

MOVARE 2.0

een nieuwe organisatie

Scholen voorop

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Waar dient MOVARE 2.0 aan te voldoen?
3. Over de cultuur
4. Over de structuur
5. Over het stafbureau
6. Over de samenwerking
7. Bijlagen

Hoe is dit document tot stand gekomen? De kracht van MOVARE

Dit document is een eerste uitwerking van MOVARE 2.0, waarin met name de structuur van en de samenwerking binnen MOVARE wordt belicht. Daarbij heeft uiteraard ook de cultuur van MOVARE een essentiële rol in dit document gekregen.

MOVARE 2.0 kent drie belangrijke ‘piketpalen’

1. Scholen voorop: dit betekent dat de organisatie ten dienste staat aan (het primaire proces op) de scholen. Een zo groot mogelijk gedeelte van het beschikbare budget dient dan ook beschikbaar te zijn voor de scholen. Het bureau is ondersteunend aan de scholen en past qua samenstelling en omvang bij de behoeften van die scholen. Dit betekent onder andere dat wanneer het leerlingenaantal daalt en de scholen van MOVARE krimpen, ook het stafbureau van MOVARE in omvang dient mee te bewegen.
2. Van 3 naar 2 managementlagen: door de ‘extra’ managementlaag van regiodirecteuren ertussenuit te halen ontstaat ruimte voor directe communicatie tussen het CvB en de schooldirecteuren.
3. Matrix organisatie: MOVARE 2.0 is geen organisatie waar veel ‘top-down’ wordt gewerkt. Het stafbureau staat niet boven de scholen, maar naast de scholen. Ook het belang van collegiale intervisie, kenniskringen, advies- en werkgroepen wordt groter.

Bij de uitwerking van MOVARE 2.0 is een proces doorlopen waarin alle geledingen van de organisatie input konden leveren voor de vormgeving van MOVARE 2.0. Een kort overzicht van dit proces:

- Rond de wisseling van het schooljaar (augustus 2014) is een interim bestuurder aangesteld die samen met de interim directeur stafbureau het voortouw heeft genomen in de analyse van de structuur en cultuur van MOVARE.
 - De interim bestuurder heeft in verschillende sessies gesproken met groepen schooldirecteuren om hun analyses van de organisatiestructuur en -cultuur te verzamelen; daarnaast is in samenwerking met Van Beekveld & Terpstra, organisatieadviesbureau, een enquête onder schooldirecteuren uitgezet, waarin zij andermaal hun beelden en wensen aangaande de organisatiecultuur konden aangeven.
 - De interim directeur van het stafbureau heeft in dezelfde periode een viertal brainstormsessies gevoerd met medewerkers van het stafbureau; de onderwerpen die hier ter sprake kwamen zijn vergelijkbaar met de ontwerpen die met de directeuren besproken zijn.
- De resultaten van de acties van de interim bestuurder en de interim directeur van het stafbureau zijn telkens samengevat en gedeeld met de gehele organisatie.
- Op vrijdag 17 oktober is in een klein comité waarin nagenoeg alle geledingen binnen MOVARE vertegenwoordigd waren gesproken over de nieuwe organisatiecultuur (zie namenlijst op de volgende sheet). Deze gekozen vertegenwoordigers hebben naar eer en geweten meegebouwd aan de toekomst en continuïteit van MOVARE.

Iedereen die een bijdrage heeft geleverd in een bepaalde fase van dit proces wordt reuze bedankt. Speciale dank aan de directeuren, de mensen van het MOVARE-bureau en de schrijfgroep. De kracht van de mensen bij MOVARE is het reflecteren op het eigen handelen die bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen. Door deze houding is het mogelijk geweest als één organisatie het gedachtengoed achter MOVARE 2.0 vorm te geven en uit te werken. Het document dat voor u ligt is dan ook een reflectie van de input van iedereen binnen MOVARE. Wij hopen, mede n.a.v. dit document ook samen te kunnen bouwen aan MOVARE 2.0 waar niet alleen kinderen met plezier naar school gaan, maar ook medewerkers blijvend met plezier naar hun werk gaan.

Inleiding

Wie heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit document?



- René Heuts (dir. bs. Meridiaan)
- Henk Hetterscheid (dir. bs. Steltloper)
- Frank van Erve (dir. bs. Treebeek & bs. Elckerlyc);
- Ben Lindelauf (secretaris GMR);
- Hans Tromp (bestuursvoorzitter a.i.)
- Nico de Vrede (bureaudirecteur a.i.)
- John Wevers (bestuurssecretaris)
- Giel van Kaam (regiodirecteur)
- Jef Caelen (stafadviseur MOVARE-bureau)
- Peter Ruyten (stafadviseur MOVARE-bureau)
- Henk Hendriks (Van Beekveld & Terpstra)
- Gerben Zonneveld (Van Beekveld & Terpstra)

Aan welke criteria wordt de inhoud van dit document getoetst?

1

Scholen voorop

- De ondersteuningsbehoefte van de leerlingen, de medewerkers en de directeuren van de scholen vormen het vertrekpunt voor het verdere ontwerp van MOVARE 2.0.
- Ondersteuningsactiviteiten zijn er op gericht om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen en de maatschappelijke opdracht waar te blijven maken.
- De uitwerking van de nieuwe taakverdeling tussen bestuur - directeuren - staf (versie 26 juni 2014) geeft een aantal kaders mee.
- Dit houdt in dat er gewerkt wordt volgens het principe: ‘decentraal waar het kan en centraal waar het moet’. De staf is er ter ondersteuning van de scholen en het bestuur.

2

Daarnaast stellen de interim bestuurder en interim directeur van het stafbureau een aantal eisen.

- De nieuwe organisatiestructuur biedt voldoende ruimte om mee te bewegen met de demografische ontwikkeling in de regio (krimp).
- De (bovenschoolse) overhead is vergelijkbaar met relevante landelijke benchmarks.
- De organisatiestructuur sluit aan bij de wensen en verwachtingen van zowel schooldirecteuren als medewerkers van het stafbureau.
- De nieuwe organisatiestructuur is een ‘werkbaar structuur’: de structuur past bij MOVARE en de cultuur waar MOVARE voor staat.

3

De RvT heeft een aantal opdrachten meegegeven voor de nieuwe organisatiestructuur.

- De structuur past bij een professionelere cultuur.
- De structuur past bij ‘de school als vertrekpunt voor beleid en middeleninzet’.
- De structuur houdt rekening met de *span of control* en de *span of attention* van leidinggevenden.
- De structuur ondersteunt een geborgde bewaking van doelverwezenlijking, middeleninzet en compliance.
- De structuur schraagt een discipline- en regio-overstijgende beleidsvorming en ondersteuning.
- De structuur vergt geen meerkosten en kent een kostprijs die past bij een organisatie met de omvang van MOVARE.

Over de cultuur: vertrouwen in de toekomst

De kracht van MOVARE is leidend in de uitwerking van MOVARE 2.0

Onderwijskundig
in beweging
blijven

Hart voor
onderwijs

Het lokale karakter

Veel
expertise
in huis

De menselijke
maat



Wij-gevoel

Sterk
gemeenschapsgevoel

Werkgelegenheidsgarantie

Betrokkenheid

Gemotiveerde en
gepassioneerde
leerkrachten

Kwalitatief
hoogstaand
onderwijs

Over de cultuur: wens voor verandering

Medewerkers geven aan meer transparantie te verlangen

Welke elementen van een professionele cultuur vragen de meeste aandacht binnen MOVARE?

