

# Dyademagazine

nummer 6 | juni 2007 | maandelijkse uitgave van Dyade



- > Uitkomsten Dyade Bedrijfsvoeringsscan
- > Een school met ambitie?
- > De Balanced Scorecard

**Dyade**



# Wij begrijpen wat ú wilt

Dyade is een van de grootste dienstverleners in het onderwijs. Wij ondersteunen onderwijsinstellingen bij hun administratie, bedrijfsvoering en bestuur. Dat doen wij met meer dan 400 medewerkers vanuit diverse vestigingen: Dyade Amersfoort, Dyade Ede, Dyade Nieuwegein, Dyade Noord-Holland (Amsterdam en Aalsmeer) en Dyade Rotterdam-Middelburg.

In het onderwijs verandert veel. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Achterover leunen is er dus niet bij, want wij willen dat onze dienstverlening optimaal afgestemd blijft op de behoeften van onze relaties.

**Met Dyade op de toekomst voorbereid.**

Wilt u meer informatie over Dyade? Kijk op onze website; [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) of bel (030) 630 56 00.

# Dyade

Dyademagazine is een uitgave van Dyade. Dyademagazine verschijnt elf maal per jaar.

#### Redactie

Clemens Geenen  
 Marieke de Korte  
 Hans Koster  
 Arjan van Kuijk  
 André van Oort  
 Arja van der Rhee  
 Rinus Welleman  
 Herman de Wild (hoofdredacteur)

#### Met medewerking van

Bianca Brouwer  
 Ineke Donkervoort  
 René van Eijk  
 Nico Ruitenbeek  
 Ton Roseboom

#### Redactie-adres

Postbus 611  
 3430 AP Nieuwegein  
 redactiedyade@dyade.nl

#### Abonnementen

Klanten van Dyade ontvangen een exemplaar van het Dyademagazine per bevoegd gezag plus een exemplaar per school. Voor niet-klanten en extra abonnementen kost het Dyademagazine €36,25 per jaar. Voor opgave van abonnementen en adreswijzigingen kunt u contact opnemen met uw Dyadevestiging.

#### Advertentie-informatie

Arja van der Rhee  
 Tel. (030) 630 56 05

Hoewel aan de productie van Dyade veel zorg wordt besteed, kan het voorkomen dat iets aan onze aandacht ontsnapt. De Stichting Dyade Dienstverlening aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele gevolgen van drukfouten, onjuistheden of onvolledigheden in de gepubliceerde informatie.

#### Vormgeving

Stroom, Krommenie

#### Coverfoto | foto's pag. 26-29

Marco van Hal, Amsterdam

#### Illustraties

Mieke de Haan, Gouda


#### Drukkerij

Nivo, Delft




## In dit nummer:

### de racende rechter

- 4 De arbeidsrechtelijke bescherming van de werknemer uitgehold? 
- 5 De akte van benoeming en ontslag
- 6 Uitkomsten Dyade Bedrijfsvoeringsscan
- 14 Een school met ambitie?

### kort

- 19 veelgestelde vragen 

- 20 De Balanced Scorecard 

- 23 Uitbetaling bindingstoelage

- 24 Seksuele intimidatie in het onderwijs

### in the spotlight

#### Koorknappen in Haarlem

- 30 Waar vindt u ons?

- 31 Kalender

# De arbeidsrechtelijke bescherming van de werknemer uitgehold?

In het onderstaande wordt de eenzijdige wijziging van de functie besproken. Het gaat om het vraagstuk in hoeverre partijen blijvend gebonden zijn aan de inhoud van de arbeidsovereenkomst en in hoeverre gewijzigde omstandigheden partijen dwingen tot aanvaarding van gewijzigde arbeidsvoorwaarden. De gewijzigde omstandigheden kunnen zijn gelegen in de (re)organisatie van de arbeid, maar bijvoorbeeld ook in het functioneren van de werknemer. Mag men bijvoorbeeld een directeur van een school die evident ongeschikt is voor zijn functie (waar een traject van begeleiding en coaching niet heeft gebaat) een functie als leerkracht aanbieden tegen een verlaging van zijn salaris en dient de werknemer dit te accepteren? Of in hoeverre kan men andere taken opgedragen krijgen wanneer de eigen werkzaamheden nog maar gedeeltelijk voorhanden zijn?

door mr. Bianca Brouwer

In het Taxi Hofman-arrest opende de Hoge Raad de mogelijkheid om eenzijdige wijzigingen aan te brengen in de contractsinhoud. In dit arrest ging het om een taxichauffeur die als chauffeur/centralist bij Taxi Hofman als fulltimemedewerker in dienst was getreden. Op eigen verzoek, wegens psychische klachten, is de arbeidsovereenkomst van Van der Lely met Taxi Hofman na twee jaar gewijzigd in die zin, dat hij niet meer fulltime maar negentien uur per week ging werken en niet meer als taxichauffeur, maar als administratief medewerker/centralist. Nadat Van der Lely als administratief medewerker weer enige tijd ziek was geweest, wenste hij - hersteld zijnde - weer aan het werk te gaan als administratief medewerker. Ondertussen was de organisatie van zijn baas gewijzigd. De werkzaamheden op de administratie van het taxibedrijf zouden minder worden door de nieuwe Wet voorziening gehandicapten en het werk dat Van der Lely op de administratie deed, was tijdens zijn ziekte overgenomen door de dochter van zijn baas, terwijl er geen werk meer was voor twee administratief medewerkers. Het aanbod van Taxi Hofman aan Van der Lely was om de negentien uur per week weer als taxichauffeur te gaan werken. Van der Lely weigerde dat, wijzende op de inhoud van zijn arbeidsovereenkomst die nu juist de bepaling bevatte dat hij administratief medewerker was. Van der Lely stelde een loonvordering in op grond van artikel 7:628 van het Burgerlijk Wetboek, omdat hij immers bereid en in staat was om zijn werkzaamheden als administratief medewerker voor negentien uur per week, zoals contractueel vastgelegd, weer op te nemen.

Kantonrechter en rechtbank wijzen de vordering van Van der Lely af. De rechtbank stelt dat Van der Lely in beginsel niet

gehouden was andere werkzaamheden dan die van administratief medewerker te verrichten, maar stelt vervolgens dat deze hoofdregel een uitzondering kent die hier van toepassing is. De uitzondering bevat de regel dat, indien de omstandigheden van het geval aanleiding geven aan te nemen dat er een redelijke grond heeft bestaan om van Van der Lely na diens terugkeer andere passende arbeid te verlangen en Van der Lely dit redelijkerwijs niet heeft kunnen weigeren, dan de loonvordering als door Van der Lely ingesteld niet toewijsbaar is.

De Hoge Raad laat dit oordeel van de rechtbank in stand. Hij oordeelt als volgt dat op grond van artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek werkgever en werknemer over en weer verplicht zijn zich als goed werkgever, resp. goed werknemer te gedragen. Dit brengt wat de werknemer betreft mee dat hij op redelijke voorstellen van de werkgever, verband houdende met gewijzigde omstandigheden op het werk, in het algemeen positief behoort in te gaan en dergelijke voorstellen alleen mag afwijzen wanneer aanvaarding ervan redelijkerwijs niet van hem kan worden gevegd. Dit wordt niet anders indien het zou gaan om gewijzigde omstandigheden die in de risicosfeer van de werkgever liggen. Deze verplichting van de werknemer betekent dat ook de werknemer zich, net als de werkgever, in zijn contractuele verhouding tot de wederpartij redelijk behoort op te stellen. De bescherming van (arbeidsongeschikte) werknemers in het arbeidsrecht kan, aldus de Hoge Raad, op zich zelf niet rechtvaardigen dat een werknemer een redelijk voorstel van zijn werkgever van de hand wijst. Met deze uitspraak is aldus gebroken met de voordien geldende opvatting dat eenzijdige wijzigingen niet, behoudens bijzondere omstandigheden, behoeven te worden aanvaard. Deze uitleg is bevestigd in twee latere uitspraken van de Hoge Raad.

Bij gewijzigde omstandigheden op het werk kan de werkgever een beroep doen op het goed werknemerschap, zoals neergelegd in artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek. De werknemer kan een voorstel alleen afwijzen wanneer aanvaarding ervan redelijkerwijs niet van hem kan worden gevegd. Bij de in de inleiding genoemde casus van de niet-functionerende directeur, waarbij een soort van ontslagsituatie aan de orde is en er sprake is van aanstelling in een andere functie tegen een lager salaris, zal dezelfde soort toetsing (redelijkheidstoetsing) als in ontslagzaken plaatsvinden. ●

*Bianca Brouwer is jurist en werkt vanuit Dyade Noord-Holland, Amsterdam.*

# De akte van benoeming en ontslag

Uit vragen van personeelsleden en uit de klantenenquête blijkt dat het voor klanten niet altijd duidelijk is wanneer akten van benoeming en/of akten van ontslag door Dyade worden verstrekt. De medewerkers van Dyade kijken daar iedere keer weer van op. Ze werken er hard aan om alles volgens afspraak te verwerken en toch menen sommige klanten dat het te lang duurt. Wat is er aan de hand?

door Ton Roseboom

Akten van benoeming en ontslag worden verstrekt na invoer door Dyade in het CASO-systeem. De akten zijn namelijk producten die worden gegenereerd uit het systeem van Dyade. Het voordeel is dat de akte altijd met de aanstelling en met de salarisstrook correspondeert.

In onze dienstverlening worden de akten normaliter verstrekt in dezelfde maand als waarin de benoeming of wijziging in de benoeming is verwerkt. Tenzij hierover met de klant afwijkende afspraken zijn gemaakt. Waarom duurt dit in de beleving van sommige klanten dan toch te lang?

Vaak zit er een ruime tijd tussen het sollicitatiegesprek en de daadwerkelijke invoer in het CASO-systeem. Dit kan zijn omdat een sollicitatiegesprek en de benoeming heeft plaatsgevonden ruim voor de tijd dat de benoeming in ging. Een andere oorzaak kan zijn dat een personeelslid niet tijdig de benodigde bescheiden voor een benoeming aan Dyade heeft aangeleverd. Het komt met name vaak voor dat het ID-bewijs of de verklaring omtrent gedrag pas laat binnenkomen bij Dyade, waardoor er vertraging kan optreden bij de daadwerkelijke uitbetaling van het salaris. Wij hebben immers met de klanten de afspraak gemaakt dat het salaris niet eerder wordt betaald dan het tijdstip waarop aan alle voorwaarden voor een benoeming is voldaan. Het tijdstip van daadwerkelijke inbreng (juist en volledig) in ons systeem is dus bepalend voor het tijdstip van opmaak van de desbetreffende akte.

Na opmaak van de akte wordt die ter ondertekening aangeboden aan de werkgever. Er kan enige tijd overheen gaan voordat de akte is ondertekend en daadwerkelijk wordt uitgereikt aan het personeel. Hoe ziet de route er uit?



## Drie spelers: medewerker, bestuur en Dyade

In feite is een goed en snel verlopend proces voor de levering van de akte een samenwerking tussen de bij u benoemde medewerker, het bestuur en Dyade. Medewerkers en bestuur moeten stukken tijdig en volledig aanleveren voor een snelle verwerking. Omdat het bestuur de beslissing om een medewerker aan te nemen al heeft genomen, is de handtekening in feite een formaliteit. Een bestuur kan het leveringsproces versnellen door een digitale handtekening aan Dyade beschikbaar te stellen.

Een groeiend aantal klanten maakt al gebruik van de mogelijkheid om de akten te laten opmaken met een gescande handtekening van het bestuur. Dit kan voor het bestuur een aanzienlijke tijdbesparing geven. Toch wordt hiervan nog relatief weinig gebruik gemaakt. Mocht u van deze mogelijkheid gebruik willen maken, neem dan contact op met de contactpersoon Personeel van uw Dyadevestiging. Tenslotte kan het dan nog even duren voor de akte vanuit het bestuur bij de werknemer ligt. Dyade heeft hierop geen invloed.

