

# Dyademagazine

nummer 10 | oktober | maandelijkse uitgave van Dyade Dienstverlening Onderwijs



- > De functiemix. Hoe nu verder?
- > Klanten van Dyade steeds meer tevreden...
- > Meer leerlingen: Wat is het geheim van het Calandlyceum in Amsterdam?

**Dyade**  
Dienstverlening  
Onderwijs



**Bel direct**

**Advertenties**

**023 564 96 90**

voor opendagen en personeels-  
advertenties plaatsen met hoge  
korting?

Mogen wij uw voordeel berekenen? Dit kan namelijk oplopen tot wel 25% op lokale en landelijke media! Wij plaatsen uw advertentie, maken eventueel de advertentie op en plaatsen in alle media (ook lokale kranten en tijdschriften).

Neem voor meer informatie contact op met Heleen Geerlings (023) 564 96 90/06 220 944 89, via [advertenties@dyade.nl](mailto:advertenties@dyade.nl) of kijk op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl).

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

#### Redactie

Wilma Antonisse  
Clemens Geenen  
Marianne Groen  
Joop de Jager  
Jamila Ramnandanlal  
Rinus Welleman  
Herman de Wild (hoofdredacteur)  
Aad van der Wilt

#### Met medewerking van

René van Ommeren

#### 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 €39,95 per jaar, exclusief btw. Voor opgave van abonnementen en adreswijzigingen kunt u contact opnemen met uw Dyade-vestiging.

#### Advertentie-informatie

Herman de Wild  
Tel. (030) 630 56 26

Hoewel aan de productie van Dyademagazine 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

#### Eindredactie

TextArt, Heerhugowaard

#### Coverfoto

Marco van Hal

#### Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

#### Drukkerij

Nivo, Delfgauw



12




23



29

## In dit nummer:

### van Don naar Doen!

4 Dossieropbouw bij disfunctioneren 

7 Digitaal factureren

10 Subsidie passend onderwijs

11 kort 

12 De functiemix. Hoe nu verder?

15 Klanten van Dyade steeds meer tevreden...

17 Intern toezicht en het anderhalf tier-model

22 in the spotlight 

Hoe vertel ik het de ouders?

25 Het nut van personeelsbladen in het onderwijs

27 Wat is het geheim van het Calandlyceum in Amsterdam?

30 Jaarverslag Cliëntenraad Dyade

33 Voordeelservice van de zaak

34 Waar vindt u ons?

35 Kalender

# Dyade

Dienstverlening  
Onderwijs

Foto voorpagina: leerling van Oud Zandbergen in Huis ter Heide.

## Dossieropbouw bij disfunctioneren

# De financiële impact en gevolgen van arbeidsconflicten

In het Dyademagazine van september kwam aan de orde of veelvuldig ziekteverzuim een reden is voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Daaruit volgde dat de werkgever met name door middel van dossieropbouw dient aan te tonen dat door het gedrag van de werknemer het onderwijsproces op school ernstig wordt verstoord. Hetzelfde geldt voor een disfunctionerende werknemer.

door Bianca Brouwer

In dit vervolgartikel wordt beschreven aan welke eisen een dergelijk dossier moet voldoen en over welke periode dit dient te worden opgebouwd. Daarnaast gaan we dieper in op de financiële gevolgen die dergelijke arbeidsconflicten kunnen hebben voor een onderwijsinstelling.

**Aanspreken** Onder disfunctioneren verstaan we in dit artikel zowel het niet goed vervullen van de opgedragen taken en/of niet kunnen voldoen aan de gestelde functie-eisen, als het verwijtbaar handelen van de werknemer. De rechter gaat na of er voldoende relevante feiten en omstandigheden worden gesteld om het disfunctioneren van de werknemer aan te tonen. De werkgever dient zich ten opzichte van de werknemer te gedragen als goed werkgever, zoals in artikel 7:611 BW staat beschreven. Dit beginsel brengt met zich mee dat de werkgever jegens de werknemer zorgvuldig dient te handelen. Indien de werkgever van mening is dat de werknemer onvoldoende functioneert, dient de werknemer in een gesprek deugdelijk, dat wil zeggen concreet en in duidelijke bewoordingen, op zijn functioneren te worden aangesproken, uiteraard zo spoedig mogelijk. Zorg ervoor dat van het functionerings- of beoordelingsgesprek direct een verslag wordt geschreven, dat door zowel de werknemer, als de werkgever tijdig wordt goedgekeurd. De rechter kan zich namelijk niet vinden in het achteraf eenzijdig opstellen van documentatie rond functionerings- en beoordelingsgesprekken.

**Voorbeeld 1** Als voorbeeld nemen we een zaak, waarin de kantonrechter heeft vastgesteld dat de werknemster in 2005 en 2006 goed

heeft gefunctioneerd. Pas op 22 augustus 2007 heeft een gesprek plaatsgevonden met de werknemster. De documentatie daarvan bestaat uit een A4-tje met als titel 'Een kanteling heeft plaatsgevonden in een halfjaar tijd'. De kantonrechter oordeelt dat er zwaarwegende aanwijzingen zijn dat haar leidinggevende het gesprek niet heeft gevoerd om haar functioneren te bespreken en verbetering daarvan te bevorderen, maar slechts om de beëindiging van de arbeidsovereenkomst te forceren. Kennelijk was het gesprek van meet af aan gericht op geforceerd vertrek. Dit is ernstig in strijd met de eisen van goed werkgeverschap. Dit kan de kantonrechter ten uiting brengen in de toe te kennen vergoeding, of de rechter kan het verzoek tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst afwijzen. In dit geval bracht de kantonrechter het ten uiting in de toegekende vergoeding met correctiefactor 3<sup>1</sup>.

**Verbetertraject** Daarnaast dient de werkgever aan te geven wat er schort aan het functioneren en hij dient zo concreet mogelijk te omschrijven en aan te geven wat er moet worden verbeterd. Dit wordt uitgewerkt in een verbetertraject. De werkgever dient de werknemer een reële gelegenheid te bieden zijn functioneren te verbeteren. Wat een redelijke tijd is, is afhankelijk van verschillende omstandigheden, als de duur van het dienstverband, eerder gevolgde trajecten, waarschuwingen en hetgeen dient te worden verbeterd. Voorts dient de werkgever de werknemer zorgvuldig te begeleiden en te ondersteunen met gerichte maatregelen, zoals het bieden van begeleiding en coaching, dan wel scholing op die gebieden waar het de werknemer aan schort. Om een voorbeeld te geven dat bovenstaande nodig is: bij de kantonrechter in Maastricht werd een verzoek van een werkgever tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst afgewezen, wegens ontbreken van een verbeteringsmogelijkheid<sup>2</sup>.



Ongeveer een jaar geleden trok de Commissie Don (2009) in haar rapport conclusies over financieel beheer bij onderwijsinstellingen. In Dyademagazine zullen we de actualiteit rond dit rapport blijven volgen door artikelen te publiceren met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- > De financiële impact en gevolgen van arbeidsconflicten
- > Is onze kapitalisatiefactor op orde?
- > Risico's in het onderwijs en de kosten daarvan
- > De 'top 5 vaak vergeten begrotingsposten'
- > De invloed van vreemd vermogen in vermogensbeheer
- > Financieel management
- > De rol van de onderwijscontroller

In deze editie gaan we verder in op de financiële impact van arbeidsconflicten. Dat doen we aan de hand van een vervolg op het artikel van de Racende rechter in het septembernummer van Dyademagazine.

**Passende alternatieven** Binnen het verbetertraject dienen concrete en controleerbare afspraken te worden gemaakt door werkgever en werknemer. Daarnaast dient te worden afgesproken op welk moment deze afspraken worden geëvalueerd. Vervolgens is aan de orde of de afspraken voldoende zijn nagekomen. Is het functioneren voldoende verbeterd? Dient de werknemer nog een tweede kans te krijgen om zijn functioneren te verbeteren? Indien ondanks de inspanningen van zowel werkgever als werknemer het functioneren van de werknemer niet verbetert, dan dient de werkgever op zoek te gaan naar andere passende werkzaamheden voor de werknemer binnen de eigen schoolorganisatie, of buiten de schoolorganisatie (outplacement). De werknemer kan een voorstel van de werkgever daartoe alleen afwijzen, indien aanvaarding redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd.

**Voorbeelden 2 en 3** In een zaak die speelde bij de rechtbank van Amsterdam heeft een directeur wegens een arbeidsconflict met zijn werkgever vijf jaar niet gewerkt, zonder dat nog sprake is van arbeidsongeschiktheid. De directeur wordt na vijf jaar een functie als leerkracht aangeboden, omdat de omstandigheden zijn gewijzigd. De directeur weigert op dit aanbod in te gaan, vanwege het feit dat hij alleen als directeur wenst te functioneren en niet als leerkracht. Vervolgens vraagt de werkgever om ontbinding van de arbeidsovereenkomst. De rechter overweegt als volgt; dat hier sprake is van slecht werknemerschap en dat de werknemer op redelijke voorstellen van zijn werkgever dient in te gaan. De rechter ontbindt de arbeidsovereenkomst zonder een vergoeding toe te kennen. In een zaak bij de rechtbank van Roermond<sup>3</sup> wordt geen andere passende functie aan de werknemer aangeboden. De kantonrechter verwijt de werkgever onzorgvuldig handelen. Disfunctioneren is niet aan-

getoond, maar er wordt geen andere functie aangeboden. Omdat de verhoudingen, door de gang van zaken wel ernstig zijn verstoord, wijst de kantonrechter de ontbinding toe en ontbindt met correctiefactor 2. Dit leidde bij een 37-jarig dienstverband tot een zeer hoge vergoeding voor de werknemer van €716.968,-.

**Verstoorde arbeidsrelatie** In de praktijk is het van belang te weten welke gevolgen de kantonrechter verbindt aan het niet nakomen van de zorgplicht van de werkgever. Zoals uit voorbeeld 3 blijkt, kan dit tot uiting komen in de vergoeding, door de correctiefactor hoger dan 1 te stellen. In het uiterste geval kan de ontbinding zelfs worden geweigerd. Hierbij is het echter van belang te weten of de arbeidsrelatie inmiddels niet onherstelbaar verstoord is geraakt. Wanneer dit wel het geval is, kan ontbinding op die grond volgen. Dit kan leiden tot verhoging van de correctiefactor.

**Conclusies** Ontslag wegens veelvuldig ziekteverzuim zal in eerste instantie geen reden zijn voor ontslag, omdat in het algemeen wordt verwacht dat de werkgever het ongemak, verbonden aan het ziekteverzuim, opvangt. Onder bijzondere omstandigheden kan het wel tot ontslag leiden: indien het gedrag van de werknemer het onderwijsproces op de school ernstig verstoort, met andere woorden dat de continuïteit van het leerproces voor de leerlingen dermate in het geding is, dat voortzetting van de arbeidsovereenkomst in redelijkheid van de werkgever niet kan worden gevergd. Derhalve dient de werkgever dit door middel van dossieropbouw aannemelijk te maken. De duur van het ziekteverzuim is hierbij van belang. Bovendien dient de werkgever aannemelijk te maken dat het veelvuldig ziekteverzuim niet binnen 26 weken zodanig zal zijn teruggelopen, dat de werknemer weer normaal inzetbaar is. Voorts zal de werkgever aannemelijk moeten maken dat hij binnen zijn onderwijsorganisatie binnen 26 weken geen mogelijkheid heeft de werknemer te herplaatsen in een aangepaste of andere passende functie, waarbij het ziekteverzuim kan worden teruggebracht tot normale proporties. >>

## Financiële gevolgen

Bij de berekening en het afwegen van het financiële risico houden werkgevers veelal rekening met correctiefactor 1, terwijl kantonrechters de correctiefactor aan de hand van alle omstandigheden nog naar beneden of naar boven kunnen bijstellen<sup>1</sup>. Soms gaan werkgevers bij de berekening van de vergoeding zelfs alleen uit van het aantal dienstjaren en zien ze de correctiefactor in de formule over het hoofd. Dit kan in sommige gevallen leiden tot nadelige financiële consequenties, zoals werd geschetst in voorbeeld 3 in het artikel.

### Verweer werknemer

Bij opzegging wordt weliswaar geen vergoeding toegekend, wel is er de mogelijkheid voor de leerkracht om ook een procedure bij de kantonrechter op te starten, waarin hij stelt dat het ontslag kennelijk onredelijk is. Bij de afweging van financiële risico's wordt dit gegeven door werkgevers zelden meegewogen. De kennelijke onredelijkheid moet worden beoordeeld aan de hand van alle omstandigheden van het geval. Hiervan kan sprake zijn indien de gevolgen van het ontslag onevenredig groot zijn. Hier kan men denken aan de duur van het dienstverband, de leeftijd

van de werknemer en de mogelijkheid om passend werk te vinden. Indien de kennelijk onredelijkheid van het ontslag vaststaat, kan de kantonrechter een vergoeding naar billijkheid toekennen. Van de 70 gepubliceerde uitspraken in 2009 inzake de kennelijk onredelijk ontslagprocedure (ex 7:681, BW) worden 45 (64 procent) verzoeken tot kennelijk onredelijk ontslag toegekend en 23 verzoeken afgewezen (33 procent). De gemiddelde vergoeding die wordt toegekend is 0,92 per maand per dienstjaar.

### Financiële analyse

Bij beëindiging van een contract dienen werkgevers in de onderwijssector er rekening mee te houden, dat de uitkeringskosten van de gewezen werknemer voor hun rekening komen. Dit dient derhalve bij de financiële analyse van de kosten van arbeidsconflicten te worden betrokken.

## Een arbeidsovereenkomst beëindigen

In het bijzonder onderwijs zijn vier manieren, waarop een werkgever de arbeidsovereenkomst kan beëindigen:

1. van rechtswege (afloop contract voor bepaalde tijd);
2. in onderling overleg (beëindigingsovereenkomst);
3. eenzijdige opzegging van de arbeidsovereenkomst. Hiervoor is in het onderwijs geen instemming van UWV Werkbedrijf nodig. Na de opzegging kan de leerkracht wel beroep aantekenen bij de Commissie van Beroep;
4. ontbinding van de arbeidsovereenkomst (ontbindingsprocedure bij de rechtbank om wegens een gewichtige reden de arbeidsovereenkomst te ontbinden).