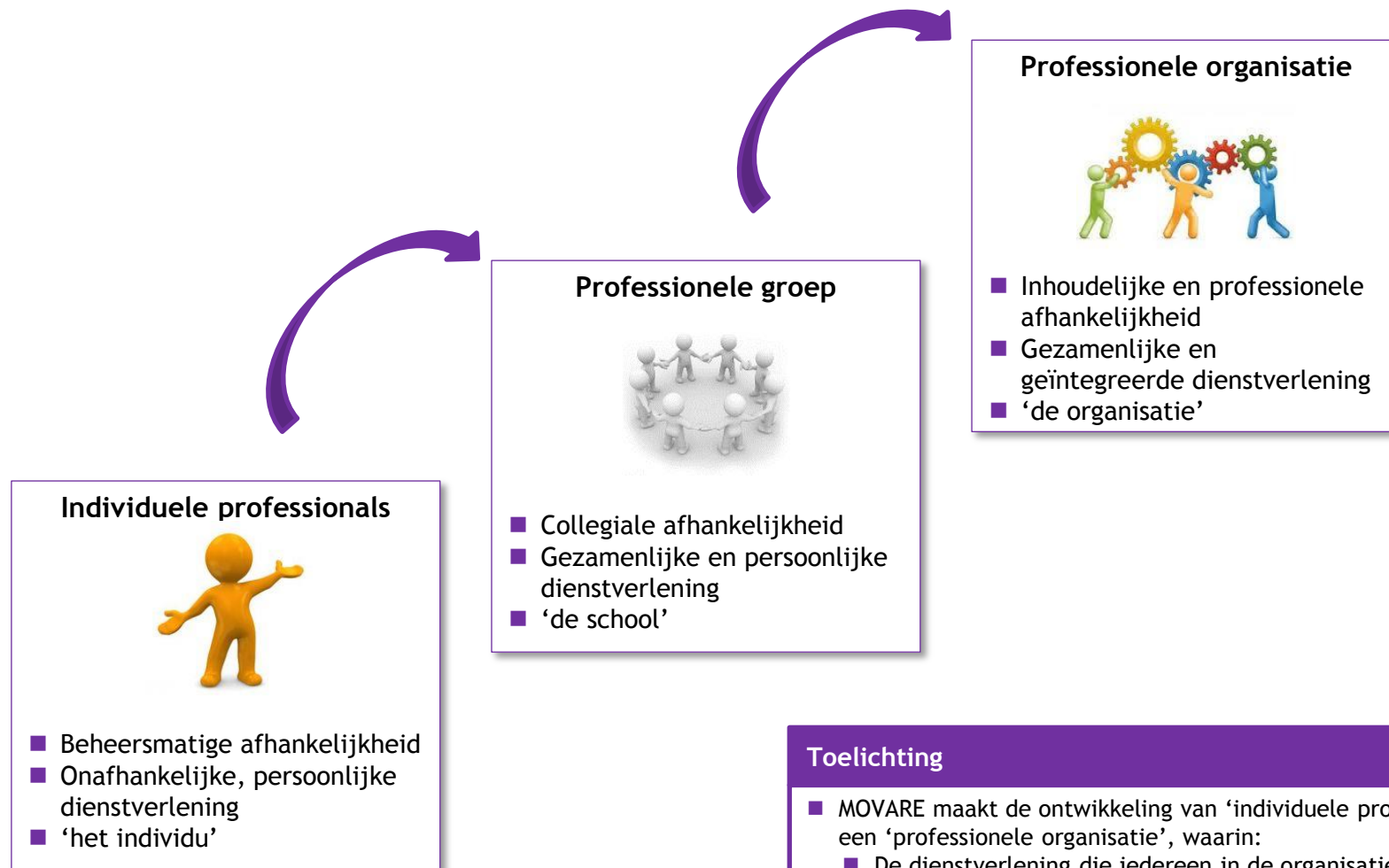


Toelichting

- In een enquête onder schooldirecteuren is gevraagd aan welke elementen van een professionele cultuur de meeste aandacht zou moeten worden besteed binnen MOVARE. Hieruit kwam het volgende naar voren:
 - Een ieder die bij het traject betrokken is geweest aangeeft dat transparantie in MOVARE 2.0 een groot goed zou moeten zijn.
 - Ook andere cultuurelementen als ‘gericht op ontwikkeling’ en ‘werken vanuit het ontwerp, i.p.v. uit documenten’ worden als zeer belangrijk ervaren.

Over de cultuur

Van individuele professionals naar een professionele organisatie



Toelichting

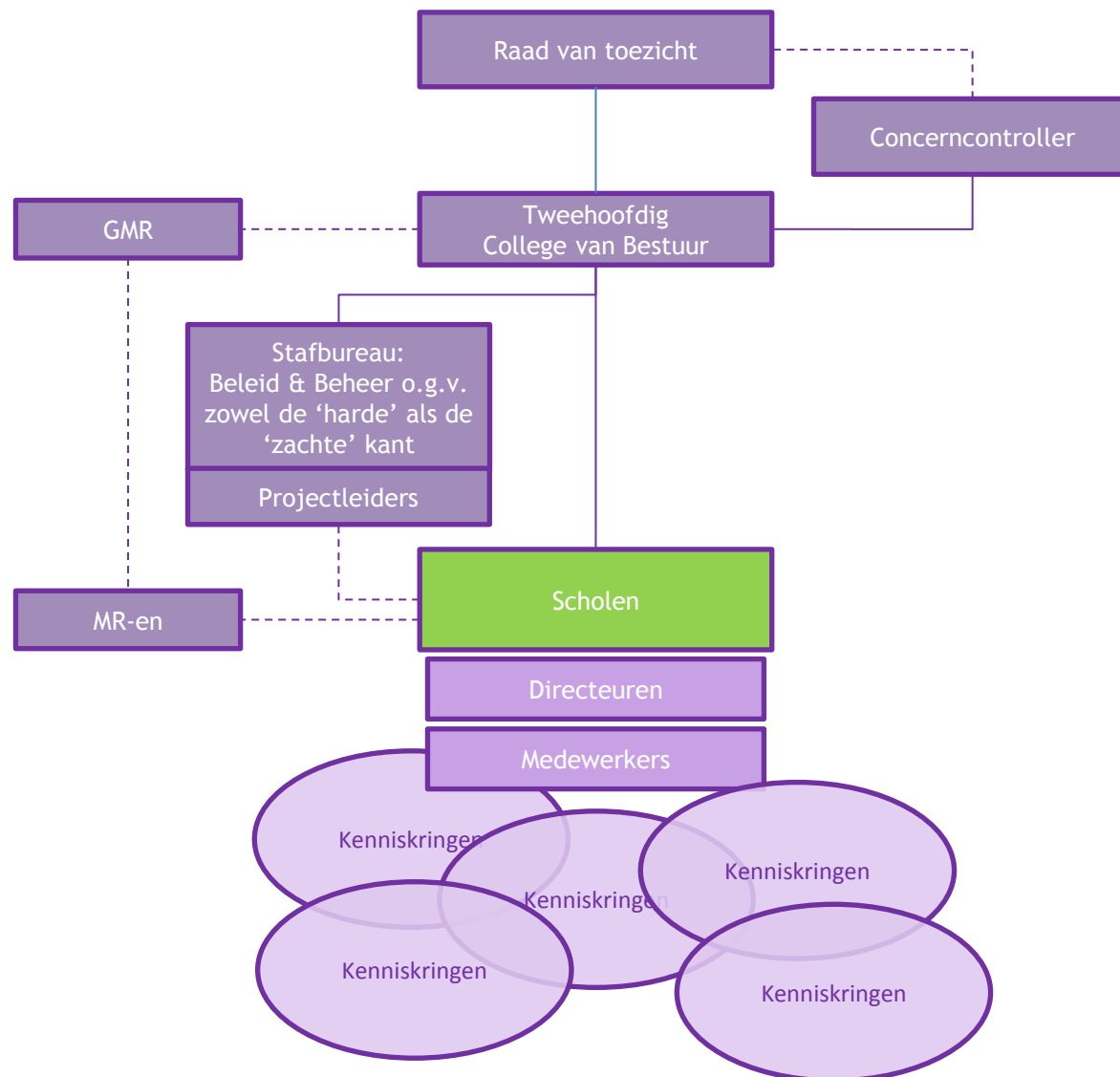
- MOVARE maakt de ontwikkeling van 'individuele professionals' naar een 'professionele organisatie', waarin:
 - De dienstverlening die iedereen in de organisatie biedt op elkaar is afgestemd.
 - Medewerkers op elkaars professionaliteit vertrouwen.
 - Dit veranderingsproces vraagt om permanente aandacht en tijd en vindt plaats op de scholen het stafbureau.

Over de structuur

Organogram MOVARE 2.0

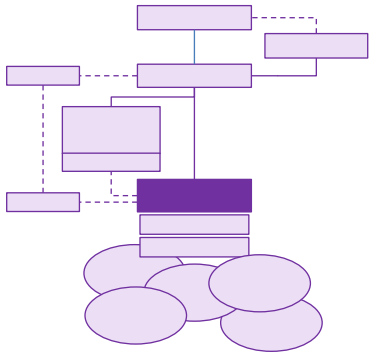
Toelichting

- Het tweehoofdige college van bestuur geeft direct leiding aan de schooldirecteuren; de rol van regiodirecteur bestaat in MOVARE 2.0 niet meer.
- Daarnaast geeft een van de twee bestuurders direct leiding aan het stafbureau en het bestuurssecretariaat.
- Binnen het stafbureau wordt een 'harde' kant (bedrijfsvoering) en een 'zachte' kant (waaronder onderwijs en personeel) onderscheiden; tevens wordt een onderscheid gemaakt tussen beleidstaken en functies en beheerstaken en functies.
- Schooldirecteuren krijgen in MOVARE 2.0 meer verantwoordelijkheden toebedeeld; door deze toegenomen verantwoordelijkheid veranderen de ondersteuningsvragen; dit stelt andere eisen aan de ondersteuning die het stafbureau biedt.
- De rol van projectleider is aan de organisatie toegevoegd; zij coördineren projecten op schoolniveau (bijvoorbeeld nieuwbouw) en op bovenschools niveau (bijvoorbeeld passend onderwijs).
- De samenwerking tussen scholen is in MOVARE 2.0 is meer 'natuurlijk' en minder rigide dan in de huidige organisatiestructuur georganiseerd; directeuren kunnen zelf invloed uitoefenen op deze samenwerking op basis van thema's en ontwikkelvragen. Het aantal groepen van samenwerkende scholen staat niet vast en kan fluctueren.
- De concerncontroller beoordeelt de interne beheersing van de organisatie periodiek op onafhankelijke wijze en formuleert waar nodig verbetervoorstellen. De functie van concerncontroller is een statutair vastgelegde, eigenstandige positie.



Over de structuur

Een centralere rol voor schooldirecteuren



► Het landelijke allocatie model van OCW per BRIN nummer wordt het uitgangspunt en tevens het interne model. Dit na aftrek van bovenschoolse kosten voor centraal beleid, overhead, weerstandsvermogen. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de wens van 94% van de directeuren.

“Er komt steeds meer op het bordje van de directeur terecht. Dit vergroot de complexiteit van de functie en tegelijkertijd zal de directeur meer verantwoording moeten afleggen.”

“Directeuren zouden ‘hun eigen bestek’ (red. personeelsteam) moeten kunnen samenstellen waarmee ze de gestelde onderwijsdoelen realiseren. Een bepaalde mate van invloed op het aanstellen van medewerkers is dan nodig.”

“Ik vind het prettig om samen met een kritische partner te kijken naar deze beleidsterreinen. “

“Ik zou graag maandelijks en duidelijk overzicht willen hebben van de uitgaven op de diverse posten.”

Toelichting - schooldirecteuren

In MOVARE 2.0 komt meer verantwoordelijkheid bij de schooldirecteuren te liggen dan in de huidige situatie. Belangrijk is dat zij hiervoor de juiste ondersteuning krijgen vanuit het stafbureau.

Concreet komen de volgende verantwoordelijkheden in MOVARE 2.0 nadrukkelijker bij de schooldirecteuren te liggen:

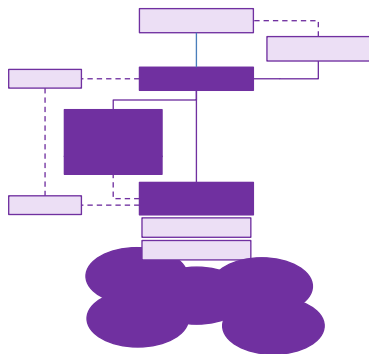
- De regie over de kwaliteit van het onderwijs op de school
- De input voor de schoolbegroting en de bewaking van het schoolbudget
- De uitvoering van het personeelsbeleid inclusief de volledige gesprekkencyclus

Enkele ‘hernieuwde’ uitgangspunten:

- De school is het vertrekpunt voor de uitwerking van het beleid en de inzet van middelen. De schooldirecteuren van MOVARE hebben hierin een cruciale rol.
- Elke directeur is het boegbeeld van zijn/haar school.
- De schooldirecteur heeft strategische verantwoordelijkheid voor de school, met de daarbij behorende (gemandateerde) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (ook t.a.v. budgetten).
- De schooldirecteur legt verantwoording af aan zijn of haar bestuurder d.m.v. periodieke rapportages i.c.m. gesprekken.