Wij hopen dat hetgeen hierboven is vermeld duidelijkheid heeft verschaft omtrent het leveringstijdstip van de akten. Uiteraard is de afdeling Personeel bereid tot nadere toelichting. ●

# Uitkomsten Dyade Bedrijfsvoeringsscan

Per 1 augustus 2006 is lumpsum na jaren van voorbereiding ingevoerd in het primair onderwijs. Besturen hebben zich uitgebreid op de verandering kunnen voorbereiden; veel schoolbestuurders, en schoolmanagers hebben daarvoor de afgelopen jaren cursussen gevolgd. Onder de stimulerende aanvoering van het projectbureau Lumpsum zijn diverse instrumenten ontwikkeld die scholen in staat moeten stellen hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden onder lumpsum waar te maken. Het is dan interessant te kijken wat na al die voorbereidende activiteiten de actuele situatie is. Daarvoor heeft Dyade de Dyade Bedrijfsvoeringsscan ontwikkeld. Bestuurders en directeuren kunnen daarmee snel inzicht krijgen in mogelijke verbeterpunten in hun bedrijfsvoering en de kwaliteit van de eigen primaire- en ondersteunende processen. Onder andere op de NOT heeft een groot aantal directieleden de scan ingevuld. In dit artikel een overzicht van de uitkomsten.

door Ineke Donkervoort en Herman de Wild

## De Dyade Bedrijfsvoeringsscan bestaat uit tien onderdelen:

1. Missie en Visie
2. Financiën en Controle
3. Personeel en Organisatie
4. Informatisering en Automatisering
5. Huisvesting
6. Doorlopend dagaanbod (voorschoolse, tussenschoolse en naschoolse opvang)
7. Inkopen
8. Projecten
9. Stakeholders (belanghebbenden)
10. Kwaliteitszorg

## Dyade Advies biedt:

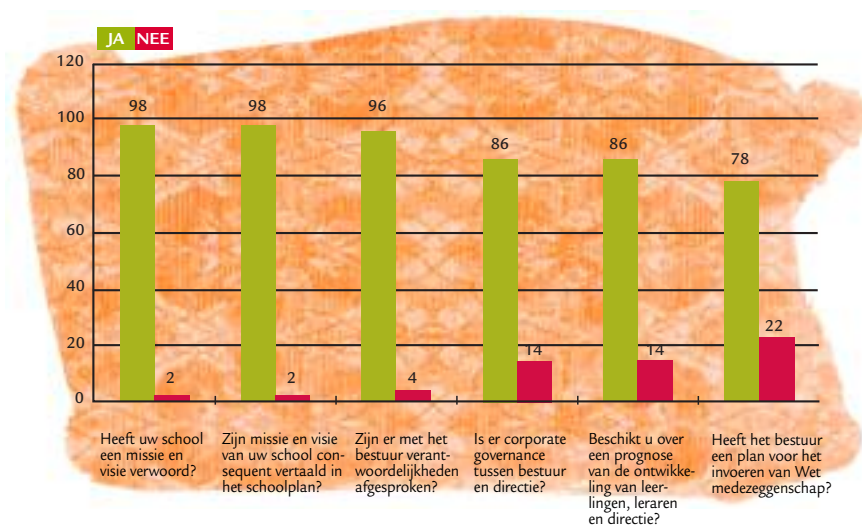
- > Ondersteuning in uw proces van formuleren van missie, visie, en/of opstellen schoolplan.
- > Ondersteuning in uw proces van formuleren van rol en taken bestuur.
- > In samenwerking met Cees Bos biedt Dyade: opleiding integrale kwaliteitszorg om kwaliteit op school systematisch te meten en te verbeteren en om schoolontwikkeling, teamontwikkeling en personele ontwikkeling op elkaar af te stemmen.
- > Ondersteuning in uw proces van formuleren integrale managementverantwoordelijkheden.
- > Informatiebijeenkomsten en/of workshops over het opstellen van nieuw medezeggenschapsstatuut.
- > Workshops/cursussen voor nieuwe leden van medezeggenschapsraden (aanmelden via [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl)).

## De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn de volgende:

- > De meeste scholen hebben een missie en een visie geformuleerd.
- > Wat betreft financiën en controle is er meestal wel een begroting, maar het volgen van de planning- en controlecyclus, meerjareninvesteringsplannen en liquiditeitsbegroting vragen de aandacht.
- > Ook ontbreken nog vaak actuele loonkostenbegrotingen.
- > De beveiliging en deskundigheid op het vlak van ICT vragen de aandacht.
- > Het risico van huisvestingsplannen en de lange termijnverplichtingen worden niet altijd gezien.
- > Wat betreft inkopen is de belangrijkste conclusie dat kennis over Europese aanbesteding nog onvoldoende is.
- > Ook hebben veel scholen het doorlopend dagaanbod nog niet geregeld.
- > Projecten lopen in de schoolorganisatie meestal volgens planning.
- > Het is niet altijd duidelijk wie de stakeholders voor de schoolorganisatie zijn en hoe bijvoorbeeld een jaarverslag kan/moet worden gecommuniceerd.
- > Kwaliteitsbeleid is in veel schoolorganisaties op orde.

Per onderdeel volgen hierna de belangrijkste uitkomsten.

## Onderdeel 1: Missie en Visie



### Missie en Visie: veelal op orde

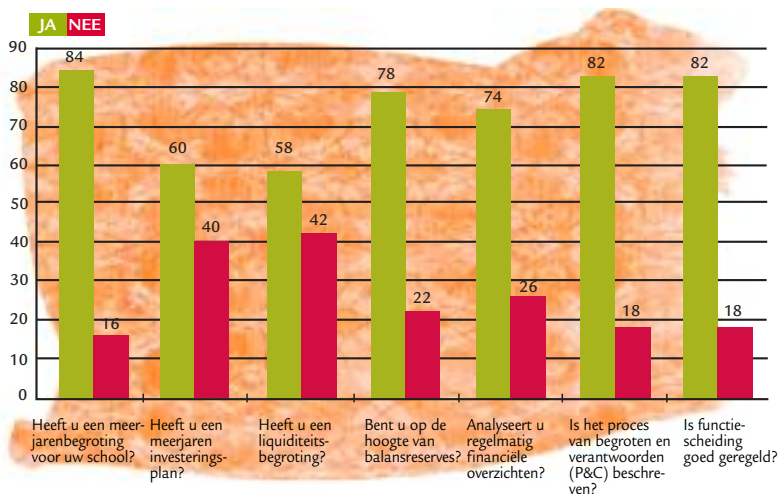
De meeste scholen hebben hun missie en visie op orde. Het belangrijkste verbeterpunt blijkt een plan voor het invoeren van de nieuwe Wet medezeggenschap. Vanaf 1 januari 2007 heeft ieder bestuur vier maanden de tijd gehad om de nieuwe medezeggenschap gestalte te geven in de vorm van een medezeggenschapsstatuut.

Hierin zijn opgenomen:

- > de vernieuwde reglementen;
- > een organogram;
- > de faciliteitenregeling.

Dat blijkt in 22% van de schoolorganisaties nog niet te zijn gebeurd.

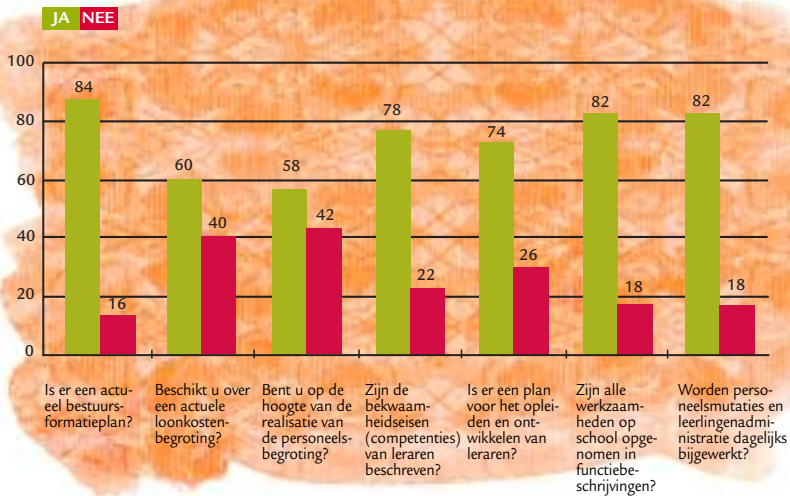
## Onderdeel 2: Financiën en Controle



### Financiën en Controle: meerjareninvesteringsplan en liquiditeitsbegroting zijn aandachtspunt

Het valt op dat veel schoolorganisaties nog geen liquiditeitsbegroting en een meerjareninvesteringsplan hebben. Beide zijn belangrijk in het meerjarig adequaat sturen van de bedrijfsvoering.

### Onderdeel 3: Personeel en Organisatie

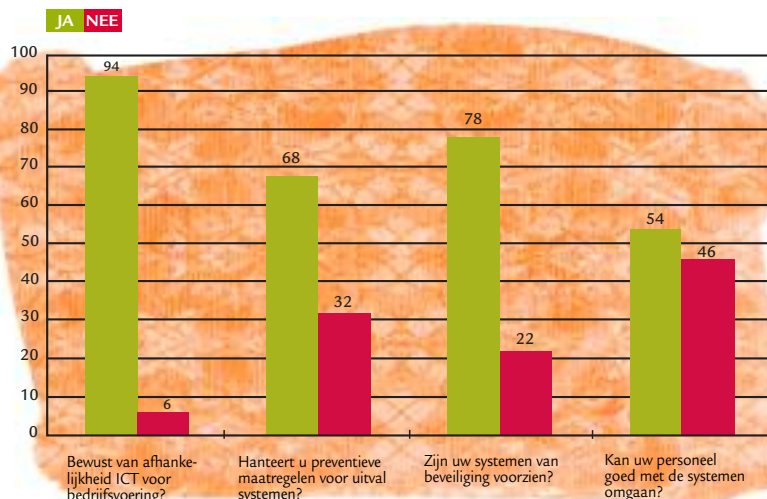


#### Personeel en Organisatie: loonkostenbegroting en realisatie loonkosten vragen meer aandacht

Het blijkt dat veel schoolorganisaties nog niet beschikken over een actuele loonkostenbegroting. Ook dat is een belangrijk sturingsinstrument. Immers bijna 80% van de kosten van scholen zit in personeel.

Jaarlijks per 1 oktober worden leerlingen en leerkrachten 'geteld en gewogen'. Op basis van de leerlingentelling/weging en de gewogen gemiddelde leeftijd van de leraren kan een begroting van de verwachte inkomsten opgesteld worden voor het schooljaar (en desgewenst voor het kalenderjaar). Een actuele loonkostenbegroting kan een bestuur zelf opstellen, mede aan de hand van de informatie die Dyade jaarlijks in april en oktober aan de scholen stuurt. Het gaat dan om een extrapolatie van feitelijke formatie naar de toekomst toe.

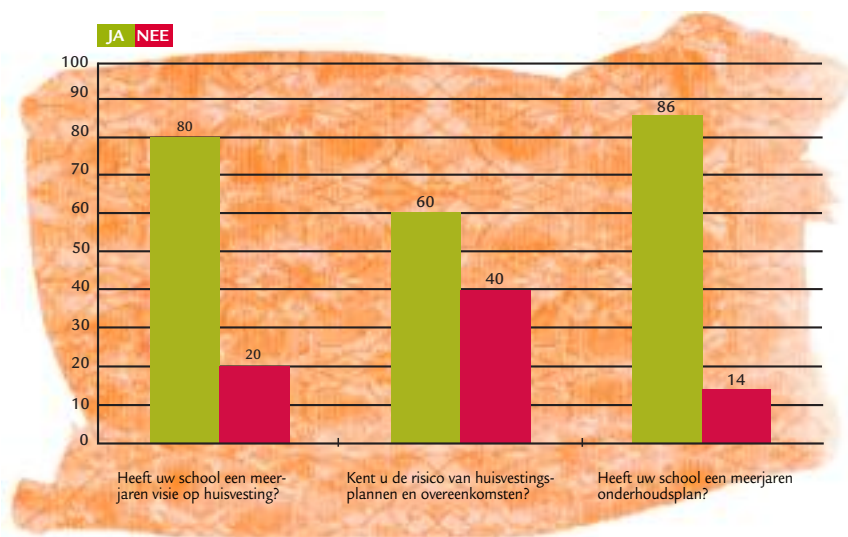
### Onderdeel 4: Informatisering en Automatisering



#### Informatisering en Automatisering: systeemuitval en beveiliging nog niet altijd goed geregeld

Het blijkt dat veel schoolorganisaties nog geen maatregelen hebben genomen om gevoelige informatie in de systemen van de school af te schermen. Tevens blijkt dat het personeel niet altijd voldoende is opgeleid om te werken met de elektronische systemen die in de school worden gebruikt. Scholen beschikken over veel systemen en programmatuur. Vaak ontbreekt het aan voldoende vaardigheden ermee te werken. Een professionaliseringslag lijkt dus nodig.

## Onderdeel 5: Huisvesting



### Huisvesting: risico's vragen aandacht

In 20% schoolorganisaties ontbreekt een meerjarenvisie op huisvesting. Dat is jammer. Zeker omdat er met huisvesting ook veel geld is gemoeid en het vaak een zaak van lange adem is. Door het ontwikkelen van een meerjarenvisie kunnen tijdig nieuwe ontwikkelingen worden voorzien, zoals:

- > Behoeft aan kleinschaliger ruimten omdat er minder klassikaal en meer individueel onderwijs komt.
- > Behoeft aan eigen werkruimten voor leerkrachten.
- > Het ontwikkelen van voor-, na-, en tussenschoolse activiteiten vraagt vaak om andere ruimten.
- > Voorzien van ontwikkelingen in het gemeentelijke huisvestingsbeleid, waar scholen een onderdeel van zijn.
- > ICT-toepassingen.

Bestuurlijke risico's bij huisvestingsplannen en huurovereenkomsten blijken evenmin bekend.

Het starten van nieuwbouw en verbouwingen kan grote bestuurlijke en financiële risico's met zich meebrengen. Dit neemt toe als

het gebouw met andere onderwijsinstellingen of met niet-onderwijsinstellingen zal worden gedeeld (de Brede School). Gebouwen van onderwijsinstellingen worden immers door de gemeente volgens wettelijke verplichtingen betaald. Voor niet-onderwijsinstellingen hoeft dat niet het geval te zijn. Belangrijk zijn: de aanvraag bij de gemeente conform de wettelijke vereisten, het afspreken van huurder- en verhuurderplichten, het kennen van risico's bij eigenaarschap, beheer en exploitatieafspraken, het afspreken van gezamenlijk gebruik van ruimten. Wat betreft de huisvesting heeft het ministerie een meerjarenonderhoudsplan verplicht gesteld. Het is ook nodig om het onderhoud aan gebouwen systematisch uit te voeren. Daarnaast heeft het tot doel om de uitgaven (die van jaar tot jaar flink kunnen verschillen) gelijkmatig over de exploitatie te verdelen door het doen van gelijkmatige dotaties.

