



2004

# Jaarverslag

2005



## Belangenbehartiging

Voor uw collectieve en individuele belangenbehartiging kunt u bij de AVS terecht. Onze adviseurs onderhandelen in allerlei overlegsituaties, bijvoorbeeld over nieuwe wet- en regelgeving, de sector-CAO, de CAO-PO en het decentraal georganiseerd overleg. Om uw collectieve belangen te behartigen, lobbyen we actief bij het ministerie en de kamerleden. Ook beïnvloedt de AVS de Europese onderwijspolitiek. Voor uw individuele belangenbehartiging kunt u terecht bij onze Helpdesk of Stichting Support.

## Professionalisering

De AVS steekt veel energie in uw professionele ontwikkeling. U vindt bij ons een klankbord of toetssteen, uw kennis blijft op peil en u ontmoet gelijkgestemde collega's. De School for Leadership biedt opleidingen, trainingen en één- of tweedaagsen die bijdragen aan uw visie, vakkennis en inzicht in modern leiderschap. Daarnaast kunt u kiezen voor maatwerktrajecten of in-company trainingen. Uw horizon verbreden, inspiratie opdoen over de grens, ideeën uitwisselen met schoolleiders uit binnen- en buitenland? Ga op reis met de AVS of leer van uw collega's in het buitenland via onze Homestays.

## Werkgeverszaken

De positie en rol van de schoolleider zijn sterk veranderd. Dat heeft u aan den lijve ondervonden. In veel scholen zijn schoolleiders van primus inter pares dagelijks bestuurder, en daarmee werkgever, geworden. In veranderende omstandigheden en met toegenomen verantwoordelijkheden wordt er steeds meer van u verwacht. De AVS helpt u graag bij uw dagelijkse werk met welk thema dan ook.

# Jaarverslag 2004-2005



# Inhoud

- 4 Algemeen beleid en positie
- 6 Belangenbehartiging
- 9 Professionalisering
- 11 Werkgeverszaken
- 11 Bestuur en management
- 12 Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid
- 14 Onderwijs en speciale leerlingenzorg
- 18 Financiën en huisvesting
- 19 Vereniging, bestuur en organisatie
- 21 Overige verenigingsactiviteiten
- 26 Financieel jaarverslag
- 29 Conceptverslag
- 31 Bestuur en personeel 2004–2005

## Colofon

Samenstelling: AVS

Eindredactie en drukwerkbegeleiding: Winnie Lafeber

Fotografie: Gerard Helt, Will Geurds, AVS

Illustraties: Jos Collignon

Grafische vormgeving en druk: Thoben Offset Nijmegen

# Beste leden,

Beste collega's, geachte leden,

Wij zijn verheugd u het jaarverslag over het schooljaar 2004-2005 te presenteren. Het jaarverslag geeft een goed overzicht van wat de AVS het afgelopen jaar voor haar leden gedaan heeft, wat de speerpunten waren en wat de aanleiding was om nieuw beleid uit te zetten. Met dit jaarverslag legt het bestuur verantwoording af aan haar leden, subsidiegevers en anderen die belang hebben bij de doelstellingen van de AVS.

2004-2005 was een druk en dynamisch jaar, met als feestelijk hoogtepunt het tienjarig bestaan van onze vereniging en het AVS jubileumcongres. Maar het was ook een jaar van verdere herbezinning op de positie van de schoolleiding en het ons sterk maken voor de ontwikkeling van één sectororganisatie. Deze richting vond veel weerklank en zal ook de komende jaren zeker koersbepalend zijn, zowel in contact met u, onze leden als met andere organisaties in het onderwijsveld. Ook in de bemensing van het AVS bureau waren enige veranderingen. Bezinning op onze positie in het veld houdt immers ook bezinning op de interne werkwijze en organisatie in. Met vereende krachten werkten we aan hoge kwaliteit en nieuw elan en aan het eind van het schooljaar stond een aantal nieuwe adviseurs klaar om van start te gaan.

Dit jaarverslag is het eerste dat is voorgelegd aan de ledenraad. Wij zijn verheugd dat zij haar taak als sparringpartner en controleur van het bestuur zo enthousiast en professioneel heeft opgenomen. Het jaarverslag 2004-2005 wat hier voor u ligt, is door de AVS-ledenraad goedgekeurd.

Graag wil ik hier ook u bedanken voor uw betrokkenheid bij de AVS. We willen dan ook gevolg geven aan uw verzoek tot meer ontmoeting in het land met 'on the road' ledenbijeenkomsten. Het nog steeds groeiend aantal leden geeft ons het vertrouwen dat we samen met u kunnen blijven werken aan onze missie: goed onderwijs door goed management.

