

Dyademagazine

nummer 10 | oktober 2007 | maandelijkse uitgave van Dyade



- > De jaarrekening en het ministerie
- > Dromen en doen: een bespiegeling over de begroting 2008
- > Policy Governance en de valkuil van besturen

Dyade



Dyade Directeurenpool

Heeft u nú tijdelijk een directeur nodig?

De Dyade Directeurenpool bestaat sinds 1998 en is de enige puur gespecialiseerde pool van onderwijsmanagers. Directeuren van een zwaar kaliber op school- of bovenschools niveau. Ze kennen het onderwijs door en door en zijn daarom in staat onderwijsorganisaties snel en effectief aan te sturen.

Ervaren interim-managers, puur gespecialiseerd in onderwijsmanagement!

Wilt u meer informatie over Dyade? Ga naar www.dyade.nl of neem contact op met Aldert Wester, Coördinator Dyade Directeurenpool, telefoon (0318) 67 51 65 of e-mail naar directeurenpool@dyade.nl.

Dyade

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

Redactie

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

Met medewerking van

Arlé Troost

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 | grafische vormgeving,
Krommenie

Coverfoto + pagina 22, 27-29

Marco van Hal, Amsterdam

Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

Drukkerij

Nivo, Delft



9



22



27

In dit nummer:

de racende rechter

4 Kennelijk onredelijke rddf-plaatsing 

6 De jaarrekening en het ministerie

7 Project Raet op koers

9 Dromen en doen: een bespiegeling over de begroting

even voorstellen

12 Even voorstellen... 

14 ICT Tips & trucs 


16 Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze (deel 2)

20 kort 


21 veelgestelde vragen 

22 Policy Governance® en de valkuil van besturen

smaakmakers

25 CNV Schoolleiders met Harry Blume:
Nieuwe ronde, nieuwe richting? 

in the spotlight

27 Haasje over in Venlo
Van zorgleerling tot kansleerling 

30 Waar vindt u ons?

31 Kalender

Kennelijk onredelijke rddf-plaatsing

Plaatsing in het risicodragend deel van de formatie (rddf) is aan een aantal voorwaarden gebonden. In de praktijk komen adviseurs van Dyade regelmatig voorstellen tegen die niet aan de eisen die gesteld zijn in de CAO voldoen. Werknemers kunnen dan vaak met succes in beroep gaan. Daarna moeten partijen toch weer samen verder. Ondoordacht handelen leidt in dit soort gevallen tot moeizame situaties. Dit artikel is gebaseerd op drie uitspraken op dit gebied van de Commissie van Beroep voor islamitische scholen. Doordat er het afgelopen jaar enkele scholen zijn gesloten, kwam deze rddf-plaatsing aan de orde. Deze problematiek is geregeld in de CAO-primair onderwijs, artikel 2.8 en nader uitgewerkt in bijlage III van deze CAO.

door Hans Koster

Plaatsing in het rddf wordt volgens de CAO gemotiveerd en schriftelijk aan de werknemer meegedeeld, zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk voor de zomervakantie. In principe kan plaatsing in het rddf alleen plaatsvinden op basis van een door het bestuur vastgesteld bestuursformatieplan. Slechts bij zwaarwegende redenen of omstandigheden kan daarvan worden afgeweken.

Uitgangspunt is dat afvloeiing plaats vindt op bestuursniveau en daarom een bestuursformatieplan als basis heeft. Er is een uitzondering mogelijk in het geval zich een formatief probleem voordoet op een school ter grootte van minstens € 35.000,-. In de vorige CAO was dit bepaald op 120 fre's. Als bij een probleem van een dergelijke omvang afvloeiing op bestuursniveau zou leiden tot kennelijke onbillijkheid heeft plaatsing in het rddf en afvloeiing plaats uit het personeelsbestand van die school of scholen waar de problemen zich voor doen.

Wanneer is er sprake van kennelijke onbillijkheid?

Versillende schoolbesturen hebben tot voor kort aangenomen dat bij opheffing van één school die deel uitmaakte van hun organisatie eigenlijk automatisch duidelijk zou zijn dat hier sprake zou zijn van kennelijke onbillijkheid om de afvloeiing op bestuursniveau te laten plaatsvinden. Deze besturen hebben de personeelsleden van de te sluiten school zonder veel omhaal in het rddf geplaatst. De Commissie van Beroep voor islamitische scholen heeft daar in enkele gevallen een streep door gehaald, nadat personeelsleden tegen deze rddf-plaatsing in beroep zijn gegaan¹.

In de laatste zaak ging het om sluiting van twee scholen. De rddf-plaatsing van de werknemer was door het bestuur gemotiveerd om organisatorische redenen.

De school stond onder intensief toezicht van de Inspectie voor het Onderwijs en het bestuur wilde het (overblijvende) team verjongen en al doende kwaliteitsproblemen aanpakken. Het bestuur had geen

kans gezien tijdig een bestuursformatieplan vast te stellen, o.a. doordat de jaarrekeningen door de accountant waren afgekeurd. Hierdoor kwam in een zeer laat stadium helderheid over een groot exploitatiekort, waardoor de opstelling van een (meerjarig)begroting zeer bemoeilijkt werd.

De Commissie van Beroep had begrip voor deze moeilijke situatie en oordeelde dat deze situatie in zichzelf gegronde redenen gaf om tot rddf-plaatsing over te gaan zonder vastgesteld bestuursformatieplan. De commissie constateerde aansluitend echter dat het bestuur ook ver na de rddf-plaatsing nog steeds geen bestuursformatieplan had vastgesteld, dit in tegenspraak tot eerdere toezeggingen.

Het bestuur had als uitgangspunt in het personeelsbeleid een integrale afvloeiingsregeling per personeelscategorie op bestuursniveau. Zoals hiervoor is gesteld is er ruimte om daarvan af te wijken, indien zich een formatief probleem voordoet met een omvang van 120 fre's op één school, als integrale afvloeiing op bestuursniveau zou leiden tot kennelijke onbillijkheid.

In de bestreden beslissing heeft het bestuur aangegeven dat het wilde afwijken van de integrale regeling om schoolorganisatorische redenen. De commissie oordeelt dat de term 'kennelijk' impliceert dat zeer duidelijk moet zijn waaruit deze onbillijkheid bestaat, omdat het gaat om afwijking van de hoofdregel. De commissie vindt dat er hoge eisen gesteld moeten worden aan de motivering om van de normale regeling af te wijken. De werkgever heeft dit naar het oordeel van de commissie niet voldoende duidelijk gemaakt en ook tijdens de zitting niet aan de commissie duidelijk kunnen maken. Het beroep is daardoor gegrond en de rddf-plaatsing vernietigd.

In een vergelijkbare zaak bij hetzelfde bestuur oordeelde de commissie eensluidend. De functionaris voerde onderwijsondersteunende taken uit op meer scholen van de organisatie en het bestuur wilde het aantal onderwijsondersteunende functies terugbrengen om meer geld vrij te maken voor o.a. leerkrachten. Deze schoolorganisatorische reden was voor de commissie onvoldoende onderbouwd om een afwijking van de normale afvloeiingsvolgorde te rechtvaardigen.

In de andere zaak speelde vooral een rol dat de Commissie van Beroep en het bestuur van de scholen een volstrekt tegenstrijdige opvatting bleken te hebben van het begrip 'kennelijke onredelijkheid'. In dit geval ging het om een sluiting van een school wegens het niet halen van de stichtingsnorm. De



enige andere school van de stichting ligt hier 60 kilometer (een uur rijden volgens de ANWB-route-planner) vandaan. Het bestuur vond dat alleen al de afstand tussen deze twee scholen het kennelijk redelijk zou maken de afvloeiing geheel te beperken tot de school die opgeheven zou worden. De commissie vond deze redenering te kort door de bocht. Daar kwam nog bij dat het bestuur in het jaar van voorbereiding op lumpsum pas in een laat stadium tot het vaststellen van een bestuursformatieplan kwam en dat niet duidelijk was of de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) hier tijdig mee had ingestemd. Het bestuursformatieplan was tenslotte wel ondertekend door een personeelslid van de GMR, maar pas op een datum die lag nadat de personeelsleden in het rddf waren geplaatst. Het bestuur had het bestuursformatieplan wel enkele maanden eerder in principe vastgesteld, maar het kon pas van kracht worden na instemming van het personeelsdeel van de GMR.

Nu de rddf-plaatsing al gedaan was voor de formele vaststelling van het plan was dit niet correct. Daarnaast beschikte de commissie over te weinig informatie om een afweging te kunnen maken of rddf-plaatsing wellicht gekund had zonder dat er een bestuursformatieplan was vastgesteld. Tenslotte ontving een personeelslid de brief betreffende de rddf-plaatsing op de eerste zaterdag van de zomervakantie. Dit was dus niet “voor de zomervakantie” zoals de CAO voorschrijft. Het bestuur was er ten onrechte van uitgegaan dat het voor het begin van het nieuwe schooljaar zou zijn en had de (vroeg) zomervakantie even uit het oog verloren. Dat het betreffende personeelslid aanvankelijk de brief niet in ontvangst had willen nemen, waardoor het bestuur die ten langen leste (maar te laat) maar

aangetekend verstuurde, speelde bij de overwegingen geen rol. Conclusie van de commissie was dat ze geen reden zag af te wijken van de normale afvloeiingsvolgorde, omdat het bestuur de kennelijke onredelijkheid niet voldoende had onderbouwd.

Hoe liep dit af? In deze laatste zaak had het bestuur ineens uitzicht op twee schoolteams en één school. Het bestuur heeft overwogen ontbinding van arbeidsovereenkomsten via de kantonrechter te vragen wegens zwaarwichtige omstandigheden. Om praktische redenen heeft het bestuur hier vanaf gezien. De grote afstand tussen de twee scholen maakte het voor veel medewerkers aantrekkelijk uit te zien naar een andere werkkring in de regio van hun te sluiten school. Daarnaast heeft het bestuur voor de andere school onmiddellijk een vacaturestop afgekondigd en de medewerkers in tijdelijke dienst te verstaan gegeven dat hun dienstverband na de zomervakantie niet zou worden voortgezet. Dit heeft geleid, samen met enig ander natuurlijk verloop, dat er feitelijk per ingang van het nieuwe jaar geen sprake meer was van een personeelsoverschot. Met andere woorden: ook als de rddf-plaatsing van kracht was gebleven, hadden er daardoor geen ontslagen gevallen, vanwege de ontstane formatieruimte.

Moraal van dit verhaal Afwijking van de afvloeiingsvolgorde bij opheffing van een school is voor de Commissie van Beroep niet zo maar een kennelijke onbillijkheid waarvoor van de normale afvloeiingsvolgorde kan worden afgeweken. Vooral besturen met scholen die op tamelijk grote afstand van elkaar liggen moeten erop alert zijn dat er bij afwijking van de afvloeiingsvolgorde door formatieve problemen op één school een goede onderbouwing van de rddf-plaatsing moet zijn. Alleen de afstand is niet voldoende onderbouwing daarvoor. Rddf-plaatsing kan alleen op basis van een goedgekeurd bestuursformatieplan. Op dit moment heeft u nog alle tijd om u te bezinnen op die goede onderbouwing! Twijfelt u over de juiste aanpak, dan zijn de adviseurs van Dyade graag bereid u te ondersteunen. ●

¹ Uitspraken van Commissie van Beroep voor islamitische scholen op 27-02-2007 en 08-05-2007.

De jaarrekening en het ministerie

Met de komst van lumpsum in het primair onderwijs is een aantal zaken gewijzigd. Wij hebben hierover uitvoerig bericht. Eén van de wijzigingen betreft de jaarrekening en de eisen die daaraan gesteld worden. Ten aanzien van de jaarrekening 2006 gelden twee eisen: de jaarrekeningen moeten voorzien zijn van een goedkeurende accountantsverklaring én ze moeten voor 1 juli 2007 bij het Cfi zijn gedeponereerd. Hoe is alles verlopen? Bij Dyade lag de regie bij de productmanager Dyade Financieel, Rinus Welleman.

door Hans Koster



Heeft Dyade de gestelde termijn van het Cfi kunnen waarmaken?

“Dyade had op 8 augustus 2007 98 procent van de jaarrekeningen inclusief een goedkeurende accountantsverklaring bij het Cfi gedeponereerd.”

Dus geen 100 procent, en wat was situatie op 1 juli 2007?

“Klopt. Op 1 juli had Dyade 84 procent van de jaarrekeningen inclusief een goedkeurende accountantsverklaring bij het Cfi gedeponereerd. De overige jaarrekeningen zijn met enkele weken vertraging gedeponereerd bij het Cfi. Dat was nog binnen de uitsteltermijn die het Cfi gegeven had. Bij de resterende 2 procent spelen zaken waar Dyade niet veel aan kan doen, zoals een onderzoek door de auditdienst van het ministerie van OCW. Hangende dit onderzoek wil de accountant geen verklaring bij de jaarrekening 2006 afgeven. We proberen die processen volgend jaar nog beter te sturen en te coördineren. Het is natuurlijk uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de klant, maar we hopen door nog sterkere informatie en communicatie ook de laatste procenten in orde te hebben.”

Hoe bedoelt u dat en hoe wilt u dat bereiken?