Over de structuur

De schooldirecteuren en de samenwerking tussen scholen, bestuur & staf



Toelichting - samenwerking tussen scholen, bestuur en staf

Schooldirecteuren geven aan het belangrijk te vinden dat de samenwerking van en tussen scholen in MOVARE 2.0 'minder rigide' wordt ingericht dan in de huidige organisatiestructuur. Op dit moment is sprake van drie regio's die oorspronkelijk gebaseerd zijn op geografische ligging/gemeentelijke indeling. Dit wordt wel een relevant indelingscriterium gevonden vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid in het kader van passend onderwijs. Echter, andere indelingscriteria, zoals expertise, ontwikkelthema's en ontwikkelvragen, zouden volgens directeuren ook moeten worden meegenomen in de samenwerking. Ook zijn de huidige regio's in de ogen van veel directeuren te groot om echt van elkaar te kunnen leren en van elkaars expertise gebruik te maken.

Hierom is ervoor gekozen de samenwerking als volgt in te richten:

- Een school is ingedeeld bij één van de bestuurders. Deze indeling zorgt voor de borging van organisatorische en praktische zaken. Bij deze overleggen kunnen ook stafmedewerkers aansluiten.
- Naast de indeling in de twee 'vaste' groepen met scholen per bestuurder, ontstaan er tijdelijke samenwerkingsvormen of kenniskringen op basis van een thema of ontwikkelvragen van een groep schooldirecteuren. Mogelijk worden deze tijdelijke clusters/kenniskringen gebruikt om samen met medewerkers van het stafbureau een denktank te vormen om zodoende advies uit te brengen over toekomstig beleid. Het is de verantwoordelijkheid van de schooldirecteuren zelf om in dergelijke netwerken te participeren.

Naast het feit dat het professioneel is om effectief en efficiënt samen te werken ontstaat vertrouwen en veiligheid vooral door gedrag. Hiervoor moet gewerkt worden aan een cultuur waar afspraak afspraak is en waar wel ruimte is voor eigenheid binnen de kaders van het algemene beleid.

Het blijvend contact houden tussen de directeuren en de bestuurders is cruciaal voor de invoering van de voorgestelde veranderingen. Uiteraard in afstemming met de staf en overige relevante partners.

“Naast de geografische indeling zou ik behoefte hebben aan een groepering op basis van type onderwijs.”

“We zouden clustering meer kunnen zien als netwerken die van samenstelling kunnen wisselen.”

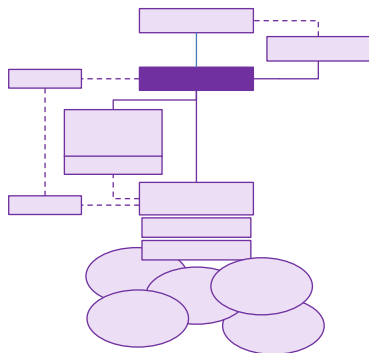
“Scholen in dezelfde gemeente/regio moeten SAMEN zorgen voor passend onderwijs voor elk kind in die regio/gemeente.”

“Belangrijk zijn vertrouwen en veiligheid. I.v.m. communicatie dienen clusters niet te groot te zijn.”

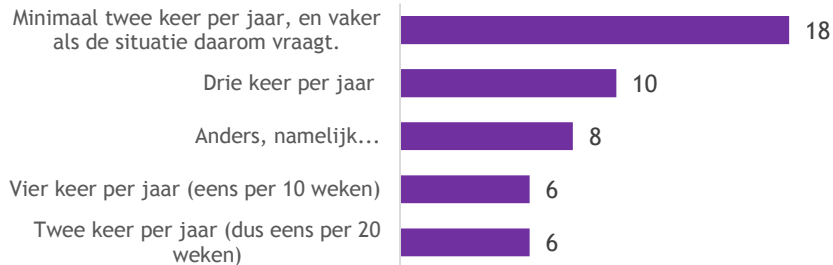
“Er zouden meer ontmoetingen moeten zijn zonder allerlei mededelingen die niet te maken hebben met 'leren van elkaar'.”

Over de structuur

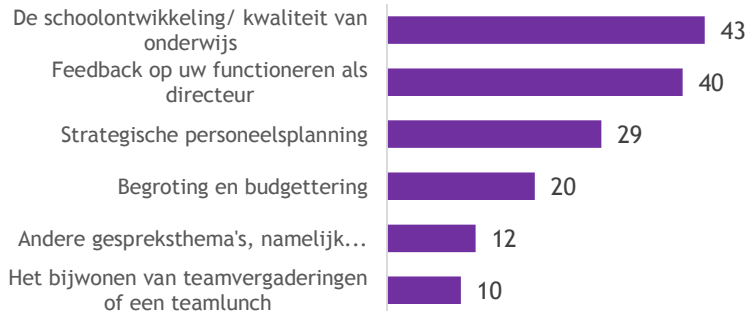
Tweehoofdig College van Bestuur



Hoe vaak zou u (persoonlijk)contact willen met de bestuurder?



Welke thema's zou u willen bespreken met het bestuur?



Toelichting College van Bestuur

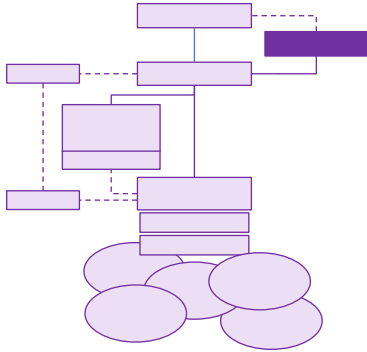
Tot de hoofdtaken van het College van Bestuur behoren onder meer:

- draagt eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op scholen en de bedrijfsvoering van MOVARE (in het bijzonder met betrekking tot de financiën en het werkgeverschap);
- treedt op als boegbeeld van MOVARE, met name op gemeentelijk en regionaal niveau, maar ook intern;
- realiseert de doelstellingen van de stichting door het initiëren, ontwikkelen, vaststellen en doen uitvoeren van het strategisch beleid op alle beleidsterreinen (onderwijs, financiën, huisvesting en hrm), het bestuursformatieplan, de begroting, het jaarverslag en de planning- & controlcyclus;
- verkrijgt zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën: strategische doelstellingen, effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen, betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening en naleving van wet- en regelgeving;
- speelt in op fundamentele ontwikkelingen met betrekking tot het onderwijs, de onderwijsarbeidsmarkt en de maatschappelijke context waarbinnen MOVARE opereert. Hierin ziet het CvB het als zijn taak vertegenwoordigers en stakeholders uit het betrokken maatschappelijke krachtenveld richtinggevend te beïnvloeden;
- voert overleg met de GMR;
- geeft leiding aan de directeuren van de scholen en de staf;
- legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Om op een juiste manier invulling te geven is aan deze laatste verantwoordelijkheid zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Elke bestuurder geeft direct leiding aan de helft van de scholen van MOVARE.
- Om te zorgen dat de bestuurders het contact met de schooldirecteuren niet verliezen, is afgesproken dat er minimaal drie contactmomenten per jaar tussen bestuurder en schooldirecteur zijn (het liefst op de school).
- De inhoud van deze overleggen hebben betrekking op zowel de kwaliteitsontwikkeling (1), budgetbeheersing van de school (2), de professionele ontwikkeling van de schooldirecteur (3) en de professionele schoolcultuur (4).
- Schooldirecteuren dienen in deze contactmomenten verantwoording aan het CvB af te leggen op basis van vooraf opgestelde documenten (managementrapportages / kwaliteitsmetingen / begroting).

Over de structuur Concerncontroller

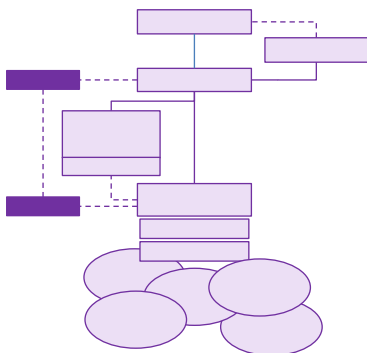
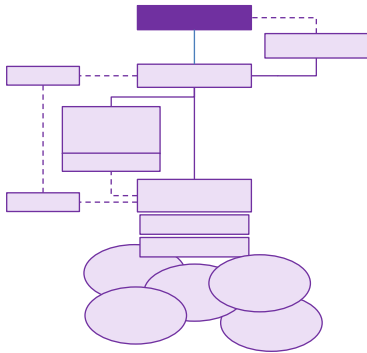


Toelichting Concerncontroller

- De functie van concerncontroller is een statutair vastgelegde, eigenstandige positie.
- Door het aanstellen van een concerncontroller wordt een splitsing gemaakt tussen ondersteuning en control. De controller geeft dus geen leiding aan het beleidsterrein financiën.
- De hoofdtaak van de concerncontroller is om op onafhankelijke wijze de interne beheersing van de organisatie periodiek te beoordelen en waar nodig verbetervoorstellen te formuleren voor die beheersing.
- De concerncontroller rapporteert periodiek aan de bestuurder.
- De controller is zich continu bewust van wat een professionele en ondernemende cultuur vraagt van de manier waarop risico's gemanaged worden.
- Overige taken van de concerncontroller zijn:
 - Gevraagd en ongevraagd adviseren van het college van bestuur met betrekking tot informatievoorziening, interne beheersing en risicomanagement en compliance;
 - Het periodiek controleren van de werking van de planning- & controlcyclus en het beoordelen van de rolvulling en rolvastheid van alle rechtstreeks betrokken medewerkers;
 - Het organiseren van meervoudige, interne audits en visitaties, waarbij hij de kwaliteit en tijdigheid van interne verantwoordingsdocumenten betreft;
 - Het signaleren van externe ontwikkelingen en het op de hoogte brengen van het college van bestuur van de mogelijke betekenis van die ontwikkelingen voor de organisatie;
 - Het tonen van de belangrijkste toekomstige onzekerheden en hun betekenis voor de organisatie;
 - Het ondersteunen van de raad van toezicht bij de verwezenlijking van hun intern toezichtskader.