Ton Duif  
voorzitter AVS



# Algemeen beleid en positie

In 2003–2004 was de algemene trend samen te vatten met de zin: ‘Meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid’. Het schooljaar 2004–2005 laat zich beter samenvatten door de vraag of meer verantwoordelijkheid leidt tot meer werkdruk of tot meer noodzaak om te professionaliseren.

Waar wordt verantwoording afgelegd, horizontaal of verticaal? Het lijkt er op dat in het jaar 2004–2005 deze keuze niet is gemaakt en vaak beide aan de orde zijn geweest. Na decennia lang gele katernen wordt het schoolmanagement gevraagd manager van een educatieve onderneming te zijn. Eindelijk wordt gewerkt aan de volwassenheid van de sector. Goed dat er erkenning komt voor het feit dat de professional centraal dient te staan in het onderwijskundig proces. Terecht dat besluitvorming en prioriteitstoekenning zo laag mogelijk in de onderwijskolom komt.

Dit alles echter in een periode waarin een reeks van beleidsvoornemens van het ministerie over het management heen komt. Te beginnen natuurlijk met lumpsum, maar ook thema’s rondom bijvoorbeeld arbo, onderwijsachterstanden, schakelklassen, veiligheid, medezeggenschap, en ‘last but not least’ het thema governance. En dan zit er natuurlijk nog een aantal thema’s in de pijplijn.

Een Tweede Kamer die op hoofdlijn de algemene tendens van het loslaten van de centrale aansturing bepleit, maar het o zo moeilijk heeft dat in praktijk ook zelf te doen, en regelmatig in de verleiding komt om zich toch weer als de ware patriach op te stellen. Zo sneuvelden bijvoorbeeld de voorstellen om te komen tot meer flexibilisering van schooltijden.

Opgeteld bij een demografische ontwikkeling met name toegespitst op schoolleiders, waarbij het aantal vacatures de komende jaren toeneemt, hoeven we ons in dit vak niet te vervelen. Als we iets meer afstand nemen van de dagelijkse gang van zaken constateren we dat dit allemaal hoort bij de professionalisering van de sector primair onderwijs. Dit bewustwordingsproces is pure winst voor de sector, maar wordt op het moment wel ervaren als een worsteling.

→ Deelnemers aan de opleiding bovenschools management



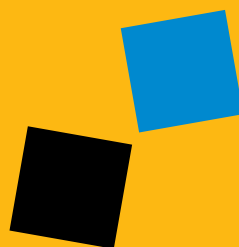
Die worsteling werd in 2004–2005 ook zichtbaar in de governance discussie die breed werd gevoerd, en natuurlijk nog lang niet is afgerond. De AVS was (en is) van mening dat er een natuurlijk onderscheid dient te zijn tussen toezicht en uitvoering. Uitvoering betreft alle activiteiten die niet toezichthoudend zijn, zoals benoeming en ontslag van het hoogste gezag binnen de instelling, vaststelling van de financiële kaders en de identiteit van de school. Vaak werd en wordt nog een kunstmatig onderscheid gemaakt tussen toezicht, bestuur en management. Ook de onderwijsraad kwam met een rapport waarin binnen een bestuur zowel de toezichthoudende als de uitvoerende taak verenigd kon worden. De Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid (WRR) kwam met een principiële uitspraak, namelijk dat toezicht en ‘uitvoering’ strikt gescheiden moeten zijn. De AVS is het met de WRR eens.

Naast de discussie over de diverse rollen, taken en bevoegdheden van zowel schoolleider als bovenschools manager en besturen dan wel toezichthouders, was er ook de discussie over de rol van ouders. Uiteindelijk bleek de AVS de enige die vasthield aan het inrichten van de medezeggenschap door het invoeren van een Ondernemingsraad in plaats van de huidige structuur. De nieuwe Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) lijkt ons voorlopig iets meer flexibiliteit te geven, maar maakt niet de principiële keuzes.

Het jaar 2004–2005 stond ook in het teken van veiligheid en agressie. Een aantal zeer betreurenswaardige incidenten deed ons de kwetsbaarheid van ons democratische bestel inzien. In een land waarbij de discussie over normen en waarden woedt, blijkt in het primair onderwijs de verantwoordelijkheid vrijwel automatisch te liggen bij het in stand houden van ‘een veilige haven’. Een plek waar de maatschappelijke ontmoeting plaatsvindt op neutrale gronden en waar kennelijk een toenemende rol ligt voor opvoedkundige taken. Bedreiging of kans? De AVS heeft in dit jaar veel actie ondernomen om met name het probleem van agressie jegens onderwijspersoneel en management aan de orde te stellen en heeft op vele plekken scholen met raad en daad bijgestaan.