Het onderhoudsplan is ook een belangrijke bouwsteen in de meerjarenbegroting. Zonder onderhoudsplan zal een meerjarenbegroting wel opgesteld kunnen worden, maar minder zekerheden bieden.

## Dienstverlening Dyade Huisvesting en Onderhoudsbeheer

**De aandacht voor een planmatige aanpak van het beheer en onderhoud van uw schoolgebouwen is van essentieel belang. Door het verrichten van planmatig onderhoud wordt de exploitatie van uw gebouwen beheersbaar en worden de onderhoudskosten teruggedrongen. De uitkomsten van de bedrijfsvoeringscan geven aan dat schoolorganisaties in het primair onderwijs de risico's op het gebied van huisvesting niet altijd goed in kaart hebben. Dyade kan schoolorganisaties ondersteunen op het gebied van huisvesting en onderhoudsbeheer.**

### Wat kan Dyade voor u betekenen?

Onze specialist Onderhoudsbeheer scheidt samen met u de voorwaarden om zicht te krijgen op uw onderhoudsbehoefte en condities om op een adequate manier uitvoering te geven aan de onderhoudsactiviteiten. Door de kennis van onze specialisten van verordeningen worden subsidiemogelijkheden optimaal benut. Onze specialisten hebben de kennis en capaciteit om uw onderhoudsbehoefte goed in beeld te brengen.

### Uw winst

- > Structureel en helder inzicht in planning en kosten.
- > Planmatig beheer vergroot kwaliteit en levensduur en bespaart kosten.

- > Externe deskundigheid op het gebied van kosten, techniek en kwaliteit.
- > Eén aanspreekpunt voor al uw onderhoudsaangelegenheden.
- > Onderhoudsbeheer ontzorgt en maakt deel uit van een samenhangend pakket van Dyadediensten; dus alle aandacht voor uw eigenlijke bedrijfsvoering.

### Wat kan een specialist Onderhoudsbeheer u bieden?

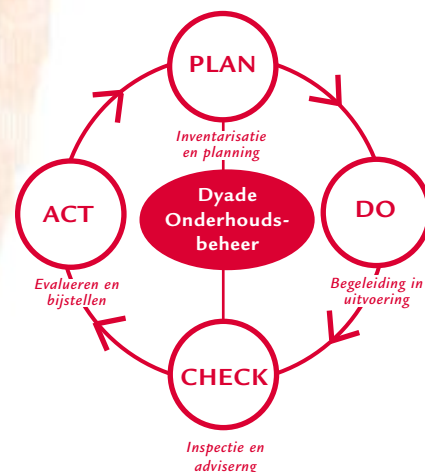
U kunt onze specialisten inzetten voor het uitvoeren van een inventarisatie, het inspecteren en het maken van meerjarenonderhoudsplanningen, jaarbegrotingen en het adviseren en begeleiden in de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden.

#### Inventarisatie

Met de eerste opzet van de meerjarenonderhoudsplanning wordt eenmalig het gebouw geïnventariseerd en vastgelegd. Er wordt een bouwdoos opgesteld waarin alle elementen en hoeveelheden die betrekking hebben op de meerjarenonderhoudsplanning in kaart worden gebracht. Alle gegevens worden vastgelegd in een geautomatiseerd systeem. Vanuit deze gegevens wordt het meerjarenonderhoudsplan en desgewenst een jaarbegroting opgesteld.

#### Inspecties

Periodiek wordt aan de hand van bouwkundige inspecties de onderhoudstoestand van het gebouw bepaald. In deze inspectie worden bouwkundige aspecten opgenomen, maar wordt ook aandacht besteed aan eisen voor brandveiligheid, Arbo en milieu. Aan de hand van de aangetroffen gebreken en aandachtspunten worden samen met u de onderhoudsmaatregelen bepaald.



#### Meerjarenonderhoudsplan

De onderhoudsactiviteiten worden ingepland voor een periode van tien jaar. U krijgt inzicht in de geplande uitgaven voor deze planperiode. De planning geeft informatie over de korte en middellange termijn van de onderhoudsactiviteiten. De splitsing in het binnen- en buitenonderhoud is gebaseerd op de Verordening Huisvesting Onderwijs van de VNG of de eventuele plaatselijke verordening van de betreffende gemeente. Dyade kan verschillende rapportages aanleveren waarmee uitgaven en benodigde reserveringen om uitgaven te kunnen realiseren inzichtelijk worden gemaakt.

#### Begeleiding en advisering

Ook in het voortraject en het vervolotraject kunnen onze specialisten u adviseren en ondersteunen. Bijvoorbeeld door u van dienst te zijn in het verzorgen van het offertetraject en door het bieden van bouwbegeleiding tijdens de uitvoering.

#### Voor informatie

Heeft u vragen of zoekt u een deskundige op het gebied van onderhoudsbeheer, dan kunt u contact opnemen met Dyade Huisvesting, telefoonnummer (020) 585 95 70.

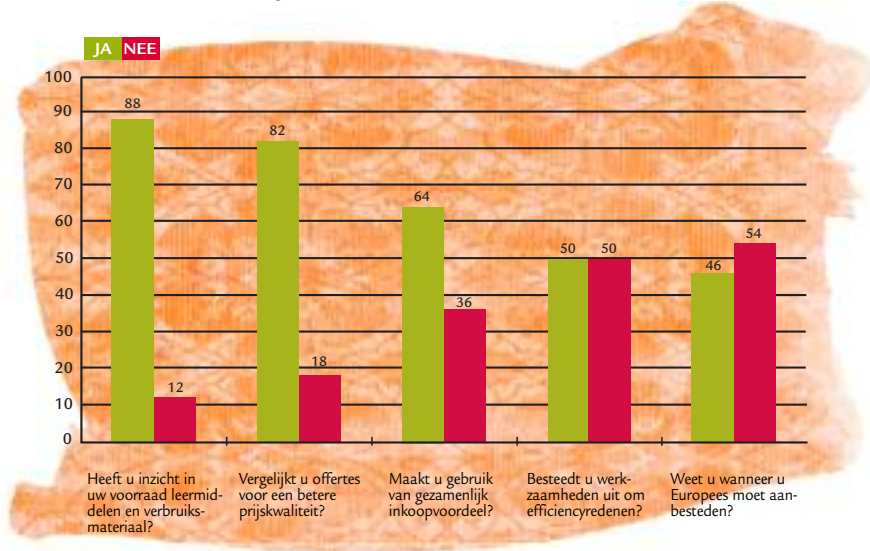
### Onderdeel 6: Doorlopend dagaanbod



#### Doorlopend dagaanbod: bij veel scholen nog niet geregeld

Een opvallende uitkomst is dat de meeste schoolorganisaties het doorlopend dagaanbod nog niet hebben geregeld. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk om te voorzien in de tussenschoolse opvang en per augustus 2007 ook in de voor- en naschoolse opvang als ouders daar om vragen. Als een bestuur de voor- en naschoolse zaken niet zelf organiseert, dienen er overeenkomsten te zijn met andere aanbieders. Voor veel besturen wordt het dus kort dag.

## Onderdeel 7: Inkopen

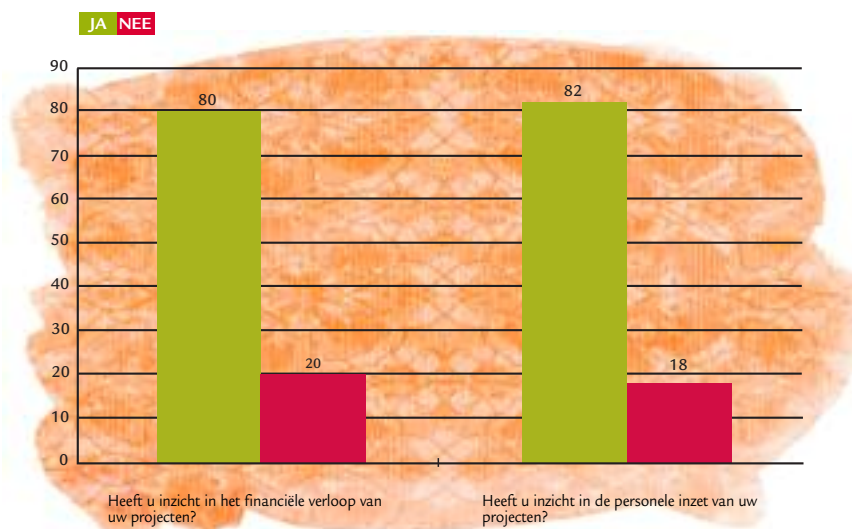


### Inkopen: meer voordeel uit inkoop haalbaar en Europees aanbesteden relatief onbekend

Het fenomeen Europees aanbesteden blijkt relatief onbekend. Het heeft tot doel leveranciers van diensten en producten en bouwwerken binnen de Europese Unie een gelijke kans te bieden. Schoolbesturen vallen onder de richtlijn voor publiek-rechtelijke organisaties (is decentrale overheid) bij opdrachten die boven een bepaalde drempelwaarde uitkomen. Voor verschillende soorten opdrachten gelden verschillende drempelbedragen. Voor de centrale overheid is Europese aanbesteding reeds bij lagere drempelbedragen verplicht dan voor andere instanties. Zie onderstaande tabel:

	Werken	Leveringen	Diensten
Speciale sectoren	€ 5.278.000	€ 422.000	€ 422.000
Centrale overheid	€ 5.278.000	€ 137.000	€ 137.000
Decentrale overheid	€ 5.278.000	€ 211.000	€ 211.000

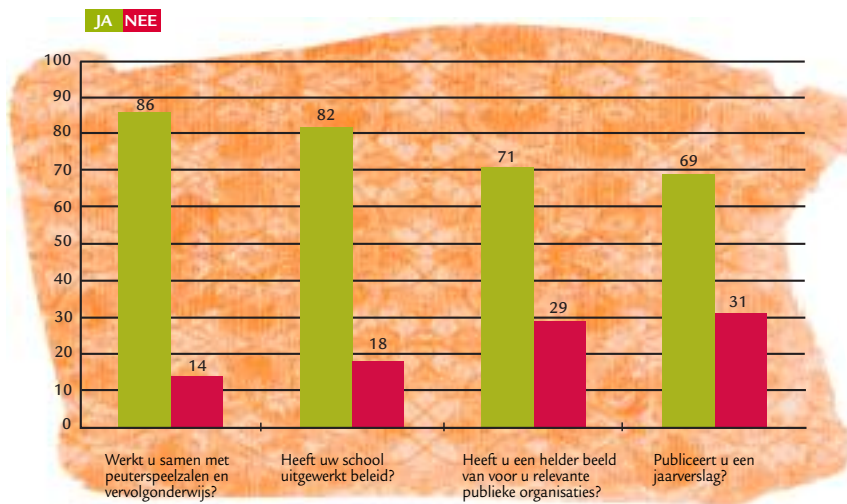
## Onderdeel 8: Projecten



### Projecten: veelal op orde

In veel schoolorganisaties worden projecten naar behoren uitgevoerd.

## Onderdeel 9: Stakeholders



### Stakeholders: beleid en publicatie jaarverslag zijn aandachtspunten

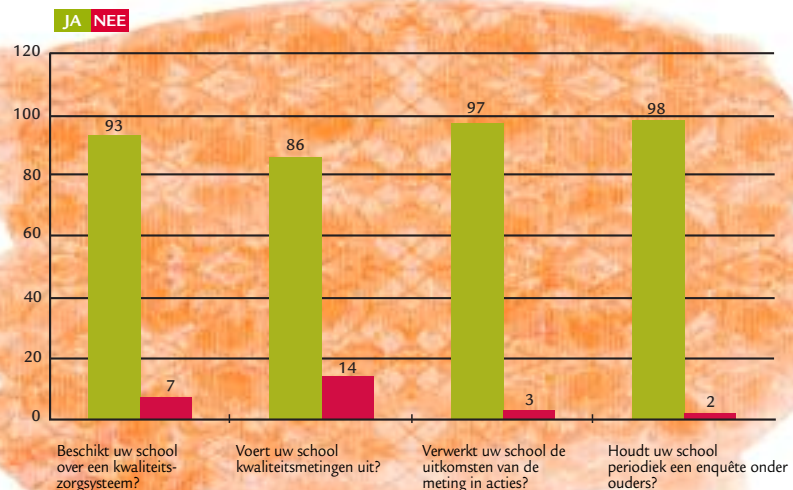
Ongeveer 29% van de schoolorganisaties heeft geen helder beeld van de voor de eigen organisatie relevante publieke organisaties en de manier waarop het jaarverslag moet worden gecommuniceerd.

Stakeholders zijn de belanghebbenden bij een schoolorganisatie. In de missie staat beschreven wie de stakeholders zijn en wat de school voor hen wil betekenen. Onder de stakeholders vallen ook organisaties waar de leerlingen vandaan komen en waar de leerlingen naar toe gaan.

