst van artikel 74 van het Decreet van 27 maart 1991 maakt terzake overigens evenmin enig onderscheid. Er moet dan ook worden geconcludeerd dat krachtens artikel 74 van het Decreet van 27 maart 1991 alle gesubsidieerde personeelsleden van rechtswege overgaan van de Stad Antwerpen naar de nieuwe inrichtende macht, zijnde het autonoom gemeentebedrijf (bron : Eric Van Hooydonk – advies betreffende sociaal-rechterlijke aandachtspunten – 17/08/2009)



subsidies te ontvangen. Aangezien de stad eigenaar blijft van alle onroerende goederen, zal in de beheersovereenkomst het zakelijk recht worden opgenomen en bekrachtigd.

### *3. Bedrijfsboekhouding en analytische boekhouding*

Tot het nieuwe financiële instrumentarium, voorzien in het Gemeentedecreet, operationeel is, werkt een AGB met een indicatieve begroting en voert het een ondernemingsboekhouding overeenkomstig de Boekhoudwet van 17 juli 1975. Dat betekent onder meer dat een AGB een jaarrekening opstelt zoals een private onderneming.

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen is in tegenstelling tot het IVA de beheersvorm die toelaat de gedane investeringen en opleidingen in WISA te consolideren en verder te verfijnen.

### *Juridisch en fiscaal statuut*

#### *1. Contracterende partij*

Als AGB met eigen rechtspersoonlijkheid kan het Stedelijk Onderwijs zelf contracten aangaan. Een AGB beschikt terzake over een ruime autonomie. Aldus bepaalt artikel 242, § 3 van het Gemeentedecreet dat autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen, binnen de grenzen van zijn doel, vrij beslist over de verwerving, de aanwending en de vervreemding van zijn goederen, over de vestiging of opheffing van zakelijke rechten op die goederen, alsook over de uitvoering van dergelijke beslissingen en over hun financiering. De autonomie terzake vormt een wezenlijk kenmerk van elk autonoom gemeentebedrijf. In dit verband dient te worden gewezen op de recente versoepeling van het domeinrecht neergelegd in artikel 191 van het Gemeentedecreet. Dit artikel biedt de mogelijkheid om, op voorwaarde van bijzondere en omstandige motivering, zakelijke rechten te vestigen op openbare domeingoederen voor zover die rechten niet kennelijk onverenigbaar zijn met de bestemming van die goederen. Deze versoepeling geldt niet alleen voor de gemeenten, maar ook voor de autonome gemeentebedrijven. Voorts mag het bedrijf gebruik maken van alle rechtstechnieken, waaronder de vestiging en de opheffing van zakelijke en persoonlijke rechten, de verlening en beëindiging van concessies, het uitgeven en verhandelen van vastgoedcertificaten en andere effecten. Het bedrijf is bevoegd om de goederen waarvan het eigenaar is te affecteren of te desaffecteren, om in rechte op te treden, om alle rechtshandelingen op fiscaal gebied en op verzekeringsgebied te stellen, om dadingen en compromissen te sluiten, om betalingen te verrichten en te ontvangen, en om in het algemeen, alle handelingen te stellen nodig om zijn doelstellingen te verwezenlijken, in brede zin te interpreteren. Omtrent het beheer van roerende of onroerende goederen die eigendom zijn van de Stad Antwerpen, kunnen het bedrijf en de Stad een of meer lastgevings- of commissieovereenkomsten sluiten. Ook deze bevoegdheden zijn inherent aan het statuut van de autonome gemeentebedrijven.

#### *2. Inkomstenbelastingen*

Voor zover autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen geen winstoogmerk nastreeft, zal het nieuwe AGB in principe kwalificeren als een entiteit onderworpen aan de rechtspersonenbelasting.