Specifiek noemen we het bijzonder onderwijs, omdat men daar werknemer is in de zin van het Burgerlijk Wetboek. Dit betekent dat de arbeidsovereenkomst niet alleen door opzegging, maar ook door tussenkomst van de kantonrechter kan worden ontbonden. We noemen dit het duaal ontslagstelsel. In het openbaar onderwijs daarentegen is men ambtenaar. Omdat in dat geval niet het Burgerlijk Wetboek van toepassing is, maar de Algemene Wet Bestuursrecht die de verhouding overheid-burger regelt, kan van een ontbindingsprocedure geen sprake zijn. Leerkrachten in het openbaar onderwijs dienen bij bezwaar tegen opzegging door de werkgever dan ook beroep in te dienen bij de sector Bestuursrecht van de rechtbank.

Doordat men in het openbaar onderwijs alleen de mogelijkheid tot opzegging kent, is er feitelijk een verschil in rechtspositie voor leerkrachten in dienst van het bijzonder onderwijs en voor ambtenaren in dienst van de overheid.

Voor de werknemer in het bijzonder onderwijs maakt het nogal verschil of een arbeidsovereenkomst door opzegging, dan wel door ontbinding door de werkgever wordt beëindigd. Bij opzegging wordt namelijk geen vergoeding toegekend en bij ontbinding wordt uitgegaan van de kantonrechtersformule<sup>1</sup>. Wanneer de werkgever kiest voor een ontbindingsprocedure in plaats van de arbeidsovereenkomst op te zeggen, zal de reden hiervan in de meeste gevallen zijn, dat hij weliswaar een deugdelijke grond voor ontslag heeft, maar dat deze grond niet met honderd procent zekerheid door de Commissie van Beroep zal worden gehonoreerd, dan wel dat sprake is van een opzeggingsbod. ●

<sup>1</sup> Per 1 januari 2009 is de nieuwe kantonrechtersformule voor vaststelling van de ontslagvergoeding als volgt. Een werknemer bouwt op in de leeftijd tot 35 jaar een halve maand per dienstjaar, van 35 tot 45 jaar 1 maand per dienstjaar, van 45 tot 55 jaar 1,5 maand per dienstjaar en van 55 tot en met 65 jaar 2 maanden per dienstjaar. Met de correctiefactor wordt de verwijtbaarheid van respectievelijk werknemer en werkgever uitgedrukt. Bij een neutrale ontbinding is de correctiefactor 1. Indien de werkgever meer verwijtbaar is, wordt de correctiefactor hoger gesteld dan 1, bijvoorbeeld 1.5 of 2. Indien de werknemer meer verwijtbaar is, dan wordt de correctiefactor op lager dan 1 gesteld, bijvoorbeeld 0.5. De kantonrechter bepaalt de correctiefactor.

<sup>2</sup>Ktr. Maastricht, 28 april 2009, LJN B13164.

<sup>3</sup>Ktr. Roermond, 27 januari 2010, LJN BL1876.

# Digitaal factureren

Klanten enthousiast over mogelijkheden en voordelen

Een leverancier belt over een nagelaten betaling en niemand in de organisatie weet waar die ene factuur is gebleven. Archief uitgeplozen, betalingen gecheckt, blijkt dat het op iemands bureau is blijven liggen. Onderaan de stapel uiteraard! Herkent u deze situatie? Dan werkt uw onderwijsinstelling waarschijnlijk ook nog met papieren facturen. Maar, is analoge factuurverwerking nog wel van deze tijd?

door Nadine Okkerse

Dyade (h)erkent problemen die klanten tegenkomen in de papieren administratie. Daarom zijn wij voortdurend op zoek naar nieuwe technieken en systemen om het onze klanten makkelijker te maken. Een geschikt alternatief voor handmatige factuurverwerking bijvoorbeeld. Dus is Dyade onlangs een pilotproject gestart voor het digitaliseren van de factuurstromen. Mark Wouters, algemeen projectleider bij Dyade, vertelt er graag meer over.

**Gebruiksvriendelijk** “De factuurstroom bij onze klanten gaat nu nog handmatig. Facturen worden via de post verstuurd en er wordt gebeld over de levering en accordering. Vervolgens wordt hij op iemands bureau gelegd ter goedkeuring en vaak per post weer verstuurd naar Dyade voor de administratieve afhandeling. Vervolgens is er weer telefonische afstemming over het boeken van de factuur.

Ouderwets vind ik niet het goede woord, maar dit analoge proces is zeker voor verbetering vatbaar”, schetst Mark het probleem. “Hiervoor zijn door de jaren heen allerlei oplossingen bedacht, waarvan vooral het bedrijfsleven gebruikmaakt.

Onderwijsinstellingen zijn meestal nog niet zo ver. Daarom is Dyade de afgelopen periode op zoek gegaan naar een gebruiksvriendelijk digitaal systeem voor het afhandelen van facturen. Door middel van automatisering willen we de verwerking van facturen efficiënter maken en de klant meer controle en inzicht geven over dit proces. Met het pilotproject evalueren we in hoeverre een digitaal systeem hierbij kan ondersteunen.”

**Afstemmen** Digitaal factureren kan bijvoorbeeld door de facturen te scannen. “Dat leek ons, op basis van een aantal criteria die we met behulp van interne medewerkers en klanten hebben opgesteld, de beste en meest gebruiksvriendelijke optie. Naast gebruiksvriendelijkheid zijn criteria bijvoorbeeld dat het systeem online beschikbaar moet zijn en dat het kan worden gebruikt in alle webbrowsers. Zo kan iedereen met een inlogcode thuis of op het werk aan de slag met facturen. Een belangrijke voorwaarde van Dyade is, dat het systeem geschikt moet zijn voor klanten en medewerkers”, legt Mark uit. “Voor het realiseren van zo'n systeem zijn we op zoek gegaan naar de juiste leverancier. In samenwerking met de klant, de medewerkers en de leverancier hebben we een systeem neergezet dat is afgestemd op de processen tussen Dyade en haar klanten.”

**Hoe werkt het?** Voor het nieuwe product krijgt de klant een inlogcode. Daarmee kunnen medewerkers eenvoudig inloggen in het systeem. De factuur wordt ingescand en het proces wijst zichzelf (zie kader 'stap voor stap'). Dyade zit ertussen als controlerende partij om te checken of de factuur volgens de afspraken wordt geboekt. Mark: “De personen die iets met de factuur moeten doen, krijgen vervolgens een melding in hun mailbox dat er een factuur klaarstaat. De vertegenwoordiger van de afdeling Biologie kan bijvoorbeeld aanvinken: 'Ja, het materiaal is geleverd'. De directeur zet daarna zijn digitale krabbel voor akkoord en de administratief medewerker handelt het vervolgens af.”

>>

*‘Een belangrijke voorwaarde van Dyade is, dat het systeem geschikt moet zijn voor klanten en medewerkers’*

*‘Zowel de medewerkers als het bestuur hebben het voordeel van overzicht en inzicht.’*

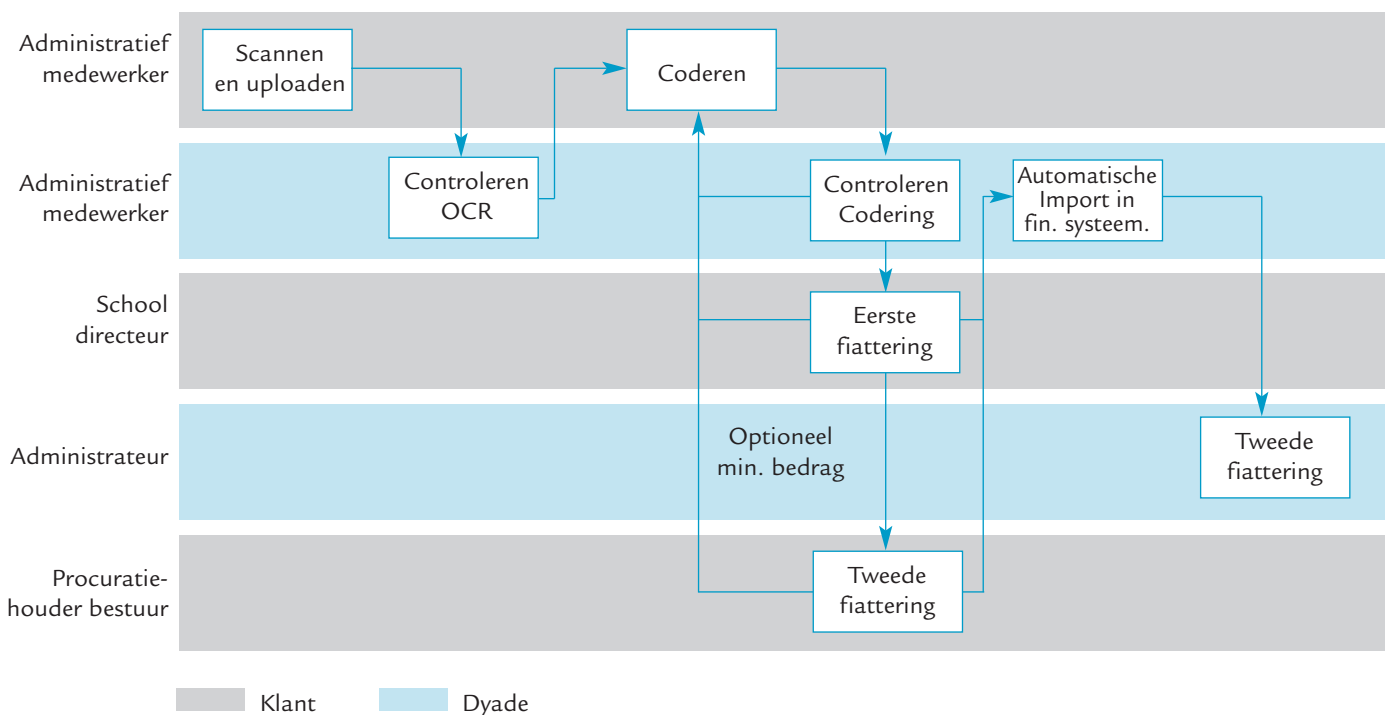
>> **Inzicht en overzicht** “Zodra de school een klacht of opmerking ontvangt over een factuur die niet is betaald, of over een bedrag dat niet klopt, kunnen de medewerkers van onze klanten zelf in het systeem kijken bij wie de factuur ligt, of akkoord is gegeven en of er nog openstaande opmerkingen zijn. Daarvoor hoeven ze geen papieren archief meer door te spitten. Bellen naar de vestiging voor het doorfaxen van een factuur is verleden tijd. Zowel de medewerkers als het bestuur hebben het voordeel van overzicht en inzicht. Zo heeft het bestuur op afstand zicht op de uitgaven. Een handige bijkomstigheid is, dat besturen kunnen aangeven dat facturen boven een bepaald bedrag door hen moeten worden geaccordeerd. Een digitaal factuurarchief is ook een uitkomst tijdens een audit. Men hoeft geen contact op te nemen met Dyade, maar kan gewoon de status in het systeem bekijken. De historie ligt klaar voor de auditor.”

**Digitaal factureren: stap voor stap (voorbeeld)**

- > De school scant het formulier in.
- > De school codeert (grootboekrekening et cetera).
- > Dyade controleert.
- > Betreffende medewerkers en de directeur fiatteren.
- > Eventueel een tweede fiattering door het bestuur (bijvoorbeeld bij hoge bedragen).
- > De factuur wordt betaald.

## Proces Digitalisering Facturen (voorbeeld)

Workflow voor het factuurproces tussen Dyade en haar klanten



**Landelijke dekking** Iedere Dyade-klant kent zijn administratieve bijzonderheden. Het digitale factuur-systeem moet deze bijzonderheden aankunnen. “Om die bijzonderheden te ontdekken is aan het begin van het nieuwe schooljaar gestart met een pilot-project. Bij elke Dyade-vestiging hebben we een klant gevraagd mee te werken. Daarnaast hebben we gezorgd voor een goed evenwicht tussen het primair en voortgezet onderwijs. In totaal doen acht klanten mee aan de pilot. Het is niet alleen belangrijk voor de landelijke dekking dat alle vestigingen vertegenwoordigd zijn, ook voor de werkpraktijk van onze eigen medewerkers is het essentieel om te horen wat er eventueel niet goed gaat en hoe we dat kunnen oplossen.”

**Gefaseerd invoeren** De pilot is direct na de vakantie gestart. “We hebben hiervoor een periode van zes tot acht weken ingepland. We gaan ervan uit dat we in deze periode alle uitzonderlijke facturen hebben gehad om te kunnen beoordelen of het systeem voldoet. We beginnen bij alle pilotklanten met het bestuurskantoor en één school. Besturen hebben meestal meerdere scholen, maar we willen het rustig onder de knie krijgen. Daarna gaan we evalueren. Vervolgens zetten we het project door naar alle scholen van onze pilotklanten. Gelukkig hebben de besturen tot nu toe direct positief gereageerd op het voorstel”, zegt de enthousiaste projectleider. “Logisch, want met dit systeem kunnen zij achter de schermen meekijken én het overzicht over de uitgaven bewaken. De uitkomst van de pilot bepaalt uiteindelijk wanneer en hoe we het project gefaseerd gaan invoeren. Uiteraard houden we onze klanten op de hoogte van de vorderingen.” ●

#### **Wat verwacht de klant?**

In een pilotproject draait het om feedback van de klant. Daarom vroegen we twee pilotklanten wat ze verwachten van het traject.

#### **Trudy Neelen, KPO Roosendaal**

“KPO Roosendaal neemt deel aan de pilot, omdat digitalisering van de facturenstroom wordt gezien als een goede ontwikkeling, waarmee we de efficiency in de routing en verwerking van inkoopfacturen kunnen verhogen. Het lijkt ons bovendien een voordeel als inkoopfacturen vanuit het administratief pakket digitaal beschikbaar worden voor alle gebruikers. Daarnaast hoopt het bestuurskantoor meer inzicht te krijgen in de financiële administratie door het digitaal beschikbaar komen van de brondocumenten.”

#### **Adrienne Teeuw, VPCO De Viermaster Ederveen**

“Enige tijd geleden werd onze algemeen directeur benaderd door Dyade met de vraag mee te doen aan dit pilotproject. Als scholenvereniging met acht locaties lopen wij er regelmatig tegenaan dat facturen inconsequent worden gecodeerd. Bovendien weten we soms niet waar facturen blijven liggen. We hopen met deze pilot eenheid te krijgen in de codering van facturen en een beter overzicht van de factuurstroom. Het zou mooi zijn als dat ook nog een efficiëncyvoordeel oplevert.”