“Eigenlijk is het heel eenvoudig. Om een jaarrekening goed en volledig te kunnen maken, dienen wij in het bezit te zijn van alle relevante stukken. Wij zullen nog explicieter aangeven welke stukken

c.q. informatie wij, wanneer nodig hebben om tijdig, juist en volledig een jaarrekening te kunnen opmaken. Dus ook onze klanten hebben hierin een belangrijke rol. Verder is de (logistieke) planning cruciaal. Hier zijn drie partijen bij betrokken te weten de klant, de accountant en Dyade. Vertraging die ontstaat door het niet hebben van juiste en volledige informatie is van invloed op de totale doorlooptijd van de jaarrekening.

Een ander belangrijk item is de softclose die wij periodiek met de klant bespreken. De softclose is een virtuele afsluiting van de financiële administratie op een bepaald moment (zie hiervoor ook het artikel ‘De softclose en bij zijn met boeken’ in het

Dyademagazine van mei 2007). Bij een softclose komen namelijk ook de relevante onderdelen ter sprake die van belang zijn voor het jaarrekening-traject. Door die softclose voorkomen we een enorme piek bij de jaarafsluiting, waarbij ineens een heel jaar overzien moet worden. Dat is ook voor de klant vaak erg lastig te doen. De tussenstappen maken het proces voor een ieder beter beheersbaar en brengen de kans op problemen in de eindfase van de afsluiting behoorlijk terug.”

Hoe heeft Dyade het gedaan ten opzichte van zijn concurrenten?

“Hierover zijn nog geen officiële mededelingen gedaan. Wij hebben wel contact gehad met het Cfi en dat gaf aan dat Dyade in ieder geval in de voorhoede zat wat betreft de aanlevering.”

Waren er nog specifieke items die het proces beïnvloed hebben?

“Jazeker. Om te beginnen was het voor vele klanten in het primair onderwijs de eerste keer dat er een complete jaarrekening werd gemaakt inclusief de verplichte accountantscontrole. Dat leidt altijd tot de nodige vragen van de accountant. De accountant zal namelijk willen beoordelen of de stelselwijziging van kasstelsel naar baten- en lastenstelsel goed is uitgevoerd. Verder moet de accountant de waardering van bezittingen en schulden voor de eerste keer controleren. Andere punten die toch wel om extra aandacht vroegen, waren de verantwoording met betrekking tot de Europese aanbesteding, de bapovoorziening en het bestuursverslag dat voor vele besturen voor de eerste keer moest worden opge-

‘De accountant zal willen beoordelen of de stelselwijziging van kasstelsel naar baten- en lastenstelsel goed is uitgevoerd.’

steld. Ten aanzien van het laatste punt hebben wij in overleg met de accountant een standaard format gemaakt dat door de besturen als basis kon worden gebruikt om het bestuursverslag te maken. Al met al een prachtige uitdaging.

Daarnaast zijn er nog enkele klanten die zelf de financiële administratie voeren. Ook voor hen is het natuurlijk een ingewikkeld jaar geweest en we hebben begrepen dat er juist daar nog wel wat problemen zijn opgetreden. Wij zijn daar natuurlijk niet voor verantwoordelijk, maar als het mogelijk is willen we ze natuurlijk wel helpen.”

Tenslotte?

“Het halen van de doelstelling was een prima resultaat. Voor onze klanten in het primair onderwijs was het wennen, maar we zijn ze dankbaar voor het tijdig en correct aanleveren van alle benodigde documenten. Dienstverlening staat of valt immers bij een goede samenwerking tussen klant en leverancier. Ik wil dan ook onze klanten enorm bedanken, maar ook onze medewerkers niet vergeten, die met de nodige extra inspanning dit resultaat hebben bereikt. Samen konden we het aan.”



Project Raet op koers

In het juli/augustusnummer en het septembernummer van het Dyademagazine heeft u artikelen kunnen lezen over de samenwerking tussen Raet en Dyade.

door Herman de Wild

Per 1 januari 2008 gaan ongeveer 50 besturen gebruik maken van het systeem en per 1 januari 2009 álle klanten van Dyade. Wij hebben aangegeven u regelmatig te informeren over de voortgang van het project. Dyade werkt projectmatig aan de implementatie van het nieuwe systeem. Het project verloopt voorspoedig en volledig volgens planning. In oktober zal gestart worden met het schaduw-draaien.

Alle klanten die reeds per 1 januari 2008 overgaan naar Raet krijgen nog in september een brief met uitvoeriger informatie over de voortgang van de implementatie. ●

Wedden dat het goed zit!



Basisonderwijs



Voortgezet onderwijs



Projectinrichting



Wilt u onze catalogus ontvangen of een advies op maat? Neemt u dan gerust contact op.



PRESIKHAAF
SCHOOLMEUBELN

Driepoortenweg 35
6827 BP Arnhem
Postbus 5457
6802 EL Arnhem

Telefoon: 026 368 56 85
Telefax: 026 368 57 77
E-mail: schoolmeubelen@presikhaaf.org
Internet: www.schoolmeubelen.com



Dromen en doen: een bespiegeling over de begroting 2008

Het najaar is het ideale seizoen om te dromen en na te denken over de toekomst en deze dromen om te zetten in concrete acties! U heeft vóór de zomer uw schoolplan afgerond. De acties voor komend schooljaar zijn hierin vastgelegd. Na de drukke periode van de laatste weken voor de zomervakantie heeft u in de zomer enige afstand kunnen nemen van de school. Waarschijnlijk is er nagedacht over het afgelopen schooljaar en was er de mogelijkheid te filosoferen over hetgeen u wenst in de toekomst. In het najaar begint ook het nieuwe kalenderjaar om de hoek te kijken. Wat is er mooier dan het schoolplan en uw wensen om te zetten in (toekomstige) acties?

door André van Oort

Tussen dromen en realisatie zit een wereld van verschil. Het lukt maar weinig mensen om hun dromen om te zetten in reële acties. Wij willen u inspiratie geven om dit najaar het begin van de sprong van dromen naar doen te maken, zodanig dat u in 2008 van uw droom realiteit kunt maken.

Een hulpmiddel Het bijna natuurlijke moment in de schoolorganisatie voor het omzetten van dromen in daden is het opzetten van de begroting. Nu zult u zeggen: "Wat hebben dromen en een begroting nu met elkaar te maken?" Veel!

De begroting geeft de keuzes weer die het bestuur en de school hebben gemaakt voor de komende periode. De inhoud van deze droom wordt financieel vertaald in een begroting. Het geeft de koers aan die u wilt varen en de bijbehorende activiteiten die u gaat oppakken. Het brengt realisme en ordening aan in de dromen; de begroting geeft aan waaraan de organisatie zijn geld wil besteden en uit welke bronnen het geld komt. De ingezette koers kan dus financieel uitgevoerd worden! De droom kan werkelijkheid worden!

Enkele ervaringen Het doorvertalen van dromen naar activiteiten en geld is geen eenvoudige taak. Het is een proces waarbij overeenstemming gevonden moet worden over de te varen koers, de te

maken keuzes en de onderlinge verhoudingen worden af en toe op de proef gesteld. Kortom, het vraagt veel van bestuursleden en schoolleiding om een zogenaamde beleidsrijke begroting te maken. Hieronder een voorbeeld van hoe het niet goed ging.

Een krimp

Bij een groot ROC is sprake van een afdeling Techniek met circa 1.500 leerlingen. Techniek heeft een aantal slechte jaren achter de rug, omdat de technische beroepen niet 'cool' zijn.

Echter, een nieuwe afdeling ICT is opgezet. De afdeling bloeit en heeft ongeveer 200 leerlingen. Plotseling komt het College van Bestuur tot het besluit om de ICT-leerlingen niet langer bij Techniek onder te brengen, maar bij de afdeling Economie. Dat scheelt Techniek 200 x € 4.000,- = € 800.000,- aan inkomsten.

Door bovenstaande beslissing krijgt Techniek € 800.000,- minder en Economie moet heel snel de organisatie voor de opvang van de 200 leerlingen opzetten. Techniek biedt in het geheel geen helpende hand aan; leerlingen zijn zoekgeraakt en directie en docenten zijn boos. Techniekleerkrachten blijven bij Techniek en Economie loopt zich uit de naad om (goede) docenten te vinden.

Voor ROC-leerlingen vindt financiering plaats op basis van T-2 (PO T-1). T-2 houdt in dat de bekostiging voor het schooljaar 2007/2008 gebaseerd is op het aantal leerlingen per 1 oktober 2005. De eerste twee jaren ondervond Techniek dan ook geen enkele last van de teruggang in leerlingen. Maar na twee jaar kon men de salarissen niet meer betalen. De paniek sloeg toe, de toenmalige directeur werd weggesaand en er volgde een vervelende reorganisatie met gedwongen ontslagen.

Het hebben van een gezamenlijke droom, het maken van keuzes en het doorzien van de juiste consequenties hadden veel ellende kunnen besparen. Het maken van een juist opgezette (meerjaren)begroting op bestuursniveau en het actief omgaan met de consequenties had het huidige euvel kunnen ondervangen. Dit praktijkvoorbeeld komt u wellicht als extreem voor, maar is bedoeld om aan te geven dat schommeling in leerlingenaantallen noopt tot het nemen van maatregelen in de formatie.

Bovenstaand voorbeeld is afkomstig uit het MBO. Ook in het primair onderwijs worden begrotingen gemaakt en zijn goede en minder goede ervaringen met het opstellen hiervan. Hieronder vindt u enkele ervaringen en adviezen. >>



Een school (éénpitter) in een stabiele omgeving

De school doet het de afgelopen jaren goed. Het leerlingenaantal is al jaren stabiel en ook de komende jaren is geen daling of stijging te verwachten. Ook op het personele vlak gaat alles lekker; weinig verzuim, een stabiel, enthousiast en goed draaiend team. Het maken van de begroting voor het kalenderjaar 2007 ging snel.

In de loop van het jaar blijkt dat zaken die eerst voor iedereen duidelijk waren, nu minder duidelijk zijn. Er ontstaat wat onenigheid over enkele subsidie-inkomsten die niet in de begroting stonden, maar wel gepland waren. De vraag die ontstaat is of alle gelden in 2006 uitgegeven mogen worden óf dat het over meerdere jaren uitgespreid moet worden. De directeur heeft de subsidie voor een deel al besteed. Het bestuur wilde het bedrag toevoegen aan de reserves voor eventuele tegenslagen in de toekomst. Bij het maken van de begroting blijkt hier niet over gesproken te zijn. Het bestuur vindt dat de directeur 'te soft' is, de directeur daarentegen zegt dat het bestuur 'te zakelijk' is.

Uit deze situatie blijkt dat de samenwerking die op het eerste gezicht goed is niet vlekkeloos verloopt. Op enig moment is onenigheid ontstaan over zaken die van te voren duidelijk afgesproken hadden moeten worden.

Dit had voorkomen kunnen worden door bij het begrotingsproces na te denken over de besteding van alle inkomstenbronnen van de school. De samenwerking tussen bestuur en directie was niet op alle punten formeel vastgelegd en onderlinge verwachtingen zijn niet uitgesproken. Hierdoor is onduidelijkheid ontstaan tussen de directie en het bestuur over wie eindverantwoordelijk is bij de overschrijding van het budget. Om herhaling in de toekomst te voorkomen heeft het bestuur besloten om iemand van buitenaf te vragen om het begrotingsproces te begeleiden, waardoor de vertaalslag van plannen naar (financiële) acties kan worden gemaakt. Hierdoor verwachten ze als bestuur en directie voorafgaand aan het kalenderjaar alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Ook kan de derde een kritische blik werpen op de school en het bestuur, wat elkaar weer scherp houdt.

Dynamiek ten top bij deze school

Het leerlingenaantal is de afgelopen drie jaar verdubbeld. Ook voor de komende jaren is een groei te verwachten. Het schoolgebouw groeit uit zijn jasje. Daardoor is besloten om een nieuw schoolgebouw te bouwen. Het personeelsbestand groeit, door de toename van de leerlingen, ook fors. Het blijft een kunst om alle leerkrachten te begeleiden.

Een school in beweging dus. Meer dan een school in een stabiele omgeving loopt deze school risico's. De rijksbaten lopen een jaar achter (T-1), de kosten lopen dus vooruit op de baten. Extra geld moet besteed worden aan het werven en begeleiden van leerkrachten. Ook het aanschaffen van schoolmiddelen blijft een continu proces.

Eén van de belangrijkste risico's is het snel interen op de liquiditeit; het risico dat banksaldi niet toereikend zijn. Een ander belangrijk risico is dat zoveel dingen tegelijk gedaan moeten worden en tegelijk komen, waardoor alles half gebeurt en daardoor zaken uiteindelijk niet goed en/of te duur gedaan worden. Er ontstaat een situatie waarin het overzicht weg is. De valkuil is in een negatieve spiraal terecht te komen, waardoor de kwaliteit van het onderwijs niet langer op alle terreinen gegarandeerd kan worden.