#### *3. BTW-verplichtingen*

Een AGB kwalificeert principieel als een BTW-plichtige in de zin van art. 4 W.BTW. (vgl. Vr. en Antw. Kamer, 2001-2002, nr. 102, p. 11897). Rekening houdend met de aard van de onderwijsprestaties binnen het Stedelijk Onderwijs (basisonderwijs, voltijds secundair onderwijs en deeltijds beroepssecundair onderwijs, kunstonderwijs, volwassenenonderwijs) én ervan uitgaande dat autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen in principe geen winstoogmerk zal hebben is principieel de BTW-vrijstelling voor onderwijsprestaties van toepassing. Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen zal geen BTW hoeven aan te



rekenen over de betreffende onderwijsprestaties; aan de andere kant kan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen geen BTW in aftrek brengen.

Terzake eventuele bijkomende activiteiten kan de onderwijsvrijstelling eveneens worden toegepast voor zover dit prestaties betreft die ofwel samenhangen met het onderwijs (vb. cursussenverkoop, onderwijsmateriaal, logies, spijzen en dranken, ...). Voor bijkomstige activiteiten die louter dienen ter financiering van de onderwijsactiviteit kan men zich beroepen op de BTW-vrijstelling van artikel 44, § 2, 12° W.BTW (vb. schoolfeesten, mossselfestijn,...).

Het voorgaande is op vlak van BTW mogelijks anders indien de afsplitsing zich zou beperken tot uitvoerende taken. In dat geval zal op basis van een gedetailleerde analyse van de overgedragen activiteiten moeten nagegaan worden in hoeverre er effectief sprake is van BTW-vrijgestelde onderwijsprestaties, resp. met onderwijs samenhangende handelingen (cf. handelingen die strikt noodzakelijk om het onderwijs te kunnen aanbieden).

Voor wat de onderlinge verrekeningen tussen de stad en het Stedelijk Onderwijs betreft, stellen we volgende oplossingen voor :

- 1 het statutair personeel van het huidige service- en coördinatiecenter wordt gratis en vrij van BTW ter beschikking gesteld van het autonoom gemeentebedrijf.
- 2 autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen zal toetreden tot het intergemeentelijk samenwerkingsverband voor wat de diensten van Digipolis inzake ICT betreft;
- 3 voor wat het patrimoniumonderhoud aan stedelijke scholen betreft, wordt de werking van PO voor wat het luik onderhoud aan stedelijke schoolgebouwen betreft, volledig overgenomen door autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. De personeelsleden worden eveneens gratis en vrij van BTW ter beschikking gesteld van het AGB.

De wijze van financiering en de mogelijke fiscale impact.

Terzake financiële middelen van de stad, zal geopteerd worden voor mechanismen als het toestaan van een renteloze lening; gemeentelijke subsidies en kapitaalbrengen in autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Bij subsidiëring vanuit de Stad zal erover gewaakt worden dat deze op geen enkele manier kunnen beschouwd worden als de vergoeding voor (BTW-belaste) prestaties van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen.

Het onroerend goed

Het beheer van het onroerend patrimonium van het Stedelijk Onderwijs, zal in de toekomst gebeuren door autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. De stad blijft eigenaar van het patrimonium. In de beheersovereenkomst zal het principe van de vestiging van een zakelijk recht worden opgenomen. De nadere modaliteiten van het zakelijk recht zullen vervolgens worden opgenomen in een authentieke akte.

### ***Nadeel autonoom gemeentebedrijf***

Een mogelijk nadeel van de oprichting van een AGB is dat de politieke zeggenschap van de gemeenteraad wordt beperkt door de volledige bevoegdheidsoverdracht van beleidsvoorbereidende en -uitvoerende taken naar het autonoom gemeentebedrijf. Het stadsbestuur komt door de verzelfstandigingoperatie meer op een afstand te staan.