#### **De voordelen van digitaal factureren**

- > Inzicht én overzicht op de status van facturen.
- > Het proces van factuurverwerking wordt aanzienlijk versneld.
- > Een digitaal archief dat altijd en overal online kan worden geraadpleegd.
- > Optie voor het bestuur akkoord te geven op facturen met een hoog bedrag.

# Subsidie passend onderwijs

Binnen het funderend onderwijs bestaan verschillende voorzieningen voor leerlingen die extra ondersteuning en aandacht nodig hebben vanwege leer- of ontwikkelingsproblemen, een handicap, stoornis of een ziekte. In het primair onderwijs zijn samenwerkingsverbanden weer samen naar school (swv's po), waarin basisscholen met tenminste één speciale school voor basisonderwijs samenwerken. In het voortgezet onderwijs werken scholen of instellingen voor voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs ook samen (swv's vo). Extra zorg wordt geboden via het leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en in het praktijkonderwijs (pro). Voor leerlingen met specifieke handicaps en stoornissen is er de mogelijkheid onderwijs te volgen in scholen voor speciaal onderwijs of voortgezet speciaal onderwijs, dan wel om met een leerlinggebonden financiering onderwijs te volgen in reguliere scholen.

door Aad van der Wilt

Uit de evaluatie van de verschillende structuren is naar voren gekomen dat de diverse voorzieningen afzonderlijk een aantal positieve resultaten hebben bereikt. De organisatie van de verschillende zorgstructuren binnen het onderwijs is echter heel complex en kent ook een aantal knelpunten: kinderen die thuis zitten of op wachtlijsten staan, veel bureaucratie rond indicatiestelling, onvoldoende aansluiting en samenwerking tussen de deelsystemen, onvoldoende afstemming en samenwerking met (jeugd)zorg, et cetera. Naar aanleiding hiervan is gediscussieerd over een herziening van de zorgstructuren. Dit heeft geleid tot het concept passend onderwijs.

In de brieven van 2 november 2009 en 25 januari 2010 aan de Tweede Kamer is de nieuwe koers passend onderwijs en de voortgang daarvan beschreven. Op 2 februari 2010 is hierover gesproken met de Tweede Kamer. De Tweede Kamer heeft ingestemd met verdere uitwerking van de hoofdlijnen. Passend onderwijs is na de val van het kabinet controversieel verklaard. Op 19 maart is er een brief van de minister naar de sectororganisaties verstuurd.

Daarin staat dat de Tweede Kamer heeft verduidelijkt dat het controversieel verklaren alleen betrekking heeft op de behandeling van wet- en regelgeving. De uitwerking van passend onderwijs kan voortgezet worden.

**Uitwerking** Passend onderwijs zal wijzigingen voor scholen met zich meebrengen. Scholen en samenwerkingsverbanden moeten in staat gesteld worden zich goed voor te bereiden. In de samenwerkingsverbanden moet worden afgesproken wat elke school nodig heeft. Hiervoor is een subsidieregeling gekomen van € 10,- (VO) of € 10,20 (PO) per leerling. Deze bedragen gaan naar de samenwerkingsverbanden en de rec's, omdat de samenwerking om voor alle leerlingen een passend aanbod te realiseren op het niveau van de samenwerkingsverbanden gaat plaatsvinden. Met de juiste aanpassingen op de scholen kunnen meer leerlingen binnen het reguliere onderwijs blijven. Zo kan de uitstroom van leerlingen naar het (voortgezet) speciaal onderwijs en de hoge kosten die dit met zich meebrengt worden tegengegaan.

**Subsidieverlening** De eerder genoemde subsidiebedragen worden als volgt uitgekeerd in de schooljaren 2010-2011 en 2011-2012. De bedragen worden in twee delen per jaar uitgekeerd. In augustus wordt 5/12 uitgekeerd en in februari 7/12. In totaal is er per schooljaar € 26,2 miljoen beschikbaar. Het geld wordt uitgekeerd aan de centrale diensten en kassierscholen van de samenwerkingsverbanden en aan de rec's.

**Besteding** De subsidie wordt ingezet voor de volgende activiteiten:

- > bij- of nascholing van leerkrachten;
- > het opstellen van onderwijszorgprofielen, waardoor de dialoog over passend onderwijs in de scholen op gang komt;
- > extra ondersteuning voor leerkrachten in de klas.

De samenwerkingsverbanden en rec's bepalen op welke manier de subsidie wordt ingezet voor het organiseren van bovenstaande activiteiten.

**Financiële verantwoording** De verantwoording van de subsidie geschiedt in de jaarverslaggeving, bedoeld in de 'Regeling jaarverslaggeving onderwijs'. De verklaring van de accountant bij de jaarrekening omvat tevens een oordeel over de rechtmatige besteding van de subsidie.

#### Inhoudelijke verantwoording

1. De subsidieontvanger toont aan de hand van een beknopt activiteitenverslag de relatie aan tussen de ondernomen activiteiten en de doelen.
2. Het activiteitenverslag wordt voor 1 juli van het schooljaar waarin de activiteiten hebben plaatsgevonden opgestuurd.
3. Het activiteitenverslag bevat een overzicht van de activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt en van de daarmee bereikte resultaten. ●

#### Verwerking in administratie Dyade

De ontvangsten zullen door Dyade op basis van de bekostigingsoverzichten op financieringsbron 292 passend onderwijs 2010-2012 worden geboekt (voor alle standaard rekeningschema's). Bij codering van facturen met betrekking tot de besteding van deze subsidie, zal op de factuur de bovenstaande financieringsbron vermeld moeten worden. Op deze manier kan uit uw financiële administratie een grootboekoverzicht op financieringsbron worden aangevraagd, zodat de hierboven vermelde inhoudelijke verantwoording ook financieel kan worden onderbouwd.

*Bron: Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 29 mei 2010, nr. JOZ/212385.*



#### Adviesbevoegdheid medezeggenschapsraad uitgebreid

In de Wet medezeggenschap op scholen is in artikel 11, adviesbevoegdheid medezeggenschapsraad, onderdeel q toegevoegd. Met ingang van 1 augustus 2010 heeft de medezeggenschapsraad ook een adviesbevoegdheid bij de vaststelling van de competentieprofielen van degenen die belast zijn met het toezicht.

Vanaf 1 augustus 2010 zijn onderwijsinstellingen wettelijk verplicht intern toezicht te organiseren. Zoals u weet is het intern toezicht vormvrij. De enige voorwaarde die gesteld wordt, is dat het intern toezicht onafhankelijk, deugdelijk en transparant moet zijn.

De medezeggenschapsraad wordt vooraf in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over de door het bestuur vast te stellen competentieprofielen.

Het verdient aanbeveling de reglementen op deze wetswijziging aan te passen. Ze hoeven daarmee niet opnieuw te worden vastgesteld (tenzij ze uiteraard verlopen waren). Voor meer informatie kunt u mailen naar [medezeggenschap@dyade.nl](mailto:medezeggenschap@dyade.nl).



#### Verkiezingen van de GMR

Onlangs heeft de rechter uitspraak gedaan in een zaak rond alternatieve verkiezingen van de GMR. In de wet staat namelijk dat de GMR wordt gekozen door de leden van de medezeggenschapsraden (art. 4, WMS).

De uitspraak van de rechter is duidelijk: artikel 4 moet worden geïnterpreteerd als dwingend recht. Dat betekent dat geen alternatieve verkiezingsprocedures worden toegestaan. Het kiezen van de GMR door de leden van de medezeggenschapsraden is naar de geest in de wet opgenomen om de medezeggenschapsraden het gevoel te geven dat zij door de leden van de GMR beter vertegenwoordigd zijn als ze die leden zelf hebben gekozen.

Voor meer informatie kunt u mailen naar [medezeggenschap@dyade.nl](mailto:medezeggenschap@dyade.nl).

De functiemix

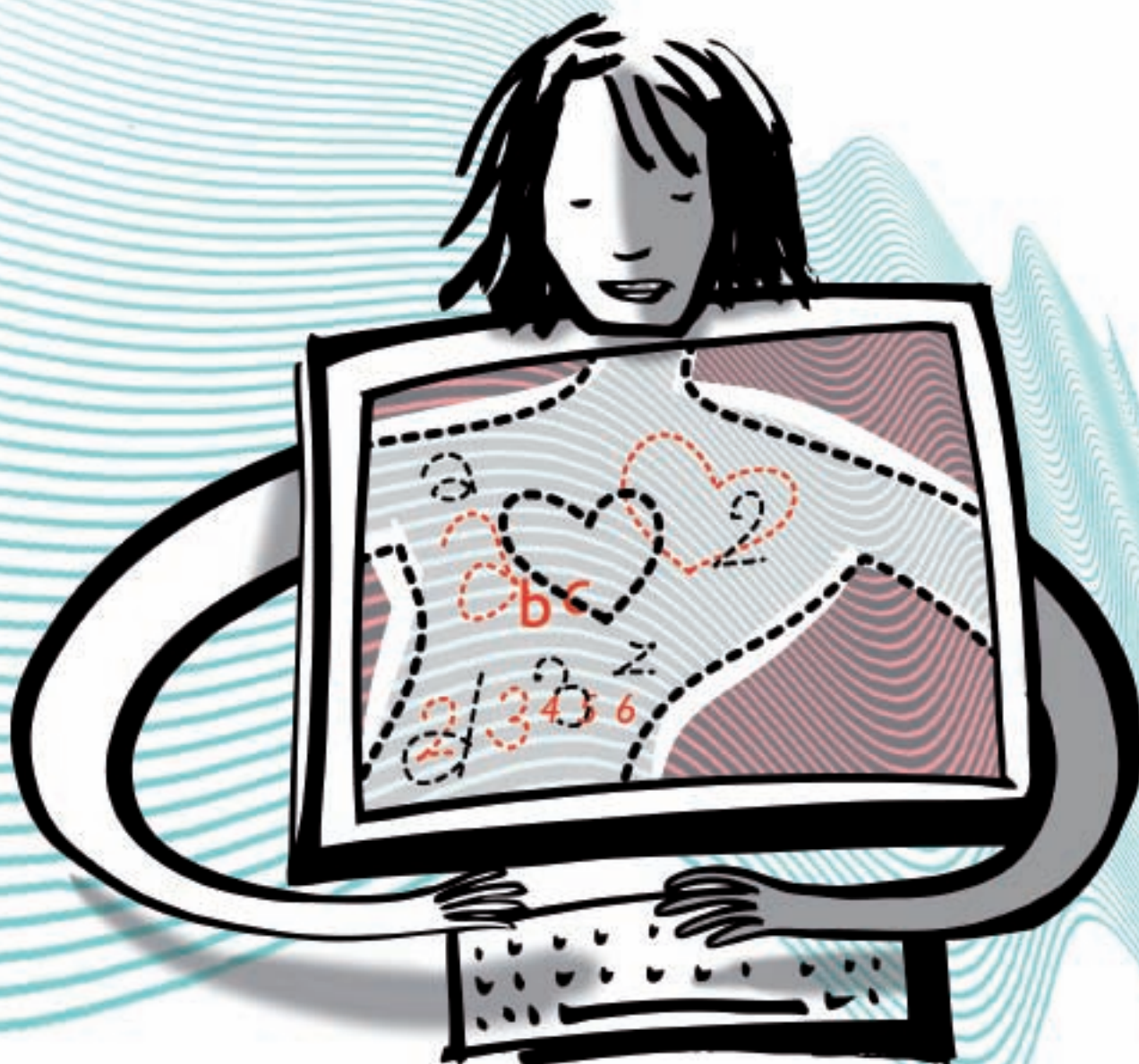
# Hoe nu verder?

In het rapport van de Commissie Leraren onder leiding van Alexander Rinnooy Kan is aandacht besteed aan het lerarentekort in Nederland en de oplossing daarvoor. Belangrijk uitgangspunt van het rapport is het beroep leraar aantrekkelijk te houden voor de huidige leraren en aantrekkelijk te maken voor diegenen die overwegen leraar te worden. De introductie van de functiemix is hiervoor een van de middelen.

door René van Ommeren

De meest in het oog springende verandering bij de introductie van de functiemix is het ophogen van het percentage LB- en LC-leraren op basisscholen en LC- en LD-leraren op scholen voor voortgezet onderwijs. Vanaf 1 augustus 2010 wordt deze functiemix stapsgewijs ingevoerd door de schoolbesturen. Hoe is dit invoeringstraject nu verlopen? En hoe is de stand van zaken op dit moment?

**De functiemix is een kans!** Dyade heeft voor diverse schoolbesturen het Invoeringstraject Functiemix begeleid en kijkt terug op het voorgaande schooljaar. Doel is de ervaringen mee te nemen in de



*‘Het mag gezegd worden: in het onderwijs is meer kwaliteit aanwezig dan men over het algemeen denkt’*

komende jaren. In het afgelopen jaar hebben besturen en directies van scholen geworsteld met vragen over de feitelijke invulling van de functiemix. Wie moeten we benoemen in de LB-schaal? IB'ers komen toch vanzelfsprekend in aanmerking voor de LB-functie? Zijn we verplicht om mee te doen aan de functiemix? Wat zijn de consequenties als we niet mee doen?

Soms werd de functiemix gezien als een opgelegde zaak en kregen we reacties als 'voor ons hoeft het eigenlijk niet', 'het kost ons alleen maar geld', 'we zijn bang voor de onrust op school en aantasting van de goede sfeer binnen het team'. Gelukkig kunnen we nu stellen dat de angst en onduidelijkheid bij veel schoolorganisaties inmiddels hebben plaatsgemaakt voor optimistische geluiden. Besturen, directies en leerkrachten zijn positief gestemd over de functiemix. Men ziet de functiemix als een kans voor de leerkracht en als een kwaliteitsimpuls voor de school.

**Kwaliteit ontdekken en inzetten** De ervaring leert dat leraren zich niet altijd bewust zijn van hun mogelijkheden en kwaliteiten. Over de vraag 'waar ben je goed in, wat is je specifieke kwaliteit?' wordt vaak lang, te lang nagedacht. In veel gevallen blijft men het antwoord zelfs schuldig. Niet omdat men geen kwaliteiten heeft, integendeel, maar men is zich niet bewust van de eigen kwaliteit. Het mag gezegd worden: in het onderwijs is meer kwaliteit aanwezig dan men over het algemeen denkt. Het niet kennen van elkaars talenten/kwaliteiten houdt automatisch in dat scholen ook niet optimaal profiteren van die talenten binnen de school. Een gemiste kans. Als we

daar nu verandering in kunnen aanbrengen, dan zou dit een enorme kwaliteitsimpuls betekenen. Het is verbazingwekkend te zien hoe enthousiast mensen worden als zij aangesproken worden op hun kwaliteiten en gelegenheid krijgen deze ook daadwerkelijk in te zetten voor de school. Laten we hier maximaal gebruik van maken. De functiemix biedt nu juist die mogelijkheid.