Het gaat hier om de uitwerking van allerlei afspraken die nodig zijn om de school en schoolorganisatie goed te laten functioneren. Bijvoorbeeld een handboek voor leraren met allerlei schoolregels en afspraken, maar het kan ook gaan om enkele duidelijke gedragsregels, zoals een antipestprotocol of regels voor het instellen van een vertrouwenspersoon voor leerlingen enz.

Met de invoering van lumpsum is het opstellen van (onderdelen van) een jaarverslag verplicht geworden. Dit betreft een verslag van gevoerd financieel beleid en het opleveren van een jaarrekening.

## Onderdeel 10: Kwaliteitszorg



### Kwaliteitszorg: veelal op orde

In veel schoolorganisaties is kwaliteitszorg professioneel ingericht. Toch wordt er in 14% van de schoolorganisaties niet gemeten of de kwaliteitsdoelstellingen zijn behaald. Dyade Advies biedt in samenwerking met Cees Bos een opleiding integrale kwaliteitszorg om kwaliteit op school systematisch te meten en te verbeteren en om schoolontwikkeling, teamontwikkeling en personele ontwikkeling op elkaar af te stemmen.

In een volgend artikel willen wij terugkomen op de vraag of het reëel is te veronderstellen dat schoolorganisaties op alle genoemde onderwerpen zelf deskundigheid in huis moeten of kunnen hebben óf dat - op onderdelen - uitbesteden meer voor de hand ligt. Reacties kunt u mailen naar [herman.de.wild@dyade.nl](mailto:herman.de.wild@dyade.nl).

## Conclusies

### Belangrijkste verbeterpunten liggen op het gebied van:

- > Organisatie doorlopend dagaanbod.
- > Behalen inkoopvoordeel en kennis rond om Europese aanbestedingen.
- > Meerjareninvesteringsplannen en liquiditeitsbegroting.
- > Loonkostenbegroting- en realisatie loonkosten.
- > Beveiliging en uitval systemen.
- > Riscisco's met betrekking tot huisvesting.
- > Beleid in relatie tot stakeholders.

# Dyade Advies, uw partner in bedrijfsvoering

**Met de adviseurs van Dyade Advies kunt u van gedachten wisselen over de bedrijfsvoering van uw onderwijsorganisatie. Over het land verspreid staan tientallen adviseurs voor u klaar om samen met u uw bedrijfsvoering te optimaliseren, zodat u slaagt in het realiseren van uw onderwijskundige doelstellingen. Steeds proberen wij de adviseur in te zetten die het best bij u past.**

De adviseurs van Dyade hebben onder meer als pré dat ze kunnen beschikken over alle administratieve data die wij van uw organisatie in huis hebben. Onze adviseurs zijn gewend met die gegevens te werken, zodat ze sneller to the point kunnen komen. Dat komt bijvoorbeeld goed van pas in verandertrajecten. Als u overweegt een vorm van bovenschools management in te voeren, kan onze adviseur u modellen aanreiken én ze doorrekenen. Ook zijn adviseurs van Dyade uw partner in fusieprocessen, om financiële, personele of huisvestingsconsequenties door te rekenen of het traject in meer algemene zin te begeleiden.

De financiële adviseurs van Dyade kunt u inschakelen om de risico's van lumpsum in kaart te brengen. Ook kunnen zij u onder meer behulpzaam zijn bij het opstellen van een meerjarenformatieplan, een meerjarenbegroting, een investeringsbegroting en een liquiditeitsbegroting.

De adviseurs van Dyade die gespecialiseerd zijn op het gebied van personeel kunnen u helpen met:

- > IPB (integraal personeelsbeleid);
- > RDDF-plaatsing en uit deze plaatsing voortkomende verplichtingen;
- > herbenoemingsverplichtingen;
- > correspondentie over ziekte en/of ontslag.

Vaak gaat het om wet- en regelgeving waar u als onderwijsorganisatie sporadisch mee te maken heeft.

De kans is dan groot dat u iets vergeet of over het hoofd ziet. Voor onze mensen is het dagelijks kost. Inschakeling van de adviseur van Dyade betekent dat u een zorg minder heeft.

Ook als u een jurist nodig heeft kan Dyade Advies u helpen. Bij Dyade zijn juristen in dienst die de onderwijswereld en de specifieke wet- en regelgeving kennen. Zij kunnen documenten voor u beoordelen (bijvoorbeeld bij bestuurlijke overdracht van een school), of u adviseren bij het handelen in een (dreigende) conflictsituatie.

Een ander belangrijk aspect in de bedrijfsvoering van een onderwijsorganisatie is huisvesting. Daarom heeft Dyade ook specialisten in huis op het terrein van onderwijshuisvesting. Deze mensen kunnen u adviseren over het indienen van aanvragen die gebaseerd zijn op uw lokale Verordening Voorzieningen Onderwijshuisvesting. Ook kunnen zij u eventueel ondersteunen in uw overleg met de lokale overheid of Dyade kan optreden als adviseur van het bestuur in een nieuwbouwtraject.

Daarnaast heeft Dyade Advies een aantal gespecialiseerde senior-adviseurs in dienst die u op specifieke terreinen behulpzaam kunnen zijn, zoals veiligheidsbeleid, werken met kwaliteitskaarten en de Brede School.

U kunt de adviseur op projectmatige basis inschakelen, maar het is ook mogelijk een vaste contactpersoon te hebben, die u in voorkomende gevallen uw vragen voorlegt.

Als uw school tijdelijk zonder directeur zit of uw onderwijsorganisatie tijdelijk zonder algemeen directeur, kan Dyade u eveneens helpen. De interim-managers van Dyade kennen het onderwijs en de bedrijfsvoering daarvan door en door. Voor verschillende problemen zijn andere specialistische oplossingen nodig. Daarom onderscheidt Dyade overbruggingsmanagement, crisismanagement en verandermanagement. Voor elk van die vormen hebben wij deskundigen in huis. ●

# Een school met ambitie?

Het nieuwe schoolplan 2007-2011. Dat is al helemaal af, roept u meteen! Ik zit alleen nog in de goedkeuringsprocedure en dan is het klaar. En dan? Wat gaat u er mee doen, of wat kunt u er mee doen? Hebt u zich dat al afgevraagd? Blijft het voor u papier dat geduldig is of wordt het toch uw leidraad in de komende vier jaar?

door Nico Ruitenbeek

Voor de meeste scholen zal dit niet zo scherp liggen. Het gaat hen er vooral om hoe je zaken beter kunt uitwerken in het schoolplan. Men wil met een dergelijk belangrijk plan serieus omgaan en zorgen dat het leeft! Maar hoe doe je dat dan precies?

In totaal 75 deelnemers op directieniveau hebben in vijf regionale directieoverzichten van Dyade zich nader geïnformeerd over manieren waarop zij hun nieuwe schoolplan beter in praktijk kunnen brengen. Er is daarbij gezocht naar antwoorden op de vragen zoals: Hoe maak ik de ambities van mijn school in de praktijk ook waar? Hoe vertaal ik mijn schoolplan financieel? En hoe weet ik dat ik dat ook waar kan maken? Wat helpt mij daarbij? Onderstaand een korte samenvatting van de inhoud van deze bijeenkomsten.

**Modellen** Scholen maken voor hun schoolplan gebruik van verschillende modellen. Enkele van deze modellen blijken favoriet onder scholen, bijvoorbeeld Werken Met Kwaliteit (WMK-PO) en het voorbeeld van Thijs Radersma.

Ze variëren van eenvoudige vraagstellingen tot ingewikkeld. Dit laatste kan betekenen dat het opstellen en werken aan een schoolplan een intensief proces kan zijn op een school. Ook eigen modellen worden gebruikt. Hoe dan ook, alle modellen zorgen ervoor dat onderwerpen, die in de Wet op het primair onderwijs (artikel 12) genoemd worden, ook in het schoolplan aan de orde komen.

Het betreft in elk geval altijd een beschrijving van de kwaliteit van het onderwijsbeleid, uitgewerkt in onderwijskundig beleid voor leerlingen met en zonder specifieke onderwijsbehoeften en personeelsbeleid. Nieuw ten opzichte van de vorige schoolplannen is dat er nu ook maatregelen in opgenomen moeten worden om de bekwaamheid van het personeel te verbeteren en te onderhouden.

**Uitwerkingen** Om de kwaliteit van het onderwijsbeleid goed te kunnen beschrijven komen vanzelfsprekend beleidsuitgangspunten uit de visie en de

missie van de school aan de orde en wordt aangegeven hoe het schoolplan aansluit bij het strategische beleid van het bestuur.

In enkele modellen worden kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid, leidend tot een meerjaren schoolontwikkelplan, als het hart van het schoolplan gezien. Het leidt tot het formuleren van verbeterdoelen en verbeterplannen. De uitwerking hiervan betreft in veel gevallen ook het opnemen van de verbeterdoelen in de instrumenten van het personeelsbeleid. Dit gebeurt dan door het opstellen van competentieprofielen en door het, in samenspraak met de leerkrachten in de persoonlijke ontwikkelingsplannen, aangeven op welke wijze de bekwaamheidsvereisten behaald zullen worden.

Op deze manier wordt inhoudelijk de basis gelegd om met instrumenten van het personeelsbeleid het schoolplan gestalte te geven. Op zich al een intensief traject.

**Losse paragrafen** Veel schoolplannen worden dan nog aangevuld met paragrafen over organisatie en beleid en financieel beleid. Het gaat dan om antwoorden op vragen als:

- > Waar krijg ik allemaal geld vandaan?
- > Wat mag ik hiervan uitgeven (en hoe is dat vastgelegd)?
- > Wat gebeurt er met de rest van het geld?
- > Hoe kom ik tot mijn keuzes om geld uit te geven?
- > Welke risico's haal ik hiermee binnen?
- > Welke risico's worden elders (bovenschools?) afgedicht?
- > Hoe houd ik in de gaten dat ik niet te veel geld uitgeef? (planning en controle)
- > Wie (en hoe?) geef ik inzage in mijn bestedingspatroon? ((P)GMR)
- > Hoe verantwoord ik mijn uitgaven?

Voor schoolleiders is het uitwerken van de financiële aspecten in het schoolplan geen vertrouwd terrein. Als de antwoorden op deze vragen gevonden zijn en uiteindelijk in een financiële paragraaf beschreven staan, dan vindt men in het algemeen dat het gereed is. De afdeling Personeel staat er volledig uitgewerkt in en de afdeling Financieel wordt in een aparte, moeilijk vindbare, paragraaf genoemd.

**Kan het beter?** Om het schoolplan ook financiële zin operationeel te maken is een aanvulling op het schoolplan nodig, die valt te vergelijken met de manier waarop de competenties uiteindelijk in het persoonlijk ontwikkelplan per medewerker terecht komen.

Door het concreet (oftewel SMART) uitwerken van het schoolplan in jaaractieplannen die bestaan uit een aantal verbeterpunten, kan men nagaan welke middelen met deze acties gemoeid zijn. Niet elk verbeterpunt heeft financiële gevolgen, maar een aantal plannen zal wel geld kosten. Is dat geld beschikbaar? Dat wilt u graag weten.

Het onderstaande verbeterpunt is een voorbeeld met financieel gevolg:

## Schoolplancyclus

### Jaaractieplan 2007/2008

#### Actiepunt voor 10 Smartboards.

<b>Wat</b>	Planmatig gebruik ICT in onderwijs en het vervolgens een lijn aanleren van ICT-vaardigheden door onze leerlingen en leerkrachten.
<b>Wie</b>	Leerkrachten, schoolleiding en OOP. De schoolleiding is verantwoordelijk voor deskundigheidsbevordering leerkrachten.
<b>Hoe</b>	Uitbreiding smartboards volgens schema ICT-beleidsplan.
<b>Middelen</b>	ICT-budget inzetten voor aanschaf hardware.
<b>Resultaten</b>	Er zijn smartboards geplaatst volgens schema; de leerkrachten zijn in staat te werken volgens een leerlijn.
<b>Indicator</b>	Leerkrachten voelen zich capabel om met de hard- en software te werken.
<b>Tijdpad</b>	Start in schooljaar 2007/2008 en klaar in schooljaar 2008/2009.

Als u naar het kopje 'Middelen' kijkt, dan ziet u waar de middelen vandaan komen.

Het schoolplan operationeel maken houdt in: het fasegewijs uitwerken door de kosten van dit plan te schatten voor één (of meer) kalenderjaren.

## Schoolplancyclus

### Operationeel maken van jaaractieplan (financieel)

#### Kalenderjaar 2008

De investeringen bedragen € 9.000,- (6 stuks à € 1.500,-)

#### Kosten

- > De afschrijvingskosten bedragen jaarlijks € 2.250,- (gedurende 4 jaar)
- > De opleidingskosten bedragen in 2008 € 3.000,- (6 leerkrachten)

#### Kalenderjaar 2009

De investeringen bedragen € 6.000,- (4 stuks à € 1.500,-)

#### Kosten

- > De afschrijvingskosten bedragen jaarlijks € 1.500,- (gedurende 4 jaar)
- > De opleidingskosten bedragen in 2009 € 2.000,- (4 leerkrachten)

Heel praktisch: ga met een markeerstift door de geformuleerde jaaractieplannen op zoek naar de actiepunten en de kosten.

Voor elk verbeteronderdeel waar geld mee gemoeid is, voegt u steeds op bovenstaande wijze een schatting toe van de kosten per kalenderjaar. Zijn er geen investeringen, dan vermeldt u alleen de kosten van de geplande activiteiten. Zijn er wel investeringen mee gemoeid, dan vermeldt u de afschrijvingskosten per kalenderjaar. Op deze wijze ontstaat een totaalbeeld.