Doordat de raad van bestuur zal worden samengesteld uit alle leden van het college aangevuld met vertegenwoordigers van de oppositie uit de gemeenteraad, worden evenwel garanties geboden naar transparantie. Bovendien is de reële betrokkenheid van de raad van bestuur in een AGB groter dan wat het geval is binnen de voltallige gemeenteraad. Een raad van bestuur kan bovendien directer aansturen op een



kostenefficiëntere organisatie waardoor de financiële toelage door de stad per leerling beheersbaar en verantwoord wordt.

De beheersovereenkomst die opgesteld wordt tussen de stad en autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen moet duidelijke afspraken bevatten over de te realiseren doelstellingen en de rapporterings- en evaluatie-instrumenten.

Bovendien kan de stad zich dankzij de verzelfstandiging in alle onafhankelijkheid toeleggen op haar rol van regisseur van het onderwijs. Met de spectaculaire toename van jongeren de komende 20 jaar moet het stadsbestuur inzetten op een verruiming van het onderwijsaanbod in Antwerpen. Het Stedelijk Onderwijs als grote speler in het Antwerpse onderwijsveld is een belangrijke partner om dit mede te realiseren om op die manier hefboomen te realiseren in het aantrekken van jonge gezinnen/tweeverdieners. Het is de opdracht van het Stedelijk Onderwijs zijn ambitie waar te maken, waardoor de betrokkenheid van het stadsbestuur als een evidentie wordt beschouwd.

#### 5.2.4 Extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm

Externe verzelfstandiging in privaatrechtelijke vorm komt niet in aanmerking omdat:

- Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen beantwoordt aan de vooropgestelde algemeen bestuurlijke criteria en de criteria met betrekking tot een autonoom HR-beleid, financiële en juridische aspecten.
- deze verzelfstandigingsvorm onverenigbaar is met het officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs.

Een privaatrechtelijke rechtspersoon heeft in tegenstelling tot een publiekrechtelijke rechtspersoon wel bijkomende mogelijkheden:

- Een privaatrechtelijke rechtspersoon kan ook samenwerken door stakeholders te laten toetreden tot de rechtspersoon. Deze vorm van participatie wordt echter niet nagestreefd omdat het Stedelijk Onderwijs ondubbelzinnig als één eenheid naar buiten wil treden. Wel wenst het Stedelijk Onderwijs overleg en participatie met stakeholders via overleg- en adviesraden.
- Een privaatrechtelijke rechtspersoon is gebonden aan de vzw- of vennootschapswetgeving wat financiële verplichtingen betreft. Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen loopt het risico dat de huidige bedrijfsboekhouding niet langer kan worden gevoerd. De uitvoeringsbesluiten voor de desbetreffende bepalingen van het Gemeentedecreet zijn nog niet gepubliceerd.
- Een privaatrechtelijke rechtspersoon kan een volledig autonoom personeelsbeleid voeren.

Op fiscaal vlak zijn er geen wezenlijke verschillen met een verzelfstandiging in publiekrechtelijke vorm, tenzij m.b.t. de vrijstelling van registratierechten voor inbrengen/overdrachten van onroerend goed of zakelijke rechten daarop.



### 5.3. Conclusie

Het Stedelijk Onderwijs kiest voor een verregaande verzelfstandiging om zijn werking maximaal te optimaliseren en zo dé referentie te worden in Vlaanderen.

Er werd onderzocht welke beheersvorm het meest aangewezen is om deze doelstelling te bereiken, waarbij een aantal voorwaarden werden gesteld.

- Er wordt niet geraakt aan het officieel karakter van het Stedelijk Onderwijs.
- Het Stedelijk Onderwijs bekleedt duidelijke een eigen positie ten aanzien van het lokaal flankerend onderwijsbeleid.
- De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs als eenheid omvatten.
- De organisatie is gebaseerd op het subsidiariteitsprincipe.
- De beheersstructuur moet het Stedelijk Onderwijs toelaten in de meest diverse vormen samen te werken met partners.
- Overleg en participatie met stakeholders wordt gemaximaliseerd.
- Voor alle personeelscategorieën moet een volwaardig HR-beleid kunnen worden uitgebouwd.
- Er is een maximaal rendement van de middelen.