Dit had voorkomen kunnen worden door keuzes te maken in de koers die de school gaat varen en de activiteiten die opgepakt gaan worden. De begroting is het juiste instrument om stil te staan bij prioriteiten die voor de komende periode gesteld gaan worden. Bij het opstellen van de begroting kunnen verschillende scenario's uitgewerkt worden, waardoor het maken van een keuze vergemakkelijkt wordt. Door de verschillende keuzes naast elkaar in de begroting te verwerken, wordt de financiële haalbaarheid van de keuzes inzichtelijk gemaakt.

We adviseerden dit bestuur om hun plannen te vertalen in een meerjarenbegroting. Het is raadzaam om hiervoor ondersteuning van buitenaf te vragen om het proces te begeleiden. Een kritische derde kan vaak snel zien of de plannen en de bijbehorende cijfers haalbaar zijn. De derde ziet vaak zaken waar het bestuur en de directie niet aan gedacht hebben.

De eerste stap Om u te ondersteunen in het begrotingsproces ontvangt u van Dyade in het najaar van 2007 een begrotingsmodel (beleidsarm). In dit begrotingsmodel voor het kalenderjaar 2008 zijn alle materiële en personele inkomsten en uitgaven in concept weergegeven. De inkomsten zijn begroot op basis van de leerlingenaantallen per 1 oktober 2006 en 1 oktober 2007. De uitgaven zijn geschat op bedragen zoals die gerealiseerd waren in 2007 met een extrapolatie naar het hele jaar.

U ontvangt tevens van Dyade in oktober/november een concept-loonkostenbegroting. Uitgangspunt voor deze begroting is de formatie per oktober 2007. Deze wordt onder andere (inclusief periodieken) geëxtrapoleerd naar 2008. Deze cijfers staan ook in het begrotingsmodel 2008.

De tweede stap Met de beleidsarme begroting heeft u uw droom nog niet omgezet in acties en de daaraan gekoppelde euro's. Aan u de uitdaging de begroting 2008 beleidsrijk te maken!

Let u bij het maken van deze begroting in ieder geval op de volgende zaken:

- > Maak inzichtelijk wat de personele verschuivingen in het schooljaar 2008/2009 zullen zijn. Immers de formatie wordt in de meeste gevallen op schooljaarbasis bepaald. Praktisch gezien is het advies voor uw eigen organisatie goed te analyseren welke personele kosten u in het kalenderjaar 2008 denkt te gaan maken. Concreet: wat kost de formatie tót 1 augustus 2008 en vanaf 1 augustus 2008 tot en met 31 december 2008? Dyade helpt u graag bij het vervaardigen van een aangepaste loonkostenbegroting 2008; u kunt hiervoor terecht bij uw contactpersoon Dyade Personeel.
- > Wij adviseren bij het opstellen van de kalenderjaarbegroting gebruik te maken van het schoolplan. Hierin staan immers de plannen en acties en de daaraan gekoppelde euro's. Hierdoor behoudt u een consistent verhaal.
- > Om veel werk te besparen adviseren wij u het begrotingsmodel 2008 van Dyade te gebruiken. U begroot dan immers op kalenderjaar, waarin zowel de materiële als personele inkomsten en uitgaven zichtbaar zijn.
- > Om in 2008 beter te sturen op basis van de begroting en onduidelijkheden te voorkomen, kunt u het beste een toelichting op de begroting maken. In deze toelichting verwoordt u per baten- en lastenpost hoe u aan het bedrag komt.
- > Laat de begroting eind 2007 en uiterlijk begin 2008 goedkeuren in de bestuursvergadering. Het is een verplichting om deze goedkeuring te verwoorden in de notulen van de vergadering. Daarnaast moet de begroting geparafeerd worden door het bestuur. Dyade ontvangt graag bovenstaande twee zaken in januari. Dan kunnen wij garanderen dat de begroting actueel in Web Financieel terecht komt en kunt u sturen met de begrotingscijfers.
- > U kunt het beste per jaar één begroting opstellen. Bij werkelijk grote wijzigingen kunt u een nieuwe begroting maken; meestal kunt u volstaan met een toelichting bij de werkelijke cijfers en is het niet nuttig een nieuwe begroting te maken.

Dit artikel geeft een aanzet voor het omzetten van uw dromen naar een beleidsrijke begroting. Heeft u hierbij begeleiding, ondersteuning of training nodig, dan zijn onze Dyade-adviseurs u graag van dienst. ●

Met medewerking van Annemiek Barendse en Cindy Provoost



Even voorstellen...

Regelmatig stroomt er nieuw talent binnen bij Dyade. In deze nieuwe rubriek 'Even voorstellen...' laten wij u kennismaken met onze nieuwste aanwinsten. De aftrap is aan Aad Maaten. Op 1 februari is Aad Maaten gestart als directeur van de vestiging Dyade Noord-Holland. Nu, ongeveer een half jaar later had uw verslaggever een interview met hem over zijn visie op dienstverlening en zijn eerste ervaringen bij Dyade en haar klanten.

door Hans Koster



Hoe kwam u tot de overstap naar Dyade?

"Ik was bovenschools directeur bij VCO Quercus in de Haarlemmermeer. In mijn portefeuille had ik Financiën en Beheer, of, zoals we het meestal formuleerden: Geld en Gebouwen. Mijn collega bovenschools directeur deed Onderwijs en Personeel. Als organisatie waren we klant bij Dyade Aalsmeer, dus de organisatie Dyade was niet vreemd voor mij. Voor die functie in het onderwijs werkte ik in de bankwereld. Ik ben daarin terecht gekomen nadat ik na mijn opleiding aan de Pedagogische Academie in 1984 heel moeilijk aan een baan in het onderwijs kon komen. Op het laatst was ik manager Bedrijven bij de Rabobank. In die tussentijd ben ik ook acht jaren penningmeester van een schoolbestuur geweest. Mijn eerste overstap was dus van een opleiding voor het onderwijs naar de bankwereld. Mijn tweede overstap van de bankwereld naar een financiële functie in het bovenschools management van het onderwijs. Met deze laatste overstap komt eigenlijk al mijn vroegere ervaring in eerdere functies goed van pas. Als directeur van Dyade Noord-Holland ben ik nog steeds betrokken bij het onderwijs als belangrijke maatschappelijke functie."

Wat is voor u de uitdaging bij Dyade?

"Iedere organisatie heeft de neiging naar binnen gericht te zijn. Dan is het van belang mensen van buiten aan te trekken op centrale functies. Die nieuwkomers kunnen een nieuw gezichtspunt binnen brengen. Ik was klant van Dyade en kende het bedrijf van buiten als dienstverlener. Nu sta ik

aan de andere kant van de lijn, maar ik wil ook nog steeds de blik van de klant houden. Aan de kant van de klant is er de laatste jaren veel veranderd. Tien jaar geleden was een bovenschools management nog een zeldzaamheid. Een directeur was bijna altijd een uitstekende onderwijzer. Bij de grotere klanten met bovenschools management en stafmedewerkers zie je nu ook een heel ander type vertegenwoordiger van de klant. De differentiatie in het klantenbestand van Dyade is heel groot. Ik vind het een uitdaging om op die verschillende klantprofielen in te spelen. De klant bepaalt hoe hij zijn organisatie invult. Wij als dienstverleners van de klant moeten onze dienstverlening op die verschillende klanten afstemmen. Als oud klant is dat voor mij natuurlijk een mooie uitdaging.

Intern blijft onze corebusiness natuurlijk snelle, effectieve en foutloze dienstverlening. Daarvoor is het nodig dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen om ook bij die nieuwe klantprofielen te passen. Dyade maakt de slag van klassiek administratiekantoor naar zakelijke dienstverlener met professionals."

Wat is uw visie op zakelijke dienstverlening?

"Zakelijke dienstverlening betekent voor mij professionele medewerkers, die actief luisteren naar de behoeften van de klant en dit adequaat vertalen naar de werkzaamheden die zij verrichten voor die klant. De vraag van de klant staat dus centraal en is uitgangspunt. De medewerker is professional en moet die klantvraag omzetten in gewenste actie. Daarbij hoort ook dat hij de klant gevraagd en met

name ook ongevraagd kan adviseren (ieder op zijn/haar niveau). In een aantal gevallen zal de klant ook om tegenspel vragen. De klant is niet altijd het best geholpen met een simpele uitvoering van zijn verzoek. De klantvraag kan ook betrekking hebben op het begeleiden in het proces van ontwikkelen van de bedrijfsvoering van onderwijsinstellingen. Een slimme afstemming van de processen van de klant op die van Dyade kan voor beide partijen winst opleveren. Maar professioneel adviseren betekent ook dat wij de grenzen aangeven van de mogelijkheden. Dit kunnen grenzen zijn vanwege wet- en regelgeving, maar ook grenzen van producten en diensten. Ik schat in dat als we gezamenlijk die grenzen verkennen we een behoorlijk eind komen in de (ondersteunende) dienstverlening. Onze taak is feitelijk de klant zodanig te faciliteren in de bedrijfsvoering van de onderwijsinstelling dat hij/zij zich maximaal kan richten op het belangrijkste primaire proces: onderwijs aan jonge mensen, onze toekomst! Daarbij realiseren we ons natuurlijk dat klanten steeds meer op hoofdlijnen willen sturen en moeten kunnen beschikken over de juiste managementinformatie. Dat stelt overigens óók eisen aan de klant zelf. Afspraken in zogenaamde service level agreements (SLA's) zijn dan steeds vaker aan de orde. Maar doordat klanten ook verder professionaliseren verwacht ik daar weinig problemen."

U was klant van Dyade. Wat zijn in uw beleving de sterke punten en wat zou nog kunnen verbeteren?

"In mijn vorige functie had ik zeer regelmatig te maken met Dyade (vestiging Aalsmeer). Als sterke punten heb ik de vriendelijkheid, kennis en ervaring van de medewerkers ervaren. Tijdens de gesprekken toonden de medewerkers zich altijd bereid informatie te verschaffen en uitleg te geven op mijn vragen of die van mijn collega's (personeel). In de meeste gevallen kwamen we dan wel tot een oplossing, of in ieder geval tot een gezamenlijke gedachte over de verdere ontwikkeling.

Als verbeterpunt zag ik, en dat heb ik regelmatig besproken met de verantwoordelijke managers en de directie van de vestiging, een meer pro-actieve houding van de medewerkers. In feite beheren de medewerkers de totale administratie. Ik noemde de medewerkers van Dyade, "medewerkers Bedrijfsbureau van mijn bestuurskantoor". Dat betekende wat mij betreft dat zij niet alleen heel goed de data moesten kunnen verwerken, maar ook bijvoorbeeld trends ten opzichte van de begrotingen, over- en onderschrijdingen en bijzondere uitgaven moesten signaleren en dit aankaarten om te bespreken, gevraagd, maar ook ongevraagd.

De start in 2006 van de zogenoemde softclose-gesprekken was een goede stap in de richting. Een ander belangrijk verbeterpunt naar mijn mening is de stap naar de integrale benadering door de medewerkers van de personele en financiële bedrijfsvoering. Die mistte ik."

U bent verantwoordelijk voor Dyade Noord-Holland. Wat trof u aan?

"Een tweetal kantoren met enthousiaste en zeer betrokken medewerkers. Betrokken zowel op onze relaties als op Dyade zelf. Ze zijn nog niet altijd allemaal in staat de hierboven beschreven pro-actieve houding in de praktijk te brengen. Ook zijn er de nodige emoties bij medewerkers vanwege de samenvoeging tot één Dyade Noord-holland. Maar ik vond ook een afdeling Huisvesting en Advies met een aantal ervaren bouwkundigen, tot mijn grote genoegen. Ik was tenslotte ook 'bouwheer' in mijn oude functie."

Om de kwaliteit te verbeteren, te professionaliseren en een betere oriëntatie op en positionering in de markt in Noord-Holland te krijgen, voegt Dyade vestigingen samen. Wat merken klanten daarvan?

"Het is de bedoeling dat onze relaties hier in eerste instantie niets van merken. Wij zullen alles in het werk stellen de continuïteit waarborgen. Door het samenvoegen brengen we veel kennis en ervaring bij elkaar, krijgt de vestiging een omvang die tegen een stootje kan en kunnen we de noodzakelijke professionalisering versnellen. Daardoor moet de dienstverlening verbeteren. Doordat we kosten kunnen gaan besparen kunnen we meer investeren in onze medewerkers qua opleiding en trainingen. Dat moet de klant ten goede komen en dan moet de klant het merken."

Kunnen uw medewerkers daarmee om gaan?

"Een verhuizing brengt emoties mee. Zeker als een vestiging na heel veel jaren wordt gesloten. Medewerkers hebben hun balans gevonden tussen werk en privé en deze wordt verstoord door de verhuizing. Dat is niet altijd even prettig. Maar als werkgever zullen we maximaal ons best doen, ook via een sociaal plan, onze medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden. Overigens wordt de noodzaak om de activiteiten in Noord-Holland te concentreren breed binnen Dyade gedeeld."

Waar staat Dyade over vijf jaar?