**Opbrengst** De opbrengst van deze actie is dat inzichtelijk wordt hoeveel de jaaractieplannen per school en per kalenderjaar zullen gaan kosten. Het gaat hierbij om de kosten van o.a. opleidingen, inzet van externe deskundigen, eventueel uitbesteed werk en eventuele materiële kosten. De kosten van de inzet van al het eigen personeel blijft in deze fase nog buiten beschouwing.

Al met al is het schoolplan of het jaaractieplan dat op deze wijze aangevuld is nog géén begroting geworden. Dat is ook niet de bedoeling! Het is onderdeel geworden in de voorbereiding op uw begroting. Er wacht u namelijk nog een taak: u gaat nu op zoek naar financiële dekking voor het uitvoeren van uw plannen.

U wilt de ambitie van uw school waarmaken, hiervoor is het nodig erachter te komen of er voldoende middelen zijn. Het is óók mogelijk dat u extra plannen kunt maken, omdat uw financiële polsstok langer is dan u dacht.

>>

## >> **Waar vind ik de middelen voor mijn (verbeter)plannen?**

De praktijk is veelal dat bij het maken van de begroting de inhoud van de schoolplannen niet betrokken wordt. Bestuur en schoolleiders blijven in dat geval uitgaan van de CfI-berekening.

Het 'oude denken' ziet er zo uit: wat is er berekend voor personele lasten, wat is er berekend en dus beschikbaar voor materiële lasten en wat moeten we afstaan voor het eventuele bovenschoolse beleid? Het 'oude denken' gaat veelal door, terwijl iedereen kan weten dat de toekenning van de middelen gebeurt in de vorm van een lumpsum aan het bestuur.

De schotten tussen de budgetten zijn weggevallen en in plaats daarvan zouden de plannen van de scholen en de plannen voor het bovenschoolse beleid basis moeten zijn van de te verdelen middelen. Het is daarom belangrijk om anders naar de begroting te kijken dan u gewend was: beschouw de lumpsum-subsidie als een middel om een groot deel van uw schoolplannen en de bovenschoolse plannen financieel te dekken (het zogenoemde 'nieuwe denken'). Voor de één is dit vanzelfsprekend, maar voor veel besturen en schoolleiders vraagt het om het een omslag in het denken.

Door uit te gaan van de plannen en op zoek te gaan naar de middelen, komt u tot afwegingen over de efficiency van het bovenschoolse beleid en tot prioriteitstelling in de plannen op schoolniveau.

**Waar doe ik het allemaal voor?** Het kader Budgetteren leert ons dat de beschikbare middelen meer kunnen omvatten dan de lumpsumbeschikkingen. Dit kunnen tevens projectgelden zijn, maar ook het betrekken van overtollige reserves kunnen uw ruimte vergroten.

Slaat tijdens al dit werk de twijfel gemakkelijk toe? Waarom zou u ook de begrote kosten uit gaan rekenen van de verbeteracties in de schoolplan? Het gaat denkt u misschien maar om vijftien of twintig procent van de middelen en als het meezit om een bijdrage uit de reserves. De personele inzet ligt immers vrijwel helemaal vast.

Het rekenen lijkt relatief veel werk voor weinig, maar het zijn wel de middelen waarmee u uw school kunt verbeteren en de ambities van uw schoolplan waar u kunt maken. Daarnaast maakt u - met elkaar - de omslag om vanuit plannen te gaan werken in plaats van vanuit vastgelegde verdelingen van de middelen.

Uiteindelijke opbrengst is een schoolorganisatie die stevig staat. En dit kan - indien gewenst - leiden tot een aanwas van veel nieuwe leerlingen.

**Vervolgstappen** Als u deze weg ingaat, liggen enkele vervolgstappen voor de hand. Hierbij kan

## Budgetteren

### Begroten van kosten op basis van plannen en daarna financiële dekking zoeken

#### **Kosten primair proces onderwijs**

- > salaris/materiële kosten € 840.000,-
- > afschrijvingen € 12.000,-

#### **Kosten verbeterplannen**

- > specifieke opleidingen € 15.000,-
- > specifieke kosten € 45.000,-

#### **Kosten beheer**

- > reguliere personele ontwikkeling € 30.000,-
- > kosten management/beheertaken € 25.000,-
- > kosten personele ondersteuning € 14.000,-
- > kosten financiële ondersteuning € 10.000,-

#### **Dekking**

- > lumpsum OCW € 958.000,-
- > projectgelden € 10.000,-
- > overige € 8.000,-
- > reserves € 15.000,-

men denken aan afspraken voor de schoolleider over het budgethouderschap en afspraken over het taakstellend zijn van schoolplan en begroting. Dit vereist tevens duidelijke afspraken over begroten en verantwoordwoorden (planning en controle) en het kunnen beschikken over regelmatige managementinformatie.

Tijdens de directieochtend zijn nog meer aspecten aan de orde gekomen om het schoolplan operationeel te krijgen. U kunt bij de adviseurs van uw Dyadevestiging terecht voor dienstverlening op maat. ●

*Nico Ruitenbeek is financieel adviseur en werkt vanuit de vestiging Dyade Rotterdam.*

## Dienstverlening Dyade

### Adviseurs van Dyade kunnen u helpen bij:

- > Samen opstellen van visie, missie en doelstelling.
- > Samen opstellen van jaarbegroting op basis van uw schoolplan.
- > Samen opstellen van een meerjarenbegroting op basis van uw schoolplan.
- > Begeleiden bij het opstellen/verbeteren van uw schoolplan.
- > Opleiding Integrale kwaliteitszorg in samenwerking met Cees Bos.
- > Opstellen van een bekwaamheidsmonitor Personeel.



## Regeling eenmalige overgangsuitkering ziektekostenvoorziening onderwijs - en onderzoekspersoneel (ZVOO) 2006

In de CAO sector Onderwijs (primair en voortgezet onderwijs) 2005-2007 is afgesproken een overgangsvoorziening te treffen in verband met de intrekking van de Regeling ZVOO. Op 30 augustus 2006 is met de centrales van onderwijspersoneel overeenstemming bereikt over de definitieve invulling hiervan. Deze regeling betreft de overeengekomen overgangsvoorziening. De overgangsvoorziening behelst een eenmalige uitkering voor de in- en postactieven die, anders dan de actieven, geen aanspraak hebben op de ziektekostencompensatie van dertig euro per maand, die eveneens is afgesproken in de CAO sector Onderwijs 2005-2007.

In artikel 1 is aangegeven wie recht hebben op de eenmalige uitkering. Het betreft ondermeer de niet hertrouwde weduwen of weduwnaars die, in verband met het overlijden van een betrokkene in de zin van de Regeling ZVOO, als nabestaande zelfstandig recht hadden op een tegemoetkoming op grond van de ZVOO en over (het na het overlijden van de betrokkene nog resterende deel van) 2005 een tegemoetkoming op grond van de ZVOO hebben genoten. In artikel 2 wordt de hoogte van de eenmalige uitkering en de aanvraagprocedure bepaald. De onderhavige regeling staat los van de regeling die door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op verzoek van de Tweede Kamer is getroffen voor gepensioneerd overheidspersoneel, waaronder ook het gepensioneerde onderwijspersoneel valt, op grond waarvan postactieven recht hebben op een vergoeding voor de jaren 2007 tot en met 2009.



## Bureaucratie in kaart

In 2005 heeft de minister van Onderwijs de Tweede Kamer toegezegd voor elke onderwijssector een bureaucratiebenchmark te laten ontwikkelen. Hiermee kan in kaart worden gebracht of een school bijvoorbeeld te veel of te weinig management of ondersteunend personeel inzet. Op basis van deze informatie kan de school zelf beoordelen of, en zo ja, hoe er geschoven zou kunnen worden met het beschikbare budget. Zo'n benchmark verschaft ook informatie over het bureaucratiegehalte in de hele sector. Voor het primair onderwijs wordt gebruik gemaakt van een methodologisch raamwerk dat in een eerder stadium is ontwikkeld voor de sector Voortgezet onderwijs. Voor een empirische invulling van dit model zijn gegevens nodig over onderwijsprestaties, ingezette middelen en omgevingsfactoren. Het grootste deel hiervan is rechtstreeks beschikbaar via Cfi, de Onderwijsinspectie en het CBS. De organisaties voor bestuur en management in het primair onderwijs (VOS/ABB en de Besturenraad) hebben de verantwoordelijkheid voor de realisatie van dit model voor deze sector op zich genomen. Onderzoeksbureau ECORYS voert het onderzoek uit. Het is de bedoeling om voor de zomer van 2007 een beeld te kunnen schetsen van de bureaucratiesering binnen het primair onderwijs.



## Wanneer herindicatie van een rugzakleerling?

Indicaties die afgegeven zijn in het schooljaar 2003/2004 met een geldigheidsduur van drie jaar, lopen per 1 augustus 2007 af. Ouders moeten hun kind voor de einddatum van de indicatie opnieuw aanmelden bij de Commissie van Indicatie en een verzoek indienen voor een herindicatie. De reguliere scholen kunnen dan met de nieuwe herindicatie de rugzakbekostiging opnieuw bij Cfi aanvragen door middel van het indienen van het meldingsformulier CFI-56026.



## Overblijfmedewerkers: scholing en vrijwilligersvergoeding

Ook dit jaar komt er weer een subsidieregeling voor de scholing van overblijfmedewerkers in het primair onderwijs. Deze regeling zal rond 1 mei verschijnen (via de e-mailattending van Cfi en natuurlijk ook op de website van Cfi). Aanvragen dienen vóór 1 juli bij Cfi te zijn ontvangen. Er zijn geen grote veranderingen ten opzichte van de regeling van vorig jaar.

Op 29 maart heeft staatssecretaris Dijkstra met de Tweede Kamer gesproken over de fiscale vrijstelling voor de vergoeding voor vrijwilligers die ingezet worden als overblijfkrachten in het primair onderwijs. Aanleiding voor het overleg zijn signalen van scholen die vrezen dat het overblijven zou kunnen instorten als gevolg van de richtlijn van de Belastingdienst, dat vrijwilligers niet meer dan een bedrag van € 4,50 per uur onbelast mogen ontvangen. De Belastingdienst heeft deze richtlijn vorig jaar afgegeven op verzoek van enkele organisaties die zich bezighouden met overblijven. Deze richtlijn geeft invulling aan het begrip niet-marktconforme vergoeding. Volgens de richtlijn is de algemene grens van de vrijwilligersvergoeding € 1.500,- per jaar en € 150,- per maand. Verschillende partijen in de Tweede Kamer hebben gepleit voor het loslaten van de uurnorm. Resultaat van het overleg is dat er vooralsnog geen veranderingen worden aangebracht in de vrijwilligersvergoeding, maar dat naar andere oplossingen zal worden gezocht.

Overigens kunnen bij de berekening van het aantal gewerkte uren van de vrijwilliger de eventuele reis- en vergadertijd worden meegerekend. Om een goed beeld te krijgen van de vrijwilligersvergoeding en de kosten van het overblijven wordt nog dit schooljaar begonnen met een onderzoek.

# DISCOVERY

The next generation of Office Papers



het is lichter en efficiënter!  
23% minder energie!  
14% minder water!  
18% minder hout!



Proost en Brandt

## Materiële Instandhouding

1

*In het najaar van 2006 is aangekondigd dat het nieuwe kabinet een besluit neemt over de toereikendheid van het budget Materiële Instandhouding. Hoe staat het met de besluitvorming?*

In een brief van staatssecretaris Dijkma d.d. 13 april 2007 staat daarover het volgende: "De toereikendheid van het MI-budget en het wetsvoorstel tot afschaffing van de automatische prijscompensatie wil ik beoordelen in het totale verband van de bekostiging. Over het boekjaar 2006 moeten schoolbesturen voor het eerst een jaarverslag indienen. Dat is het eerste moment waarop er zicht komt op de vermogenspositie van de schoolbesturen. Die vermogenspositie wil ik betrekken bij de eventuele consequenties die ik verbind aan de uitkomsten van het onderzoek naar de toereikendheid van het budget MI. Het onderzoek naar de vermogenspositie van de schoolbesturen is klaar in het najaar van 2007. Daarom zal ik in het najaar van 2007 terugkomen op het wetsvoorstel."

## WW-uitkering

2

*Welke wijzigingen zijn er voor ex-medewerkers die ziek worden tijdens de WW-uitkering?*

Met ingang van 1 mei 2007 zijn de regels voor de ex-medewerkers gewijzigd.

Als een ex-werknemer op of na 1 mei 2007 ziek wordt, blijft hij gewoon de WW-uitkering ontvangen. Deze wordt niet, zoals nu het geval is, beëindigd bij ziekte. Pas wanneer de betrokkene langer dan dertien weken ziek is, wordt de WW-uitkering beëindigd en ontvangt hij mogelijk een Ziektewetuitkering. Dit betekent dat de hoogte en de duur van de WW-uitkering niet meer kunnen veranderen door ziekte. Wel dient de betrokkene zich op de eerste ziektedag ziek te melden bij de UWV. Ook moet de ex-werknemer werkbriefjes blijven insturen en proberen weer aan de slag te komen. Hij moet dus, voor zover het mogelijk is, blijven solliciteren en gemaakte afspraken over het volgen van een opleiding of cursus nakomen.