De oprichting van een extern verzelfstandigd agentschap in publiekrechtelijke vorm, met name het Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen beantwoordt het meest aan de vooropgestelde doeleinden.

Het agentschap wordt de inrichtende macht van het Stedelijk Onderwijs. Hierbij gebeurt een volledige bevoegdheidsoverdracht van beleidsvoerende en –uitvoerende taken naar het autonoom gemeentebedrijf. De verbondenheid met het stadsbestuur wordt gewaarborgd door de vertegenwoordiging van het college van burgemeester en schepenen, aangevuld met vertegenwoordigers uit de oppositie van de gemeenteraad, in de raad van bestuur.

De oprichting van een AGB voor het Stedelijk Onderwijs levert voor de stad Antwerpen twee belangrijke voordelen op : transparantie en efficiëntieverhoging.

- Transparantie

Transparantie in werking : er is een duidelijk onderscheid tussen het regisserend lokaal flankerend onderwijsbeleid en de operator Autonoom Gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs. Hierdoor kan de stad zich in alle onafhankelijkheid toeleggen op zijn rol als regisseur.

Transparantie in middelen : het stadsbestuur, maar ook alle onderdelen van de organisatie, hebben een helder inzicht in de financiële stromen naar en binnen het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen.

- Efficiëntieverhoging

Efficiënt beheer en maximalisatie van de inkomsten : via budgethouderschap dragen de scholen financiële verantwoordelijkheid en worden zij aangesproken op hun bestedingspatroon. Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen Stedelijk Onderwijs voert een actief financieel beleid, dat gekenmerkt wordt door cash-flowplanning, actief liquiditeitsbeheer, investeringsanalyses, beleggingen en een constante zoektocht naar nieuwe financieringstechnieken om een grotere financiering door derden te realiseren. Ook de installatie van een auditfunctie zal leiden tot een constante verbetering van het financieel beheer.



**Stedelijk  
Onderwijs**





## 6. Het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen concreet

### 6.1 Doelstellingen

Als bijlage (b) wordt de doelenboom van het Stedelijk onderwijs weergegeven.