"Dan ga ik ervan uit dat Dyade een moderne, zakelijke dienstverlener is in o.a. het onderwijs. De administratieve dienstverlening gaat mede door verder gaande automatisering en nieuwe systemen zo snel en effectief dat de klant Dyade ziet als zijn eigen bedrijfsbureau, waar hij dag en nacht alle gegevens kan raadplegen. Onze medewerkers zijn dienstverleners van de klant die hem een aantal zaken uit handen kunnen nemen, zodat de klant zich kan richten op zijn primaire taak. Onze afdeling Huisvesting en Advies is een gewaardeerde sparringpartner voor de leiding van de onderwijsinstellingen. Kortom: wij ondersteunen de klant bij het waarmaken van zijn eigen doelstellingen." ●

ICT Tips & trucs

Dyade introduceert voor het eerst elektronisch betalen via www.dyade.nl. Jaarlijks houdt Dyade informatiebijeenkomsten in de vorm van 'directeurenochtenden'. U kon zich als klant voorheen enkel schriftelijk aanmelden voor deze bijeenkomsten. Dit jaar zal het voor het eerst ook mogelijk zijn om de aanmelding elektronisch in te dienen en daarna indien gewenst zelfs elektronisch te betalen via iDEAL internetbankieren.

door Marieke de Korte

Direct en veilig afrekenen via internet - Internetbankieren via iDEAL

Ga naar www.dyade.nl/directeurenochtenden - maak een keuze uit het overzicht van bijeenkomsten en meldt u vervolgens aan. Na de aanmelding kunt u ervoor kiezen om het eenmalig machtigingsformulier uit te draaien, in te vullen en op te sturen aan Dyade óf u kiest ervoor om direct over te gaan tot betaling via internetbankieren van iDEAL. U ontvangt direct een bevestiging, geen papierwerk meer en geen postzegels!

Wat is iDEAL?

Met iDEAL kunt u vertrouwd, veilig en gemakkelijk uw online aankopen afrekenen. U rekest af in uw eigen vertrouwde internetbetaalomgeving, op basis van specifieke beveiligingsmethoden van uw eigen bank. Als internetbankierder kunt u direct gebruik maken van iDEAL, zonder dat u zich daarvoor hoeft aan te melden.

U kunt iDEAL gebruiken als u internetbankiert bij ABN AMRO, Postbank, Rabobank of SNS Bank. U gebruikt bij de betaling dezelfde hulpmiddelen als bij een betaling via internetbankieren (bijvoorbeeld SMS-Tan bij Postbank, Random Reader bij Rabobank, Digipas bij SNS Bank en e.identifier bij ABN AMRO). De betaling wordt direct ten laste van de betaalrekening uitgevoerd.

Voordelen

iDEAL biedt u een aantal voordelen ten opzichte van andere betaalmethoden.

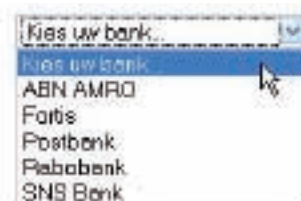
- > iDEAL is net zo vertrouwd, veilig en gemakkelijk als internetbankieren.
- > iDEAL wordt ondersteund door de grote Nederlandse banken.
- > Toegang tot internetbankieren van één van de deelnemende banken is voldoende om gebruik te kunnen maken van iDEAL.
- > Controle en overzicht op de betaling.

Hoe betaal ik met iDEAL?

U plaatst een bestelling bij een webwinkelier (in dit geval is Dyade de webwinkelier). Bij het afrekenen van de bestelling kunt u aangeven dat u met iDEAL wilt betalen. Klik dan op de iDEAL-betaalknop (*afbeelding 1*) en selecteer uw bank (*afbeelding 2*).



afbeelding 1



afbeelding 2

Vervolgens wordt u doorgeleid naar uw eigen bank waar de betaalopdracht voor u klaar staat. U ziet dat er in het geval van de ‘Directeurenochtenden’ een betaalopdracht van € 70,- klaar staat om over te maken aan de betaalrekening van Dyade (afbeelding 3).



afbeelding 3

U wordt door uw bank gevraagd een aantal gegevens in te vullen en u autoriseert de betaling (afbeelding 4).



afbeelding 4

Het bedrag wordt direct van uw betaalrekening afgeschreven en de webwinkelier wordt geïnformeerd dat de bestelling is betaald. ●

Tips

- > Koop uw entreebewijs (én parkeermunt) voor DierenPark Amersfoort online en profiteer van het gemak dat u rechtstreeks kunt doorlopen naar de controle. Betalen gaat eenvoudig en veilig via internetbankieren (iDEAL) of creditcard.
- > Geen zin om in de rij te staan bij de kassa van de Keukenhof? Koop dan uw toegangsbewijs en parkeerkaart via de website van de Keukenhof via iDEAL. Snel en eenvoudig!
- > Op www.ideal.nl vindt u bij ‘Webwinkels’ een overzicht van de webwinkeliers die iDEAL aanbieden.

Marieke de Korte is webmaster Dyade ICT en werkt vanuit het Centraal Bureau Dyade, Nieuwegein.

Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze (deel 2)

In het Dyademagazine van maart 2007 is aandacht gegeven aan de oorzaken en de aanpak van verzuim. Deze keer wordt ingegaan op de bijdrage die Dyade kan leveren in de aanpak en het terugdringen van het verzuim op uw school of scholen. Daartoe is één van onze specialisten op dit gebied, mevrouw drs. W. (Wilma) Rijndorp-Kreft, adviseur Dyade Advies geïnterviewd.

door Arlé Troost

Wat kan Dyade voor scholen en schoolbesturen op dit gebied betekenen?

“Allereerst heeft Dyade de kennis in huis om uiteenlopende vragen op het gebied van verzuim en arbeidsongeschiktheid te beantwoorden. In een eind 2006 verschenen handreiking, die door scholen en schoolbesturen gratis is op te vragen, worden al veel zaken op het gebied van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid toegelicht.

Een dossier doorspreken met een adviseur van Dyade kan natuurlijk altijd. De specialist kan het casemanagement deels overnemen. Dit betekent allereerst een analyse van het dossier, vervolgens opstellen van een advies en voorts ondersteunen in de uitvoering.

Uitgangspunt voor Dyade is dat de verhouding werkgever/werknemer niet moet worden verstoord en de lijntjes tussen werkgever en werknemer zo kort mogelijk moet blijven. Voor wat betreft verzuimbeleid heeft Dyade best practice-materiaal dat gericht binnen het schoolbestuur kan worden ingezet. Denk hierbij aan een verzuimprotocol, verzuimaanpak frequent verzuim, analyse verzuimkengetallen, leidraad verzuimgesprekken, afspraken over communicatie en zo meer. Vanuit de salarisadministratie van Dyade krijgen schoolbesturen op vastgestelde momenten in het verzuimtraject standaardoutput. Denk aan brieven over de 13e weeks-melding UWV, salariskorting bij één jaar en de aanvraag WIA. Een aantal van onze klanten heeft zo weinig met langdurig verzuim te maken dat zij hier graag een toelichting bij willen. Ook dit verzorgen wij op aanvraag. Dyade zorgt dan voor een tijdige melding, indien een kritische datum wordt bereikt en stuurt modelformulieren en brieven toe. Verder worden de stappen uitgebreid toegelicht. Bij onduidelijkheden is er een adviseur die kan

ondersteunen. Resultaat is een dossieropbouw die zonder problemen de WIA-keuring en de ontslagtoets Participatiefonds kan doorstaan. Een volgende keer weet de directeur zelf de weg te vinden.”

Er zijn veel aanbieders op dit gebied, zoals bijvoorbeeld arbodiensten, waarom dan toch kiezen voor Dyade?

“De dienstverlening op het gebied van verzuimbeheersing ligt heel dicht tegen de basisadministratie, die wij voor klanten mogen verzorgen, aan. Dyade heeft in haar standaardpakket reeds een aantal diensten opgenomen, zoals de standaardoutput waar ik zojuist over sprak. De verzuimspecialist borduurt daarop verder. Verder zijn de basisgegevens van medewerkers binnen handbereik en dat scheelt tijd en moeite. Dyade kent het onderwijs. De Dyade-adviseur kent het verschil tussen een onderwijsassistent en een klassenassistent en kan dat de bedrijfsarts of het UWV ook uitleggen, als dat nodig mocht blijken te zijn. De Dyade-adviseurs zijn bekend met de berekeningswijze van werktijdfactoren en ook de CAO-afspraken op dit gebied zijn hen bekend. Wederom tijd- en kwaliteitswinst. Daarbij zijn de adviseurs van Dyade ervaren en blijkt uit evaluaties dat het advies en de ondersteuning op prijs worden gesteld. Het succespercentage is hoog. Bij bestuursbrede interventies blijkt het verzuim significant af te nemen en individuele dossiers vinden vaak een oplossing. Omdat Dyade gekozen heeft om met Raet te gaan samenwerken komen er, vanuit de HRM-module van Raet, steeds meer gegevens voor de klant, maar desgewenst ook voor de adviseur beschikbaar. Dat werkt makkelijk, snel en betrouwbaar.”

Berust de werkwijze van Dyade op een bepaalde aanpak?

“Jazeker! In 2001 voorzagen wij een taakverzwaring voor scholen op het gebied van verzuim en reïntegratie door de komst van de Wet verbetering poortwachter. De aanpak van Dyade gaat in eerste instantie uit van het bekende onderscheid in zwart, grijs of wit verzuim ofwel een noodzaak, een behoefte of de gelegenheid tot verzuim. Daarop is een verzuimketen in beeld gebracht. Vanuit deze keten is vervolgens



bekeken welke interventies mogelijk zijn en op welk moment. De indeling preventief, drempelverhogend en curatief beleid wordt aangehouden:

- > Preventief beleid: ten aanzien van preventief beleid is een aantal instrumenten ontwikkeld gericht op arbeidsomstandighedenbeleid, taakbelastingbeleid, belastbaarheid van mensen en culturele aspecten. Ook regulier personeelsbeleid hoort hierbij. Duidelijkheid en voorzieningen voor personeelsleden dragen bij aan het voorkomen van verzuim.
- > Drempelverhogend beleid: heeft ook een bedrijfs-culturele component, maar richt zich met name op het maken van goede afspraken over ziekmelden, hanteren van een verzuimprotocol, afspraken over aanpak frequent verzuim, afspraken met de bedrijfsarts en arbodienst, registratie en communicatie over verzuim.
- > Curatief beleid: als laatste is er het curatief beleid, dat zich vooral richt op begeleiding en re-integratie van personen. Dyade betreft wensen en mogelijkheden van mensen, persoonskenmerken, thuis-situatie, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen bij de oplossing.

Een bestuur kan re-integratieafspraken vastleggen of een protocol betermelding. Dyade kan het meest betekenen, indien eerst een analyse van de huidige situatie wordt gemaakt door middel van interviews met leidinggevenden, bedrijfsarts en eventueel langdurig zieken, alsmede documentenonderzoek. Met deze informatie kunnen wij instrumenten heel gericht introduceren binnen een schoolbestuur. Indien een bestuur zelf goed zicht heeft op wat er mist, dan zijn wij evengoed bereid daarop te reageren.

Deze aanpak wordt overigens via een integraal zorg-systeem geïntroduceerd waarbij de kwaliteitscyclus (plan-do-check-act) uitgangspunt is.”

En in de praktijk?

“Voor wat betreft curatief beleid, ofwel oplossingen vinden voor verzuim, is intussen een behoorlijke ervaring opgedaan met complexe dossiers. Vaak krijgen wij de vastgelopen dossiers, waarin in het traject wel eens iets mis is gegaan. Door kennis van het vakgebied en een flinke dosis creativiteit lukt het vaak een oplossing te vinden. Soms via een >>

‘Wij gaan uit van een oplossing die voor werkgever en werknemer een goede is.’

jurist, maar meestal door het traject terug te leggen bij het UWV of doordat men er gezamenlijk uitkomt. Het UWV heeft veelal ook flink wat steken laten vallen en dat kan weer gebruikt worden om de situatie opnieuw onder de aandacht te brengen.

Wij gaan uit van een oplossing die voor werkgever en werknemer een goede is. Als er een arbeidsongeschiktheidsuitkering voor een medewerker kan komen, terwijl dat eerst was afgewezen, biedt dat de werknemer een veel beter perspectief en geeft dat de werkgever meer mogelijkheden tot beëindiging van de ziektesituatie. Vaak blijkt uit de dossierstudie ook waar zwakke plekken binnen een organisatie zitten voor wat betreft verzuimbeheersing en kan door middel van het vastleggen van afspraken en introductie van protocollen ook preventief een slag worden geslagen.”

Wat zou je besturen kunnen adviseren ten aanzien van het na te streven verzuimpercentage?

“Kijkend naar de omliggende landen, België en Duitsland, waar het verzuim op 3 tot 4 procent ligt, en wetende dat medewerkers daar gekort worden op het salaris bij ziekte, ga ik ervan uit dat een verzuimpercentage van 3 tot 4 procent landelijk, haalbaar moet zijn. Werken in het onderwijs is echter niet één van de makkelijkste beroepen. Zeker in grote steden waar veel kinderen (en ouders) met sociale en sociaal-emotionele problemen zijn, is het werk van een onderwijsgevende uitputtend. In 2005 lag het verzuimpercentage voor het basisonderwijs op 5,89 procent. Dat moet, naar mijn mening, lager kunnen, richting 4 tot 5 procent, afhankelijk van de doelgroep waaraan les wordt gegeven.