**Een stap vooruit** Maar waar heeft de school nu behoefte aan? Dat is de belangrijkste startvraag. Wat willen we met onze school? Eerder nog: wat voor een school zijn we eigenlijk, wat willen we zijn en wat hebben we daarvoor nodig? Dyade heeft veel scholen en besturen begeleid in het vinden van antwoorden op deze belangrijke vragen. Directies, intern begeleiders, leerkrachten en bestuurders praten met elkaar over de school, discussiëren over een aantal cruciale vragen en weten op deze wijze de school perfect in beeld te brengen. Het bleek verhelderend te zijn om met geledingen binnen de school dit gesprek aan te gaan en de uitkomsten vast te leggen. Voor velen een 'eyeopener'. Als dan vervolgens wordt vastgesteld wat deze informatie betekent voor de invulling van de LB-functie, dan kunnen we zeggen dat er al een goede stap gezet is om de functiemix handen en voeten te geven.

**Solliciteren of beoordelen?** Na beantwoording van eerdergenoemde startvragen, is het zaak te bespreken hoe praktisch invulling wordt gegeven aan de functiemix. Met andere woorden: hoe komen we aan onze LB-leraren? Veel schoolbesturen kiezen voor een sollicitatieronde, omdat ze de gesprekkencyclus nog niet voldoende op orde hebben en dus ook nog niet kunnen kiezen voor promotie naar aanleiding van een beoordeling. Het is belangrijk een benoemingstraject zo objectief mogelijk in te zetten. Een sollicitatieronde is in dit licht dan ook een verstandige keuze. Echter, een sollicitatiegesprek is een eenmalige meting en maakt geen onderdeel uit van een gesprekkencyclus, waarin ontwikkeling op langere termijn kan worden bekeken. Met name dit laatste punt is een belangrijk uitgangspunt van de functiemix. Op termijn verwachten wij dat promotie naar een hogere schaal dan ook wel integraal onderdeel zal uitmaken van het personeelsbeleid en daardoor ook regelmatig zal terugkomen tijdens de gesprekkencyclus. >>

>> **Beeldvorming** Om de sollicitatieprocedure te objectiveren kunnen scholen gebruikmaken van het e-assessment, ontwikkeld door GITP in samenwerking met Dyade Advies. Zo'n online assessment geeft de mogelijkheid de kwaliteiten van een sollicitant of medewerker snel in kaart te brengen. De test bestaat uit een combinatie van persoonlijkheid (gedrag patronen en persoonskenmerken) en intellectuele capaciteiten (heeft een kandidaat het vereiste werk- en denkniveau?). De uitkomsten van het e-assessment kunnen ook als input dienen voor de POP-gesprekken en de basis zijn voor het scholingsplan. De testresultaten kunnen direct worden omgezet in competenties. Op deze manier krijgt zowel de kandidaat als de werkgever niet alleen inzicht in de persoonlijke ontwikkeling, maar wordt ook een beeld gevormd van de mogelijkheden van de kandidaat.

**Vervolgstappen** Bent u al klaar voor de volgende stap: het verder ontwikkelen van uw professioneel integraal personeelsbeleid? Het benutten van het potentieel van uw medewerkers in combinatie met het doorontwikkelen van hun vaardigheden en competenties is van essentieel belang voor uw organisatie. De leerkracht speelt immers de voornaamste rol in het behalen van kwaliteit in het onderwijs. Een gestructureerde aanpak voor persoonlijke ontwikkeling helpt u uw personeel te behouden en maakt u een aantrekkelijke werkgever voor eventueel toekomstige werknemers. U wilt dat de competenties van uw medewerkers aansluiten op de functie-eisen. Om een gestructureerde ontwikkeling van medewerkers te bewaken en te bevorderen, werkt u met een gesprekkencyclus. Deze jaarlijkse cyclus bestaat bijvoorbeeld uit een doelstellingengesprek, enkele voortgangsgesprekken en een beoordelings- of functioneringsgesprek.

### **Medewerkerontwikkeling**

Nu een start is gemaakt met de invoering van de functiemix, ontstaat voor de school een belangrijke vervolgtask: het op orde brengen en houden van een goed systeem van medewerkerontwikkeling.

Misschien lastig, maar wel erg belangrijk. Dyade heeft de kennis en de ervaring om, samen met scholen en besturen, een vervolg te geven aan de functiemix door het helpen neerzetten van een systeem van medewerkerontwikkeling en het verder uitwerken, of op elkaar afstemmen van het overig personeelsbeleid. Zo is Dyade bijvoorbeeld een samenwerking met Raet aangegaan om de module 'Medewerkerontwikkeling' toegankelijk te maken voor leidinggevenden, medewerkers en P&O-functie-narissen in het onderwijs. Medewerkerontwikkeling is een gebruiksvriendelijke en flexibele module binnen Raet Online. De inrichting laat u aansluiten op uw eigen gesprekkencyclus en op uw beleid voor competentie management. U bepaalt dus welke competenties, kennis en vaardigheden in welke mate belangrijk zijn in een functieprofiel.

**Dyade helpt** Bent nog niet zover? Geen man overboord. Dyade heeft vastgesteld dat lang niet alle besturen de functiemix per 1 augustus 2010 hebben ingevoerd. Ook deze besturen kunnen rekenen op de hulp van Dyade bij het opstellen van beleid hieromtrent. ●

#### **Meer informatie**

Voor informatie en advies kunt u contact opnemen met de afdeling advies van uw Dyade-vestiging.

#### **Vestiging Ede**

De heer René van Ommeren: (0318) 675 179  
Mevrouw Hanneke Westening: (0318) 675 171

#### **Vestiging Amersfoort**

De heer Ronald van Rooijen: (033) 4698 225  
De heer Clemens Geenen: (033) 4698 217

#### **Vestiging Noord-Holland**

De heer Joop de Jager: (023) 564 96 00  
De heer Henk Flierman: (023) 564 96 86

#### **Vestiging Rotterdam**

Mevrouw drs Wilma Rijndorp: (010) 224 50 94  
Mevrouw drs Cindy Provoost: (010) 224 50 67

#### **Vestiging Zuid West Nederland/Middelburg**

Mevrouw Annouck Leest: (0164) 23 75 57/404  
De heer John Aarts: (0164) 23 75 57/409

# Klanten van Dyade steeds meer tevreden...

## ...maar er zijn aandachtspunten

In de periode mei en juni 2010 is wederom het Dyade-klanttevredenheidsonderzoek gehouden. Dit jaar voor het eerst gecombineerd met een imago-onderzoek. Eind juni zijn alle resultaten naar de vestigingen van Dyade verzonden. In dit artikel de belangrijkste conclusies uit het onderzoek.

door Herman de Wild

Allereerst willen wij onze klanten hartelijk danken voor het invullen van het onderzoek. Daar kunnen we wat mee. We zien de individuele verbeterpunten per klant, maar ook de zaken die we centraal, voor alle klanten moeten oppakken. Aan het onderzoek hebben maar liefst 205 klanten meegewerkt, een respons van 45 procent. Vorig jaar was de respons slechts 28 procent.

### Positieve ontwikkeling van de klanttevredenheid

De ontwikkeling van de klanttevredenheid is positief. We hebben een ruime voldoende van onze klanten gekregen. Daar zijn we overigens niet tevreden mee. We willen een hoger rapportcijfer en daar werken we dan ook hard aan. In het septembernummer van Dyademagazine heeft u kunnen lezen dat Dyade weer volledig ISO 9001:2008 gecertificeerd is. Dat is mooi, maar goede dienstverlening start met het goed vastleggen van afspraken. Daar kunnen we nog winst boeken, geeft één op de tien klanten aan.

>>



*‘Uit het onderzoek blijkt dat klanten nog niet voldoende op de hoogte zijn van uitgebreide dienstenpakket van Dyade.’*

- >> **Begroting en jaarrekening** De begroting en de jaarrekening zijn voor onze klanten erg belangrijk. De tevredenheid hierover ten opzichte van vorig jaar is gestegen. Maar ook hier zijn nog verbeteringen mogelijk. Er zijn vestigingen waarbij ruim zeventig procent van de klanten aangeeft dat de dienstverlening rond de begroting en de jaarrekening 'Uitstekend' of 'Goed' is. Maar er zijn ook vestigingen die lager scoren. Op dat gebied kunnen vestigingen dus nog van elkaar leren en daarmee gaan we nu dus vaart maken.

Tabel 1. De Top 10 hoogste rapportcijfers

Dienstverlening of dienstverleningsaspect met een rapportcijfer boven de 8,5	
1	Contactpersonen van Dyade
2	Dyademagazine
3	Contactpersonen Personeel: prettig in omgang
4	Contactpersonen Personeel: duidelijk in de omgang
5	Kwaliteit Personeels & Salarismutaties
6	Kennis wet- en regelgeving
7	Contactpersonen Personeel: nakomen afspraken
8	Bereikbaarheid
9	Contactpersonen Personeel: deskundigheid en snelheid van reageren
10	Contactpersonen Financieel: deskundigheid

**Nieuwe dienstverlening** De afgelopen jaren heeft Dyade behoorlijk wat nieuwe diensten en producten geïntroduceerd. Daarover hebben we veel gecommuniceerd. Toch zijn ook daar weer behoorlijke verschillen tussen klanten per vestiging waargenomen. Ook op dit gebied kunnen we dus leren van de best scorende vestiging. We gaan kijken wat anders is aangepakt en wat werkt en wat niet.

**Imago Dyade** Dyade wordt als deskundig en betrouwbaar gekwalificeerd door klanten. Meer dan tachtig procent van onze klanten is die mening toegedaan. Dat is een prima score. Dyade zou in de ogen van klanten nog wel wat daadkrachtiger en innovatiever kunnen zijn. Op het gebied van innovatie zijn al volop projecten in gang gezet. De Planning & Control applicatie, maar ook de pilot digitalisering van de facturen zijn hier concrete voorbeelden zijn. Over het digitaliseren van facturen leest u meer op pagina 7 van dit Dyademagazine.

### **Bekendheid met dienstverlening van Dyade**

Uit het onderzoek blijkt dat klanten nog niet voldoende op de hoogte zijn van uitgebreide dienstenpakket van Dyade. Op onder andere het gebied van planning en control is die kennis er al wel. We gaan ervoor zorgen dat ook onze expertise op andere gebieden meer zichtbaar wordt.

**Top 10** In tabel 1 hebben we een overzicht gemaakt van de tien hoogste rapportcijfers. Daarin is zichtbaar dat met name uw contactpersonen, de website en het Dyademagazine hoog scoren. Net als vorig jaar scoren uw contactpersonen het meest 'Uitstekend'. Wij beseffen hoe belangrijk de contactpersonen voor onze klanten zijn.

**Meer informatie?** Wilt u meer informatie over het klanttevredenheidsonderzoek en de manier waarop Dyade continu werkt aan het verbeteren van de dienstverlening? Neem dan contact op met Herman de Wild, telefoonnummer (030) 630 56 26, of mail naar [herman.de.wild@dyade.nl](mailto:herman.de.wild@dyade.nl). ●

# Intern toezicht en het anderhalf tier-model

De Wet goed onderwijs, goed bestuur is op 1 augustus jongstleden van kracht geworden. Onderwijsinstellingen in het PO en VO hebben een jaar de tijd om intern toezicht op het bestuur te organiseren. Veel besturen hebben nog geen keuze gemaakt. In dit artikel gaan we in op de belangrijkste verschillen tussen een aantal modellen en kijken we ook naar de laatste ontwikkelingen.

door Clemens Geenen

Een onderwijsinstelling kan kiezen voor een functionele scheiding, waarbij bestuur en intern toezicht in één orgaan ondergebracht zijn, maar qua functies wel van elkaar zijn gescheiden. Ook kan gekozen worden voor een organieke scheiding, waarbij bestuur en intern toezicht in twee aparte organen opereren. In navolging van het bedrijfsleven spreekt menigeen in het onderwijs tegenwoordig van een one tier- dan wel een two tier-model. Of dit helemaal zinvol is, is maar de vraag. Binnen beide modellen zijn verschillende varianten mogelijk. Om verwarring te voorkomen lijkt het ons handiger om te spreken over bijvoorbeeld het raad van toezicht-model of het AB/BD-model.

**Welk model past het beste?** De vraag is welk model het beste past bij zowel uw huidige als toekomstige schoolorganisatie. Bij de beantwoording van deze vraag moet ook rekening worden gehouden met de rechtsvorm en de denominatie. Een vereniging heeft in tegenstelling tot een stichting leden. De ledenvergadering heeft op grond van het rechtspersonenrecht bepaalde bevoegdheden op het gebied van intern toezicht. Ook het feit of de onderwijsinstelling bijzonder of openbaar onderwijs geeft, is belangrijk. Volgens de Wet op het primair onderwijs heeft de gemeenteraad goedkeuringsrecht ten aanzien van de begroting en de jaarrekening. Op grond van de Wet goed onderwijs, goed bestuur liggen in het bijzonder onderwijs deze bevoegdheden tegenwoordig bij het intern toezicht. Vindt een gemeente



of een instelling voor openbaar onderwijs het wenselijk dat het intern toezicht ook deze bevoegdheden krijgt, dan zal de instelling moeten kiezen voor het raad van toezicht-model.

In een eerder artikel (Dyademagazine, oktober 2009) en op de website ([www.dyade.nl/governance](http://www.dyade.nl/governance)) hebben we een aantal punten opgesomd op grond waarvan een gefundeerde keuze kan worden gemaakt. Aan de vraag welk model van intern toezicht het beste past, gaan in feite twee andere vragen vooraf:

1. Welke directie qua rol, structuur, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, vaardigheden en attitude hebben we de komende vier of vijf jaar nodig?
2. Welk bestuur qua rol, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, vaardigheden en attitude past hierbij het beste?