Over de structuur

De Raad van Toezicht en GMR



Toelichting Raad van Toezicht

Tot de wettelijke taken van de raad van toezicht behoren onder meer:

- werkgeverschap van het college van bestuur;
- toezicht en controle op het college van bestuur;
- toezicht op de realisatie van de maatschappelijke functie en doelstellingen van MOVARE;
- klankbord en adviseur van het college van bestuur.
- het bezoeken van jaarlijks één of meerdere scholen en spreken met stakeholders binnen en buiten de organisatie

De Raad van Toezicht ontwerpt in samenspraak met het CvB een nieuw toezichtskader dat diverse bronnen kent om de ontvangen informatie te kunnen beoordelen (volgens de code goed bestuur en het advies van de commissie Meurs.) Bij dit nieuwe toezichtskader is het gewenst dat de RvT periodiek spreekt met medewerkers in de organisatie. Tevens dient de RvT in overleg met de concerncontroller instrumenten te ontwikkelen om haar rol als RvT op een goede en structurele wijze te kunnen vervullen.

Toelichting medezeggenschap

GMR

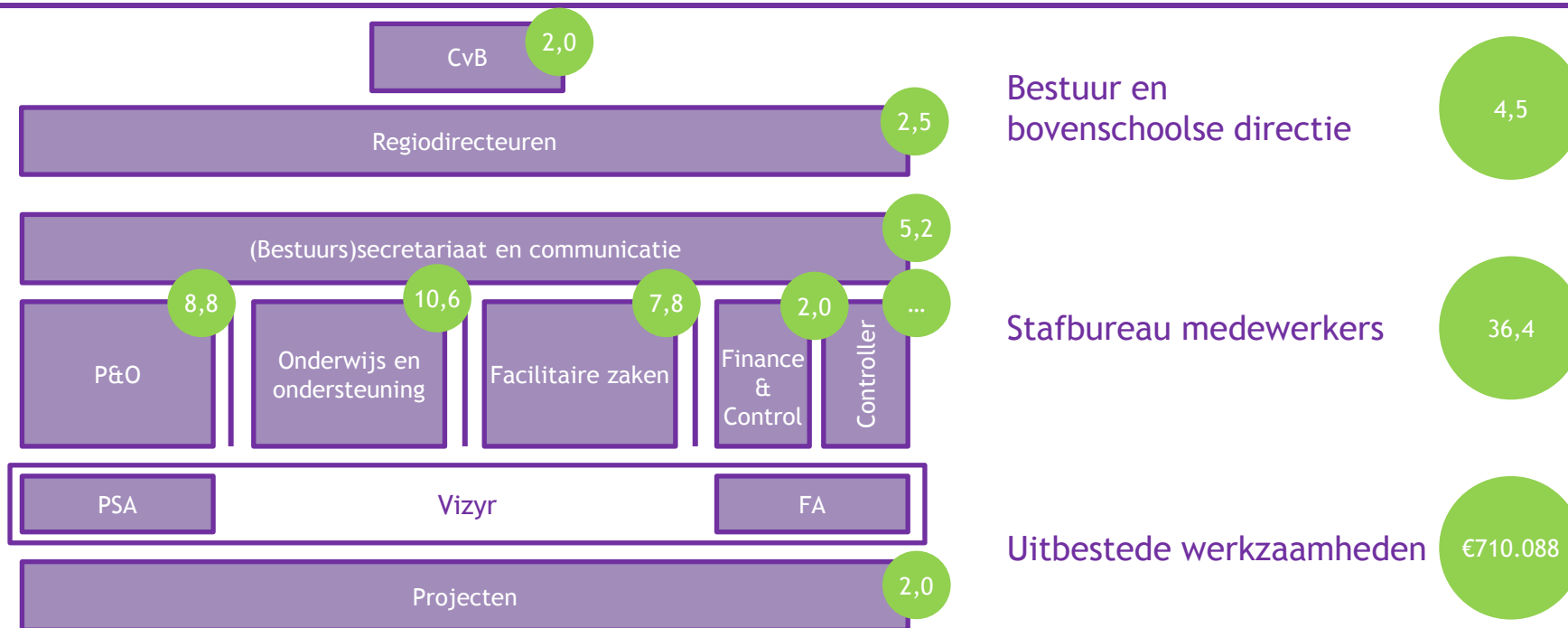
MOVARE heeft een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Deze geeft/verleent instemming of geeft advies over school overstijgende zaken (conform de WMS). De GMR moet de rol van kritische partner behouden binnen de wettelijke taakstelling. Deze rol heeft de GMR in het verleden bewezen goed te vervullen door tijdig te signaleren dat MOVARE in haar huidige vorm onder druk kwam te staan.

MR

Elke school alsmede het stafbureau heeft een MR.

Over het stafbureau

Huidige structuur en bezetting van het stafbureau staat onder druk

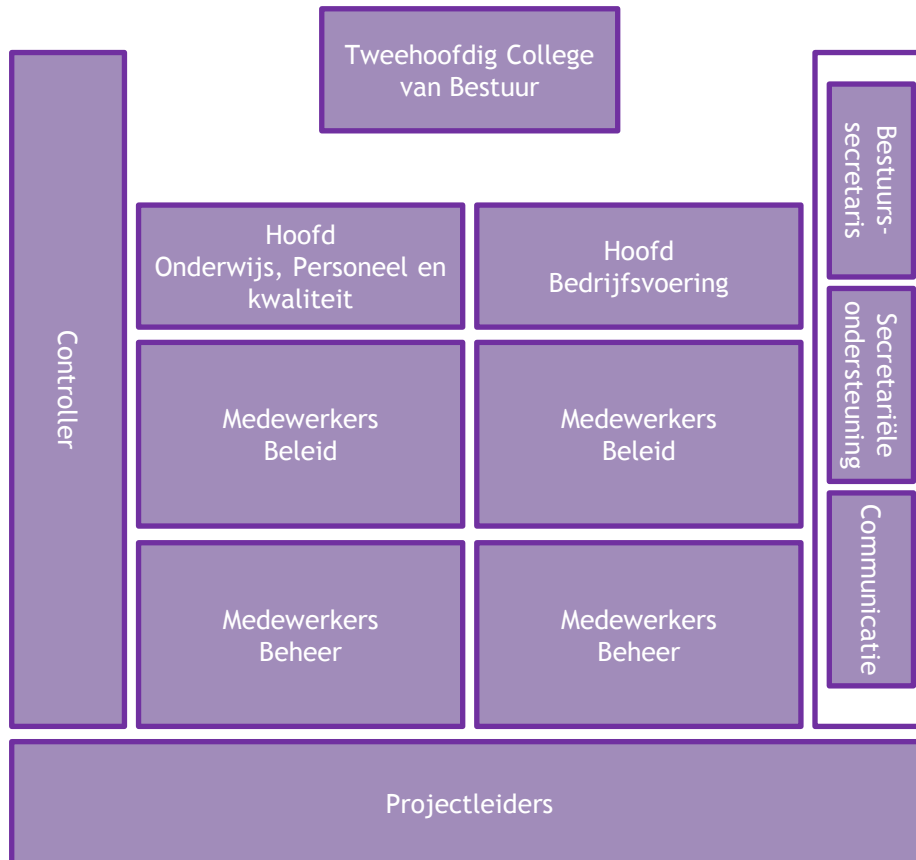


Toelichting

- Momenteel kent het stafbureau van MOVARE een relatief sterke scheiding tussen de verschillende beleidsterreinen, zowel op het gebied van structuur, domein als kennisdeling.
- Door de terugloop van het leerlingenaantal (krimp) is de formatie met betrekking tot onderwijs gekrompen, terwijl het aantal medewerkers op het stafbureau niet navenant is mee gekrompen.
- Binnen MOVARE wordt relatief veel gecentraliseerd. (Dit is in lijn met het niet mee krimpende stafbureau.) De vraag uit het veld is om meer verantwoordelijkheden op schoolniveau te beleggen.
- MOVARE heeft een taakstelling om 2,4 miljoen te bezuinigen. Een evenredig deel van de realisatie van deze taakstelling zou op het stafbureau moeten plaatsvinden.
- Uit gesprekken met schooldirecteuren blijkt dat het huidige stafbureau niet altijd in staat is de juiste ondersteuning te bieden. Cultuur van het stafbureau was sterk gericht op beheersing en control, en in mindere mate op ondersteuning, advies, sparring en service.

Over het stafbureau

Beschrijving bovenschoolse organisatie MOVARE 2.0



Toelichting structuur stafbureau

- In de nieuwe structuur zijn de ondersteuningsvragen van scholen en bestuur het vertrekpunt geweest voor de inrichting van het stafbureau.
- De bovenschoolse directie is kleiner geworden door de laag van regiomanagers ertussenuit te halen.
- De 'hokjescultuur', zoals beschreven op de pagina 'de huidige structuur en bezetting van het stafbureau staat onder druk' heeft geleid tot een nieuwe structurering van de werkzaamheden; gekozen is de domeinstructuur op het gebied van expertise te handhaven, maar op het gebied van samenwerking te doorbreken. Hierom zal in de toekomst gewerkt worden met twee 'hoofden', in plaats van een hoofd per beleidsterrein.
- Door de verschuiving van taken/verantwoordelijkheden richting schooldirecteuren is de ondersteuningsstructuur van het stafbureau aangepast.
 - Er is een onderscheid gemaakt tussen 'beleidsmedewerkers' en 'medewerkers beheer'.
 - Beleidsmedewerkers zijn verantwoordelijk voor het meedenken met en ondersteunen van schooldirecteuren en CvB op strategisch niveau.
 - Medewerkers beheer zijn verantwoordelijk voor het verrichten van administratieve handelingen.
- In MOVARE 2.0 worden projectleiders ingezet. Het gaat hierbij zowel om projecten op schoolniveau (zoals huisvestingsprojecten of fusies) als op bovenschools niveau (denk hierbij aan de introductie van passend onderwijs). Projecten laten zich typeren door 'eindigheid'.