Ik vind het goed en belangrijk om deze informatie bij te houden en erop te sturen. De kengetallen die het Vervangingsfonds twee keer per jaar verstrekt zijn handig om te bezien hoe ‘gezond’ een organisatie is. Mocht dit tegenvallen, dan kan hieraan gericht gewerkt worden. Het resultaat daarvan moet, als het goed is, tot uitdrukking komen in een daling van het verzuimpercentage.”

Kan je iets zeggen over kosten van verzuim?

“De kosten die gepaard gaan met verzuim worden steeds meer gevoeld in het onderwijs. Het Vervangingsfonds heeft lange tijd de klappen opgevangen. Alleen als scholen erg veel vervanging inzetten ten laste van het fonds kon dat tot hoge kosten leiden. De premie, die scholen voor het fonds betalen, is niet gering. Doordat er zolang een verplichte aansluiting bij het Vervangingsfonds is geweest, stonden de kosten van verzuim veelal niet hoog op de agenda. Inmiddels is dat anders.

Sinds 1 augustus 2006 is een deel van de verplichte aansluiting bij het Vervangingsfonds vervallen en hebben scholen in het primair onderwijs, voor een steeds groter wordend deel van het personeel, de keuze zich wel of niet te verzekeren. Het voortgezet

onderwijs heeft al een poosje de vrijheid zich wel of niet te verzekeren. Wij krijgen veel vragen van scholen om een doorrekening te maken van de kosten, baten en risico’s van niet verzekeren ten opzichte van wel verzekeren. Dat zal straks, als de verplichte aansluiting Vervangingsfonds geheel komt te vervallen, nog belangrijker worden voor scholen. Stel, je verzekert niet en een ervaren leerkracht wordt ziek. Helaas langdurig, bijvoorbeeld één jaar. De vraag wel of niet vervangen is bij onderwijzend personeel veelal niet aan de orde. Dat moet om het onderwijs doorgang te laten vinden. Nettoloonkosten op jaarbasis zijn dan circa € 55.000,-. Daarbij komen de kosten voor inzet arbodienst, inzet deskundigen, zoals psycholoog of adviseur, nog bij en vergeet ook de eigen inzet van de case-manager niet.

Dyade kan natuurlijk, op verzoek, een inschatting maken van de vermindering van de kosten indien het verzuim, bijvoorbeeld, met één procent afneemt. Ik verwacht dat deze vraag ons steeds vaker gesteld zal worden, en ook wat wij verder kunnen bijdragen aan het omlaag brengen van het verzuim.”

Wat zijn de minder leuke dingen in deze tak van sport?

“In de loop der jaren heb ik veel mensen gezien met de meest uiteenlopende aandoeningen en ziekten. Daarbij is steeds duidelijker geworden, dat er een bepaald profiel is, dat telkens en veelvuldig terugkomt. Het gaat dan om met name vrouwelijke leerkrachten van 50-plus die totaal ‘op’ zijn. Terugkeer naar het eigen werk en meestal ook naar ander werk is vaak niet meer mogelijk, ook niet na jaren rust. Ik vind dit heel triest en zou het graag anders zien. Ik hoop, dat er door de investering in integraal personeelsbeleid en de opbouw van het bekwaamheidsdossier meer aandacht komt voor deze mensen, zodat zij wél heel lang op een prettige manier kunnen blijven werken.”

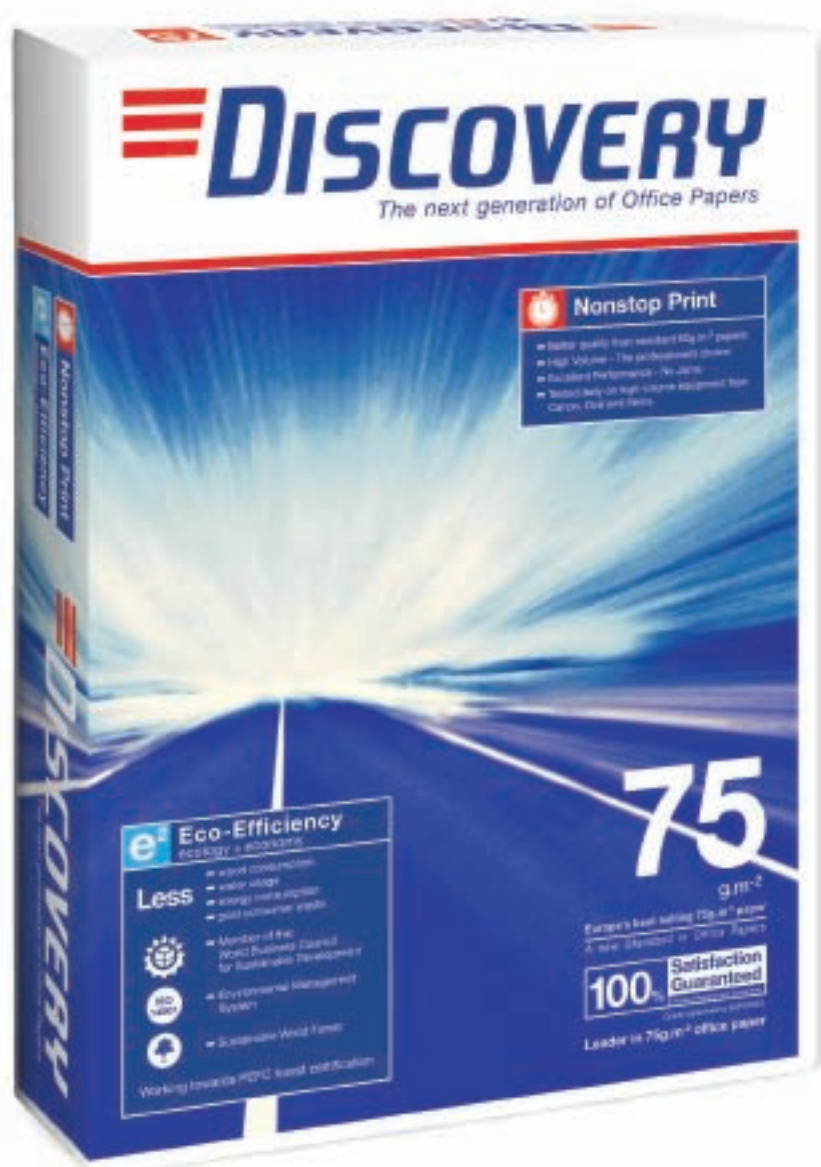
Wat maakt je werk als Dyade-adviseur zo aantrekkelijk?

“Natuurlijk spreek ik regelmatig mensen die van alles, geestelijk of lichamelijk of op beide terreinen iets mankeren. Maar als het lukt het vertrouwen te winnen en een stuk ongerustheid weg te nemen bij werknemers en bij werkgevers, zodat men samen op kan trekken richting het UWV, of elders, dan geeft dat een voldaan gevoel. Vooral als deze mensen na afloop, soms zelfs na ontslag, nog even bedanken voor het prettige contact en de heldere informatie. Als het telkens weer lukt en er komt een goede oplossing voor onze klant en de werknemer, dan is dat prachtig. Tenslotte is het natuurlijk heel prettig om te zien, dat de inspanningen daadwerkelijk een lager verzuim tot resultaat hebben.”

Tot slot Mocht u ondersteuning wensen van Dyade, neem dan contact op met de afdeling Advies van uw eigen Dyadevestiging. Zij brengen u graag in contact met een specialist. ●

DISCOVERY

The next generation of Office Papers



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



Proost en Brandt

e Extra geld voor brede school, sport en cultuur

Het ministerie van OCW stelt samen met het ministerie van VWS vanaf 2008 extra geld beschikbaar voor meer samenhang tussen brede scholen, sport en cultuur. Hiermee willen zij professionals inzetten die het beleid op deze terreinen op elkaar afstemmen en intensiveren. Met het budget wil het kabinet:

- > het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod uitbreiden;
- > sportverenigingen inzetten voor onderwijs, naschoolse opvang en de wijk;
- > een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond scholen tot stand brengen;
- > jongeren tot 18 jaar vertrouwd maken met kunst en cultuur;
- > 2.500 combinatiefuncties tussen (brede) scholen, sportverenigingen en culturele instellingen creëren.

Na Prinsjesdag 2007 wordt de hoogte en verdeling van het budget bekend. De impuls is in eerste instantie bedoeld voor de steden uit het Grotestedenbeleid (G-31). Hier horen ook de gemeenten met de veertig prachtwijken bij. In de jaren na 2008 kunnen meer gemeenten aanspraak maken op het budget.

b Belastingdienst erkent instellingen van algemeen belang

De Belastingdienst wil instellingen die het algemeen belang bevorderen een erkenning uitreiken. Algemeen nut beogende instellingen, zoals scholen, culturele - en onderzoeksinstellingen, komen in aanmerking voor vrijstelling schenkingsrecht indien zij legaten, schenkingen, enz. ontvangen. Daartoe moeten zij per 1 januari 2008 over een erkenning als algemeen nut beogende instelling beschikken.

De Belastingdienst reikt die erkenning de komende maanden uit. Instellingen die al bekend zijn bij de Belastingdienst hebben inmiddels bericht ontvangen. Instellingen die niet bekend zijn bij de Belastingdienst worden opgeroepen zich te melden, zodat de Belastingdienst kan beoordelen of zij voor bedoelde beschikking in aanmerking komen.

C Conferentie medezeggenschap op niveau

Op 28 november 2007 organiseert de projectgroep WMS in De Reehorst te Ede een landelijke studieconferentie voor bestuur, management en leden van de medezeggenschapsraden. De onderwijsorganisaties verzorgen een groot aantal inleidingen en workshops gericht op iedereen die bij de medezeggenschap betrokken is. Het programma is nog in ontwikkeling, maar inschrijven is nu al mogelijk via www.deelnameregistratie.nl. In september volgt het definitieve programma en kunt u opgeven welke inleidingen en workshops u wilt volgen.

a Administratieve voorwaarden bij ontheffing vanwege aard ontslag versoepeld

Stel dat de kantonrechter een arbeidsovereenkomst met een werknemer wegens gewichtige redenen heeft ontbonden. In het kader van de Regeling achterwege laten vermindering van de bekostiging bij niet-herbenoeming ontslaguitkeringsgerechtigde ex-werknemer (zie Gele katern nr. 9 van 1 juni 2005) moet het schoolbestuur de ex-werknemer een verklaring laten ondertekenen waarin hij aangeeft dat "hij op de hoogte is van de inhoud van deze regeling en van de redenen op grond waarvan het bevoegd gezag toepassing heeft gegeven aan deze regeling". Deze verklaring moet worden opgenomen in de personeelsadministratie. In geval van ontbinding wegens gewichtige redenen is de periode van de tijdelijke ontheffing vastgesteld op één schooljaar. De ontheffing moet aan het begin van elk schooljaar opnieuw door het bestuur worden vastgelegd. Dyade heeft onderstaande vragen voorgelegd aan het Cfi.

Moet het bestuur elk jaar opnieuw de ex-werknemer om een getekende verklaring vragen?

Het antwoord van het Cfi betekent een (kleine) lastenverlichting voor scholen. Volgens het Cfi kan het bestuur elk jaar weer beoordelen of de situatie ongewijzigd is gebleven. Indien dit het geval is, is het niet nodig elk jaar een getekende verklaring van betrokkene in de personeelsadministratie op te nemen. Dit betekent dat een ontslaguitkeringsgerechtigde ex-werknemer (de vroegere 'eigen wachtgelder') die al een keer de verklaring heeft getekend en waarbij de omstandigheden ongewijzigd zijn gebleven, niet elk jaar geconfronteerd hoeft te worden met een te ondertekenen verklaring.

Wat moet het bestuur doen als de ex-werknemer weigert een verklaring te ondertekenen?

Indien een ex-werknemer de verklaring weigert te ondertekenen, dan kan het bestuur volgens het Cfi volstaan met het vastleggen in de personeelsadministratie van de poging om betrokkene de verklaring te laten ondertekenen.

Ongeoorloofd verzuim

1

Moet een kind waarbij sprake is van ongeoorloofd verzuim worden geregistreerd?

Ja. Een kind waarbij sprake is van ongeoorloofd verzuim moet wel geregistreerd worden. Het is immers een leerplichtige leerling en deze moet als zodanig bekend zijn. Zonder de registratie wordt de leerling namelijk aangemeld bij de leerplichtambtenaar. De Inspectie van het onderwijs ziet bij haar schoolbezoeken toe op het ongeoorloofd verzuim en de registratie van leerlingen. Ook bij de controles van de auditdienst van OCW wordt hier op toegezien. *Deze vraag en dit antwoord verschenen in de Nieuwsbrief van OCW van juni 2007 en veroorzaakte meteen vragen, in plaats van antwoorden. Navraag leerde het volgende: met registratie wordt hier bedoeld: inschrijving. Alleen een ingeschreven leerling kan verzuimen. Een niet ingeschreven leerling die wel leerplichtig is wordt vanwege de gemeente aangemeld bij de leerplichtambtenaar. Deze vraag en antwoord waren dus niet bedoeld voor scholen!*

Bron: Cfi

2

Kan een kind waarbij sprake is van ongeoorloofd verzuim meetellen op het leerlinggegevensformulier?