>>

>> **Wat leert de praktijk?** Dyade heeft een groot aantal projecten lopen in heel Nederland. Op grond hiervan komt Dyade tot de voorlopige conclusie dat drie modellen populair zijn: het AB/DB-model, het AB/DB variant-model en het raad van toezicht-model. Het AB/DB-model is een voorbeeld van functionele scheiding; het raad van toezicht-model een voorbeeld van organieke scheiding. In het AB/DB-model oefent het algemeen bestuur (AB) intern toezicht uit op het dagelijks bestuur (DB). Het bestuur in dit model kent dan ook twee soorten bestuurders: uitvoerende bestuurders (DB-leden) en niet-uitvoerende (lees toezichthoudende) bestuurders (AB-leden). Immers de Wet goed onderwijs, goed bestuur bepaalt dat een intern toezichthouder geen uitvoerende bestuurder kan zijn. In de variant van dit model treedt de (algemeen) directeur toe tot het DB. Doordat een onderwijsprofessional deel



## Vergelijking modellen intern toezicht

Aspect	AB/DB	AB/DB met directeur/bestuurder	Raad van toezicht
Bevoegdheden	Bestuur <sup>1</sup> heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de directie zijn toegekend. In het managementstatuut zijn de bevoegdheden van de directie vastgelegd (mandaat). Het is ook mogelijk statutair de directie bepaalde bevoegdheden te geven (delegatie).	Bestuur <sup>1</sup> heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de directie zijn toegekend. In het managementstatuut zijn de bevoegdheden van de directie vastgelegd (mandaat). Het is ook mogelijk statutair de directie bepaalde bevoegdheden te geven (delegatie). De mate van mandaat of delegatie wordt bepaald door de bestuursfilosofie (executief bestuur, beleidsvormend bestuur, bestuur op hoofdlijnen of een toezienend bestuur). In deze variant van het AB/DB-model krijgt de directeur/bestuurder bepaalde bevoegdheden niet op basis van delegatie, maar omdat hij lid van het DB is.	College van bestuur heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan een ander orgaan (lees raad van toezicht) zijn toegekend.
Besturen	DB	DB incl. directeur/bestuurder	College van bestuur
Bestuurssamenstelling	Coöptatie (stichting). Algemene ledenvergadering (vereniging).	Coöptatie (stichting). Algemene ledenvergadering (vereniging).	Raad van toezicht benoemt en ontslaat leden college van bestuur.
Werkgeversrol	DB; verantwoordelijkheid kan gemandateerd worden aan algemeen directeur.	DB; verantwoordelijkheid kan gemandateerd worden aan algemeen directeur.	College van bestuur; raad van toezicht regelt arbeidsvoorwaarden college van bestuur.
Dagelijkse leiding	Directie	Directie	Directie, eventueel ook college van bestuur.

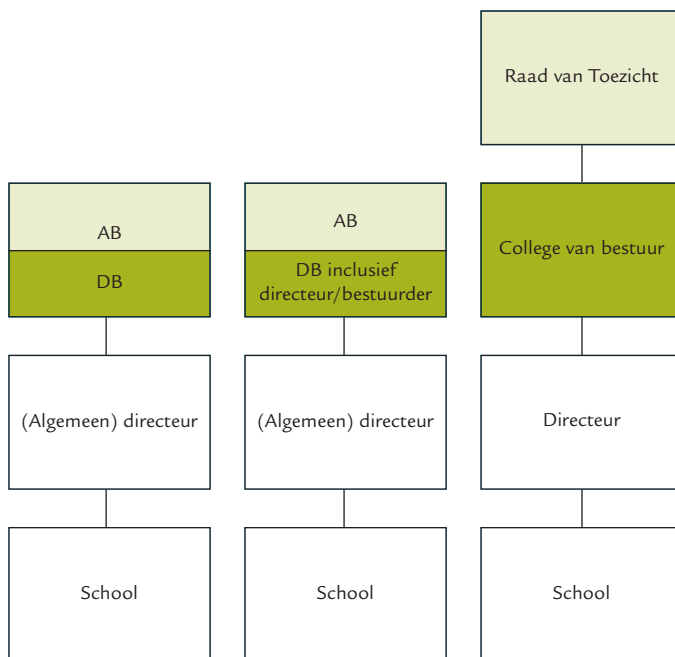
<sup>1</sup> Bij een vereniging in beginsel de Algemene ledenvergadering.

gaat uitmaken van het bestuur, kan dit een kwaliteits-impuls voor het bestuur opleveren. Het is ook mogelijk dat de (algemeen) directeur als enige het DB gaat vormen. In beide gevallen is hij of zij zowel bestuurder als werknemer in dienst van de rechtspersoon. Het spreekt voor zich dat de onderwijsinstelling die voor een van de varianten kiest dit goed moet regelen en vastleggen in statuten, bestuursreglement en managementstatuut.

**Verschillen en overeenkomsten** Wezenlijk in het AB/DB-model is dat het schoolbestuur eindverantwoordelijk is én blijft voor de gehele organisatie. In het raad van toezicht-model zijn de bordjes verhangen. De (algemeen) directeur wordt het college van bestuur en eindverantwoordelijke. Het schoolbestuur verdwijnt en maakt plaats voor een raad van toezicht. Het is gebruikelijk dat de voormalige

bestuursleden toetreden tot de raad van toezicht. Of dit ook altijd wenselijk is, valt te betwijfelen. In de dagelijkse praktijk kunnen deze modellen veel op elkaar lijken, te meer als de onderwijsinstelling wordt bestuurd vanuit een toezichthoudende bestuursfilosofie. Het intern toezicht zal zich in beide gevallen voornamelijk richten op controle achteraf. Het bestuur handelt en legt hierover achteraf verantwoording af aan de interne toezichthouders. Dat de modellen op elkaar kunnen lijken is op zich geen bezwaar, zolang de juridische positie van bestuur, intern toezicht en directie helder voor ogen blijft. In het AB/DB-model kan het AB een besluit van het DB opschorten. Op grond van het rechtspersonenrecht zou je in de statuten kunnen regelen dat het AB ook zelf het besluit kan vernietigen of een nieuw besluit kan nemen. De vraag is of dit niet op gespannen voet staat met de Wet goed >>

Aspect	AB/DB	AB/DB met directeur/bestuurder	Raad van toezicht
Intern toezicht	AB	AB	Raad van toezicht
Voordrachtsrecht			Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft recht om tenminste één lid van de raad van toezicht voor te dragen.
Toezicht houden	Toezicht is deels vooraf, gelijktijdig en achteraf. Nadruk ligt in dit model op gelijktijdig.	Toezicht is deels vooraf, gelijktijdig en achteraf. Nadruk ligt in dit model op gelijktijdig.	Toezicht is deels vooraf, gelijktijdig en achteraf. Nadruk ligt in dit model op achteraf.
Instructies geven	Bestuur kan directie instructies geven.	Bestuur kan directie instructies geven.	Raad van toezicht kan niet voorschrijven hoe het college van bestuur moet handelen.
Opschorten of vernietigen van besluiten	AB kan besluiten van DB opschorten of laten vernietigen. In de statuten kan geregeld worden dat het DB binnen een maand een nieuw besluit moet nemen.	AB kan besluiten van DB opschorten of laten vernietigen. In de statuten kan geregeld worden dat het DB binnen een maand een nieuw besluit moet nemen.	Raad van toezicht kan de uitvoering van besluiten opschorten, maar kan zelf geen besluit vernietigen of een nieuw besluit nemen. In het uiterste geval kan de raad van toezicht het college van bestuur schorsen en ontslaan.
Vertegenwoordiging	Een of meer bestuursleden; bevoegdheid kan gemandateerd worden aan algemeen directeur.	Een of meer bestuursleden; bevoegdheid kan gemandateerd worden aan algemeen directeur.	College van bestuur
Eindverantwoordelijkheid	Bestuur	Bestuur	College van bestuur
Bestuurlijke aansprakelijkheid	Bestuur; AB-lid kan zich eerder eedculperen dan DB-lid.	Bestuur; AB-lid kan zich eerder eedculperen dan DB-lid.	College van bestuur



>> onderwijs, goed bestuur. We hebben hierboven immers gezien dat een toezichthoudende bestuurder zich niet mag inlaten met uitvoerende bestuurstaken. Het lijkt wijzer om in de statuten op te nemen dat in geval van schorsing het DB binnen één maand een nieuw besluit moet nemen. Een dergelijk besluit moet mede de intrekking van het oorspronkelijke besluit omvatten. In het raad van toezicht-model kan dat niet. De raad van toezicht kan de uitvoering van een besluit van college van bestuur opschorten maar het besluit zelf niet vernietigen, laat staan een nieuw besluit nemen. Vindt de raad van toezicht dat het college van bestuur een bepaald besluit moet nemen en wordt dit geweigerd, dan heeft de raad van toezicht als uiterste machtsmiddel het schorsen en eventueel ontslaan van het college van bestuur. De ervaring leert dat dit alleen in zeer uitzonderlijke situaties gebeurt wanneer sprake is van een ernstige vertrouwensbreuk.

**Naar een anderhalf tier-model?** Hoe staat het met de ontwikkeling van governance in het bedrijfsleven? De Commissie Frijns heeft drie jaar terug de code Tabaksblad geactualiseerd. Deze code geldt voor beursgenoteerde ondernemingen en geeft behalve enkele beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur ook een groot aantal best practice bepalingen. Veel van deze bepalingen zijn ook voor het onderwijs interessant. In het bedrijfsleven woedt de discussie over het Rijnlandse model (bestuur en de raad van commissarissen) versus het

Angelsaksische model (one tier board). Tot nu toe geldt voor naamloze en besloten vennootschappen alleen het two tier board-model. Bij de Eerste Kamer ligt een wetsvoorstel dat het mogelijk maakt dat deze vennootschappen binnenkort ook kunnen kiezen voor het one tier board. De verwachting is dat veel vennootschappen hiervoor zullen kiezen. In een informatiemaatschappij die steeds internationaler wordt, is het belangrijk dat commissarissen gelijktijdig over dezelfde kennis en informatie beschikken als het bestuur. Omdat in een one tier board de commissarissen als non-executives zelf deel uitmaken van het bestuur, kunnen informatie en kennis op hetzelfde moment uitgewisseld worden. Dat maakt dit model voor veel vennootschappen aantrekkelijk. Toch waarschuwt deskundige Stefan Peij in een recent artikel in het vakblad Finance & Control (augustus 2010) voor 'het al te snel overboord gooien van het Rijnlandse model'. Wat dit model voor heeft op het Angelsaksische model is de duidelijke rolverdeling tussen bestuur en commissarissen. Het intern toezicht is in een apart orgaan ondergebracht, hetgeen het intern toezicht onafhankelijker en deugdelijker maakt (of kan maken). Hij signaleert dat beide modellen naar elkaar toegroeien. In zijn artikel heeft hij het dan ook over het 'anderhalf tier-model'. De raad van commissarissen kan ervoor kiezen regelmatig met het bestuur te vergaderen. Hierdoor wordt een belangrijk nadeel weggenomen. Eenzelfde ontwikkeling zien we in het onderwijs. Raden van toezicht kiezen er in de regel voor om samen met het college van bestuur te vergaderen. Hierop wordt meestal één uitzondering gemaakt, namelijk als de raad van toezicht zijn eigen functioneren of het functioneren van het college van bestuur wil evalueren. Maar dat is een onderwerp waar we in een van de volgende artikelen over governance op terugkomen.

**Meer informatie?** Dyade heeft met het oog op de scheiding tussen bestuur en intern toezicht een speciaal team samengesteld dat bestaat uit ervaren organisatieadviseurs, juristen en gecertificeerde functiewaarderingsdeskundigen. Omdat wij voor bijna 2.500 scholen werken, kan Dyade vele voorbeelden en oplossingen uit de praktijk aandragen. Heeft u vragen of wilt u een vrijblijvend gesprek, neem dan contact op met een van de specialisten. Op de website van Dyade ([www.dyade.nl/governance](http://www.dyade.nl/governance)) vindt u hierover meer informatie. ●



**Agens begeleidt en bemiddelt mensen naar passend en duurzaam werk of naar succesvolle, duurzame dagactiviteiten. Dit doen wij in opdracht van werkgevers, gemeenten, UWV en de individuele klant.**

**We bieden diensten en programma's aan op het gebied van re-integratie, re-socialisatie, preventie, outplacement en coaching. Deze zijn bedoeld voor mensen met een kleine tot (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt.**

- **Deskundige en persoonlijke begeleiding**
- **Kennis van de lokale markt**
- **Maatwerk, zowel individueel, als collectief**
- **Resultaatgericht**
- **Ervaren adviseurs**



**omdat je verder wilt**  
**agens**



**Neem voor meer informatie gerust contact op met Agens, tel 038 467 00 80 of mail [info@agens.nl](mailto:info@agens.nl)**

**Wij helpen u graag verder!**

Communiceren van profilering

# Hoe vertel ik het de ouders?

Stichting LMC Voortgezet Onderwijs is ontstaan uit een aantal fusies van schoolbesturen met een algemeen bijzondere, rooms-katholieke, protestants-christelijke of interconfessionele signatuur. In 27 scholen krijgen bijna 8.000 leerlingen hier onderwijs, van praktijkonderwijs en vmbo tot vwo. Daar waar leerlingenaantallen in de grote steden over het algemeen een dalende tendens laten zien, vertonen de grafieken van LMC Voortgezet Onderwijs een stijgende lijn. Benieuwd naar de oorzaak, besloten we Wilma van Raamsdonk, beleidsmedewerker pr en communicatie van LMC, te vragen of daar een verklaring voor is. In hartje stad volgt een bevlogen relaas over pr en communicatie.

door Aad van der Wilt



Wilma van Raamsdonk trapt af: “Laten we beginnen bij het logo. Het rondje is natuurlijk de stad Rotterdam met in het midden de kronkelige scheidslijn van de Maas, die de stad verdeelt in een noordelijk en een zuidelijk gedeelte. In Rotterdam staan de meeste van onze scholen, er staat er ook een in Spijkenisse. De kleuren staan voor de veelkleurigheid van de stad en daarmee ook van onze leerlingen. De kleuren geven ook de onderwijssoorten aan: paars en oranje zijn vmbo-scholen, groen zijn mavo-scholen, blauw is havo/vwo en rood staat voor praktijkonderwijs. Daarnaast is er nog een eenheid zorg.”

**Core business** Behalve als beeldmerk, fungeren de kleuren ook als basis voor de organisatiestructuur. “Wij hebben namelijk alle scholen van een bepaald onderwijstype ondergebracht in divisies. Er zijn twee divisies vmbo- op Noord en in Zuid-, er is een mavo-divisie en een divisie havo/vwo. Aan het hoofd van elke divisie staat een directeur die deelneemt in het directeurenoverleg met het College van Bestuur. Alle vestigingen hebben een vestigingsdirecteur. Het praktijkonderwijs is geen divisie; het is een school met drie vestigingen en een algemeen directeur in plaats van een divisiedirecteur. Ook tot LMC behoort de Roncalli-mavo, die niet tot een divisie behoort en een algemeen directeur heeft. Ook hij sluit aan tijdens het directeurenoverleg met het College van Bestuur.