De leden in de sector zijn volop bezig met de noodzakelijke professionaliseringsslag. Het enige antwoord op de weergegeven ontwikkelingen. De AVS is met vele diensten en producten actief geweest om de leden hierbij terzijde te staan.

In onze optiek is het ook van groot belang voor de sector primair onderwijs dat er een einde komt aan de enorme versnippering van de belangenbehartiging in deze sector. Onder het motto ‘zo doen we dat toch altijd al’ is er geen eenheid in belangenbehartiging. Dit heeft tot gevolg dat er geen sterke sector ontstaat, dat er geen daadkrachtige lobby is, te veel geld wordt betaald voor belangenbehartiging en er geen rechtstreekse invloed is op beleid door de scholen en hun management of bestuurder. De AVS heeft in het jaar 2004–2005 veel energie gestoken (met name achter de schermen) in pogingen om de eenheid te vergroten. Helaas met maar weinig succes. Gevestigde belangen lijken meer gewicht te hebben dan het belang van goed onderwijs en adequate vertegenwoordiging en belangenbehartiging.



# Belangenbehartiging

De AVS zet zich in voor de collectieve en individuele belangenbehartiging van de leden. De adviseurs onderhandelen in alle overlegsituaties, bijvoorbeeld over nieuwe wet- en regelgeving, de CAO-PO en het decentraal georganiseerd overleg. Voor uw individuele belangenbehartiging kunt u terecht bij onze Helpdesk of Stichting Support.

## Helpdesk

Het beroep op de telefonische helpdesk is dit jaar gestabiliseerd. Tijdens de drukste schoolweken belden of mailden gemiddeld 110 leden per week met vragen over regelgeving (20%) scholing (5%), personeelsbeleid en management (50%) of de eigen rechtspositie (25%). Binnen deze categorieën sprong er een aantal vragen uit: vragen over taakbeleid, pensioen, FPU en levensloop.

De vragen aan de helpdesk zijn het afgelopen jaar steeds complexer geworden. Opvallend was het aantal vragen van bovenschools directeurs, verband houdend met werkgeverschap.

Er komen per week steeds minder brieven en faxen binnen, maar wel veel meer e-mails.

Dit jaar werkten voor de helpdesk drie vaste medewerkers (Jos Hagens, Jos Kooij en Candida van Verschuer) en twee gedetacheerde medewerkers (Gerda Leeuw en Eelco Dam). Op de drukke dinsdagmiddag en donderdagmiddag was er zoveel mogelijk een dubbele bezetting. Bij specialistische vragen werden de overige AVS-adviseurs geraadpleegd. Signalen die bij de helpdesk binnenkomen klinken op deze manier ook door in het landelijk overleg. En omgekeerd weten de medewerkers van de helpdesk doorgaans van de hoed en de rand als het gaat om nieuwe landelijke afspraken, regelingen of ontwikkelingen.

## Juridische ondersteuning door de Stichting Support

De AVS houdt samen met Schoolmanagers\_VO de Stichting Support in stand. Hierin is de individuele juridische belangenbehartiging van onze leden en die van Schoolmanagers\_VO ondergebracht. In het schooljaar 2004–2005 waren ruim 6.525 leden via Support verzekerd van juridische ondersteuning. Daarvan moesten ruim 230 leden ook daadwerkelijk een beroep doen op Support. Hierbij gaat het om conflicten bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, verstoorde arbeidsrelaties en ontslag, fusies, reorganisaties en klachten. Het aantal zaken dat via gerechtelijke procedures is afgehandeld, is licht gestegen. En de procedures zijn langer en zwaarder geworden. Dit is een trend van de afgelopen jaren. Support ontvangt van haar cliënten een hoge score op het punt van klanttevredenheid. In 2004–2005 waren zes juristen werkzaam binnen Support, van wie twee advocaten.





### **De CAO PO/VO (primaire arbeidsvoorwaarden)**

De loonontwikkeling en andere afspraken over de (primaire) arbeidsvoorwaarden worden neergelegd in de CAO PO/VO. Deze CAO wordt gesloten tussen de minister van OCW en de vakorganisaties/-centrales in het onderwijs. Het voor deze CAO beschikbare budget wordt bepaald op Kabinetsniveau en is mede afhankelijk van ontwikkelingen in de andere overheidssectoren.