## Contracten

3

*Kunnen er verschillende contracten voor bepaalde tijd achter elkaar worden overeengekomen?*

Het is binnen het bijzonder onderwijs mogelijk om meerdere arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd achter elkaar af te sluiten. Dit kan echter niet onbeperkt! De reeks van de dienstverbanden voor bepaalde tijd mag niet meer dan zesendertig maanden duren. Tussenpozen van niet meer dan drie maanden worden daarbij meegerekend. Zodra deze periode is overschreden, geldt de laatste benoeming als een overeenkomst voor onbepaalde tijd.

## Verschillende functies voor één werknemer

4

*Kan een werknemer binnen het eigen bestuur twee verschillende functies hebben met ook twee verschillende salarisschalen?*

Dat kan, maar er moet wel minimaal drie salarisschalen tussen de functies zitten. Er zijn twee uitzonderingen mogelijk. De ene bestaat voor de leraren Gymastiek die lesgeven op een basisschool en een school voor speciaal basisonderwijs; zij hebben zowel een LA- als een LB-functie (LB-functie bij de school voor speciaal basisonderwijs). De andere is mogelijk voor personeelsleden die door UWV voor minder dan 35 procent arbeidsongeschikt zijn verklaard in het kader van de uitvoering van de WIA en waarvan het dienstverband (gedeeltelijk) is voortgezet in een ander functie. In dat geval kan het verschil in functies drie schalen of minder zijn.

## Verruiming tijdelijke dienstverbanden

5

*Hoe zit het met de verruiming van de overige tijdelijke dienstverbanden?*

Voor de overige tijdelijke dienstverbanden geldt dat vanaf 1 januari 2007 de mogelijkheid bestaat om gedurende maximaal zesendertig maanden één of meer opeenvolgende tijdelijke dienstverbanden af te geven. Pas na deze periode ontstaat een vast dienstverband. Een school die bijvoorbeeld in verband met verwachte leerlingendaling een tijdelijke vacature heeft van twee jaar, kan dus een leraar benoemen voor twee jaar of voor een jaar en dit verlengen met een jaar.

Bij een verlengd tijdelijk dienstverband geldt wel de eis van opzegging.

Een school die extra projectgelden ontvangt van bijvoorbeeld de gemeente of een leerling met rugzakfinanciering inschrijft, kan ervoor kiezen om de extra formatie tijdelijk in te zetten voor maximaal drie jaar.

Onder een aaneengesloten periode verstaat artikel 3.5 CAO-primair onderwijs een periode waarbij eventuele onderbrekingen niet meer dan drie maanden hebben geduurd.

Bij elkaar opvolgende tijdelijke dienstverbanden dient wel bedacht te worden dat die aan het eind wel moeten worden opgezegd, omdat sprake is van een verlengd tijdelijk dienstverband. Dit geldt niet voor een verlengd dienstverband wegens vervanging, dit loopt van rechtswege af aan het einde van de laatst overeengekomen periode.

# De Balanced Scorecard

Wie bij de Balanced Scorecard denkt aan een kaartspelletje heeft in ieder geval een creatieve geest. Helaas zit de werkelijkheid anders in elkaar en is het een manier om op systematische wijze op zoek te gaan wat u als leidinggevende zó belangrijk vindt dat u daarop processen en prestaties wil sturen. En dan hebben wij het vanzelfsprekend niet over leerprestaties in de groep, maar op prestaties op organisatieniveau. De Balanced Scorecard is een populaire methode om strategie te vertalen naar actie en vervolgens de resultaten te meten.

door René van Eijk

**Kaplan & Norton** De bedenkers van de Balanced Scorecard zijn Robert Kaplan en David Norton. Zij hebben het stigma van saaie bureaucraten, maar hun Balanced Scorecard-concept heeft een behoorlijke invloed op het hedendaagse bedrijfsleven. Rond de Balanced Scorecard is zelfs een complete industrie ontstaan. Heel wat adviseurs verdienen hun brood met dit concept. Wat kan dit concept voor scholen betekenen?

**Visie** "Wat je niet kunt beschrijven, kun je ook niet managen", is een geveugelde uitspraak van Kaplan & Norton. Volgens hen gaat het om cijfers, indicatoren en andere tastbare elementen die nodig zijn om een bedrijf (lees: school) in de goede richting te leiden. De Balanced Scorecard was aanvankelijk vooral een manier om de prestaties die een bedrijf op verschillende fronten moet leveren, helder te beschrijven en vervolgens nauwkeurig bij te houden. Het bleek echter in de praktijk ook een heel geschikte manier om strategie te vertalen naar concrete actie en om vervolgens toe te zien op de uitvoering van de strategie.

De Balanced Scorecard kijkt naar vier belangrijke gebieden die onderling sterk samenhangen. Vier gebieden die, zoals de naam ook al aangeeft, met elkaar in evenwicht dienen te zijn.

De vier gebieden zijn:

1. **Financiën:** hoe ziet de aandeelhouder ons?
2. **Afnemers:** hoe zien de klanten ons?
3. **Interne processen:** wat moeten we intern doen om onze beloftes naar de buitenwereld waar te maken?
4. **Leren & groeien:** wat moeten we ontwikkelen om succesvol te zijn?

Prestatiemanagement en Balanced Scorecard zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kaplan & Norton hebben zich met dit instrument stevig op de kaart gezet. Vrijwel iedereen in managementland heeft wel van de Balanced Scorecard

gehoord. Het idee heeft een dermate hoge vlucht genomen dat iedereen wel een graantje wil meepikken van de mogelijkheden van het systeem. Er zijn dan ook talloze varianten in omloop.

**Inhoud** Visies, missies en strategieën bepaalt men aan de top van de organisatie. Als een organisatie een school tot een succes wil maken, dan moeten al die abstracte en vaak mooie volzinnen een heldere vertaling krijgen naar het uitvoerende niveau. Strategisch management is tenslotte niet alleen een kwestie van denken, maar ook (en eigenlijk vooral) van doen. Veel organisaties/scholen hebben hier moeite mee. Dat bracht Robert Kaplan en David Norton begin jaren negentig tot het ontwikkelen van de Balanced Business Scorecard. Het is een techniek die organisaties helpt om visie en strategie te vertalen naar meetbare resultaten binnen verschillende aandachtsgebieden. WYSIWYG (what you see is what you get), want als je de zaken zichtbaar en meetbaar maakt, weet je ook waaraan je werkt.

De makers vergelijken de Balanced Scorecard vaak met de meters in de cockpit van een vliegtuig. Een piloot kan niet slechts op één meter vertrouwen, stellen zij. Hij moet per slot van rekening niet alleen kijken hoe hard hij vliegt, maar ook of hij in de juiste richting gaat, of hij genoeg hoogte heeft en of er nog genoeg brandstof aan boord is.

De Balanced Scorecard biedt ongeveer hetzelfde, maar dan voor managers. Het systeem belicht de onderneming vanuit vier verschillende gezichtspunten:

1. Het financiële perspectief.
2. Het afnemersperspectief.
3. Het interne processenperspectief.
4. En het leer- en groeiperspectief.

Elk afzonderlijk gebied onderscheidt weer een aantal andere velden:

- > **Doelstellingen:** wat wil je op de lange termijn bereiken?
- > **Prestatie-indicatoren:** welke zaken ga je meten om te kijken of je je doelen haalt?
- > **Prestatienormen:** wat zijn de scores die je wilt halen?
- > **Initiatieven:** wat ga je doen om die cijfermatige normen te halen?

Doelstellingen, prestatie-indicatoren, prestatienormen en initiatieven dienen vervolgens voor elk perspectief adequaat omschreven te zijn. Dat is geen sinecure. Het invullen van de verschillende velden zal menige zweetdruppel kosten. Toch ligt hier de essentie van het systeem. Als het u uiteindelijk lukt, dan



ontstaat er een helder en transparant beeld over de werkelijke impact van de strategie. De acties spatten als het ware van het papier.

De vier perspectieven binnen de Balanced Scorecard hangen op een logische manier met elkaar samen. Wie financieel wil scoren, moet zijn klanten tevreden stellen. Wie zijn klanten tevreden wil stellen, moet zijn interne processen op orde hebben. En wie zijn interne processen telkens wil verbeteren, moeten leren, groeien, vernieuwen.

**Praktijk** In de praktijk hanteren organisaties die de Balanced Scorecard hebben ingevoerd, eenvoudige formulieren waarop zij een aantal scores op verschillende gebieden bijhouden. Dat kan zowel digitaal als op papier. Dat gebeurt natuurlijk niet uit de losse pols. Voor alle dingen die u gaat meten, bepaalt u vooraf een doel. Dat (concrete, meetbare) doel kan u bijhouden op specifieke terreinen, zodat u op dat terrein kunt zien of het goed of slecht gaat.

De dingen die u bijhoudt, de elementen die er werkelijk toe-doen binnen de organisatie, noemen we de kritieke succesfactoren. De kritieke succesfactoren zijn die dingen die u per se goed moet doen om de bedrijfsdoelen te realiseren. Kaplan & Norton geven aan dat je per perspectief vaak meerdere kritieke succesfactoren kunt onderscheiden.

**Geschiedenis** In 'De ideeën van Kaplan & Norton over de Balanced Scorecard' schrijft Ben Tiggelaar: "In 1990 en 1991 betaalde het Nolan Norton Instituut, in die tijd de researchtak van accountantskantoor KPMG, een één jaar durende studie getiteld 'Measuring Performance in the Organisation of the Future', oftewel: het meten van prestaties in de organisatie van de toekomst. Bij dit project was David Norton projectleider en Robert Kaplan de wetenschappelijke adviseur. Binnen het

project werden twaalf bedrijven onderzocht die heel vooruitstrevend bezig waren met prestatie management. Er werd gekeken wát er werd gemeten binnen deze bedrijven en op welke manier. Een van de bedrijven die werden onderzocht, was Analog Devices. Een beursgenoteerde fabrikant van elektronica-componenten. Binnen dit bedrijf werden niet alleen traditionele financiële indicatoren gemeten, maar ook zaken als klantlever-tijden, productiecycli, kwaliteit en productontwikkeling. Binnen Analog Devices werden deze dingen bijgehouden op een Corporate Scorecard.

Tijdens het onderzoek bleek dat het nauwkeurig meten, zoals Analog Devices deed, van meer dan alleen de financiële prestaties, tot betere resultaten leidde. Vervolgens werd een eerste versie van de Balanced Scorecard ontwikkeld, waarmee binnen verschillende bedrijven proeven werden gedaan."

**Mogelijkheden** Uit het voorgaande lijkt een beeld naar voren te komen van een instrument voor grote complexe bedrijven. Niets is echter minder waar: het is ook goed toepasbaar op scholen. Uiteindelijk is het zelfs op persoonlijk niveau bruikbaar. Het enige dat er toe doet is dat u in staat bent dat wat u wilt (strategie) te vertalen in wat u doet (actie). En dat kan op elk niveau.

Als u bezig wilt zijn met prestatie management op uw school, dan is de Balanced Scorecard in ieder geval een manier om dat op een compacte en overzichtelijke wijze te doen, waarbij u en uw werknemers snel een helder beeld krijgen van wat de organisatie nu werkelijk presteert. ●

Dit artikel heeft gebruik gemaakt van 'Management Classics', ideeën van de belangrijkste managementgoeroes. De reeks is samengesteld door Ben Tiggelaar.

*René van Eijk is adviseur en werkt bij de AVS, Utrecht.*



# Opleiding Integrale kwaliteitszorg

Dyade Advies heeft in samenwerking met Bos Onderwijs Consultancy de opleiding Integrale kwaliteitszorg ontwikkeld. Deze is met name bedoeld voor bestuurders, schoolleiders en middenkader in het primair -, speciaal - en voortgezet onderwijs.

In het opleidingstraject staat het vergroten van de kwaliteit van uw organisatie in samenhang met de persoonlijke ontwikkeling van uw leerkrachten centraal. Dyade Advies begeleidt u bij de concrete invoering van dit proces in uw organisatie. U krijgt daarbij voor langere tijd intensieve en adequate ondersteuning en u werkt toe naar de totstandkoming van een realistisch schoolplan.

Wilt u meer informatie over de opleiding Integrale kwaliteitszorg?  
Kijk op onze website [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) of bel uw Dyadevestiging.

**Dyade**

# Uitbetaling bindingstoelage

In de CAO-afspraken voor primair en voortgezet onderwijs en beroeps- en volwasseneneducatie is een incidentele toelage in verband met werving en behoud van personeel in het onderwijs opgenomen, de zogenoemde bindingstoelage. Deze toelage heeft dus niet de bedoeling personeelsleden aan de concrete school te binden, maar aan het onderwijs als geheel. Het is bedoeld als een 'premie' voor medewerkers die al een lange loopbaan in het onderwijs achter de rug hebben en als stimulans om het nog even vol te houden.

door Arjan van Kuijk

De bindingstoelage wordt jaarlijks in augustus vastgesteld en uitbetaald aan personeel dat op 1 augustus in dienst is en dat per die datum op of boven het maximumsalaris van de functie wordt bezoldigd.

De hoogte van de toelage is afhankelijk van het feitelijk salaris over de maand augustus in verhouding tot het salaris bij een normbetrekking.