### 6.2 Opdracht autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen

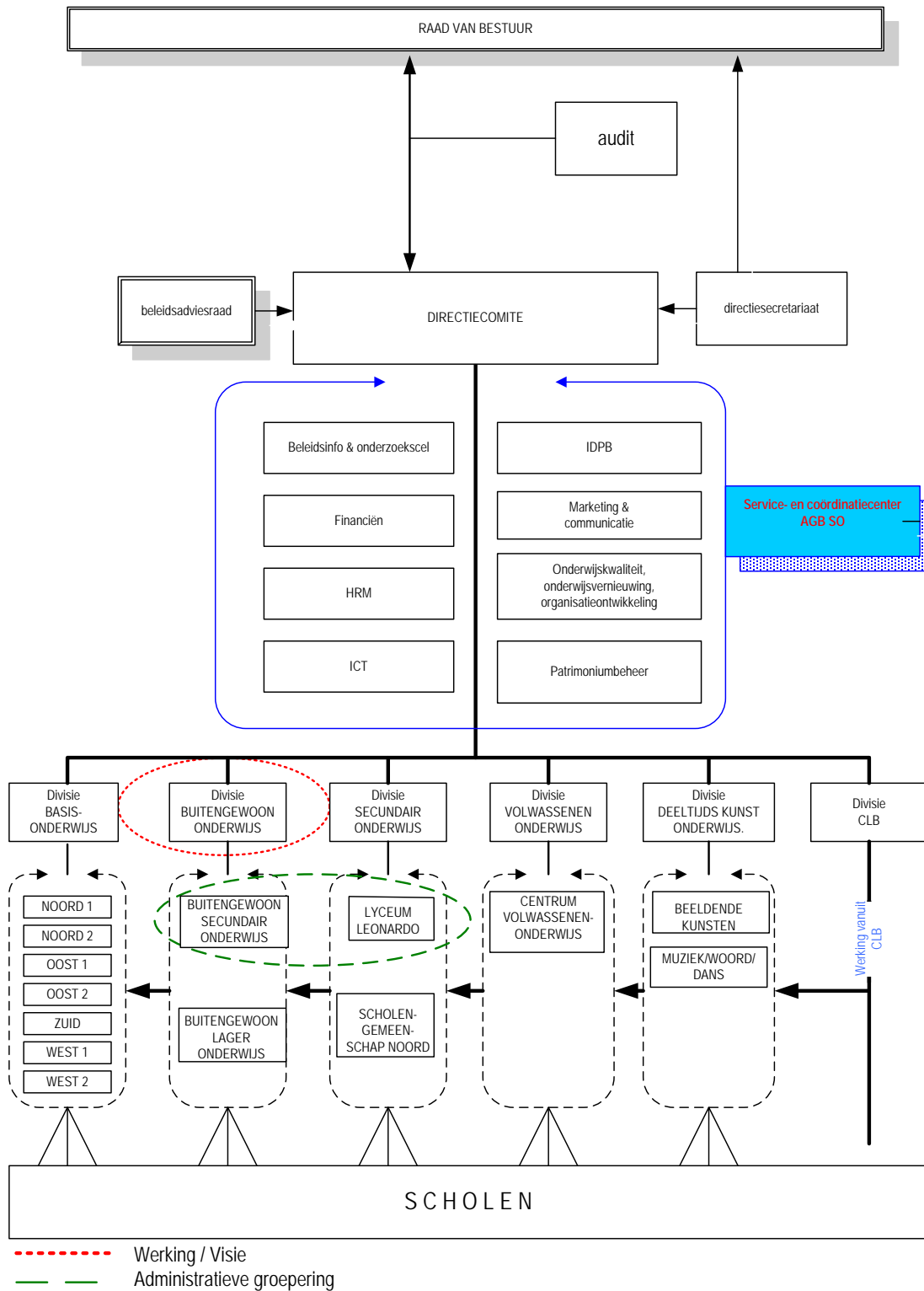
Volgende opdrachten worden integraal overgedragen aan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen :

- Alle opdrachten die momenteel behoren tot de werking van de twaalf gewone gemeentebedrijven.
- Alle opdrachten die momenteel behoren tot het service- en coördinatiecenter Stedelijk Onderwijs (binnen de huidige structuur van Lerende Stad).
- Alle opdrachten die momenteel behoren tot de werking van de stedelijke medisch-pedagogische instituten.

## 6.3 Organisatiestructuur



## ORGANISATIESTRUCTUUR autonoom gemeentebedrijf STEDELIJK ONDERWIJS ANTWERPEN



De gemeenteraad beslist tot de oprichting van het autonome gemeentebedrijf en delegeert maximaal bevoegdheden aan de raad van bestuur.

De raad van bestuur bestaat maximaal uit 12 leden. In de stad Antwerpen wordt ervoor geopteerd het college van burgemeester en schepenen en een vertegenwoordiging van de oppositie als bestuurders te benoemen. De raad van bestuur is belast met het toezicht op het directiecomité.

De beleidsraad Stedelijk Onderwijs wordt omgevormd tot een beleidsadviesraad. Deze beleidsadviesraad is een raad van experts die een belangrijke bijdrage kunnen leveren in de verdere ontwikkeling van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. De samenstelling geschiedt op basis deskundigheid, diversiteit en complementariteit en de werking verloopt overeenkomstig de principes van deugdelijk bestuur. Voorlopig blijft de huidige samenstelling van de beleidsraad behouden.