Lang voerden de partijen overleg over wijzigingen op het terrein van sociale zekerheid, zonder tot overeenstemming te komen. Het voorjaarsakkoord 2004 bevatte een aantal aangelegenheden over deze onderwerpen die moesten worden doorvertaald in de CAO PO/VO. De vakorganisaties meldden daarom aan de minister geen behoefte te hebben aan CAO-overleg, zolang er geen goede afspraken konden worden gemaakt. Pas na de massale demonstratie op 2 oktober 2004, die leidde tot het zogenaamde Museumpleinakkoord, kwam er schot in het overleg. Overigens waren de marges voor een nieuwe CAO uiterst klein, omdat sociale partners in de SER een zogenaamde nullijn voor de salarisontwikkeling waren overeengekomen. Uiteindelijk werd eind 2004 een akkoord gesloten voor een CAO PO/VO met een looptijd tot 1 februari 2005. De hoofdlijnen van deze CAO waren: een eindejaarsuitkering van in totaal 4,17 %, waarvan 0,57% incidenteel, een nominale uitkering van € 100,00 bij een normbetrekking en gedurende het tweede ziektejaar een doorbetaling van 70% over de verlofuren.

### **CAO-PO (secundaire arbeidsvoorwaarden)**

Gedurende het verslagjaar werd, na veel strubbelingen binnen de werkgeversdelegatie, overeenstemming bereikt over de verlenging van de werkingsduur van de CAO-PO 2002–2004 met een jaar. Het overleg over de CAO-PO vindt plaats tussen de vak- en de besturenorganisaties en betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden van het onderwijspersoneel plus een aantal afspraken over personeelsbeleid. Er werden niet alleen afspraken gemaakt over de verlenging van de werkingsduur. Vooral met het oog op de voorbereiding van de invoering van de lumpsumbekostiging en de daarmee samenhangende noodzaak van professionalisering en versterking van de medezeggenschap werden afspraken gemaakt over een nieuwe faciliteitenregeling voor leden van de P(G)MR. Daarnaast werd onder andere een aantal bepalingen over scholing en persoonlijke ontwikkeling opgenomen. In maart 2005 hielden de overlegpartners zich tijdens een studiedag bezig met de vraag hoe de toekomstige CAO's voor het primair onderwijs ingericht moeten worden. Daarbij kwam ook de vraag aan de orde wat de gevolgen zijn van de decentralisatie van een aantal hoofdstukken van het Rechtspositiebesluit WPO/WEC naar de CAO-PO.

..... De medewerkers van  
Stichting Support





→ De mede door de AVS tot stand gekomen petitie 'Kansenbeleid op zijn retour' werd in oktober 2004 aangeboden aan de Vaste Kamercommissie Onderwijs van de Tweede Kamer

## Decentraal Georganiseerd Overleg

De AVS treedt namens het Ambtenarencentrum op in het Decentraal Georganiseerd Overleg. De taak van de AVS is daarbij om te zorgen voor bescherming van de bijzondere rechtstoestand van al het personeel. In het verslagjaar waren twee DGO-onderhandelaars binnen het AVS-bureau actief: Jos Kooij en Candida van Verschuer (ook coördinatie). Sanne Broekers verzorgde het secretariaat van het DGO. De meeste zaken in het verslagjaar betroffen:

- het wijzigen van de managementstructuur bij schoolbesturen zonder Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
- de keuze voor een werkgelegenheidsbeleid in plaats van de afvloeiingsregeling
- het afspreken van een sociaal statuut bij grote organisaties die werkgelegenheidsbeleid willen toepassen
- het overleggen over de gevolgen van de OALT-bezuiniging en de dreigende bezuinigingen op GOA en ID-banen, waardoor besturen hun werkgelegenheidsgarantie niet meer kunnen waarmaken

## Acties tegen GOA-bezuinigen

Het afgelopen jaar was er sprake van plannen voor een bezuiniging van maar liefst 100 miljoen euro op onderwijsachterstanden. Het verzet tegen de aangekondigde bezuinigingen van de gezamenlijke onderwijsorganisaties, waaronder de AVS, heeft er mede toe geleid dat de coalitiepartners hebben voorgesteld deze bezuinigingen ongedaan te maken. De coalitiepartners, onder aanvoering van de heren Verhagen, Van Aartsen en Dittrich dienden een motie in, waarin zij voorstelden het geld aan vve, schakelklassen en het vmbo te besteden.