Over het stafbureau

Een nieuwe bezetting van de ondersteunende diensten

Huidige bezetting (en kosten) stafbureau		
	Formatie	Kosten
Financiën	2,0	--
P&O	8,8	--
Facilitair	7,8	--
Totaal	18,6	--
Onderwijs (incl ondersteuning 'O')	10,6	--
Totaal	10,6	--
Regiodirecteuren	2,5	--
CvB	2,0	--
(Bestuurs)secretariaat	5,2	--
Totaal	9,7	--
Projectleider opleiden school	1,0	--
Projectleider gezonde school	0,5	--
Secretariaat gezonde school	0,5	--
Totaal	2,0	--
Totaal (excl. Vizyr)	40,9	€ 2.961.000
Vizyr		€ 710.000
		€ 3.671.000

Toekomstige bezetting (en kosten) stafbureau				
	Functies	Formatie	Schaal	Salaris
Bedrijfsvoering	Hoofd bedrijfsvoering	1,0	13	€ 90.000
	Meewerkend voorman facilitair	0,5	12	€ 45.000
	Facilitaire zaken (incl. ICT)	4,4	9 en 12	€ 297.000
	Financiën (incl P&O hard)	5,0	9 en 12	€ 337.000
	Totaal	10,9		
Onderwijs en Personeel	Hoofd Onderwijs, Personeel en Kwaliteit	1,0	13	€ 90.000
	Meewerkend voorman Onderwijs	0,5	12	€ 45.000
	Onderwijs (ondersteuning 'O')	3,0	11	€ 220.000
	Trajectbegeleiding passend onderwijs	1,5	12	€ 120.000
	P&O (zacht)	3,4	9 en 12	€ 229.000
	Projectleider opleiden school	0,4	12	€ 32.000
Totaal	9,8			
Algemeen	CvB	2,0	B5	€ 260.000
	(Bestuurs)secretariaat (incl communicatie)	4,2	4, 10, 11	€ 207.000
	Totaal	6,2		
Projecten (tijdelijk van aard)	Projectleider huisvesting	1,0	12	€ 80.000
	Projectleider gezonde school	0,5	12	€ 40.000
	Secretariaat gezonde school	0,5	4	€ 20.000
	Projectleider Passend onderwijs	0,5	12	€ 40.000
	Totaal	2,5		
Totaal	29,4			
Aanvullend	Concern Controller	0,6	13	€ 55.000
	Kwaliteitszorg	0,5	12	€ 40.000
	Projectleiders divers	1,0	12	€ 80.000
Totaal	2,1			
Totaal (excl Vizyr)	31,5		€ 2.237.000	
Vizyr			€ 710.000	
Totaal			€ 2.947.000	

- Bezetting en kosten gebaseerd op was-woordt document 25-09-2014
- Salarisschalen en kosten werkgever (150% van salaris) zijn indicaties
- Huidige salarisschalen en kosten werkgever zijn niet opgenomen i.v.m privacy
- Uitgegaan is van een totaalbegroting van € 63.386.000 en in totaal 780 fte.

4% van totaal

4,65% van totaal

Over de samenwerking

MOVARE 2.0 is een matrixorganisatie?

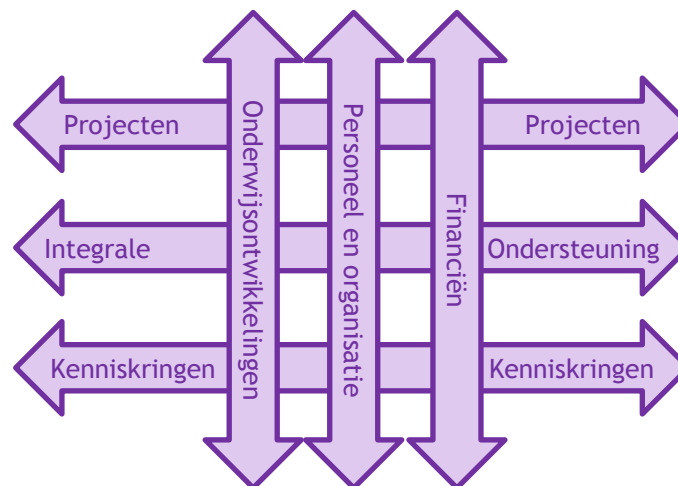
Toelichting op de matrixorganisatie

In MOVARE 2.0 wordt afgerekend met de 'top down' cultuur zoals die door velen binnen de organisatie is beschreven. Zo geeft een schooldirecteur bijvoorbeeld aan "Stop met de regioberaden vol informatie overdracht, dat kan ook via de mail of in de nieuwsbrief." MOVARE 2.0 zal werken volgens een matrix structuur. In een matrix structuur is er veelvuldig overleg (tussen medewerkers die hetzelfde werk doen of op hetzelfde domein werkzaam zijn). Ook rapporteren medewerkers in een matrix structuur aan meerdere geledingen. Voor MOVARE betekent dit dat schooldirecteuren zich niet alleen aan het CvB verantwoorden, maar ook aan elkaar. En medewerkers van het stafbureau stemmen niet alleen af met hun direct leidinggevende (op het stafbureau), maar ook met de schooldirecteuren en medewerkers van andere geledingen.

Een voordeel van het werken in een matrixorganisatie is dat medewerkers relatief eenvoudig kennis en vaardigheden van elkaar kunnen overnemen. Dit draagt bij aan de wens van schooldirecteuren en medewerkers van het stafbureau om van MOVARE een lerende organisatie te maken. Een ander voordeel van het werken in een matrixorganisatie is dat het relatief eenvoudig is om in en uit projecten te stappen. Dit draagt bij aan het flexibiliseren van de MOVARE en maakt het gemakkelijker snel in te spelen op ontwikkelingen. Een van de risico's van het werken met een matrixorganisatie is het feit dat 'iedereen en niemand zich verantwoordelijk is/ voelt'. Om dit risico in te verkleinen is het van belang dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed belegd zijn en dat bijvoorbeeld de concerncontroller de processen periodiek monitort en waar nodig (laat) bijstellen.

Verticale afstemming

- Het is van belang dat medewerkers van het stafbureau de verantwoordelijkheid nemen en kunnen nemen om binnen het domein waar zij werkzaam in zijn ontwikkelingen te volgen en expertise te ontwikkelen; dit doen zij binnen domeinen.
- Uiteraard blijft het ook in de toekomst nodig om op bepaalde beleidsterreinen uniforme veranderingen door te voeren (bijvoorbeeld door veranderende wet- en regelgeving).



Horizontale afstemming

- Binnen (het stafbureau van) MOVARE 2.0 zoeken medewerkers elkaar vaak op om van elkaar te leren, maar ook om beleid op elkaar af te stemmen.
- Schooldirecteuren doen dit door met elkaar kenniskringen en 'denktanks' te vormen; medewerkers van het stafbureau nemen hier wanneer gewenst aan deel.

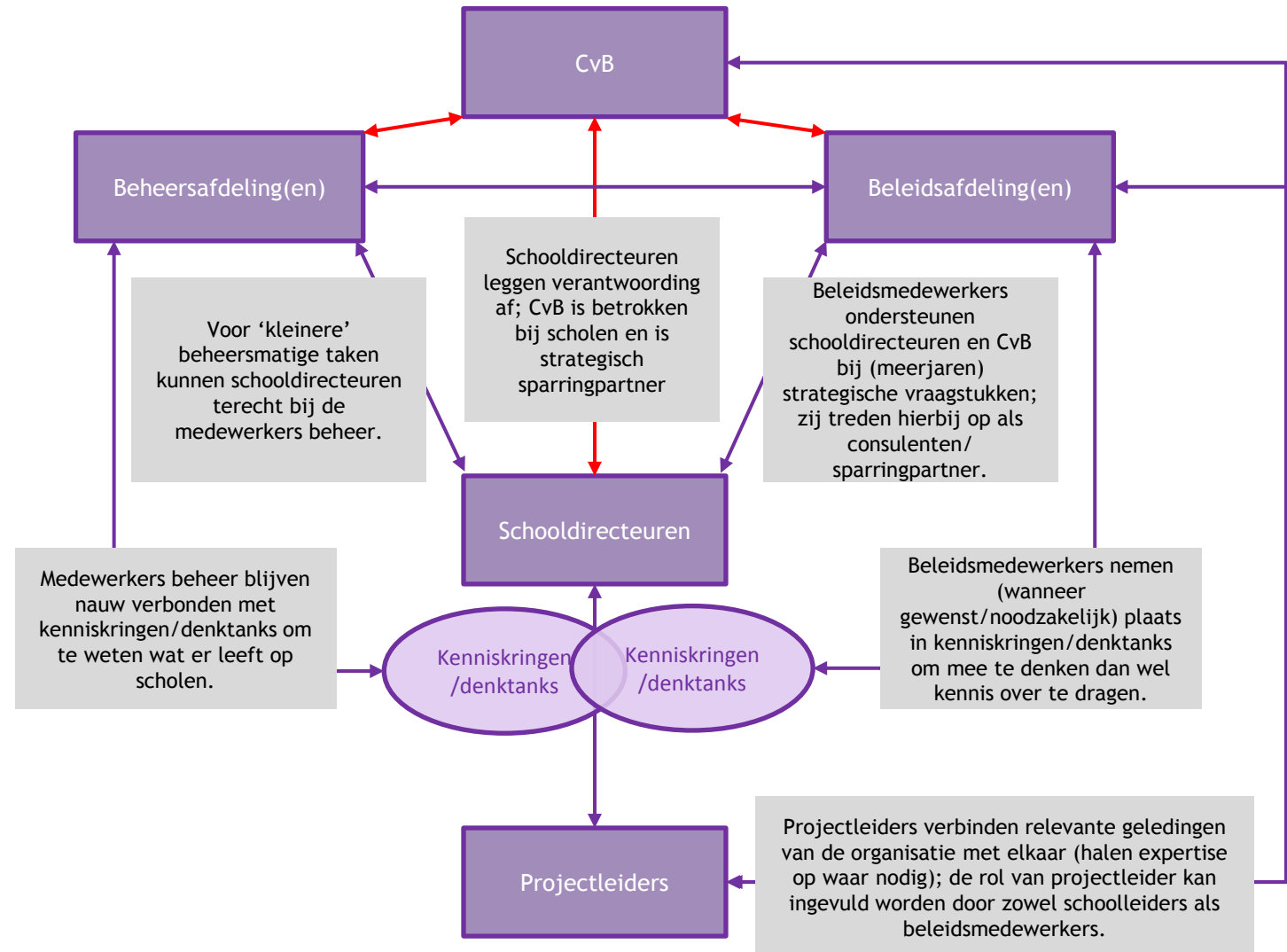
Over de samenwerking

Samenwerking en communicatie tussen bestuur, directeuren en staf

Toelichting

Rechts is een overzicht weergegeven van de 'communicatielijnen' binnen MOVARE 2.0. Enkele belangrijke punten hieruit zijn:

- Alle geleidingen hebben heldere communicatielijnen met elkaar.
- Alleen de lijnen tussen CvB - schooldirecteuren en CvB - stafbureau zijn lijnen die een hiërarchische verbinding aangeven (rood).
- Beleidsmedewerkers komen ook naar de scholen toe om met hen te sparren over de schoolontwikkeling.
- Er is niet gekozen voor één aanspreekpunt op het stafbureau, omdat schooldirecteuren aangaven wel te weten wie ze moesten spreken. De bereikbaarheid moet nader wel nader uitgewerkt worden.
- Projectleiders zijn de 'smeerolie' om relatief snel beweging op specifieke thema's te genereren.