De bedrijfsdirecteur Stedelijk Onderwijs is de link tussen de raad van bestuur en het directiecomité. Hij wordt voorzitter van het directiecomité. Het directiecomité is een collegiaal orgaan dat instaat voor het dagelijkse beheer van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Het directiecomité bestaat uit de voorzitter en uit vertegenwoordigers van de 6 divisies (5 onderwijstypes en CLB) en een vertegenwoordiger van het service- en coördinatiecentrum, met name de financieel directeur van autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Deze samenstelling waarborgt de deskundigheid en vertrouwde met onderwijsaangelegenheden van de leden van het directiecomité, wat de efficiëntie van de besluitvorming ten goede komt. Bovendien wordt aldus de continuïteit van de werking van het huidige directiecomité beklemtoond. Behoudens indien hij reeds lid is van het directiecomité wordt de voorzitter van de raad van bestuur of de schepenen bevoegd voor het onderwijs in functie van de aard van de agendapunten, uitgenodigd om de vergaderingen van het directiecomité met raadgevende stem bij te wonen.

Het directiecomité is een collegiaal orgaan en is belast met de meest uitgebreide managementbevoegdheden en alle delegeerbare bevoegdheden van de raad van bestuur. Dit wordt vastgelegd in de statuten en gespecificeerd in een intern reglement en in delegatiebesluiten. Er wordt beslist met meerderheid van stemmen en bij onbeslistheid heeft de voorzitter, behoudens in geval van geheime stemming, een doorslaggevende stem.

## 6.4 Financieel plan autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen

Samenvattende tabel financieel plan

Bron			Inkomsten 2010	Uitgaven 2010	Inkomsten 2011	Uitgaven 2011	Inkomsten 2012	Uitgaven 2012	Inkomsten 2013	Uitgaven 2013	Inkomsten 2014	Uitgaven 2014
Vlaanderen												
	Lonen	2,75%	186.716.273,45	186.716.273,45	191.850.970,97	191.850.970,97	197.126.872,67	197.126.872,67	202.547.861,67	202.547.861,67	208.117.927,87	208.117.927,87
	Werkingskosten	2,00%	26.786.753,00	658.500,00	27.523.388,71	676.608,75	28.280.281,90	695.215,49	29.057.989,65	714.333,92	29.857.084,36	733.978,10
	AGION		7.235.600,00	7.235.600,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00	3.450.000,00
Stad												
	Lonen	2,75%	14.587.389,45	14.587.389,45	14.988.542,66	14.988.542,66	15.400.727,58	15.400.727,58	15.824.247,59	15.824.247,59	16.259.414,40	16.259.414,40
(P.M.)	Personeelsmiddelen PO	2,75%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Werkingskosten	2,00%	17.254.375,07	17.254.375,07	17.599.462,57	17.599.462,57	17.951.451,82	17.951.451,82	18.310.480,85	18.310.480,85	18.676.690,47	18.676.690,47
	Investeringskredieten		19.745.600,00	19.745.600,00	20.233.814,00	20.233.814,00	16.872.314,00	16.872.314,00	16.872.440,00	16.872.440,00	6.872.440,00	6.872.440,00
	DBFM											
	Beschikbaarheidsvergoeding						899.000,00	899.000,00	1.276.000,00	1.276.000,00	1.327.000,00	1.327.000,00
Eigen werking scholen												
	Werkingskosten	2,00%	7.297.200,00	33.425.453,00	7.297.200,00	34.143.979,97	7.297.200,00	34.882.266,42	7.297.200,00	35.640.855,75	7.297.200,00	36.420.306,28
			279.623.190,96	279.623.190,96	282.943.378,90	282.943.378,90	287.277.847,97	287.277.847,97	294.636.219,76	294.636.219,77	291.857.757,10	291.857.757,10

## 6.5 Timing

Het autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen wenst van start te gaan op 1 januari 2010.

## 6.6 Statuten

Bijlage (a)