Op Noord en Zuid hebben we een eenheid zorg; dat zijn ook de twee gele vlakjes in het logo. In het centrum van het logo zit een geel ovaaltje, die staat ook voor zorg, maar dan voor ‘zorg voor goed onderwijs’, onze core business.” In de organisatie wordt dus uitgegaan van de relatief kleine scholen die binnen de divisie functioneel samenwerken, zonder dat sprake is van een scholengemeenschap. Volgens Wilma is het ‘eerder een gemeenschap van scholen.’

**Wat is jullie centrale probleem?** “Het grote probleem in alle grote steden, en dus ook bij ons, is natuurlijk dat veel leerlingen een school bezoeken die niet in hun woonwijk ligt. Aan de randen van de

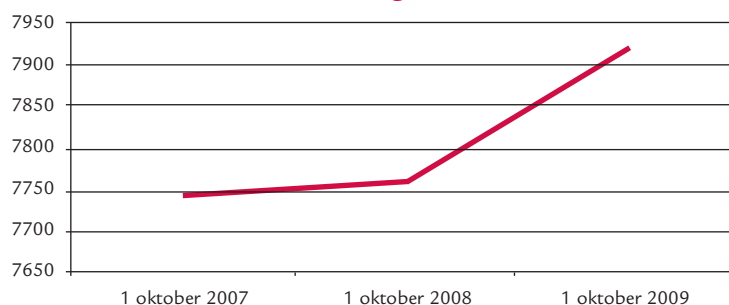


stad, meestal in de nieuwbouwwijken, maar ook in de randgemeenten zijn de afgelopen decennia enorme scholengemeenschappen gebouwd voor duizenden leerlingen. Dat heeft een geweldig aanzuigende werking gehad op de leerlingen uit de binnenstad. Daar bleven de bestaande scholen over, die worstelden om voldoende leerlingen binnenboord te houden. Heel veel van die scholen hebben uiteindelijk de handen ineengeslagen binnen LMC Voortgezet Onderwijs. Als je dat koppelt aan de in het algemeen lagere geboortecijfers, is de algemene tendens van teruglopende leerlingaantallen wel verklaard. Het gevolg daarvan is uiteindelijk dat de ouders in groepen kunnen worden verdeeld: een groep kiest voor een school buiten de stad. Daarnaast is er een groep die om allerlei redenen eigenlijk geen keus heeft en de kinderen naar de dichtstbijzijnde school stuurt. En dan is er nog een derde groep: de ouders die de kinderen doelbewust naar de school in de wijk sturen, omdat ze het belangrijk vinden dat de kinderen met elkaar op school zitten en samenleven in de wijk waar ze wonen. Dat zijn onze doelgroepen en het is een heel bewuste keus geweest van LMC Voortgezet Onderwijs om heel actief leerlingen te werven onder die groepen ouders.”

**Dat betekent dus dat je een goed verhaal moet hebben!** “Zeker, en dat verhaal komt tot stand in de vestigingen. Die hebben in de divisie de opdracht gekregen zich nadrukkelijk te profileren. Bijvoorbeeld door binnen het profiel mens en maatschappij extra aandacht te besteden aan art&design, of aan houtbewerking gekoppeld aan interieurontwerp, of aan allerlei haven-gerelateerde vakken. Zo trek je voor die vakken extra gemotiveerde leerlingen. Daardoor is de uitstraling op de algemene vakken

positief en zijn de leeropbrengsten hoger. Deze aanpak is vooral in de havo/vwo-divisie erg succesvol, maar ook binnen de andere divisies begint het zijn vruchten af te werpen.”

**Totaal leerlingaantallen**



Daarnaast noemt Wilma nog een ander belangrijk voordeel van deze speciale profilering. “Door de extra aandacht voor een bepaald vakkenpakket verbetert de aansluiting met het vervolgonderwijs aanzienlijk. De Havenmavo sluit aan op het Scheepvaart en Transport College, enkele wmo-scholen werken nauw samen met het Hout- en Meubileringscollege, de havo voor muziek en dans geeft kansen binnen Codarts en met ons Lyceum voor Beeldende Vormgeving bereiden we onze havo/vwo-leerlingen voor op de academie voor beeldende kunsten (in Rotterdam Willem de Kooning). Daarmee zijn we het enige voorportaal in heel Nederland. Die vervolgopleidingen zijn dan meteen onze bondgenoten, waarmee we het onderwijsaanbod zo goed mogelijk laten aansluiten op een doorgaande ontwikkeling van onze leerlingen. Net zo lang tot ze een volwaardige plaats in de maatschappij hebben veroverd.”

>>

>> **En aan jou de taak om dat aanbod in de markt te zetten?**

“Daarbij doet zich een praktisch probleem voor. Met alle besturen in Rotterdam is de afspraak gemaakt dat er niet aan marketing wordt gedaan; wij zetten dan ook geen advertenties en we mogen ook geen groepen benaderen. Dat betekent dat we het helemaal van onze communicatie moeten hebben. Daarom hebben we in elke divisie een communicatiemedewerker aangesteld. Vanuit het bestuursbureau worden die collega's ondersteund waar dat mogelijk is. We voeren daartoe een sterk merkenbeleid. Via 'endorsed branding' proberen we onze 'corporate identity' over te brengen. Het logo van de vestiging gaat daarbij altijd voor, maar het beeld van LMC en de kleur van de divisie gaan altijd mee. Dat

alles is vastgelegd in een centraal communicatieplan. De uitvoering vindt uiteraard plaats op het niveau van de vestigingen, of soms van een hele divisie. Wij zijn er dan weer voor, daarbij zo goed mogelijk te adviseren en te ondersteunen waar dat wenselijk is.”

**Het geheim is dus: communicatie!** “Klopt, het is van groot belang een goede boodschap te hebben. In ons geval is dat verwoord in de slogan 'LMC verzilvert talent!' Iedere leerling heeft zijn talenten en wij streven ernaar die op te sporen en te ontwikkelen. Daartoe hebben we een scala aan scholen voor goed onderwijs op alle niveaus die aansluiten op de diverse vervolgopleidingen. Dat is een mooie boodschap in een multiculturele stad en gelukkig vinden de ouders van onze leerlingen dat ook!” ●



## Het nut van personeelsbladen in het onderwijs

# “Bind, informeer en inspireer uw medewerkers”

Onderwijsinstellingen groeien. Zowel scholen als besturen fuseren tot grote, efficiënte, overkoepelende organisaties. Maar meer scholen betekent ook meer collega's. Om ervaringen mee uit te wisselen bijvoorbeeld. Maar dan moet u die collega's natuurlijk wel kennen. Om binding en betrokkenheid te vergroten is een personeelsblad een prima beleidsinstrument. Door gebrek aan geld, tijd en inspiratie lijken men zich dit in het onderwijs vaak onvoldoende te realiseren. Tijd om een professional te vragen, waarom een onderwijsinstelling een personeelsblad wél zou moeten overwegen.

door Nadine Okkerse

Arthur Snaauw maakt al meer dan vijftien jaar (personeels)bladen, bedrijfsmagazines en nieuwsbrieven. Met diverse onderwijsklanten weet zijn communicatiebureau inmiddels goed wat er speelt in het veld. Een jaar geleden ontwikkelde zijn team 'Credo' voor Stichting De la Salle. Dit personeelsblad, met een mix van luchtige en serieuze artikelen, valt vier keer per jaar in de bus bij de medewerkers van de achttien scholen van deze stichting.

**Alles draait om onderwijs** “Personeelsbladen zien we over het algemeen bij de grotere, al dan niet commerciële organisaties. Ook onderwijsinstellingen groeien en beginnen steeds bedrijfsmatiger te werken. Vroeger kenden collega-leerkrachten elkaar en wisselden ze informatie uit in de koffiekamer. Tegenwoordig zijn het er soms honderden, verspreid over meerdere locaties. Nu zien ze niet-directe collega's in het beste geval eens per jaar op een studiedag. Professionalisering in het onderwijs, met meer managementfuncties en specialisten, zoals bijvoorbeeld IB'ers of zorgcoördinatoren, studiebegeleiders en ICT'ers, maakt interne communicatie complexer. Onveranderd in al die jaren is dat alles draait om onderwijs aan het kind en niet om het maken van winst. En dat is maar goed ook.”

### Gemotiveerde en betrokken leerkrachten

Een personeelsblad kan vooraf door leerkrachten worden gezien als een onnodige uitgave die beter



aan kwalitatief goed onderwijs kan worden besteed. Volgens Arthur komt deze misvatting voort uit verschillen in doelstelling. “De directie van een school en het overkoepelend bestuur hebben andere doelstellingen dan de leerkracht. De leerkracht wil zijn tijd en middelen besteden aan goed onderwijs, nieuwe lesmethodes en de beste leermiddelen. Een schoolbestuur moet ook denken aan het bevorderen van informatie-uitwisseling tussen werknemers en het creëren van een prettige werksfeer. Dat kan onder meer door binding tussen de leerkrachten en betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Hoewel niet zichtbaar, heeft een personeelsblad zo indirect invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Want welke leerling is niet gebaat bij goed geïnformeerde, gemotiveerde en betrokken leerkrachten?”

**Interactie** Op scholen wordt regelmatig informatie verstrekt aan de ouders en leerlingen door een schoolkrant of nieuwsbrief. Maar ook het onderwijzend personeel heeft een informatiebehoefte. En die reikt verder dan de mededeling dat juf Lisa een dochter heeft gekregen. “Een personeelsblad is bij uitstek geschikt om ervaringen met nieuwe lesmethodes te delen, informatie over de functiemix te lezen, of bijvoorbeeld het ziekteverzuimbeleid uit te

John van Veen, lid college van bestuur, Stichting De la Salle Heemstede: “Ruim een jaar geleden hebben mijn collega en ik TextArt ingeschakeld om ons informatiebulletin te professionaliseren. Inmiddels komt Credo, ons zestien pagina's dikke personeelsblad, vier keer per jaar uit. Onze stichting bestaat uit achttien scholen, verspreid over meerdere gemeentes. Medewerkers zien elkaar niet vaak. Daarom vinden wij het belangrijk dat ze via Credo zien waar anderen mee bezig zijn en met elkaar in contact komen. Bovendien hebben wij met Credo een platform, waarop we organisatiebreed onze visie en doelstellingen kunnen uitdragen. De medewerkers zijn enthousiast over het blad en werken graag mee aan de inhoud ervan.”

>>

Martin Wering, communicatiemedewerker, Roelof Van Echten College Hoogeveen:

“Op onze VO-school met zes locaties werken ongeveer driehonderd medewerkers. Sinds een jaar komt ons personeelsblad Van Echten uit. Het kwartaalblad wordt gemaakt door een enthousiaste onafhankelijke redactie, bestaande uit docenten van de verschillende locaties. Zij belichten belangrijke ontwikkelingen op school, maar dan door de ogen van de docent. Het nieuwe personeelsblad levert zo een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de interne communicatie van onze school. Door de Van Echten raken medewerkers betrokken bij elkaars werk en blijft iedereen op de hoogte van recente ontwikkelingen. Ervaringen en successen kunnen met elkaar worden gedeeld. Dat is belangrijk. Want het Roelof van Echten College wil dat iedereen werkt aan hetzelfde doel: een succesvolle leerloopbaan voor ieder kind.”

>> leggen. Zeker in grote onderwijsinstellingen kan zo'n overkoepelend blad de mensen bij elkaar brengen. Zodat je bijvoorbeeld op de jaarlijkse personeelsbijeenkomst denkt: 'hé, ik las in die rubriek dat zij ook zwemt in wedstrijdverband, of hij veel weet over ICT'. Dan stap je sneller op een persoon af en vindt natuurlijke interactie plaats”, aldus Arthur.

**Sparringpartner** Een personeelsblad maakt u niet zomaar. U moet goed bedenken: wat willen we met het blad? Een overkoepelend bestuur wil graag binding tussen de verschillende scholen. Het bestuur van een grote school wil graag onderling contact tussen de medewerkers van de verschillende locaties. Die doelen moeten vertaald worden in een blad dat aantrekkelijk is voor de lezer. “Ga bij het bepalen van de frequentie niet uit van wat anderen doen, maar stem het af op uw (communicatie)doelstellingen. Personeelsbladen zijn er in verschillende vormen. Voor de ene school is een maandelijks informatieblad van vier pagina's genoeg, terwijl de andere onderwijsinstelling behoefte heeft aan vier magazines per jaar. Met ieder budget is wel een oplossing denkbaar.”

## Wilt u een personeelsblad introduceren?

Hiermee overtuigt u uw collega's

- > Personeelsbladen verhogen de betrokkenheid van het personeel.\*
- > Een personeelsblad kan een voortrekkersrol spelen in het veranderen of bijsturen van de cultuur binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij een fusie of reorganisatie.
- > Een goed personeelsblad kan ongewenst verloop beperken en ziekteverzuim terugdringen.
- > Onbekend maakt onbemind. Vraag daarom collega-schoolbesturen naar ervaringen.

\*Christine Liebrecht, *Betrokken bladen (onderzoek uit 2008, te downloaden via haar LinkedIn-account)*. Ander leesvoer om collega's te overtuigen: Het boek 'Een bedrijfsblad maken' van Rob Visser (ISBN10 9062834620).

Voor snelle nieuwsberichten en interactie is een combinatie van personeelsblad en intranet heel geschikt. Het is een voordeel als uw medewerkers thuis zijn op internet of het intranet. U kunt dan kosten besparen, door bijvoorbeeld een digitaal magazine te maken. Of door de nieuwsbrief niet per post, maar via de mailbox te versturen. Volgens Arthur zijn de mogelijkheden eindeloos, maar zijn (communicatie)doelstellingen leidend. “En als u wilt dat de lezer het blad niet zomaar doorbladert, maar ook leéft, dan moet u kwaliteit bieden op drie niveaus: redactie, vormgeving en fotografie. Ongetwijfeld beschikt ook uw organisatie over enthousiaste schrijvers en creatieve fotografen. Zorg dat u ze vindt!”