Bijlagen

1. Aanleiding
2. Over Overhead
3. Over taken en verantwoordelijkheden

Gedurende de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan zijn een aantal zaken boven tafel gekomen die aanleiding waren voor de herziening van de organisatiestructuur.

Gebrek aan leiderschap



- De focus van bestuurders heeft te veel gelegen op 'besturen' en te weinig op 'managen'. Managementtaken zijn onvoldoende belegd binnen de organisatie.
- Hierdoor zijn informele leiders en informele overlegstructuren ontstaan binnen de organisatie.
- Een gebrek aan overleg tussen de geledingen en binnen het stafbureau heeft gezorgd voor een 'eilandencultuur'.

Onduidelijke rolverdeling



- De regiodirectie is op papier een belangrijke spil in de organisatiestructuur. Ze is echter onvoldoende in positie gekomen doordat ze te weinig sturing heeft gekregen en haar rol onvoldoende duidelijk is gebleken. Resultaat is dat ze vaak als 'doorgeefluik' voor het bestuur fungeerde.
- Het stafbureau bekleedt te weinig de rol van dienstverlener richting de scholen. Uit de gesprekken is gebleken dat de scholen vaak de opdrachten van het stafbureau uitvoeren, in plaats van andersom.

Focus op 'in control' zijn



- De organisatie heeft terecht de ambitie om in control te zijn en te blijven
- De manier waarop deze ambitie op dit moment wordt ingevuld lijkt op sommige momenten averechts te werken: de sterke focus op financiële beheersing zorgt ervoor dat andere beleidsterreinen relatief weinig ruimte krijgen.

Over het stafbureau

Een manier om naar 'overhead' te kijken (I)

De opbouw en samenstelling van de bovenschoolse overhead is in belangrijke mate afhankelijk van het ambitie - en ontwikkelingsniveau van MOVARE en is ook afhankelijk van de complexiteit van de organisatie. De kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de gewenste omvang en samenstelling van het bestuursbureau (bovenschoolse overhead) rust juist ook om die reden in belangrijke mate op de uitkomsten van interne bijeenkomsten en interviews met de direct betrokkenen. Een vergelijking met landelijke bevindingen inzake overhead moet echter voorkomen dat men zich bij de nieuwe opzet van het bovenschoolse alleen laat leiden door eigen opvattingen en denkrichtingen.

Landelijk onderzoek naar een verband tussen de omvang van de bovenschoolse overhead en de prestaties van de betrokken instelling heeft duidelijk gemaakt dat van een dergelijk verband nauwelijks sprake is. Het blijkt echter wel belangrijk te zijn om ook voor overheadfuncties duidelijke prioriteiten te stellen en de te leveren prestaties goed te definiëren.

Zonder het aanbrengen van een dergelijke focus groeit de overhead veelal ongemerkt aan of rendeert deze overhead niet, ook al blijft de overhead qua omvang en kostprijs beneden de landelijke gemiddelden. Sommige organisaties laten zich ten onrechte voorstaan op een kleine overhead. Het gaat er echter om dat de omvang en kostprijs van de overhead in verhouding staat tot de geleverde bijdragen aan het functioneren van de organisatie.

Dit betekent echter nog niet dat een vergelijking van de omvang en kostprijs met landelijke gemiddelden geen zin heeft.

Een dergelijke vergelijking kan duidelijk maken of de overhead opvallend afwijkt van dergelijke gemiddelden en in die gevallen verdient een nader onderzoek naar de achterliggende redenen aanbeveling. Verder is er bij sommige stakeholders weinig draagvlak voor een overhead die qua omvang of kostprijs ongunstig afsteekt tegen landelijke gemiddelden. Zeker in krimpregio's waarin bij voortdurend bezuinigingen nodig zijn, is het zaak dat ook de overhead zich qua omvang en kostprijs aanpast en dat bezuinigingen niet uitsluitend of bij voorrang de primaire onderwijsprocessen treffen.

Bij het vergelijken van de omvang en kostprijs van de voorgestelde bezetting van de bovenschoolse overhead maakt men in de PO-sector veelal gebruik van een ITS-rapport¹ uit 2011. Alternatieven ontbreken namelijk als het gaat om dat landelijke, sectorspecifieke beeld. Het genoemde rapport (en de voorganger uit 2006) maakt duidelijk dat de gemiddelde kostprijs van bovenschoolse overhead zich beweegt tussen de 4-5% van de totale baten van een PO-instelling. Het rapport bevat ook detailuitkomsten die nader ingaan op de opbouw en omvang van de bovenschoolse overhead bij kleine en grote PO-instellingen. We hebben echter al in eerdere publicaties aangegeven dat men zeer terughoudend moet zijn bij het toepassen van deze (detail)uitkomsten².

In beide onderzoeken van ITS (2006-2011) zijn organisaties van een omvang als die van MOVARE duidelijk ondervertegenwoordigd in de steekproef. Verder is er bij de gevonden uitkomsten sprake van een bijzondere grote spreiding rond de berekende gemiddelden en dat maakt dat die gemiddelden veel minder zeggen dan wat de status van het rapport suggereert.

1. Bestuur en management, onderzoek naar eenpitters en meerpitters in het primair onderwijs, N. Kessel, van & M. Hovius 2011, ITS-Nijmegen
2. Overhead in het juiste perspectief, grip op kwaliteit en omvang van overhead in het primair onderwijs, M. Verbart, 2008, VBS & Van Beekveld & Terpstra

Over het stafbureau

Een manier om naar 'overhead' te kijken (II)

In onze eigen publicaties (en ook in studies van Berenschot) wordt ook nog gewezen op andere risico's van de ITS-benadering:

- ITS-rapporten concentreren zich uitsluitend op bovenschoolse overhead. Dit leidt ertoe dat organisaties die om goede redenen besluiten om overhadtaken die voorheen op schoolniveau lagen te centraliseren, op ITS-papier hun overhead zien stijgen. Het zou beter zijn wanneer de (kosten)locatie waarop de overhead wordt verantwoord, geen rol speelt. Het moet gaan om de omvang, samenstelling, kostprijs en prestaties van de totale overhead, en niet over de vraag op welke locatie men die overhead heeft geconcentreerd.
- De ITS-rapporten maken duidelijk dat er binnen de bovenschoolse overhead sprake van een groot aantal, sterk uiteenlopende functies. Juist als het gaat om beleidsfuncties is het echter niet duidelijk wat de onderzoekers en respondenten precies onder die functies verstaan. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat sommige organisaties staffuncties betreffende onderwijs en/of kwaliteitszorg³ volledig tot de overhead rekenen, terwijl weer anderen deze functies geheel of gedeeltelijk tot het primaire proces rekenen.
- Ook de mate waarin schoolbesturen bepaalde taken uitbesteden aan externe partijen (bijvoorbeeld financiële en/of personele administraties) kleurt de (deel)uitkomsten van de ITS-rapporten.
- Verder rust het meest recente ITS-rapport op data uit 2010 en is er in de taken en verantwoordelijkheden van schoolbesturen inmiddels het nodige veranderd. De toenemende eisen inzake verantwoording/compliance en nieuwe taken rondom HRM, passend onderwijs en onderwijshuisvesting maken het vrijwel onvermijdelijk om de interne organisatie en ondersteuning te verstevigen.

We pleiten er om deze redenen om bij het beoordelen van de omvang of kostprijs van het overheadvoorstel MOVARE 2.0 de navolgende zes criteria en overwegingen mee te nemen:

1. Laat alleen het eerder genoemde 4-5% gemiddelde een rol te laten spelen. Het gaat hier om gemiddelde, inclusief alle kosten van de uitbesteding van administraties. Dit gemiddelde heeft namelijk wel enige relatie met wat (gelet op bekostiging en eigen, overige baten) gezien wordt als maximaal betaalbaar.
2. Het voorstel moet voorzien in een bezuiniging op de overhead. Het is niet eenvoudig om de omvang en kostprijs van de overhead evenredig te laten reageren op een krimpend leerlingenaantal. Juist in het overheaddomein speelt kostenremanentie een grote rol en dat maakt het moeilijk om in het juiste tempo de tering naar de nering te zetten. Dit mag echter geen excuus zijn voor te eenzijdige bezuinigingen op de uitvoering van primaire processen. Een taakstellende bezuiniging pakt overigens ook vaak om andere redenen goed uit. Zie hiervoor de opmerkingen betreffende prioritering onder (4).
3. Het college van bestuur komt ook voor de toekomst met norm voor de maximaal toegestane kostprijs van de overhead (inclusief uitbesteding). Het gaat hier om een procentuele norm en deze norm moet voor meerdere jaren als realistisch gezien worden. Alleen op korte termijn wordt deze norm gebaseerd op de ITS-benadering. Voor de middellange en lange termijn hechten we meer waarde aan een norm die past bij de Berenschot-definitie van overhead (zie 5). Kiest men vandaag voor een norm van 4% (ITS), dan is dat zeker ambitieus. Een norm van 4,5% is voor de komende beleidsperiode (2015-2016) waarschijnlijk realistischer. De complexiteit van de organisatie wordt namelijk vooral bepaald door het aantal onderwijslocaties en niet zo zeer door het leerlingenaantal en de financiële mogelijkheden die door de laatste grootte worden bepaald.