Nee, de leerling komt niet in aanmerking voor bekostiging en mag niet meegeteld worden op het OGT (overzicht geregistreerde tellingen). *Deze vraag en dit antwoord verschenen in de Nieuwsbrief van OCW van juni 2007 en veroorzaakte meteen vragen, in plaats van antwoorden. Er is sprake van ongeoorloofd verzuim wanneer de leerling meer dan 50 % verzuimt in de periode van 1-8- tot 1-10 (de teldatum). Navraag en bestudering van de wettekst leerde dat hier wordt bedoeld: dat een leerling meer dan 50 % ongeoorloofd verzuimt in de aangegeven periode. Een leerling kan natuurlijk ook gewoon ziek zijn!*

Bron: Cfi

Meetmoment gewichtenregeling

3

Wat is het juiste meetmoment voor het invullen van de ouderverklaringen voor de gewichtenregeling?

- > Bij de nieuwe (4-jarige) leerlingen in spe, gaat het om de (opleidings)situatie op het moment (dagtekening) van het ondertekenen van de verklaring door de ouder(s). Dat kan bij de inschrijving van deze jonge kinderen (ruim) voor het moment van de teldatum zijn. Het kan zelfs (zeer) ruim voor het moment van de eerste schooldag zijn!
- > Voor leerlingen die gedurende hun basisschoolperiode van school wisselen en zich opnieuw gaan inschrijven, geldt de (opleidings)situatie van de ouder(s) op het moment van inschrijving c.q. de start op school.
- > Voor de zittende leerlingen op een school en die behoren tot het cohort waarvoor de nieuwe gewichtenregeling gaat gelden, moet de school een nieuwe ouderverklaring opmaken volgens de nieuwe criteria. Op 1 oktober 2007 geldt dit bijvoorbeeld voor de 7-jarige leerlingen. Voor deze leerlingen is het meetmoment de dag(tekening) waarop deze verklaring is ingevuld. Voor het eventueel toekennen van een gewicht geldt de (opleidings)situatie van de ouder(s) op dat moment. Het meetmoment voor deze zittende leerlingen zal ergens liggen voor de 1-oktoberdatum van het bewuste teljaar.

Bron: Cfi

Reglement Vervangingsfonds

4

Wat zijn de wijzigingen in het Reglement Vervangingsfonds 2007/2008 ten opzichte van 2006/2007? De belangrijkste wijzigingen zijn:

- > **Artikel 1.4: Bijdrage-inkomen** Het begrip coördinatieloon sociale verzekering is vervangen door het begrip bijdrage-inkomen.
- > **Artikel 1.22: Verplicht verzekerd personeel** De begripsbepaling en de toelichting zijn verduidelijkt. Dit betreft een reglementswijziging per 1 augustus 2006 die nu in de integrale tekst van het reglement is opgenomen.
- > **Artikel 2: Afwezigheidsgronden**
 - Bekostigde vervanging is mogelijk gemaakt van werknemers die een vervroegd re-integratietraject volgen.
 - In de toelichting is verduidelijkt wat onder extra kosten wordt begrepen.
- > **Artikel 23B: Vervanging van bovenschools management** De bekostigde vervanging van bovenschools management is mogelijk gemaakt. Dit betreft een reglementswijziging per 1 januari 2007 die nu in de integrale tekst van het reglement is opgenomen.
- > **Artikel 28: Bekendmaking.** Een nieuw artikel waarin is neergelegd op welke wijze het reglement bekend wordt gemaakt.

Bron: Cfi

WA-verzekering

5

Hoe staat het met verzekeringen bij het overblijven?

Het is niet altijd duidelijk of overblijfrachten onder de dekking van de WA-verzekering van de school vallen. Dat hoort wel zo te zijn. Schoolbesturen zijn wettelijk verplicht een WA-verzekering af te sluiten voor iedereen die op school werkt, vrijwillig hand-en-spandiensten verricht of andere activiteiten ontplooit. Schoolbesturen zijn aansprakelijk, ook als nu een WA-verzekering ontbreekt. Deze verzekering kan inbegrepen zijn in de contributie van uw bestuur en organisatie.

Policy Governance® en de valkuil van besturen

Hij is één van de belangrijkste denkers op het gebied van bestuur en management. Toch heeft hij bij het grote publiek (nog) niet de bekendheid zoals bijvoorbeeld een Henry Mintzberg of Peter Drucker. We hebben het hier over John Carver die eind zeventiger jaren het Policy Governance-model heeft ontwikkeld. Zijn model richt zich met name op toezichthouders en bestuurders in een non-profit organisatie en geeft antwoord op drie belangrijke vragen. Welke functie en verantwoordelijkheden heeft de toezichthouder en welke de bestuurder? Hoe kunnen zij hun onderlinge verhouding het beste regelen? Wie legt waarover en aan wie verantwoording af? Vraagstukken waar ook het Nederlandse onderwijs de afgelopen 25 jaar mee heeft geworsteld en nog steeds mee worstelt. Het is dan ook geen wonder dat menig onderwijsinstelling interesse heeft in het Policy Governance-model. Vanaf 1995 promoot Jan Maas het gedachtegoed van John Carver in Nederland. Samen met Helmie van Ravestein heeft hij vorig jaar het boek 'Verantwoord besturen' geschreven. Het is het eerste Nederlandstalige boek over Policy Governance. Hieronder volgt een interview met Helmie van Ravestein. Zij heeft jarenlange ervaring met het onderwijs eerst als schoolleider, later als bestuurder en als adviseur.

door Clemens Geenen

Waarover gaat uw boek?

“Het boek gaat over verantwoord besturen. Dat kun je op twee manieren opvatten. Dat betekent dat een bestuur op een verantwoorde wijze bestuurt. Met andere woorden dat het bestuur weet wat besturen inhoudt. Een bestuur moet zich niet bezighouden met management maar met echte bestuurstaken. Het moet leren de organisatie te controleren, zonder zich er in te mengen. Een bestuur zou volgens John Carver als het ware de armen om een organisatie moeten slaan, zonder overal ‘de neus’ in te steken. En je kunt het opvatten als besturen waarbij je verantwoording aflegt aan (wat nu steeds meer aan populariteit wint) de samenleving. Dat is iets wat John Carver eigenlijk al jaren geleden in zijn boeken zei. Als bestuur hang je volgens hem niet in het luchtledige, maar heb je een achterban waaraan je je te verantwoorden hebt. In het verleden was het zo dat een bestuur het einde van de autoriteitketen



was. Daar kijkt men tegenwoordig anders tegenaan. Je hebt als bestuur tegenwoordig ook iets te verantwoorden aan je omgeving.”

Wat is volgens u de kern van verantwoord besturen?

“Een bestuur heeft vier grote vlakken waar het zich mee bezighoudt. Het bestuur stelt de doelstellingen van de organisatie vast; het maakt duidelijke werkafspraken met de directie of management; het geeft een bevoegdheidskader aan het management waarbinnen het kan opereren en stelt regels op voor hun eigen wijze van besturen ofwel het bestuursproces. Dat laatste is voor veel besturen redelijk nieuw, omdat zij zich laten leiden door de secretaris van het bestuur of door de directeur van de organisatie. Het bestuur moet volgens John Carver zelf beslissen waarover het zijn mening wil vormen en zijn eigen agenda opstellen. Bestuursleden moeten met elkaar afspreken hoe ze het besturen willen vormgeven. Het bestuur mag geen loopjongetje van het management worden.”

John Carver gaat ervan uit dat er tien fundamentele, algemene beginselen zijn die voor alle besturen gelden (zie kader hieronder). Wat zijn volgens u de drie belangrijkste beginselen?

“Ik vind het heel belangrijk dat een bestuur zich ervan bewust is dat het bestuurt namens anderen, dat wil zeggen namens de eigenaren of achterban van een vereniging of organisatie. Een bestuur moet ook controle of toezicht hebben op de organisatie. Het moet dan wel vooraf duidelijk zijn op welke



punten het bestuur controleert. Het bestuur moet heel duidelijk de piketpalen slaan en de beleidscriteria beschrijven. Belangrijk is ook dat het bestuur beleidsuitspraken doet op de vier beleidsterreinen, te weten: doelstellingen, bestuurlijke werkwijze, schakel tussen bestuur en directie en bevoegdheidskaders. Het moeilijkste beginsel voor schoolbesturen is het pro-actief zijn. Het van tevoren met elkaar bedenken: wat vinden wij belangrijk? Wat willen wij dat er absoluut niet gebeurt en wat willen wij dat er wel gebeurt? Ze zijn meestal helemaal niet gewend om pro-actief op te treden. Om tegen de directie te zeggen “wij willen die kant op met de organisatie” dat kunnen ze nog wel enigszins, maar om te zeggen “we willen absoluut niet dat dit of dat gaat gebeuren, bijvoorbeeld dat je niet goed omgaat met je personeel of dat het onderwijs niet goed wordt vormgegeven” daar hebben ze wel individuele meningen over, maar niet een weloverwogen gezamenlijk standpunt. Dat laten ze heel graag aan het management over.”

In hoeverre is Policy Governance ook geschikt voor niet-Westerse culturen met deels een andere bestuurstraditie?

“Dat vind ik moeilijk te beantwoorden. Jan Maas en ik hebben nog geen ervaring opgedaan met bijvoorbeeld islamitische of hindoeïstische schoolorganisaties. Wat ik wel weet is dat er ook in veel niet-Westerse landen belangstelling is voor het Policy Governance-model en dat er daar ook mee gewerkt wordt. Mensen uit die landen komen ook naar seminars van John Carver in Amerika.”

Welke voordelen biedt het Policy Governance-model ten opzichte van andere bestuursmodellen?

“Het model van John Carver maakt een heel duidelijk onderscheid tussen bestuur en management. Het geeft een eigen rol aan het bestuur. Een ander voordeel is dat de hiërarchie niet stopt bij het bestuur, maar dat het bestuur ook weer verantwoording moet afleggen aan de samenleving, de achterban of hoe je het maar wilt noemen. Het is in dit opzicht jammer dat veel verenigingen stichtingen worden, omdat zij hierdoor minder toegang hebben tot hun achterban. Aan de andere kant zie ik ook weer positieve ontwikkelingen zoals het bestuursverslag dat sinds 1 juli jl. wettelijk verplicht is. Een bestuursverslag waarin het bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en de bereikte resultaten past heel goed in de zienswijze van John Carver over verantwoording aan de omgeving of die nu bestaat uit de inspectie, ouders of gemeente.”

John Carver heeft zijn model in Amerika ontwikkeld. Vereist de Nederlandse situatie aanpassingen?

“Het zijn universele beginselen of principes waarop John Carver zijn model heeft gebaseerd, maar het is natuurlijk wel zo dat we in Nederland bepaalde specifieke situaties hebben. Zo kennen we hier de medezeggenschapsraad. In Amerika hebben ze die niet. John Carver heeft in zijn model geen uitspraken gedaan over een medezeggenschapsraad. In ons boek laten Jan Maas en ik zien dat medezeggenschap heel goed inpasbaar is in het Policy Governance-model. Het is dus niet zo dat je in Nederland bepaalde beginselen of dingen weglaat. Het is ook niet gewenst. Het model werkt alleen maar goed als je alles toepast. John Carver gebruikt zelf het beeld van een uurwerk. Alle radertjes grijpen in elkaar en als je daar iets gaat uithalen of toevoegen dan loop je de kans dat het niet meer helemaal goed loopt.”

Stel dat een schoolbestuur het Policy Governance-model wil invoeren. Hoe ziet een invoeringstraject eruit?

“In de eerste plaats moet het schoolbestuur op de hoogte zijn van het model. En dat moeten ze niet alleen zelf, maar het is eveneens van belang dat het management het model ziet zitten. Hierover moeten ze het samen eens zijn. Het bestuur zal vervolgens aan de slag moeten met de tien basisprincipes en een aantal zaken ontwikkelen. Het bestuur moet beleidsuitspraken doen en eigen discussies voeren. Dat kan in principe snel. Het in praktijk brengen vergt echter een nieuwe aanpak van zowel bestuur als management en dat zal niet in één of twee weken gaan. Je moet hiervoor toch een schooljaar uittrekken voordat je het goed in de vingers hebt. Maar ik denk dat dit voor alle veranderingen geldt. Als je kiest voor een andere manier van werken, moet je zorgen dat je dat zorgvuldig doet. Ik merk dat als er moeilijke situaties optreden of mensen onder druk >>

komen te staan ze dan gauw terugvallen in oude gewoonten en helaas vaak net in de verkeerde. Om een voorbeeld te geven. John Carver zegt dat je als bestuur altijd moet zorgen dat je met één mond spreekt. Als er problemen ontstaan dan zie nog wel eens dat bestuursleden ineens hun eigen zegje gaan doen, bijvoorbeeld om zich in te dekken. In zo'n situatie zie je dus dat ze onmiddellijk het one-voice-principe loslaten. En in probleemsituaties vergeten ze de adviseur vaak. Door even te sparren, kun je het bestuur weer een heel stuk verder helpen.”

Welke verschillen zijn er tussen een Raad van Toezicht-model en een bestuur op hoofdlijnen in relatie met Policy Governance?