**Creatieve en inspirerende uitgaven** Met een enthousiaste redactie heeft u een goede basis. Toch is het soms nuttig een paar extra handen te hebben. Bijvoorbeeld voor het maken van een bladformule, het vinden van invalshoeken of het interviewen van mensen die geen artikel kunnen of willen schrijven. Maar ook voor het bewaken van de continuïteit is een extern bureau vaak erg handig. “Leerkrachten krijgen een steeds uitgebreider takenpakket. Meewerken aan een personeelsblad komt er vaak ook nog bij. Dan is het prettig als professionals een vinger aan de pols houden. Wij werken graag met mensen in het onderwijs. Het levert vaak erg creatieve en inspirerende uitgaven op.” ●

### Aan de slag?

Kijk op [www.dyade.nl/tips](http://www.dyade.nl/tips) en download gratis het boekje met bijna 50 tips voor een effectief personeelsblad.



# Van 1.200 naar 1.800 leerlingen!

## Wat is het geheim van het Calandlyceum in Amsterdam?

Het Calandlyceum in Amsterdam wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs bieden op de niveaus vmbo, havo, atheneum en gymnasium, gericht op een optimale ontwikkeling van elke individuele leerling. Tot zover de missie van het Calandlyceum. De uitvoering en invulling van deze missie heeft een spectaculaire groei in het aantal leerlingen veroorzaakt. Leerlingen komen zelfs vanuit Den Helder, Haarlem en Delft naar 'Caland'. Wat is het geheim? Uw reporter in gesprek met Ronald Borst (zie kader) van het Calandlyceum.

door Herman de Wild

### Waar liggen de 'roots' van het Calandlyceum?

“Het Calandlyceum is voortgekomen uit de 'Osdorper Scholengemeenschap'. Ooit een bekende naam in het onderwijs, doordat deze scholengemeenschap als eerste is gestart met de zogenaamde middenschool, waarbij de klaslokalen allemaal open waren en leerlingen en docenten in feite in één grote ruimte moesten werken. Dat concept hebben we ver achter ons gelaten. Inmiddels zijn de klaslokalen dicht en leren we met daadkracht!”

### Is daadkracht dan het onderscheidende vermogen van het Calandlyceum?

“Nee, het onderscheidende vermogen van het Calandlyceum is gebaseerd op drie peilers: sport, cultuur en bijzondere projecten.”

### Welke rol speelt sport in de positionering van het Calandlyceum?

“Het Calandlyceum maakt het verschil met andere besturen door onder andere de combinatie van (top)sport en leren. Ongeveer 200 leerlingen nemen deel aan het Landelijke Overleg Onderwijs en Topsport (LOOT)-project. Deze leerlingen krijgen alle kans door te groeien als topsporter. Er wordt veel samengewerkt met sportbonden als de KNVB en de Basketbalbond. We hebben zelfs een basketbalklas. Bekende voetballers die bij ons op school hebben gezeten zijn Nigel de Jong, Urbi Emanuelson en Gregory van der Wiel. Het Calandlyceum is de enige



grote scholengemeenschap in Amsterdam-West met speciale faciliteiten voor topsport.”

### Kunt u een toelichting geven op de tweede peiler; cultuur?

“Wij hebben speciale klassen met toneelles, Italiaans, expressie en een brede wereldoriëntatie. Daaraan nemen maar liefst ongeveer 180 leerlingen deel. Daarnaast beschikken we over een zogenaamd 'technasium', waar leerlingen daadwerkelijk onderzoek kunnen doen. Vorig jaar heeft een groep leerlingen onderzocht of het mogelijk zou zijn trams te laten rijden op zonne-energie. De uitkomst was positief. Je zult het niet geloven, maar de gemeente Amsterdam gaat daar nu verder mee aan de slag. Op dit moment wordt een haalbaarheidsonderzoek gedaan. Het Calandlyceum haalt met dit soort onderzoek soms zelfs de landelijke pers. Al met al een unieke combinatie van techniek en gymnasium.”

### Wat verstaat het Calandlyceum onder bijzondere projecten?

“Veel ouders, maar ook docenten en schooldirecteuren herkennen dit beeld wel: op naar de ouderavond om vervolgens te horen dat zoon- of dochterlief het wel kan, maar het (weer) niet doet. Wanhopig wordt dan gezocht naar oorzaken en oplossingen. Daarop vormde een aantal leerlingen van het Calandlyceum geen uitzondering. Vaak bleek uit de gesprekken dat de kinderen geen idee hadden van de welvaart en mogelijkheden in Nederland. Een mooi huis, goede voeding, een scooter, een iPod, zakgeld et cetera. De huidige generatie kent geen armoede. Armoede kende ik vanuit mijn reizen naar Azië. We hebben toen het idee gekregen een aantal

### Ronald Borst

werd in 1961 geboren in Amsterdam. Hij studeerde Engels en Letterkunde aan de universiteit. Inmiddels is hij al 13 jaar werkzaam op het Calandlyceum (specialist bijzondere projecten). Zijn hobby's zijn sport, en reizen in Azië en Afrika.



>>

>> van deze leerlingen via een Exposure Project te confronteren met echte armoede in de derde wereld. Daar zijn we ongeveer acht jaar geleden mee gestart. Sinds 2003 zijn we elke twee jaar met een groep naar de Filippijnen geweest, maar ook Suriname en Peru hebben we inmiddels bezocht. De begeleiding van de groepen tijdens het voortraject en de reis zelf met de daaruit voortvloeiende evaluaties zijn echt geweldig. Op een dergelijke reis heb je pas écht contact met leerlingen. Emotioneel is het ook een intensief contact. Vaak heel confronterend voor leerlingen.”

*We zien vaker dat scholen zich profileren met sport en cultuur. De combinatie met de bijzondere projecten die u noemt lijkt ons echter uniek. Hoe belangrijk zijn deze projecten voor de profilering van het Calandlyceum?*

“Erg belangrijk. Leerlingen moeten in ons reguliere onderwijsstelsel kennis opdoen over de economie van Nederland en andere landen, het bruto nationaal product van een land, de verschillen met de 'tweede' en de 'derde' wereld. Die kennis kun je opdoen. Dat kun je leren. Begrijpen en ervaren is iets anders. Hoe voelen kinderen zich, die niet naar school kunnen, omdat er gewoonweg geen school is, of omdat de ouders geen geld hebben voor het vervoer naar de school? Door in gesprek te gaan met kinderen uit die landen, zien ze hoe gemotiveerd die kinderen zijn om te leren. Leren is eigenlijk een voorrecht. Onze leerlingen leren daardoor ook zichzelf kennen. Wij noemen deze reizen dan ook 'exposure reizen'.”

*Krijgt u subsidie voor deze exposure reizen?*

“Nee, dit is een initiatief van het Calandlyceum. Wij regelen zelf de bekostiging. Op de meest creatieve manieren zorgen we ervoor dat er geld binnenkomt. Sponsoring, catering bij ouderavonden, leerlingen die schoonmaken, klusjes doen et cetera. De leerlingen moeten zelf in ieder geval €500,- inbrengen. Daarnaast moeten ze een sollicitatiebrief schrijven, waarin ze aantonen dat zij gemotiveerd zijn voor de reis. Ouders die hun kind dwingen, dat werkt niet.”

*Wat is de winst voor de leerlingen?*

“Bij leerlingen zie je vaak een sterke vooruitgang in de emotionele ontwikkeling. Leerlingen vertonen een meer volwassen gedrag. Vaak zie je ook dat leerlingen gemotiveerder naar school komen. Ze beseffen wat een privilege het eigenlijk is in een land te wonen waar al deze faciliteiten bestaan en voor iedereen toegankelijk zijn. Meer dan de helft van de leerlingen blijft op een of andere manier betrokken bij de projecten die ze hebben bezocht. Dat kan variëren van het bezoeken en organiseren van een reünie tot geld inzamelen en vrijwilligerswerk. Via Facebook ontstaan veel blijvende contacten met kinderen, ouders en vrijwilligers van de bezochte projecten. Ook dat is voor leerlingen vaak een aparte ervaring: in Nederland kun je altijd en overal 'internetten'. In derdewereldlanden is dat anders. Daar is geen, of een slechte telefoonverbinding. En als er al een verbinding is, dan is er geen geld om de rekening van het internetcafé te betalen.”





#### *Wat is de winst voor het Callandlyceum?*

“Wij kunnen met exposure reizen leerlingen helpen veel gemotiveerder en meer resultaatgericht te studeren. Leerlingen leren door deze reizen zichzelf kennen. Zij verruimen hun blik. In het verleden hebben we ons hier wel mee geprofileerd. Nu hebben we het vooral van mond-tot-mondreclame.”

#### *Ik heb begrepen dat één van de bestemmingen op de Filippijnen een project van Stichting Anak is. Kunt u iets meer vertellen over dit project?*

“In Nederland hebben we de leerplicht, je moet naar school. Dat is totaal anders op de Filippijnen. De kinderen daar willen naar school, omdat het een kans is aan de armoede te ontsnappen. Gretigheid en nieuwsgierigheid kenmerken de Filippijnse student. Stichting Anak zorgt voor armoedebestrijding door onderwijs. Zij werven in Nederland fondsen zodat kinderen naar school kunnen. Enkele van deze studenten zijn al doorgestroomd naar universitair niveau. Anderen zijn met hulp van Stichting Anak een eigen bedrijf gestart.” ●

#### **Exposure reizen organiseren?**

Heeft u ook belangstelling voor het organiseren van exposure reizen, dan kunt u contact opnemen met Ronald Borst. Mail naar [rborst@calandlyceum.nl](mailto:rborst@calandlyceum.nl) of bel naar 06-22401818.

#### **Spreekt het werk van Stichting Anak u aan?**

Scholen in het primair onderwijs kunnen op allerlei manieren geld inzamelen om kinderen kans te geven op goed onderwijs. U kunt hiervoor contact opnemen met Jeannine Laurens door te mailen naar [laurens.jeannine@gmail.com](mailto:laurens.jeannine@gmail.com) of te bellen naar 06-46068963. Kijk voor meer informatie ook eens op de volgende websites: [www.calandlyceum.nl](http://www.calandlyceum.nl), [www.calandexposure.nl](http://www.calandexposure.nl) en [www.anak.nl](http://www.anak.nl).

#### **Masterclass Marketing: 'Meer leerlingen door positioneren'**

Dyade heeft een masterclass marketing voor het onderwijs ontwikkeld. Doestelling is onderwijsorganisaties te ondersteunen bij het toepassen van de modernste marketingtechnieken. Deelnemers kunnen aan het einde van de masterclass concreet inhoud geven aan de manier waarop de eigen onderwijsorganisatie het aantal leerlingen (weer) kan laten groeien.

Voor meer informatie kunt u bellen of mailen naar Herman de Wild (06-13716693 of [herman.de.wild@dyade.nl](mailto:herman.de.wild@dyade.nl)) of Clemens Geenen (06-21210234 of [clemens.geenen@dyade.nl](mailto:clemens.geenen@dyade.nl)).

# Jaarverslag Cliëntenraad Dyade

## Wat doet Dyade met de adviezen en aanbevelingen?

Zoals u wellicht weet, beschikt Dyade over een Cliëntenraad die ook een jaarverslag schrijft. Dit jaarverslag geeft inzicht in het doel dat Dyade met een Cliëntenraad wil bereiken, de taken en bevoegdheden van de Cliëntenraad en de samenwerking in 2009 en de in dat jaar besproken onderwerpen, besluiten en acties. Met dit artikel willen we u op de hoogte houden van wat Dyade doet met de adviezen en aanbevelingen, zoals vastgelegd in het jaarverslag van de Cliëntenraad.

door Herman de Wild

De Cliëntenraad is een adviesorgaan van de directie en heeft ten doel een bijdrage te leveren aan de optimalisering van de dienstverlening van Dyade. De Cliëntenraad tracht dit doel te verwezenlijken door periodiek overleg met de directie van Dyade. Onderwerpen als het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid van systemen, het invullen van een nog meer proactieve houding van medewerkers en de organisatie van het klantcontact komen regelmatig bij de diverse vergaderingen aan de orde. Ook in vorige jaarverslagen heeft de Cliëntenraad hierover meegedacht en geadviseerd. Dyade heeft op basis hiervan programma's en projecten opgezet. Genoemde onderwerpen zullen regelmatig op de agenda van de Cliëntenraad komen. Onderstaand gaan we nader in op onderwerpen die in de Cliëntenraad aan de orde zijn geweest.

**Koers 2010 - 2014** Dyade heeft de contouren van het 'administratiekantoor' van de toekomst geschetst, evenals de veranderende rol in het kader van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de sector. De Cliëntenraad heeft hierop gereageerd met de volgende adviezen en aanbevelingen:

- > De Cliëntenraad adviseert Dyade goed na te denken over de termen 'controleren', 'in control zijn' et cetera. De toegevoegde waarde is niet 'het controleren', maar een meer bredere 'beheersfunctie'. Dyade moet een goede bedrijfsvoering voor organisaties mogelijk maken c.q. faciliteren. Te denken valt aan een pay off voor Dyade als 'Uw partner voor bedrijfsvoering en strategie'.
- > Op basis van een gemeenschappelijke discussie ontstaat het inzicht dat Dyade haar dienstenportfolio Interim Management veel meer zou kunnen differentiëren. Bijvoorbeeld door shared controllers, op locatie werken en detacheren. Er zijn vele vormen tussen in- en outsourcen.
- > De Cliëntenraad adviseert Dyade te werken aan een meer hybride organisatie, waardoor sneller kan worden voldaan aan bredere behoeften van segmenten in de sector.
- > Voorts geeft de Cliëntenraad aan dat Huisvesting in feite gepositioneerd zou moeten worden als één van de diensten onder Advies.

Dyade erkent dat de adviezen aansluiten op het beleid en de visie van Dyade. Medewerkers zullen worden betrokken bij het definitief vaststellen van de koers van Dyade.

**Vestigingsbeleid** Dyade streeft ernaar in elke regio van Nederland vertegenwoordigd te zijn. Dit streven staat echter op gespannen voet met de hoge kosten van veel vestigingen. Dyade zal telkens weer de afweging moeten maken in hoeverre het 'gevoel van nabijheid' versus de hoge kosten van (veel) vestigingen vorm moet worden gegeven.

### Advies Cliëntenraad

- > Voor medewerkers en klanten is het samenvoegen van vestigingen een ingrijpende zaak.
- > Communicatie en betrokkenheid van medewerkers en klanten is daarbij erg belangrijk.

### Besluiten en acties Dyade

- > Dyade erkent het advies van de Cliëntenraad en neemt dit over.