De toelage ziet er als volgt uit in de verschillende CAO's:

## Primair onderwijs

De bindingstoelage op basis van de CAO-primair onderwijs (loonpeil augustus 2006) bedraagt per jaar bij een normbetrekking:

- > voor de directieleden € 208,62;
- > voor het onderwijzend personeel € 312,92;
- > en voor onderwijsondersteunend personeel, maximum schaal 9 € 208,62.

## Voortgezet onderwijs

De bindingstoelage op basis van de CAO-voortgezet onderwijs (loonpeil september 2006) bedraagt per jaar bij een normbetrekking.

- > voor de directieleden € 208,62.

## Beroeps- en volwasseneneducatie

De bindingstoelage op basis van de CAO-beroeps- en volwasseneneducatie (loonpeil januari 2007) bedraagt per jaar sbij een normbetrekking:

- > voor het onderwijzend personeel € 316,19;
- > en voor onderwijsondersteunend personeel, maximum schaal 9 € 210,80;
- > directieleden ontvangen geen bindingstoelage.

De bindingstoelage wordt toegekend tenzij er op basis van een beoordeling sprake is van onvoldoende functioneren. Indien u als bevoegd gezag van mening bent dat aan een van uw personeelsleden de toelage niet mag worden uitgekeerd verzoeken wij u dringend dit vóór 1 augustus 2007 schriftelijk aan ons te melden. ●

# Seksuele intimidatie in het onderwijs

Regelmatig verschijnen er berichten in de pers over seksuele intimidatie van leerlingen door onderwijspersoneel. De aanhouding van een directeur van een basisschool in Noord-Brabant, eind april 2007, was het laatste bericht op dit terrein. Ondanks de publiciteit blijft het kennelijk voorkomen.

door Hans Koster

Het ontwikkelen en uitvoeren van beleid tegen seksuele intimidatie blijft noodzakelijk, niet alleen omdat u een nette organisatie wilt zijn, maar ook omdat de WPO (Wet op het primair onderwijs) hier nadrukkelijke voorschriften voor geeft. Per 1 januari 2007 is bovendien de wet- en regelgeving aangescherpt. Maakt de werknemer aannemelijk dat hij of zij slachtoffer is van seksuele intimidatie dan kan de rechter de bewijslast verschuiven naar de werkgever. Het is dan aan de werkgever om te bewijzen dat er geen sprake was van seksuele intimidatie.

**Handreikingen** Het ministerie van SZW geeft op haar website ([www.szw.nl](http://www.szw.nl)) werkgevers een aantal handreikingen. Belangrijke onderdelen in het te voeren beleid zijn:

1. Voorlichting.
2. Preventie (bijvoorbeeld goede verlichting, geen eenzame of geïsoleerde werkplekken).
3. Gedragscode.
4. Maatregelen en sancties.
5. Vertrouwenspersoon.
6. Melding en registratie.

Uit onderzoek blijkt dat met name het voeren van een zero tolerance-beleid en het geven van duidelijkheid over welke gedragingen wel en welke niet getolereerd worden, seksuele intimidatie helpen voorkomen. Voorbeelden van een gedragscode, reglement of klachtenregeling vindt u op [www.ppsi.nl](http://www.ppsi.nl). PPSI (Project Preventie Sexuele Intimidatie) is het expertisecentrum op het gebied van het bestrijden en voorkomen van (homo)seksuele intimidatie en seksueel misbruik in het onderwijs. PPSI is in 1992 op initiatief van het ministerie van OCW opgericht. Wilt u good practice-voorbeelden uit de zorg, waar het probleem al langer op de agenda staat, surf dan naar [www.zorgvoorbeter.nl](http://www.zorgvoorbeter.nl) voor het Verbetertraject preventie seksueel misbruik.

**Relevante artikelen uit de Wet op het primair onderwijs** De Wet op het primair onderwijs kent enkele duidelijke, maar helaas minder bekende artikelen over deze materie. Die artikelen zijn hieronder samengevat. Voor de concrete tekst verwijs ik u naar de wet zelf.



## Artikel 4a, lid 1

Als het bevoegd gezag op één of andere manier te horen krijgt dat er mogelijk sprake is van een “misdrijf tegen de zeden”, waaraan een persoon die taken uitvoert ten behoeve van een school, zich schuldig heeft gemaakt, dan meldt het bevoegd gezag dit onverwijld aan de vertrouwensinspecteur.

Dit geldt dus niet alleen personeelsleden die in dienst zijn bij het bestuur, maar ook voor anderen die taken uitvoeren voor het bestuur. Denk daarbij dus ook aan ingehuurd personeel, vrijwilligers e.d.

## Artikel 4a lid 2

Het bevoegd gezag voert na de bovenstaande melding overleg met de vertrouwensinspecteur. Als uit dit overleg de conclusie voortkomt dat er “een redelijk vermoede-

den is van een misdrijf jegens een leerling van de school”, doet het bestuur onverwijld aangifte bij justitie.

#### Artikel 4 lid 3

Dit artikel is onbekender, maar zeker zo belangrijk. Als een personeelslid een vermoeden heeft van een dergelijk misdrijf dat gepleegd is door iemand die bij de school betrokken is, dan is dat personeelslid verplicht dit bij het bevoegd gezag te melden. Voor het bevoegd gezag geldt dit dan weer als een melding conform lid 1 en dan gaat het circuit dus

lopen. Vooral personeelsleden blijken in de praktijk vaak niet op de hoogte van deze plicht.

De artikelen in deze wet gaan dus alleen over intimidatie richting leerlingen. Niet over intimidatie van personeelsleden door ouders of leerlingen.

#### Tenslotte

Als u onverhoopt te maken krijgt met deze problematiek kan ik u niet anders adviseren dan zeer zorgvuldig te handelen. Voor concrete aanwijzingen in uw situatie kunt u eventueel contact opnemen met het managementloket van Dyade.

## De vertrouwensinspecteur

Al in 2003 schonk Dyade systematisch aandacht aan deze problematiek en met name ook aan de functie van de vertrouwensinspecteur. Dyade had toen een gesprek met Mevrouw Dullemond-Zondag; projectleider seksuele intimidatie in het onderwijs en één van de zes vertrouwensinspecteurs voor het primair onderwijs.

#### “Wat is kenmerkend voor een vertrouwensinspecteur?”

“De vertrouwensinspecteur wordt gekenmerkt door de drie b’s: betrokken, beschikbaar, betrouwbaar. Zonder betrokkenheid kan je dit werk niet doen, voor de beschikbaarheid ben ik altijd via mijn kantoor bereikbaar (daar hebben we een compleet intern zoekstelsel voor), de betrouwbaarheid hebben we de afgelopen jaren bewezen. De drie b’s zijn de basis van ons functioneren en worden door de ‘klanten’ ook zo ervaren.”

#### Hoe komt u aan de nodige informatie?

“In mijn werk gaat het om kennis en kennissen. Ik opereer in een netwerk in mijn regio met officieren van justitie, medewerkers van zedenpolitie, medewerkers AMK (Advies en Meldpunten Kindermishandeling) en andere hulpverleners. Het kost veel tijd om zo’n netwerk op te bouwen, maar die investering verdient zichzelf dubbel en dwars terug. Als er een melding binnenkomt is het van groot belang directe toegang te hebben tot de personen die er toe doen.”

#### Wanneer is iets een zedenmisdrijf?

“De problemen waar de vertrouwensinspecteur mee te maken krijgt kunnen worden onderscheiden in laakbare en strafbare handelingen. De inspectie hanteert een oplopende schaal:

1. Verbaal seksueel geweld.
2. Hinderlijk aanraken.
3. Ontuchtige handelingen.
4. Aanranding.
5. Verkrachting.

De eerste twee vormen zijn minstens laakbaar, maar vallen niet onder de meldplicht zedenmisdrijven.

De handelingen onder 4 en 5 zijn zedenmisdrijven en vallen dus onder de aangifteplicht. Over zaken als onder punt 3 is het niet mogelijk zonder onderzoek een eenduidig antwoord te geven of het een zedenmisdrijf betreft of ‘slechts’ een handeling waar wel corrigerend dient te worden opgetreden maar waarvoor geen formele aangifteplicht geldt. In het geval van maar de geringste twijfel adviseer ik contact op te nemen met de vertrouwensinspecteur voor nader overleg. Wij hebben geheimhoudingsplicht. Door onze opgebouwde deskundigheid en ervaring kunnen we duidelijke adviezen geven over de verdere te nemen stappen.”

#### Adviezen?

“Laat ik een praktijkvoorbeeld geven van vroeger. Vroeger leerde je dat je als onderwijzer nooit alleen met een kind in een klas moest achterblijven. Er zouden dan verhalen kunnen ontstaan die moeilijk te bestrijden zijn. Nu lijkt dat een voorbeeld uit de prehistorie van het onderwijs, maar na de golfbeweging dat alles kon en “moest kunnen” zoeken we nu toch een nieuw evenwicht, waarbij de veiligheid van de kinderen voorop staat. Waarom zou je als school geen afspraken maken over hoe je met kinderen omgaat om problemen te voorkomen. Dat gaat niet alleen over kleedkamers bij gymnastiek of over ‘dollen’ op het schoolplein, maar ook bij voorbeeld over de overzichtelijkheid van het schoolplein. Bosjes rond het plein staan leuk en zijn enig voor de kleuters, maar misschien zijn er ook andere leuke dingen te maken die overzichtelijker zijn. Een deel van de klachten gaat toch ook ieder jaar over seksueel getinte gedragingen tussen kinderen onderling. De school is en blijft verantwoordelijk! Waarom zou je de afspraken over de plaats waar individuele leerhulp gegeven wordt niet eens opnieuw bezien. Moet dat aparte kamertje echt zo apart zijn? Scholen moeten proberen door eenvoudige maatregelen risico’s te vermijden. Voorkomen is beter dan blussen. Een leerkracht onderbouw met ervaring gaf me aan: “Een kind mag altijd op schoot zitten, maar ik hou mijn armen vrij. Het kan altijd zelf kiezen om weg te gaan”. ●



# Koorknappen in Haarlem

Haarlem kent nog een grote verzameling koorknappen. Ze volgen onderwijs op de Kathedrale Koorschool, die hoort bij de Sint Bavokathedraal. Het is een gewone basisschool waar sinds 1992 ook koormeisjes op zitten, met een buitengewoon programma. De school is vrijgesteld van een aantal verplichtingen van het reguliere onderwijs, maar hij heeft daarentegen een uitgebreide zelf gekozen opdracht. Van deze soort school zijn er maar twee in Nederland. Dyade bereidde zich goed voor en stuurde een koster op onderzoek.

door Hans Koster

Een gewone basisschool, maar wel iedere dag een uur muziek. Deel uitmaken van een groot koor. Om de twee weken optreden in de kathedraal tijdens de hoogmis. Uitwisseling met andere koren in Europa. Ieder jaar de Mattheüspassion zingen. Samenwerken met grote koren en orkesten op grote podia. Op tournee. In Haarlem kan het, op de Koorschool.

**Basisschool** De school presenteert zich als een moderne katholieke basisschool. Het reguliere programma wordt gevolgd en de school valt onder hetzelfde toezicht van inspectie en overheid als iedere andere, gesubsidieerde basisschool. Het valt wel op dat de school klein is. Er kunnen niet meer dan zestig kinderen op de school, omdat alle kinderen van groep 6, 7 en 8 deel uitmaken van het Kathedrale Koor van de Sint Bavo. Groep 5 is daarvan de opleidingsgroep. Nieuwe leerlingen worden toegelaten vanaf groep 5,

nadat hun muzikale mogelijkheden getoetst zijn. Belangrijk is dat het kind beschikt over een gezonde zangstem en een goed gehoor, maar het allerbelangrijkste is plezier in zingen en muziek maken. De kinderen in deze groep stromen in vanuit andere basisscholen en zetten hier de eerste stappen op weg naar het Kathedrale Koor. Ze beginnen met vooral profaan (wereldlijk) repertoire. De laatste maanden van het schooljaar wordt er kennis gemaakt met het repertoire dat hoort bij de koren van het muziekinstituut: het Kathedrale Koor, het Jongenskoor of de Meisjescantorij. Aan het eind van groep 5, op de laatste zondag voor de vakantie, worden de leerlingen in een plechtige viering in de kathedraal geïnstalleerd als lid van het Kathedrale Koor.

Na de basisschool stromen de kinderen uit naar het reguliere vervolgonderwijs. Ze kunnen dan als senioren lid blijven van de koren en hebben dan repetities op maandag- en vrijdagavond. Dit laatste is tevens de generale repetitie voor de hoogmis van zondag. Na de stemmutatie (de baard in de keel) kunnen de jongens overstappen naar het Mannenkoor. Het oudste lid daarvan is inmiddels 64!

**Muziekinstituut Sint Bavo** De basisschool is een onderdeel van het Muziekinstituut van de kathedraal Sint Bavo. Het muziekinstituut heeft een aantal koren:

> **Het Kathedrale Koor**

Dit is het hoofdkoor. Het bestaat uit de kinderen van groep 6, 7 en 8 van de Koorschool, senioren jongens en meisjes en het Mannenkoor. Dit koor zingt alle grote vieringen in de kathedraal en treedt ook vaak buitenshuis op.

> **Het Mannenkoor**

> **Het Jongenskoor**

Dit koor bestaat uit de jongens van groep 6, 7 en 8 en de senioren jongens.