“Ik zie een grote analogie tussen beide. Wat ik het belangrijkste vind, is dat zowel een schoolbestuur als een Raad van Toezicht verantwoording heeft naar de maatschappij toe. Onderwijs kijkt vaak naar andere non-profit organisaties zoals de gezondheidszorg. In de zorg zijn ze al veel verder met de ontwikkeling van het Raad van Toezicht-model. Maar wat de Raden van Toezicht vaak niet doen, is het formuleren van criteria. Het aangeven wat hun ijkpunten zijn. Ik ben bang dat in het onderwijs hetzelfde gaat gebeuren. Veel besturen voelen zich ongemakkelijk met hun nieuwe rol die de samenleving vraagt. Zij denken dat, als ze een Raad van Toezicht worden, ze alleen nog hoeven goed of af te keuren en dat ze de overige zaken aan het College van Bestuur kunnen overlaten. Het is echter een valkuil als je niet als Raad van Toezicht ook aangeeft waarop je toezicht gaat houden. Het is heel belangrijk voor een College van Bestuur om te weten waar het aan toe is. Als het College van Bestuur niet weet waarop zijn beleid wordt goed of afgekeurd, kom je in feite in dezelfde valkuil terecht als die in het oude model. Als je eraan begint, doe het dan goed en zorg dat je je ijkpunten vaststelt.”

Waarom komt u met een eigen boek over dit onderwerp?

“Toen ik het verhaal over Policy Governance voor het eerst hoorde, dacht ik “nou hoor ik iets waarmee ik de dilemma's en spagaten waar ik als bestuurder of als algemeen directeur voor stond mee kan oplossen”. Ik heb vervolgens alle boeken van John Carver gekocht en gelezen. Hoewel Policy Governance een heel duidelijk model is, merkte ik dat zijn boeken niet erg toegankelijk zijn. Ik vroeg een keer aan Jan Maas waarom er de afgelopen jaren wel veel Nederlandse artikelen waren gepubliceerd, maar nog geen Nederlands boek. We hebben toen de handen in elkaar geslagen. We denken dat een Nederlands boek een groter publiek in staat zal stellen om kennis te nemen van het gedachtegoed van John Carver. We zijn inmiddels toe aan een tweede druk. Dat bewijst dat er veel vraag naar is.”

Op welke punten verschilt uw boek van de publicaties van John Carver?

“We hebben theorie en praktijk in één boek gestopt. Bij John Carver zijn dat twee afzonderlijke boeken. Ook hebben we de tekst aangepast aan de Nederlandse situatie. Voor het overige is het model dat we beschrijven ‘hét Policy Governance-model van John Carver’. Het is dus niet zo dat we er allemaal eigen dingen aan hebben toegevoegd.”

Nadere informatie

Het boek ‘Verantwoord besturen’ kost € 25,- exclusief verzendkosten. U kunt het bestellen via het bestelformulier op www.maasgovernance.com of via een email naar info@hevanravestein.nl. ●

Tien basisprincipes van Policy Governance® John Carver

- 1 Het bestuur bestuurt ‘namens’ de eigenaren of achterban (owners).
- 2 Het bestuur spreekt met ‘één stem of mond’, of helemaal niet.
- 3 Bestuursuitspraken zijn voornamelijk beleidsuitspraken op vier terreinen:
 1. *Doelstelling van de organisatie*
(resultaten, ontvangers en kosten/prioriteiten)
 2. *Bestuurlijke werkwijze*
(bestuur beschrijft inrichting van eigen werkzaamheden)
 3. *Schakel tussen bestuur en directeur*
(wijze waarop gezag gedelegeerd wordt aan directeur en beoordeling van werkzaamheden directeur)
 4. *Bevoegdheidskaders*
(uitspraken over middelen en methoden waarmee directeur en staf de doelen kunnen bereiken)
- 4 Het bestuur formuleert brede beleidsuitspraken, die zondig versmald worden.
- 5 Het bestuur definieert en mandateert of delegeert in plaats van reageren en ratificeren.
- 6 Doelstellingen, resultaten of toegevoegde waarde bepalen is de plicht van het bestuur.
- 7 De beste controle over de uitvoering is beperken, niet voorschrijven.
- 8 Het bestuur expliciteert zijn eigen bestuurlijke werkwijze (agenda, producten en processen).
- 9 De schakel tussen bestuur en directeur moet ruimte bieden en veiligheid geven.
- 10 Strikte controle en toezicht op vóóraf gegeven beleidscriteria.



CNV Schoolleiders met Harry Blume: Nieuwe ronde, nieuwe richting?

CNV Onderwijs en de schoolleidersorganisatie PCSO hebben de handen inéén geslagen. De directieleden van CNV Onderwijs en de leden van de PCSO vormen samen de nieuwe organisatie CNV Schoolleiders. Het bestuur van de nieuwe organisatie gaat bestaan uit twee leden van iedere organisatie met als voorzitter Harry Blume. Wie is Harry Blume en wat is hij met zijn nieuwe organisatie van plan?

door Hans Koster

Wat is uw huidige functie?

“Ik ben sinds 1978 hoofd (vanaf 1985 directeur) van de Lukasschool in Utrecht Kanaleneiland. Drie jaar daarvoor begon ik als jongste schoolhoofd van Nederland met ontheffing vanwege de leeftijd, op een school die drie jaar later werd opgeheven. Dat viel niet mee. Je vecht voor een school, maar je redt het niet. Daar werd ik niet blij van, maar je leert er wel van incasseren. De Lukasschool stond toen ook niet echt goed bekend, maar die hebben we langzamerhand wel aan de praat gekregen. De komst van allochtone leerlingen naar Kanaleneiland hebben we opgepakt als nieuwe uitdaging. Je doet er in het algemeen verstandig aan om te praten in mogelijke uitdagingen in plaats van alles als een probleem te zien. We hebben er een meertalige school van gemaakt en dat zijn we gebleven, ook na afschaffing van het OALT. Op dit moment is 98 procent van onze leerlingen van allochtone afkomst, het merendeel van Marokkaanse en Turkse achtergrond. Dat was voor een bestuur van vanouds ‘witte’ Utrechtse kinderen wel een omslag. De leerkrachten die belast waren met onderwijs in allochtone talen zijn voor een deel omgeschoold tot reguliere leerkrachten en bij ons in dienst gebleven. Dat betekende tegelijk een instroom van leerkrachten met een andere achtergrond en identiteit. Er was een aanpassing van de statuten voor nodig om dat mogelijk te maken. We zijn daarmee nog steeds een christelijke school gebleven, maar de ‘uitvoering’ is daarmee natuurlijk anders geworden. Op onze school geven we nadruk op de gemeenschappelijke kenmerken van de grote monotheïstische wereldreligies: jodendom, christendom en islam. Dat heeft

een grote aantrekkingskracht op ouders van alle gezindten, want we zijn de grootste school van Kanaleneiland, terwijl er toch keus genoeg is. Vanuit mijn positie als directeur hier heb ik veel studiereizen georganiseerd naar Marokko en Turkije om de leerkrachten kennis te laten maken met de achtergrond van onze leerlingen. Daar hebben intussen ook heel veel leerkrachten van andere scholen aan meegedaan. Die kennismaking is ook nu nog zinvol, want in deze wijk is er een constante nieuwe instroom van leerlingen uit de thuislanden. Allochtone ouders die meer ingeburgerd raken vertrekken naar andere wijken; Kanaleneiland is echt een wijk voor de eerste opvang. Daarom hebben we nog steeds een vorm van OALT op het programma staan. Het is niet meer een opleiding in de allochtone talen, maar een taalondersteuning bij het verwerven van het Nederlands. We noemen dat hier OMET (onderwijs met ondersteuning in eigen taal). Ik heb de minister voorgehouden dat het zeer vergelijkbaar is met de ondersteuning in het Fries, in andere gebieden van Nederland. De subsidie is weliswaar afgeschaft, maar daarmee is het nut ervan niet verdwenen.

Op dit moment zitten we als brede school in een prachtig nieuw gebouw, samen met een katholieke en een openbare basisschool. Dat proces heeft tien jaar gekost, maar het was de moeite waard. Kanaleneiland heeft als wijk niet direct een topnaam, maar als je onze scholen ziet, begrijp je dat we er trots op zijn hier te kunnen werken en dat dit een uitstraling heeft naar de omgeving in de wijk.” >>

Harry Blume

Geboren te Arnhem 1951, was na zijn kweekschool drie jaar onderwijzer in Utrecht, waarna hij als jongste in Nederland (met ontheffing) schoolhoofd werd. Vanaf 1978 is hij directeur van de Lukasschool in Utrecht Kanaleneiland. In de loop der jaren kwamen ook de Da Costa-school Kanaleneiland, de Maliebaanschool en Taalschool Het Mozaïek in de wijk Ondiep onder zijn leiding. Hij is nu algemeen directeur van deze vier scholen. In totaal gaat het om ongeveer 950 leerlingen en ruim 100 medewerkers. Per 1 september is hij voorzitter van CNV Schoolleiders.



Waarom dan de overstap naar een onzeker bestaan?

“Dat was ook de eerste vraag die bij mezelf op kwam. Ik heb geen enkele reden om hier weg te gaan. Ik ben nu algemeen directeur van vier basisscholen in Utrecht en iedere dag brengt nieuwe uitdagingen.

Maar ook de nieuwe functie is natuurlijk uitdagend. Ik maak me al lange tijd zorgen over de positie van directeuren in het primair onderwijs en ik denk dat ik genoeg kennis en ervaring heb om er iets aan te doen. Ik vind de belangenbehartiging van de directeuren op dit moment niet goed geregeld. In het verleden heb ik vanuit het bestuur van de PCSO mede geprobeerd tot een samenwerking te komen met de PCO en later met de Onderwijsbond CNV, maar dat is toen niet goed gelukt. Bij de laatste fusiebesprekingen was ik niet betrokken, maar het is nu wel in orde gekomen. Daarna kwam ik in beeld als voorzitter. Daar zal mijn uitgebreide netwerk wel mede een rol in hebben gespeeld. Ik heb de afgelopen jaren alle ministers en staatssecretarissen van Onderwijs wel een paar keer langs gehad op school en in sommige weken zag ik meer beleidsambtenaren van het ministerie dan leerlingen op school. Ook uit mijn tijd als onderhandelaar van de PCSO heb ik natuurlijk een groot netwerk overgehouden. In die zin is het wel een overstap, maar niet naar een nieuwe wereld. En onzeker? Ach... dat lijkt me niet!”

Hoe gaat CNV Schoolleiders zich profileren naast de AVS?

“We gaan ons niet afzetten tegen de AVS of andere organisaties, maar een eigen koers varen. De AVS had tot nu toe het monopolie op de vertegenwoordiging van schoolleiders en volgens mij is er concurrentie nodig om iedereen scherp te houden. Maar we hebben ook een andere visie. De AVS kiest er bewust voor zich te ontwikkelen in de richting van een bestuurdersorganisatie. De directeuren die optreden als college van bestuur moeten nadrukkelijk een plaats hebben binnen de AVS. Dat is op zich een heldere keuze, maar volgens mij laat je daarbij je

directeuren die geen bestuurder zijn in de kou staan. Wij maken een andere keuze: die bestuurders horen niet bij CNV Schoolleiders, want wij zijn een vakorganisatie, geen werkgeversverband. Wij kiezen voor de directeur als werknemer, niet voor de bestuurder.

Ik maak me in dit kader zorgen over de kostenverdeling in het onderwijs. Op verschillende plaatsen treden de ‘klassieke’ schoolbesturen terug en proberen directeuren het ontstane gat te vullen als college van bestuur. De leden daarvan vallen al snel niet meer onder de CAO en niet omdat ze zo’n lage beloning krijgen. Wie heeft daar nog grip op? De kosten moeten wel opgebracht worden door de onderwijsorganisatie. Het geld dat naar het bestuur gaat is niet meer beschikbaar voor de medewerkers. Ik ben bang dat het de solidariteit van de mensen in de organisatie onder druk zet. In dit opzicht verschillen we heel erg van de AVS!”

Hoe gaat CNV Schoolleiders zich profileren naast de andere vakbonden?

“Op dit moment zitten we nog onder de paraplu van CNV Onderwijs, maar het is de bedoeling over twee jaar een zelfstandige organisatie binnen het CNV te zijn. Op dat moment zijn we dan een CNV-bond, naast CNV Onderwijs en bijvoorbeeld CNV Bedrijven en CNV Publieke Zaak. Die ontwikkeling wordt nu ingezet. Op dit moment maken we gebruik van de diensten van CNV Onderwijs, maar we zullen ons ook nu al profileren en ons richten op een eigen CAO voor de directeur. De gesprekken daarover zullen wij in gang zetten. Maar we gaan ook voor het werkplezier van de schoolleider en voor zijn/haar bezieling. We denken dat een goed gefaciliteerde schoolleider van belang is voor alle medewerkers. In die zin hoeft er geen tegenstelling te bestaan met de andere vakorganisaties, maar we leggen natuurlijk onze eigen accenten. Op dit moment lijkt de aandacht voor de schoolleider bij het nieuwe kabinet wat weg te zijn. Daar gaan we indringend wat aan doen.” ●

Haasje over in Venlo

Van zorgleerling tot kansleerling

In Blerick, gemeente Venlo, staat een prachtige school in een schitterende omgeving. Met vrolijke kinderen en opgewekt personeel. De school is onderdeel van Boulevard Hazenkamp; een centrum met voorzieningen voor zuigelingen en bejaarden, en voor ieder die zich op de weg daartussen bevindt. Boulevard Hazenkamp is het middelpunt van de wijk, waar van alles gebeurt. Zo is het niet altijd geweest. De Boulevard is nu het centrum van wat vroeger een probleemwijk was. Het is nu omgevormd tot een prachtwijk. Wat is er gebeurd? Een gesprek met voorzitter Hans Soentjens van de Raad van Bestuur van Stichting Fundare, waar de school onderdeel van uitmaakt.

door Hans Koster



In een oude, wat vervallen wijk van Blerick (gemeente Venlo) stond een oude, vervallen school. Alleen zijn naam - De Regenboog - straalde nog enige kleur uit. Oude methodes, machteloze medewerkers, 'lastige' kinderen en brutale ouders bepaalden het beeld. Er zaten nog maar weinig kinderen op school en de school raakte onder de opheffingsnorm. De andere scholen waren al vertrokken. Niemand zag er meer brood in en het einde was in zicht.