3. Logopedisten, orthopedagogen e.d. worden overigens door vrijwel iedereen niet tot de overhead gerekend omdat het hier gaat om rechtstreeks zorgverlening aan leerlingen, als onderdeel van het primaire proces.

Over het stafbureau

Een manier om naar 'overhead' te kijken (III)

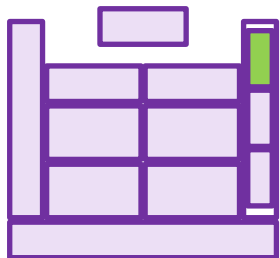
4. Overhead heeft iets 'ongrijpbaars'⁴. Een groot aantal organisaties heeft haar verwachtingen van de overhead niet helder genoeg geformuleerd en geen prioriteiten gesteld. Dit leidt maar al te vaak tot interne bureaucrativering en een sluipende aangroei van de overhead. Prioritering en resultaatafspraken kunnen maken dat een instelling met een kleinere overhead toekan of zelfs beter gaat presteren. Kortom, het MOVARE-voorstel moet niet alleen voorzien in een betaalbare overhead, maar ook op korte termijn leiden tot prioriteiten en het benoemen van wezenlijke prestaties voor alle overhaddomeinen en functies.
5. Bij het meerjarig bewaken van de omvang en samenstelling van overhead kunnen de uitkomsten van de ITS-rapporten wat ons betreft geen zinvolle rol vervullen. We raden u aan om bij die bewaking een andere definitie van overhead te kiezen. Juist voor organisaties als MOVARE is het belangrijk dat men overheadkosten in beeld houdt, ongeacht de locatie waaraan die overhead wordt toegerekend. MOVARE zal van tijd tot tijd veranderingen aanbrengen in de wijze waarop men overhead organiseert en al dan niet centraliseert en daarvoor goede redenen hebben. Hanteert men de ITS-definitie, dan hebben dergelijke keuzen een invloed op de overheadscore en dat leidt tot allerlei 'ruis' bij het vinden en behouden van draagvlak. Zowel Berenschot als Van Beekveld & Terpstra hanteren dan ook bij het volgen en bewaken van overhead een andere definitie: overhead is al het werk dat niet bestaat uit het lesgeven of het rechtstreeks uitvoeren van leerlingenzorg, ongeacht de locatie waarop dit werk zich afspeelt of waaraan dit werk wordt toegerekend. Berenschot biedt onderwijsorganisaties de mogelijkheid om tegen een relatief geringe vergoeding toe te treden tot een benchmarkkring en zich op basis van de bovengenoemde definities te (blijven) spiegelen aan collega-organisaties. Deelname vraagt wel tijd. MOVARE moet immers tot een inventarisatie komen van alle 'niet-onderwijs of zorgtaken' en zich bij die inventarisatie bijvoorbeeld niet laten leiden door wat een functieaanduiding suggereert.
6. Het moet echter mogelijk zijn om in 2015 een nulmeting uit te voeren om vervolgens een dergelijke meting iedere 2 tot 3 jaar te herhalen en de ontwikkeling nauwkeurig te volgen.
6. Alle onderwijsorganisaties in krimpregio kampen met kostenremanentie. Het blijkt niet eenvoudig te zijn om de daling van de kosten gelijke tred te laten houden met de daling van het leerlingenaantal. Organisaties doen er dan ook verstandig aan om goed te letten op hun mogelijkheden tot neerwaartse financiële flexibiliteit. Het MOVARE-voorstel voor een andere overhead moet bijdragen aan het behouden van die flexibiliteit of zelfs die flexibiliteit vergroten. Vanuit flexibiliteitsperspectief is het uitbesteden van overheadtaken goed verdedigbaar, ook al is uitbesteding soms duur. Dat laatstgenoemde prijskaartje maakt het verleidelijk om taken die tot nu toe worden uitbesteed terug te nemen en tot insourcing over te gaan. Het is echter geen goede zaak wanneer de bezuiniging op overhead in belangrijke mate komt te rusten op insourcing, zonder tegelijkertijd oog te hebben voor wat dit voor de neerwaartse financiële flexibiliteit betekent. MOVARE besteedt op dit moment grote bedragen aan het uitbesteden van administratieve taken (FA/SA) en het is aannemelijk dat het insourcing van die taken forse besparingen zal opleveren. MOVARE is op dit moment echter in financieel opzicht nog onvoldoende in control en daarom lijkt het ons per saldo geen goede zaak om op korte termijn tot een vergaande insourcing van financieel-administratieve taken over te gaan. Die insourcing leidt namelijk maar al te vaak tot tijdelijke, maar ernstige verstoringen in de financiële informatievoorziening. Verder maken ontwikkelingen binnen de AK-sector en binnen de ICT allerlei tussenvarianten mogelijk en kan men dus ook kiezen voor een geleidelijke, en minder risicovolle migratie richting het in eigen beheer nemen van administraties. In 2015 wordt de mogelijkheid van het in eigen beheer nemen van financieel-administratieve zaken onderzocht.

4. Zie hierover o.a.: Heeft iemand de overhead gezien?, Huijben, M., Geurtsen, A., Academic Service 2008

5. Men kan zich bij beslissingen over het in - of outsourcen van administraties in de PO-sector laten voeden door het rapport Onderzoek kostprijsmodel insourcing AK-diensten, Ernst & Young in opdracht van BRAVO, 2011

Over het stafbureau

Toelichting functionarissen stafbureau: bestuurssecretaris, secretariaat en communicatie medewerker



Bestuurssecretaris

De bestuurssecretaris draagt zorg voor de ontwikkeling en uitvoering van de bestuurlijk-ambtelijke processen in bijvoorbeeld Rvt, CvB, MT en GMR. Daarnaast coördineert de bestuurssecretaris de analyse en advisering van beleid met betrekking tot de wet- en regelgeving, bewaakt de beleidsuitvoering en verzorgt de persoonlijke ondersteuning van het CvB.

Overzicht taken*

- Ontwikkeling, analyse en advisering van beleid met betrekking tot de wet- en regelgeving op het beleidsterrein van onderwijs en bestuur.
- Beleidsondersteuning aan het overleg van het CvB.
- Sturing en bewaking beleidsuitvoering.
- Persoonlijke ondersteuning van het CvB.
- Bijdrage leveren aan strategisch beleid.
- Aansturen medewerkers bestuurssecretariaat.



Secretariaat (+ office management en receptie)

Het secretariaat verzorgt secretariële, administratieve en receptie-taken voor (medewerkers van) het stafbureau. Dit o.m. op basis van administratieve en procedurele werkafspraken, regels en voorschriften. Daarnaast verzorgt het secretariaat de taken voor de planning en office management

Overzicht taken*

- *Beheersmatige taken*: o.a. het opzetten en beheren van geautomatiseerde gegevenssystemen en het regelen en vastleggen van afspraken.
- *Administratieve- en receptietaken*: o.a. vergaderingen administratief voorbereiden en beantwoorden van eenvoudige telefonische vragen en kunnen doorverwijzen wanneer nodig.
- *Office management*: o.a. het zorgdragen voor de logistieke gang van zaken binnen het bureau en verbetervoorstellen doen.



PR & Communicatie

Binnen dit domein vindt de advisering plaats over de ontwikkeling van het PR & Communicatiebeleid van de stichting (in al haar geledingen). Ook wordt binnen dit domein de corporate communicatie van MOVARE verzorgd. Tevens worden alle overige externe communicatie-uitingen vanuit dit domein gecoördineerd.

Overzicht taken*

- *Beleidsmatige taken*: o.a. het ontwikkelen van het PR & Communicatie beleid en het ondersteuning van het CvB en scholen bij het ontwikkelen van hun specifieke communicatiebeleid.
- *Beheersmatige taken*: o.a. de hoofdredactie van het medewerkersmagazine 'MOVIT' en het opstellen van persberichten.
- *Administratieve taken*: o.a. het beheren van de medialijst.

Over het stafbureau

Toelichting functionarissen stafbureau: twee hoofden



Twee hoofden

Om te voorkomen dat het stafbureau van MOVARE (opnieuw) te sterk domeingericht wordt, worden twee hoofden aangesteld: één voor de 'harde' kant (Bedrijfsvoering) en één voor de 'zachte' kant (Onderwijs, Personeel en Kwaliteit). Deze hoofden geven leiding aan de medewerkers van het stafbureau en zijn onder meer verantwoordelijk voor de inhoudelijke afstemming tussen medewerkers van het stafbureau. Ook zijn zij (mede) verantwoordelijk voor de integraliteit van het gevoerde beleid door tijdig met verschillende geledingen af te stemmen. Tot slot hebben zij een belangrijke adviesfunctie richting het CvB.

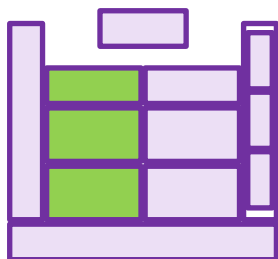
Overzicht taken*

- Het aansturen en begeleiden van de werkzaamheden van de medewerkers van de afdeling.
- Het beoordelen en bewaken van de tijdigheid en kwaliteit van de uit te voeren werkzaamheden
- Het coördineren van de (meerjaren) beleidsontwikkelings- en uitvoeringsactiviteiten.
- De verantwoordelijkheid dragen voor het opstellen van rapportages m.b.t. de besteding van de formatie, inclusief prognoses op het einde van het schooljaar en meerjaren prognoses.

* Het betreft een richtinggevend overzicht van de taken; een volledige uitwerking van de taken wordt nader uitgewerkt.

Over het stafbureau

Onderwijs, Personeel en kwaliteit (I)



Onderwijs...

Binnen dit domein vindt de ontwikkeling plaats van het beleid ten aanzien van de primaire activiteiten van de stichting. Tevens vindt advisering van de directeuren van de scholen plaats bij de verdere vormgeving en uitvoering van onderwijskundig beleid. Ook kwaliteitszorg en ondersteuning bieden aan het CvB valt binnen dit domein.