**Begrotingsmodule Dyade** De Cliëntenraad krijgt een demonstratie van de nieuwe, door Dyade ontwikkelde, Planning & Control module. Het actualiseren van de meerjareninvesteringsbegroting staat op de planning voor 2010.

### Adviezen Cliëntenraad

- > Graag nog meer bekendheid geven aan Web(manager) Personeel en Financieel. Mooie producten die nu te weinig aandacht krijgen.
- > Zorg altijd voor een goede 'schaalbaarheid'. Dat betekent minimaal informatie op bestuurs- en schoolniveau.
- > Het verdient aanbeveling om in de toekomst een 'bekostigingsformule' in de tool op te nemen.
- > De keuze om te werken met FPE's of in euro's is in principe een beleidsmatige keuze per bestuur. Dyade ondersteunt dan ook beide opties.
- > Graag ook toetsen of de module werkt op andere 'browsers' (zoals Firefox).

### Besluiten en acties Dyade

- > Dyade bespreekt de adviezen en aanbevelingen van de Cliëntenraad binnen het managementteam en portfoliomanagement.

**Klanttevredenheid 2009** Dyade heeft de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek 2009 aan de Cliëntenraad gepresenteerd. De uitkomsten liggen in lijn der verwachting. De 'top 9' verbeterpunten zijn eveneens herkenbaar en al vaker binnen de Cliëntenraad besproken. De verbeterpunten zijn in

het managementteam van de Dyade-vestigingen besproken (speciale themadag). Per verbeterpunt is een eigenaar aangesteld en zijn de doelstellingen 'SMART' op papier gezet. Vastgesteld wordt dat voor het realiseren van de strategie van Dyade, de rol van de cliëntcontroller cruciaal is.

Het advies van de Cliëntenraad wordt overgenomen en uitgevoerd in het volgende klanttevredenheidsonderzoek (medio 2010). >>

### Cliëntenraad 2009

- > Mevrouw A.A.B. Fischer, Stichting Christelijk Speciaal Onderwijs 't Gooi en omstreken te Hilversum
- > De heer J. Blonk, Hervormde Schoolvereniging Nijkerk
- > De heer J. van Brecht, College van Bestuur SKSWW Woerden
- > De heer J.A.M. de Bruijn, Katholieke Scholenstichting Fectio Houten (voorzitter)
- > De heer M. van Dongen, Koninklijke Auris Groep Gouda
- > De heer W.H. Ellenbroek, Stichting voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort en omstreken
- > De heer A.L.M. van Geel, Lowys Porquinstichting Bergen op Zoom
- > De heer J.N. Matze, School met de Bijbel Langbroek
- > De heer J. Rensink, Openbaar Primair Onderwijs Deventer
- > De heer H.J.M. Schalkwijk, RVKO Rotterdam
- > De heer H. Westmaas, Stichting Prisma Almere

- >> **Ondernemingsplan 2010** De Cliëntenraad krijgt een presentatie over de belangrijkste speerpunten in het ondernemingsplan 2010. Aan de orde komen: nieuwe producten en diensten, nieuwe media, nieuwe werkwijze, verhogen van kwaliteit en hoe klanten te 'verrassen'.

#### Adviezen

- > Aangegeven wordt dat de beste vestiging van Dyade in feite de norm is. De kwaliteit in de beste vestiging moet ook uitgangspunt zijn voor alle vestigingen.
- > De directeurenochtenden kunnen in feite 'inspelen' op de behoeften van zowel schooldirecteuren als (bovenschools) bestuurders. Afhankelijk van het thema zijn de directeurenochtenden meer gericht op schooldirecteuren of (bovenschools) bestuurders.
- > De Cliëntenraad meldt dat het goed zou zijn als de controllers van Dyade aansluiting zoeken bij het landelijk netwerk van controllers in Nederland.
- > Het opleidingsniveau van de medewerkers van Dyade wordt steeds belangrijker. Hbo<sup>+</sup> zal in veel situaties het door de klant gewenste niveau worden.

#### Besluit Dyade

- > Dyade erkent de adviezen en aanbevelingen van de Cliëntenraad en neemt deze over. ●

#### Taken en bevoegdheden

- > De Cliëntenraad adviseert de directie gevraagd en ongevraagd over onder meer de ontwikkelingen in de onderwijsmarkt, de wensen van de klanten, de kwaliteit van de dienstverlening, de samenstelling van de dienstverleningspakketten en nieuwe diensten.
- > Op verzoek van één of meer klanten of van de directie kan overleg plaatsvinden over bepaalde thema's en met een specifieke groep klanten. Als specifieke groepen kunnen worden aangemerkt: primair onderwijs, voortgezet onderwijs, hbo's, roc's, samenwerkingsverbanden, speciaal onderwijs, openbaar onderwijs, klanten zonder bestuurskantoor et cetera.
- > In het geval van een vacature binnen de raad van toezicht van Dyade krijgt de Cliëntenraad de gelegenheid binnen zes weken ná bekendmaking, kandidaten voor te dragen. Daartoe stelt de raad van toezicht een profiel op. Kandidaten worden getoetst aan het profiel. De directie kan zich daartoe laten bijstaan door een extern bureau. De directie beslist over de uiteindelijke benoeming nadat de Cliëntenraad is gehoord.

#### Samenstelling

- > De Cliëntenraad telt maximaal vijftien leden.
- > Gestreefd wordt naar een evenredige verdeling over de Dyade-vestigingen en per sector (PO, VO, SO et cetera).
- > De leden dienen deel uit te maken van het bestuur van een klant, dan wel als algemeen directeur, bovenschools manager of schoolleider in dienst te zijn bij de klant.
- > In de situatie dat een lid geen diensten meer afneemt van Dyade, vervalt zijn vertegenwoordiging in de Cliëntenraad.
- > De directie benoemt de leden van de Cliëntenraad. De benoeming geschiedt voor

een periode van vier jaar. De leden van de Cliëntenraad treden af volgens een door de directie op te stellen rooster van aftreden. Aftredende leden zijn herbenoembaar voor een tweede periode van vier jaar. De maximale zittingsduur van een lid bedraagt acht jaar.

- > Eén van de leden van de cliëntenraad treedt op als voorzitter.
- > De directie kan leden van de Cliëntenraad tussentijds ontslaan. De directie gaat hiertoe over nadat zowel het betreffende lid van de Cliëntenraad als de Cliëntenraad over het desbetreffende voorstel van de directie is gehoord.

Dienst / product	Partner van Dyade	Uw voordeel	Hoe kunt u profiteren?
Arbodienstverlening	Perspectief	> Tot 33% korting op abonnementen > Zeer goede resultaten	Aanmelden via Peter Wijnholds (0341) 43 87 00 of per mail <a href="mailto:peterwijnholds@perspectief-diensten.nl">peterwijnholds@perspectief-diensten.nl</a>
Architectuur van de inrichting Inrichtingsadvies	Projectum	> Korting op ontwerp- en projectkosten	Aanmelden / Informatie Rien Sandifort, Johan Strating of Dominique Soares (030) 634 62 90.
Bankarrangement	Dyade beschikt over bankarrangementen	> Speciale Dyade tarieven	Informatie bij Henk Schoone ( <a href="mailto:henk.schoone@dyade.nl">henk.schoone@dyade.nl</a> )
Brandpreventie	Dry Sprinkler Powder Aerosol (DSPA)	> Speciale Dyade tarieven	Informatie bij Jorg Aaldering (024) 352 25 73
Elektronische beveiliging	Chubb Varel Security	> beveiligingsoplossingen op maat	Aanmelden via tel. (020) 651 61 24
Digitale schoolborden	Lyreco	> 10% korting	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
IP Aanvullingsplan	Loyalis	> 20% korting	Aanmelden via tel. (045) 579 61 11
ICT Computer Training & Ondersteuning	ICTonic	> Speciale Dyade tarieven	Informatie bij Heidi van Kampen (040) 297 85 85 of per mail <a href="mailto:dyade@ictonic.nl">dyade@ictonic.nl</a>
Koffieconcepten (koffiemachines) voor professioneel gebruik	Overwijk Koffiesystemen	> Kortingen op aanschaf en aantrekkelijke huur- en onderhoudstarieven	Aanmelden / Informatie Peter Verwoert Telefoon (0513) 46 50 50
Liftinstallaties	Bos Consultancy	> 10% korting	Aanmelden via <a href="http://www.bosconsultancy.nl">www.bosconsultancy.nl</a> of via tel. (085) 877 94 67
Motorrijtuigenverzekering	Univé	> 10% korting	Aanmelden via de vestiging
Opleidingen & Trainingen en werkdrukreductie	TMI	> Speciale Dyade tarieven	Informatie bij B. Hoorn 06 553 417 68 W. Barendregt 06 460 755 84 <a href="http://www.tminederland.nl">www.tminederland.nl</a>
Papier print- en kopieerpapier	BührmannUbbens Office Products (Living Office)	> goede kwaliteit papier tegen een bodemprijs	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
(Personeels)advertenties het plaatsen van advertenties in de media	Meyson communicatieadviesbureau	> tot 25% korting op reguliere advertentietarieven	Aanmelden via tel. (023) 564 96 90 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Re-integratie en outplacement	Agens Pro Mobile B.V.	> Speciale Dyade tarieven	Aanmelden via <a href="mailto:ronald.van.rooijen@dyade.nl">ronald.van.rooijen@dyade.nl</a> of via tel. (033) 4698 225.
Schoolmeubilair	Presikhaaf	> aantrekkelijke (leverings)condities	Aanmelden via tel. (026) 368 56 85
Schoonmaken	ISS Cleaning Services	> mantelcontract schoonmaken	Aanmelden via Frank Schilperoort tel.(010) 209 33 33 of per mail <a href="mailto:frank.schilperoort@nl.issworld.com">frank.schilperoort@nl.issworld.com</a>
Sanitaire voorzieningen Toilet papier, zeep, handdoeken, etc.	ISS Washroom Services	> mantelcontract sanitaire voorzieningen	Aanmelden via Ron Bauhuis tel. (075) 612 71 61 of per mail <a href="mailto:bauhuis@groeneteam.nl">bauhuis@groeneteam.nl</a>
Veiligheid, agressie en BHV, middelen, advies en opleidingen	Octaaf Adviesgroep	> Speciale Dyade tarieven	Aanmelden via Peter Schut tel. (030) 6022976 of per mail <a href="mailto:p.schut@octaafadviesgroep.nl">p.schut@octaafadviesgroep.nl</a>
Verbruiksmateriaal pennen, potloden, stiften, linialen etc.	Lyreco	> geen verzendkosten bij een laag bestelbedrag > hoge kortingen (tot 38%)	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
Website het maken van een eigen site voor bestuur of school	Meyson communicatieadviesbureau	> u kunt gebruik maken van een pakket dat speciaal voor het onderwijs gemaakt is	Aanmelden via tel. (023) 564 96 90 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice

# Waar vindt u ons?

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

## 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

## Dyade Noord-Holland

### Hoofddorp

Wegalaan 14-28 | Postbus 346 | 2130 AH Hoofddorp  
tel. (023) 564 96 00 | fax (023) 564 96 99

## Dyade Rotterdam

### Rotterdam

Scheepmakershaven 64 | Postbus 1080 | 3000 BB Rotterdam  
tel. (010) 224 50 00 | fax (010) 414 72 27

## Dyade Zuid-West Nederland

### Bergen op Zoom

Marslaan 1 | Postbus 648 | 4600 AP Bergen op Zoom  
tel. (0164) 23 75 57 | fax (0164) 24 14 34

### Middelburg

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

### Tilburg

Dr. Hub van Doorneweg 91 | Postbus 4156 | 5004 JD Tilburg  
tel. (013) 460 99 99 | fax (013) 460 99 90

### Servicedesk Planning & Control

tel. (030) 630 56 99 | mail [Servicedesk@dyade.nl](mailto:Servicedesk@dyade.nl)  
Openingstijden: 8:00 - 17:00 uur tijdens werkdagen

## Nieuw managementinformatiesysteem voor onderwijsinstellingen

In samenwerking met softwarebedrijf Mediaan biedt Dyade uw schoolbestuur binnenkort een nieuw product. Het gaat om een managementinformatiesysteem, speciaal ontworpen voor onderwijsinstellingen met zes of meer scholen.

Met dit informatiesysteem kunt u optimaal gebruikmaken van alle informatie die al in uw onderwijsinstelling aanwezig is. Zo bewaart de centrale gegevensbank bijvoorbeeld de gegevens over leerlingen, medewerkers en de financiën en kunnen de gegevens worden getransformeerd naar managementinformatie voor diverse doeleinden en doelgroepen. De dashboards tonen in een oogopslag de prestatie-indicatoren van een school, of van het gehele bestuur.

**In het volgende Dyademagazine leest u meer over ons nieuwe product en de samenwerking met Mediaan.**

10/11  
oktober  
november

2010

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.*

CASO	RAET	
07/10	11/10	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van oktober.</i>
20/10	20/10	<i>Laatste mogelijkheid blokkering (vóór 16.00 uur) salarisbetaling oktober.</i>
25/10	25/10	<i>Het salaris over de maand oktober wordt uitbetaald.</i>
09/11	11/11	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van november.</i>
22/11	22/11	<i>Laatste mogelijkheid blokkering (vóór 16.00 uur) salarisbetaling november.</i>
25/11	25/11	<i>Het salaris over de maand november wordt uitbetaald.</i>

# Vergroot uw onderscheidend vermogen!

*Custom made*

*Development*

*Advice*

*Knowledge*

*Personal touch*

Uw onderwijsinstelling onderscheiden ten opzichte van anderen? ictonic kan u hiermee helpen. Hoe?

Wij zorgen ervoor dat uw medewerkers én leerlingen ICT middelen optimaal in kunnen zetten binnen dagelijkse praktijksituaties. Of het nu een presentatie maken in PowerPoint, rapporten schrijven in Word, een planning maken in Excel of vergaderingen plannen in Outlook betreft, samen met u bepalen wij hoe u het beste resultaat kunt bereiken.

Tijdens schooltijd, studiedagen of naschools? Klassikaal les of ondersteuning op de werkplek? Standaard lesprogramma's of speciaal ontwikkelde maatwerk trainingen? Alles wordt afgestemd op de behoeften van uw docenten of leerlingen. U kunt zich hierdoor profileren als een vooruitstrevende onderwijsinstelling die leerlingen optimaal voorbereidt op de toekomst.

Bent u nieuwsgierig geworden naar uw mogelijkheden bij ictonic? Neem dan contact met ons op voor een vrijblijvend advies en ontdek 'our sparkling ICT solutions'.