Omslag

In 1992 vond een directeur, Ton Dols, dat toch wat te simpel. Hij ging, samen met het team de strijd aan. Niet met de tegenpartij, want die was er niet. In eerste instantie ging ieder naar zichzelf kijken. Wat willen we eigenlijk met deze school? Waarom bereiken we dat dan niet? Zien we alleen bedreigingen, of zijn er ook kansen? Waarom zou een ander ons niet willen helpen? Waarom zou een achterstandsschool in een achterstandswijk berusten in zijn lot?

Het begon met een peuterspeelzaal, die van een soort kelder elders in de wijk, naar een leegstaand lokaal verhuisde. Dat gaf de eerste impuls en de suggestie van nieuw leven. Daarna kwam de samenwerking met de welzijnsstichting Wel.kom tot stand.

Moeders die deel namen aan de activiteiten van Wel.kom konden hun kinderen parkeren in de peuterspeelzaal. Samen met de kinderen gingen ze deel nemen aan trajecten als Opstapje. De peuterspeelzaal ging samen met de onderbouw van de school werken met het project Piramide, waarmee de instroom in de basisschool werd vereenvoudigd. Deze samenwerking was de eerste stap naar de Brede School, maar die naam bestond toen nog niet.

Hoe breed is deze brede school?

"Heel breed. De school is echt onderdeel van Boulevard Hazenkamp, waarvan in 2005 het eerste deel tot stand kwam.

Op deze locatie stond een verouderde school en waren voorzieningen van een welzijnsorganisatie. De peuterspeelzaal zat in een leeg lokaal en er waren twee verouderde gymzalen. Alles was aan vervanging toe. Het was zelfs zichtbaar een achterstandswijk en ieder die kans zag trok hier weg.

Woningstichting Antares wilde hier een appartementencomplex bouwen. Die gedachte groeide uit naar een woonzorgcomplex, samen met de Zorggroep Noord-Limburg. Er waren al twee scholen verdwenen uit deze wijk, maar de school wilde een nieuwe start. Uit de vele contacten die er inmiddels waren groeide het gezamenlijke plan voor een >>



gebouw met voorzieningen voor wonen met zorg, een multifunctioneel centrum, twee scholen en een sportaccommodatie. Het is de eerste keer dat een school in samenwerking met een woningbouworganisatie zo'n complex heeft gerealiseerd. Het bestuur van de school en van de woningbouwcorporatie waren gezamenlijk opdrachtgevers voor dit complex. Het gebouw is schitterend, maar de samenwerking is nog mooier. De Stichting Wel.kom doet het welzijnswerk, buitenschoolse opvang, maatschappelijk werk, kinderwerk, buurtwerk, peuterspeelzaal, speeltheek, digitaal trapveld, Taaltrapje en Opstapje. Daarnaast is er een consultatiebureau en bevordert de Zorggroep Noord-Limburg de contacten tussen ouderen en kleuters. Die ouderen wonen ook in dit complex. Al langere tijd loopt er in Blerick een project Digitaal geschiedenisboek, waarin leerlingen van groep 8 gesprekken voeren met ouderen in Blerick om meer te weten te komen over de recente geschiedenis. In het centrum zit ook nog een vestiging van de muziekschool. Het was een hele puzzel om alles rond te krijgen, maar het resultaat is ook om trots op te zijn. We zien de uitstraling op de wijk. De omliggende woningcomplexen werden gerenoveerd door een andere 'concurrerende' woningbouwcorporatie. Het geheel heeft nu een olievlekwerking. Het is echt de omslag van een achterstandswijk naar een prachtwijk."

Fundare

Fundare (Latijn voor grondvesten) is een stichting voor Katholiek Primair Onderwijs in Baarlo, Maasbree en Blerick. De stichting beheert tien basisscholen en een school voor speciaal basisonderwijs met in totaal meer dan 300 personeelsleden en ruim 3.200 leerlingen. Het bestuur wordt gevormd door een Raad van Bestuur van twee leden: Hans Soentjens, voorzitter (organisatie, huisvesting, materieel en financiën) en Ton Dols, lid (personeel en onderwijs).

In de Boulevard zit ook een school voor speciaal basisonderwijs?

"Die school, SBO De Schans, valt ook onder Stichting Fundare. Het uiteindelijke doel is om te komen tot een integratie van beide scholen in een nieuw onderwijsconcept. Dat gaat nog even duren, maar het is in ieder geval een goede zaak om onder hetzelfde dak te zitten.

Ons einddoel is een Onderwijs en Expertisecentrum De Hazenkamp, als onderdeel van het multifunctionele centrum. Hier worden dan arrangementen aangeboden aan kinderen en zo nodig aan hun ouders, zoals onderwijs-zorgarrangementen (de school), dagarrangementen (Wel.kom) en/of zorgbegeleiding (andere zorgpartners). Sinds 3 september 2007 is ook een Leonardschool, een school voor hoogbegaafde leerlingen in het complex gehuisvest. Alles onder één dak en werkend vanuit dezelfde visie, zodat onderlinge afstemming zo optimaal mogelijk kan verlopen. Deze ontwikkeling past in de visie van de overheid (zorgplicht en passend onderwijs, centra voor jeugd en gezin) en de gemeente steunt dit met eigen stimuleringsmaatregelen. Het onderwijsconcept werkt vanuit een ontwikkelingsgerichte visie (OGO) en is bedoeld voor alle kinderen uit de wijk van 2 tot 13 jaar, al dan niet met speciale ontwikkelingsvragen. De school staat ook open voor kinderen met speciale ontwikkelingsvragen uit de regio. Vanaf 2010 kunnen leden van deze expertisegroepen zo nodig ook werkzaamheden verrichten voor andere scholen van Fundare binnen de ambulante dienst. Leerlingen met zeer speciale hulpvragen die beter opgevangen kunnen worden in een eigen speciaal onderwijs setting zullen noodzakelijkerwijs worden opgevangen binnen dit Onderwijs en Expertisecentrum.

Die eindfase zou voor ons de voltooiing van de omslag zijn. Niet meer een achterstandswijk met achterstandsl leerlingen waar alles alleen maar verval en leegloop uitstraalt. Maar een echte kansenschool voor iedereen. Niet meer het afvoerputje van de stad, maar het voorbeeld waar anderen zich aan spiegelen."

Van algemeen directeur naar Raad van Bestuur?

"De stap van bovenscholse directie naar Raad van Bestuur was niet zo groot. Eigenlijk is de positie algemeen directeur veel gemakkelijker. Je takenpakket is vrijwel gelijk, met een uitgebreid mandaat van het bestuur. Maar tenslotte ben je niet eindverantwoordelijk, dat is het bestuur. Feitelijk is dat voor een bestuur op afstand niet goed te doen. Er is toen voorgesteld ook de laatste stap te zetten en te kiezen voor het nieuwe model. Fundare was daarmee één van de eerste in Nederland. De Raad van Bestuur is nu volledig bestuurlijk verantwoordelijk. De Raad van Toezicht heeft geen taken naar de medewerkers of de externe instanties, maar een toezichthoudende en controlerende taak op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene

gang van zaken binnen de stichting. De Raad van Toezicht stelt niet vast, maar geeft goedkeuring aan een aantal vast omschreven onderwerpen. Daarbij hoort wel het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Bestuur.”

Hoe is jullie positie als Raad van Bestuur ten opzichte van de aangesloten scholen?

“Iedere school heeft een eigen directeur. De directeur heeft bij ons wel een andere positie gekregen. Hij is onderwijskundig teamleider en verantwoordelijk voor de kwaliteit van het primaire proces. De directeur besteedt 80 procent van zijn tijd aan vier aandachtsgebieden; ouders, leerlingen, personeel en onderwijsrendement. Dat was een omslag, want directeuren hebben altijd een overvolle agenda. Daarom hebben we daar een aantal zaken uitgehaald. Financiën, onderhoud en inkoop zitten nadrukkelijk niet meer in zijn pakket. Als je het zo zou willen stellen is de directeur bij ons dus geen integraal schoolleider. Dat gaf veel discussie toen we hebben deelgenomen aan de pilot bij de invoering van lumpsum. Voor onze directeuren speelt lumpsum dus geen prominente rol, laat staan voor de teamleden. Doordat op die manier de agenda kon worden opgeschoond komt er tijd vrij voor wat wij de corebusiness van de directeur vinden. We hebben daar ook een opleidingstraject voor ontwikkeld: de Fundare Academy, samen met de Imago-groep. Alle directeuren hebben deelgenomen aan een ontwikkelassessment en aansluitend een opleidingstraject gedaan. Scholing van directeuren heeft bij ons een hoge prioriteit, want zij zijn de schakels van de organisatie. Daarnaast ondersteunen we ze ook op personeelsgebied. Iedere school heeft een



Hans Soentjens

Geboren te Venlo 1956, begon zijn werk in het onderwijs als onderwijzer op een MLK-school in Venlo. Hij werd daar adjunct-directeur en de school groeide uit tot de grootste in zijn soort van Nederland. Na de splitsing werd hij directeur van één van de nieuwe scholen. Bij de samenvoeging van LOM- en MLK-scholen tot SBO-scholen stapte hij over naar de functie directeur van een basisschool. Zijn ambitie was om WSNS te laten slagen en een integratie van basis en SBO tot stand te brengen. Na een functie in het bovenschools management werd hij in 1998 formeel algemeen directeur van de Stichting Fundare, die ontstond door een fusie waarbij zes besturen en twaalf scholen betrokken waren. Per 1 januari 2004 is gekozen voor het model Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Hans Soentjens werd daarin voorzitter van de Raad van Bestuur. Fundare is klant van Dyade Noord-Holland.

onderwijskundig bouwleider voor de onderbouw en voor de bovenbouw. De onderwijskundig bouwleider is een nieuwe functie binnen onze organisatie met ook een eigen opleidingstraject. Samen met de directeur vormen zij het onderwijskundig managementteam. De scholen worden verder ondersteund met een fulltime conciërge en een administratief medewerker voor de directeur voor drie á vier dagdelen per week.

De Raad van Bestuur heeft de taken op het gebied van schoonmaak, onderhoud, personeelsbeheer, nieuwbouw, financiën en inkoop op zich genomen. Die wordt daarin ondersteund door een medewerker Bestuurssecretariaat, een stafmedewerker Kwaliteitszorg een medewerker ICT en voor 0,2 fte een medewerker Personeelszaken. Daarnaast wordt er nauw samengewerkt met het administratiekantoor van Dyade Noord-Holland. In de praktijk werkt het erg goed. We hebben geen enkel probleem om goede directeuren te vinden voor onze organisatie. Feitelijk leiden we zelf op. Een excellente IB'er heeft bij ons goede kansen directeur te worden.” ●



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 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 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 www.dyade.nl > 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 advertenties@dyade.nl
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 www.dyade.nl > 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 advertenties@dyade.nl
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice

09/10
september
oktober

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 > Personele administratie > Formulieren > Mutatieformulieren).

07/09

Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van september.

20/09

Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling september.

25/09

Het salaris over de maand september wordt uitbetaald.

09/10

Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van oktober.

22/10

Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling oktober.

25/10

Het salaris over de maand oktober wordt uitbetaald.



LESGEVEN WORDT EXTRA LEUK

**DANKZIJ HET TOTAALANBOD
VAN REX-ROTARY**

Nieuwe mogelijkheden maken het lesgeven extra aantrekkelijk. Neem bijvoorbeeld het digitale schoolbord of het lesgeven via de pc. Voor deze nieuwe mogelijkheden geldt: leuk, maar het moet wel goed werken. En goed blijven werken. Als totaalleverancier levert Dyade-partner Rex-Rotary deze mogelijkheden en nog meer: van copiers en complete pc-netwerken via PlatoPlan tot en met praktische document software voor meer productiviteit. Deze alles-onder-een-dak-filosofie is ontstaan uit meer dan 80 jaar onderwijsheid, en geeft u de mogelijkheid om uzelf te concentreren op uw primaire taak: lesgeven.

Ervaar het zelf en bel 079 - 346 75 96
voor een afspraak of kijk op
www.rexrotary.nl.