> **De Meisjescantorij**

Dit koor bestaat uit de meisjes van groep 6, 7 en 8 samen met de senioren meisjes.

> **De Bavocantorij**

Dit is het topkoor van het instituut waar alle ervaring en opleiding in is samengevoegd.

> **Het Schoolkoor**

Het schoolkoor bestaat uit de schoolgaande jongens en meisjes en zingt voornamelijk profane liederen.

> **De Soloklas**

Bijzondere talenten uit groep 7 en 8 kunnen hiervoor worden gekozen. In enkele gevallen treden ze ook op als klas.

## Muziekonderwijs

Iedere schooldag is er een uur muzikale vorming. Hoofdonderdelen daarvan zijn:

> **Muziektheorie en solfège**

De leerlingen leren daarbij uitgebreid noten lezen, van blad zingen, de Italiaanse muziektermen, kennen van toon- en maatsoorten en het noteren van een melodie.

> **Stemvorming**

Per week krijgen de leerlingen een half uur les in stemvorming van een stempedagoge.

> **Repertoirestudie**

In groep 5 wordt aandacht besteed aan een gevarieerd liedrepertoire. Het schoolkoor houdt zich een uur per week bezig met meerstemmig profaan repertoire. Tijdens de andere muzieklessen bereiden de leerlingen van groep 6, 7 en 8 zich voor op de verschillende uitvoeringen in de kathedraal en elders: missen, motetten, psalmen, Gregoriaans en repertoire voor concerten.

De school verwacht van de kinderen dat ze ook een instrument leren bespelen. De school kan zorgen voor een gekwalificeerde leraar voor blokfluit, viool of piano. Twee keer per jaar zijn er voorspeelavonden waarin de kinderen hun vorderingen kunnen tonen.

**Uitvoeringen** Kerntaak van de Koorschool is het meewerken aan de vieringen in de Sint Bavokathedraal. In principe verzorgen de koren van het muziekinstituut iedere zondag de hoogmis in de kathedraal. Er wordt naar gestreefd om de koren om de beurt te laten zingen, zodat er nog 'vrije zondagen' over blijven. Tijdens de schoolvakanties zingen alleen de koren van de volwassenen. Een aantal keren per jaar geven ze concerten in de kathedraal. De leerlingen van groep 7 en 8 werken ook regelmatig mee aan concerten met andere koren of orkesten. Het Kathedrale Koor maakt volgens planning jaarlijks een tournee naar het buitenland. Voor 2007 staat een tournee naar Wenen gepland, waarbij een concert samen met het Mozart Knabenchor Wien één van de hoogtepunten vormt.

**Geschiedenis** De traditie van de Koorschool loopt terug tot de vroege middeleeuwen. Aan de kathedralen en hoofdkerken werden jongens opgeleid voor de kerkelijke zang. De kathedrale kanunniken droegen hun verplichting tot het zingen bij de getijdengebeden regelmatig over aan die jongens. Vanaf de 13e eeuw nam het aantal kathedralen en hoofdkerken sterk toe en konden ook de scholieren het niet meer aan. Toen kwam het instituut van 'Koralen' op: 4 tot 12 uitgezochte jongens werden speciaal voor de diensten opgeleid en verzorgden tegen betaling de vele diensten in de kerk. De andere scholieren kregen daardoor meer tijd voor hun gewone schoolprogramma, dat >>



>> ook steeds belangrijker werd gevonden. De koralen kregen geld en loon in natura en woonden vaak in een 'Koraalhuys' of bij de zangmeester thuis. In Engeland bestaat deze traditie nog steeds.

**Haarlem** De eerste berichten over zang in de Sint Bavo stammen van rond 1300. Hier werden de koralen opgericht om de verplichtingen van de leerlingen van de Latijnse school te verlichten. Bovendien werd de koorzang meerstemmig, wat natuurlijk extra eisen stelde aan de opleiding. Bij de reformatie in de 16e eeuw verdween deze kerkmuziekpraktijk. In de nieuwe Sint Bavokathedraal werd in 1946 een muziekinstituut opgericht met als doel de oude traditie te laten herleven. De eerste Koorschool na de reformatie werd hier opgericht, als voortzetting van de 'Coraelen van Sint Bavo'. De school kreeg speciale ontheffing bij Koninklijk Besluit van een aantal verplichtingen van Prinses Juliana, optredend als regentes van Koningin Wilhelmina, in 1948. Tot 1964 verbleven de leerlingen in een internaat. Daarna werd

het een dagschool voor jongens uit Haarlem en omgeving en werd de school uitgebreid met een derde klas (de huidige groep 5). Vanaf dat moment werd er ook niet meer meegewerkt aan diensten onder schooltijd. Voor die tijd kwam het in het 'rijke roomse leven' geregeld voor (rouw- en trouwdiensten) dat hele klassen afwezig waren op grote delen van de week. De school ging verder als 'gewone basisschool' met de groepen 5 t/m 8 en een grotendeels regulier programma. Een grote en historische verandering kwam in 1992. Voor het eerst werden er meisjes toegelaten, die dezelfde opleiding krijgen.

### **Toekomst**

De kerkgang in Nederland neemt af. Op de Koorschool zitten nu kinderen uit gezinnen die niet katholiek of zelfs christelijk zijn. Voor de school is dat geen toelatingscriterium, maar hij gaat er natuurlijk wel vanuit dat er een bewuste keuze is voor deze vorm van onderwijs.

Uit de algemene trend in kerkelijk Nederland is het niet af te leiden, maar de belangstelling voor de Koorschool blijft meer dan op peil. Het aantal aanmeldingen overtreft het aantal beschikbare plaatsen. ●

### Twee Sint Bavo's

Haarlem kent twee Sint Bavokerken. De originele Sint Bavo wordt al genoemd in 1245 en is nu in gebruik als kerk van de Hervormde Gemeente. Mede om verwarring te voorkomen staat hij ook bekend als Grote Kerk. De Sint Bavokathedraal is in fasen gebouwd tussen 1898 en 1930 en is de hoofdkerk van het bisdom Haarlem en als zodanig ook de bisschopskerk. De Koorschool hoort uiteraard bij de katholieke Sint Bavo.

Hans Hartog, directeur (Haarlem, 1953) volgde de Pabo De la Salle in Heemstede (opgegaan in InHolland) en begon zijn loopbaan als onderwijzer in Haarlem en omgeving (Vijfhuizen). Daarna was hij zestien jaar directeur van verschillende basisscholen in Alphen aan de Rijn. In 2001 werd hij directeur van het Muziek Instituut Sint Bavo. Hij verdeelt daar zijn tijd tussen de Koorschool en de overige taken van het Muziek Instituut.



# Waar vindt u ons?

## Dyade Amersfoort

### Amersfoort

Utrechtseweg 371 | Postbus 1402 | 3800 BK Amersfoort  
tel. (033) 469 82 00 | fax (033) 461 28 49

## Dyade Ede

### Ede

Horapark 3 | Postbus 8040 | 6710 AA Ede  
tel. (0318) 67 51 11 | fax (0318) 62 23 63

## Dyade Nieuwegein

### Centraal Bureau

Fakkelstede 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein  
tel. (030) 630 56 00 | fax (030) 630 56 91

### Nieuwegein

Fakkelstede 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein  
tel. (030) 602 85 60 | fax (030) 602 85 91

## Dyade Noord-Holland

### Amsterdam

Slotermeerlaan 69 | Postbus 9052 | 1006 AB Amsterdam  
tel. (020) 585 95 00 | fax (020) 585 95 55

### Aalsmeer

Zwarteweg 123 | Postbus 111 | 1430 AC Aalsmeer  
tel. (0297) 38 82 88 | fax (0297) 38 82 99

## Dyade Rotterdam-Middelburg

### Rotterdam

Scheepmakershaven 64 | Postbus 1080 | 3000 BB Rotterdam  
tel. 088 - 392 33 33 | fax (010) 414 72 27

### Middelburg

Dam 10 | 4331 GJ Middelburg  
tel. (0118) 61 11 59 | fax (0118) 61 30 46

kijk op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) voor een routebeschrijving

Dyade heeft ten behoeve van al haar klanten mantelcontracten afgesloten. Omdat wij onderhandeld hebben voor alle klanten van Dyade, hebben wij condities bedongen die u als klant afzonderlijk nooit kunt bedingen. Als klant van Dyade kunt u van deze gunstige condities (gratis) profiteren.

Zie [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) Diensten > Dyade Voordeelservice. Voor algemene informatie belt u met (030) 630 56 12.

**Dyade**  
> Voordeelservice

## De belangrijkste mantelcontracten

Dienst / product	Partner van Dyade	Uw voordeel	Hoe u kunt deelnemen?
Bankarrangement	> ING Bank/Postbank > ABN-AMRO	> hoge rente op rekeningcourant > beleggen onder de onderwijs condities > geen bankkosten	Aanmelden via de vestiging
Elektronische beveiliging	Initial Varel Security	> beveiligingsoplossingen op maat	Aanmelden via tel. (020) 651 61 14
IP Aanvullingsplan	ABP/Loyalis	> 20% korting	Aanmelden via tel. (045) 579 61 11
Kopieermachines	Rex-Rotary	> lage all-in afdrukprijs	Aanmelden via de vestiging
Motorrijtuigenverzekering	Univé	> 10% korting	Aanmelden via de vestiging
Papier print- en kopieerpapier	Proost & Brandt	> goede kwaliteit papier tegen een bodemprijs	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
(Personeels)advertenties het plaatsen van advertenties in de media	Meyson communicatieadviesbureau	> tot 35% korting op reguliere advertentietarieven	Aanmelden via tel. (020) 585 95 73 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Schoolmeubilair	Presikhaaf	> aantrekkelijke (leverings)condities	Aanmelden via tel. (026) 368 56 85
Verbruiksmateriaal pennen, potloden, stiften, linialen etc.	Ahrend	> geen verzendkosten bij een laag bestelbedrag > hoge kortingen (tot 38%)	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
Website het maken van een eigen site voor bestuur of school	Meyson communicatieadviesbureau	> u kunt gebruik maken van een pakket dat speciaal voor het onderwijs gemaakt is	Aanmelden via tel. (020) 585 95 73 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice

06/07  
juni  
juli

2007

# KALENDER

*Elke maand > Formulier maandopgave geweigerde vacatures toezenden aan Cfi als een vacature geweigerd wordt door een eigen wachtgelder. Een kopie van het formulier aan de afdeling Dyade Personeel zenden.*

*Elke maand > Vervangingsmutaties tijdig indienen (binnen drie maanden). Wanneer de termijn wordt overschreden, kunnen de kosten niet meer worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds.*

*Elke maand > Gewerkte invaldagen moeten liefst direct, maar uiterlijk vóór de 5e van de volgende maand voor verwerking worden aangeboden.*

*Elke week > Toezenden personeelsmutaties aan de afdeling Dyade Personeel. Wij verzoeken u personeelsmutaties gespreid – bijvoorbeeld wekelijks - aan te bieden via Dyade Extranet > Dyade Personeel > Web Personeelsmutaties. Ook als u nog op de ‘ouderwetse’ manier via formulieren aanlevert, is het van belang de mutaties niet tot vlak voor de uiterste datum op te sparen.*

*Elke dag > Nieuwe en korttijdelijke werknemers voor start van werkzaamheden melden bij de Belastingdienst. De volgende gegevens moeten worden aangeleverd:*

- > loonheffingnummer*
- > sofinummer werknemer*
- > naam werknemer*
- > geboortedatum werknemer*

*De melding kunt u doen via de formulieren in Web Personeelsmutaties en via het faxformulier (te downloaden via [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) > Personele administratie > Formulieren > Mutatieformulieren).*

**07/06** *Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van juni.*

**20/06** *Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling juni.*

**25/06** *Het salaris over de maand juni wordt uitbetaald.*

**09/07** *Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van juli.*

**20/07** *Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling juli.*

**25/07** *Het salaris over de maand juli wordt uitbetaald.*

# ICT & BEHEER (PLATOPLAN) VAN INFRASTRUCTUUR TOT SOFTWARE EN TRAININGEN



ICT in het onderwijs is 'hot', maar tegelijkertijd complex. Het begint met de juiste infrastructuur en een stabiele netwerkomgeving, maar wordt pas effectief wanneer leerkrachten én leerlingen optimaal gebruik kunnen maken van ICT. Met PlatoPlan biedt Rex-Rotary een totaalaanpak van **ICT & Beheer**, gericht op alle betrokkenen: schoolbestuur/directie, ICT-coördinator/projectgroep, leerkrachten, kinderen en hun ouders. Meer dan 700 onderwijsinstellingen profiteren inmiddels van PlatoPlan en maken gebruik van meer dan 1400 onderwijsprogramma's, die PlatoPlan te bieden heeft. Dyadeklanten profiteren dubbel, want PlatoPlan van Rex-Rotary is nu voor u beschikbaar én we bieden een **GRATIS** netwerkinventarisatie aan. Maak daarom vrijblijvend een afspraak via 079 - 346 75 96.

Onder de noemer **Schoolproductivity** biedt Rex-Rotary u meerdere diensten zoals: Factuurverwerking, Betaal- en registratiesystemen, Dossiervorming en het Repro Totaalpakket. Hiermee laten wij uw organisatie efficiënter en prettiger werken.



 **Rex-Rotary**

Kopieer-, print- & ICT-oplossingen