Overzicht taken*

Beleidsmatige taken

- Het leveren van bijdragen aan beleidsplannen en verslagen m.b.t het domein onderwijs.
- Het namens CvB beoordelen van concept-schoolplannen.
- Het namens CvB beoordelen van de ondersteuningsplannen van de SWV passend onderwijs.
- Het beoordelen van beleidsvoornemens en opstellen van preadviezen t.b.v. overlegsituaties van het CvB.
- Opstellen kwaliteitszorgsysteem m.b.v. MOVARE-monitor.

Beheersmatige taken

- Het adviseren van de locaties m.b.t. het gebruik van LVS, BRON, etc.

...en personeel (HR)

Binnen dit domein vindt advisering plaats over de (strategische) ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid van de stichting, alsmede de toepassing van de externe wet- en regelgeving en de interne regelgeving op de beleidsterreinen personeel en formatie.

Daarnaast vindt binnen dit domein de ondersteuning van het CvB bij de uitvoering van het vastgestelde beleid plaats (coachen, adviseren, sturen en controleren van directieleden in hun rol als personeelsmanager), alsmede advisering over arbeidsrechtelijke en rechtspositionele regelgeving en personeelsmanagement. Ook wordt binnen dit domein het ARBO- en veiligheidsbeleid van de organisatie ontwikkeld. Verder is preventie een belangrijk uitgangspunt binnen dit domein. De school is voor bepaalde HRM aspecten de front-office (systeem raadplegen, gesprekken voeren). Staf P&O is back-office, bijvoorbeeld in het adviseren van het bestuur over te voeren gesprekken en het informeren over en ondersteunen bij het gebruiken van de systemen die het werk binnen dit domein ondersteunen. Naarmate het afbreukrisico groter is, bij niet voldoen aan bepaalde wet- en regelgeving, is de centrale regie groter.

Overzicht taken*

Beleidsmatige taken

- Het vertalen van de P&O-beleidsuitgangspunten van het CvB naar het P&O-beleid voor de organisatie.
- Het zorgdragen voor een gestructureerde evaluatie van het (integrale) P&O-beleid en adviseert over noodzakelijke aanpassingen.
- Adviseren van scholen bij aanstelling, overplaatsing, ontslag, arbeidsomstandigheden en conflictsituaties.

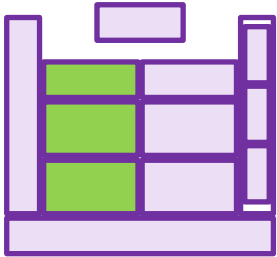
Beheersmatige taken

- Op verzoek van CvB of directeuren optreden voor medewerkers als aanspreekpunt voor personele zaken.
- Beheren van de vervangingspool.
- Verzorgt contact met het administratiekantoor over uitvoering van rechtspositionele regelingen

* Het betreft een richtinggevend overzicht van de taken; een volledige uitwerking van de taken wordt nader uitgewerkt.

Over het stafbureau

Onderwijs, Personeel en kwaliteit (II)



Onderwijsondersteuners

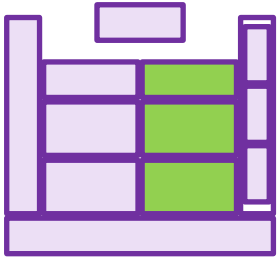
- Deze ondersteuning bestaat voor de onderdelen leerling consultatie, taal consultatie, diagnostiek, groepsbespreking, HGW-trajecten, enz.) en 'ondersteuning bij centrale thema's cursussen en netwerken' (bv het leesverbetertraject en netwerk groep 3 leerkrachten).
- Per jaar moet gekeken worden of de bezetting van deze afdeling (nog) afgestemd is op de vraag vanuit de scholen. Voor het cursusjaar 2014-2015 zijn 3000 uur ingepland en dat betekent bij een target van 1.200 uur maximaal 3 fte.

Overzicht taken*

- Begeleiding van schoolteams
- Netwerkbegeleiding b.v. IB-ers
- Coaching van medewerkers
- Onderzoeken van leerlingen

Over het stafbureau

Bedrijfsvoering: financiën en harde kant P&O



Bedrijfsvoering

Dit domein heeft betrekking op de ‘harde’ kant van de bedrijfsvoering. Het domein financiën valt hieronder, maar ook de administratieve kant van personeelszaken zoals de uitbestede personeels- en salarisadministratie en het toekennen van formatie aan brinnummers.

Binnen dit domein is het bij MOVARE van belang dat de planning- en control op orde is en dat er voldoende kennis en kunde is om met ingewikkelde bekostigingsvraagstukken om te kunnen gaan. Er dient aandacht te zijn voor de signalering en beheersing van risico's en er moet gewerkt worden met betrouwbare consoliderende meerjarenbegroting(en) en tussentijdse rapportages die een goed beeld geven van de uitputting van die begrotingen

Verder vindt er binnen dit domein advisering plaats over de (strategische) ontwikkeling en uitvoering van het financieel beleid van de stichting, alsmede de begeleiding van de schooldirecteuren bij het opstellen van de begroting, het bewaken van de budgetten en het uitwerken van formatievraagstukken samen met de afdeling P&O.

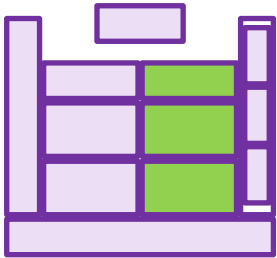
Overzicht taken*

- Het ontwikkelen van kaders, richtlijnen en modellen ten behoeve van de verbetering van de administratieve organisatie en van het financieel beheer
- Het zorgdragen voor uitvoering en verwerking van de financiële administratie, de huisvestingsadministratie, de leerlingenadministratie en overige administraties
- Het ondersteunen en coördineren van de leerlingenadministratie
- De verantwoordelijkheid nemen voor de werkzaamheden met betrekking tot de begroting, de meerjarenbegroting, de meerjaren-investeringsbegroting, de jaarrekening en het opstellen en reviewen van de balansdossiers
- De verantwoordelijkheid dragen voor de productie van de basisinformatie die ten grondslag ligt aan de documenten in het kader van de planning- en controlcyclus.
- Zorgdragen voor het opstellen van financiële uitputtingsoverzichten en gevraagd en ongevraagd zorgdragen voor informatie uit de geautomatiseerde systemen

* Het betreft een richtinggevend overzicht van de taken; een volledige uitwerking van de taken wordt nader uitgewerkt.

Over het stafbureau

Bedrijfsvoering: Facilitaire zaken, huisvesting en ICT



Facilitaire zaken

Binnen dit domein vindt de advisering plaats omtrent het inkoopbeleid van de organisatie, alsmede alle overige facilitaire aspecten.

Huisvesting

Binnen dit domein vindt advisering plaats op het gebied van beleidsontwikkeling m.b.t. huisvesting, beheer en onderhoud. Tevens vindt hier de coördinatie plaats van werkzaamheden op het gebied van huisvesting, beheer en onderhoud.

ICT

Binnen dit domein is - op basis van inzicht in de informatiebehoefte van de onderwijsorganisatie - kennis aanwezig over de werking en mogelijkheden van informatiesystemen en van de hierbij behorende administratieve en technische regels en voorschriften. Vanuit dit domein vindt advisering plaats op het gebied van beleidsontwikkeling m.b.t. Informatie en Communicatie Technologie en coördinatie van de organisatie en inrichting van het beheer van hard- en software en de te onderscheiden netwerken. De systeembeheerder voert het beheer over informatiesystemen en adviseert gebruikers over toepassingsmogelijkheden en begeleidt de invoering daarvan. Het opzetten, inrichten, beheren en onderhouden van geautomatiseerde informatiesystemen. Beheer en onderhoud van operationele informatiesystemen.

Overzicht taken*

- *Beleidsmatige taken:* o.a. inkoopbeleid en advisering bij complexe (Europese) aanbestedingstrajecten
- *Beheersmatige taken:* o.a. delen van kostencalculaties opstellen, eenvoudige aanbestedingstrajecten begeleiden en mantelovereenkomst voorbereiden.

Overzicht taken*

- *Beleidsmatige taken:* o.a. het adviseren van het CvB m.b.t. het integrale huisvestingsplan en dit toetsen op financiële haalbaarheid.
- *Beheersmatige taken:* toezicht houden op lopende onderhouds- en huisvestingsprojecten.

Overzicht taken*

Beleidsmatige taken:

- Adviseren van het CvB op het gebied van Informatie en Communicatie Technologie, zowel voor wat betreft beleidsmatige- als voor wat betreft uitvoeringsaspecten.
- Het aangeven van personele en financiële consequenties van voorgenomen ontwikkelingsprojecten.
- Het signaleren van trends in ICT en beziet deze op bruikbaarheid in de eigen organisatie.

Beheersmatige taken:

- Het aanleggen en onderhouden van ICT-netwerken.
- Het installeren van nieuwe apparatuur en standaardconfiguraties.
- Verhelpen van storingen.
- Voeren van voorraadbeheer over benodigde materialen voor onderhoud, reparatie e.d.

* Het betreft een richtinggevend overzicht van de taken; een volledige uitwerking van de taken wordt nader uitgewerkt.

Over het stafbureau

Projectleiders



Projectleiders

Binnen MOVARE zijn diverse projecten die nu nog door verschillende personen worden op gepakt. In MOVARE 2.0 komen er een tweetal projectleiders die de samenhang bewaken tussen alle lopende projecten. Projectleiders zorgen dat de verschillende beleidsterreinen de juiste input op het project leveren.

Enkele opmerkingen:

- Deze functie kan ook als parttime taak ingevuld worden (2 x 0,6 fte = drie dagen per week).
- Voor de gesubsidieerde projecten kan berekend worden hoeveel formatie gewenst en betaald kan worden.
- Deze afdeling is verantwoordelijk voor de begeleiding van de scholen bij allerlei vraagstukken.

Overzicht projecten

Projecten:

- Passend onderwijs
- Fusie van scholen
- Huisvesting

Gesubsidieerde projecten:

- Opleiden in de school
- Gezonde school
- Euregio