## Onderwijsnummer

In januari 2005 is de AVS gaan deelnemen aan het Bopo-i, het bestuurlijk overleg informatievoorziening. Het grote dossier dat daar nu in behandeling is, is het invoeren van het onderwijsnummer voor elke leerling in het PO. De AVS heeft in dit overleg een prominente rol, en heeft samen met collegaorganisaties ervoor gezorgd dat de last van het invoeren zo min mogelijk bij de schoolleiders terecht komt en dat de invoering goed kan verlopen. De onderwerpen die de AVS in dit kader streng bewaakt zijn de invoeringskosten en de administratieve lastenverlichting. Het afgelopen jaar heeft de AVS geparticipeerd in de werkgroep die het masterplan voor dit traject heeft opgesteld en in een werkgroep die het programma van eisen opstelt. Dit masterplan is het overkoepelende plan van aanpak voor het invoeringstraject. In het programma van eisen komen de eisen te staan waar de software aan moet voldoen, aangevuld met de informatie van het Cfi en de IBGroep. Ook adviseerden we over het (concept)communicatieplan.

## Scholenpanel

Al een aantal jaren houdt de AVS onder haar leden kortlopende onderzoeken: het scholenpanel. Sinds 2003–2004 worden deze onderzoeken digitaal afgenomen. Een groep van 400 à 700 leden reageert en stuurt een ingevulde vragenlijst retour. De respons is sterk afhankelijk van het thema.

In 2004–2005 vroegen we in scholenpanels naar:

- vacatures in het onderwijs
- stand van zaken Weer Samen Naar School
- gebruik internet en site AVS
- veiligheid / geweld op de scholen

In Kadernieuws of Kader Primair en op de website informeerden we over de uitkomsten van het scholenpanel. Met de resultaten kunnen we vaak effectief het onderwijsbeleid beïnvloeden. Met name het onderzoek naar geweld binnen de scholen heeft veel publiciteit van derden gekregen.

# Professionalisering

De AVS steekt veel energie in uw professionele ontwikkeling. U vindt bij ons een klankbord of toetssteen, uw kennis blijft op peil en u ontmoet gelijkgestemde collega's.

## School for Leadership

In 2004–2005 werden voorbereidingen getroffen om de professionaliseringsactiviteiten van de AVS onder te brengen in de 'School for Leadership'. Op het AVS congres van 8 april werd dit aangekondigd en na de zomervakantie van 2005 ging de School for Leadership van start.

Dit onderdeel van de AVS zorgt voor kwalitatieve en innovatieve opleidingen, cursussen en trainingen voor leidinggevendenden in het onderwijs. De School for Leadership maakt gebruik van toonaangevende vormen van training en professionalisering.

De School for Leadership ontwikkelt een compleet aanbod van professionalisering op alle niveaus van leiderschap, in zowel gemodulariseerde als lineair gestructureerde vorm; startend met oriëntatie op management, via eigen professionaliseringstrajecten voor middenmanagers, schoolleiders, bovenschoolse leiders tot en met masteropleidingen voor bovenschoolse directeuren en/of bestuursmanagers.

## Trainingen en opleidingen

Dit jaar zijn voorbereidingen voor nieuwe opleidingen getroffen, zoals de opvolging van de opleiding bovenschools management. In januari 2006 starten de AVS en Interstudie een nieuw 1,5 jaar durende opleiding voor bovenschools management en leidinggevendenden aan complexe schoolorganisaties. Daarnaast start de AVS medio 2006 in samenwerking met de TIAS Business School BV een opleiding die opleidt tot een Masterdegree: de Master of Management in Education.

Het is de bedoeling om een doorgaande lijn van managementopleidingen te creëren, die een hoge kwaliteit heeft en tevens goed aansluit bij vragen en behoeftes van (aspirant)schoolleiders primair onderwijs.

Andere nieuwe producten uit het open aanbod, die dit jaar succesvol waren, zijn:

- excellente schoolleiders
- competentiegericht coachen
- leidinggeven is afscheid nemen van het team
- startende directeuren
- oriëntatie op management

## 'Op maat'-trajecten

Het aantal aanvragen voor op maat trajecten nam dit jaar toe ten opzichte van de inschrijvingen in ons open aanbod. Het lijkt hier een trend te betreffen.

Nieuwe producten als beoordelen, opleiden in de school, kweekvijvers, managementtrainee-trajecten, opleiden van interne coaches stonden aangekondigd in onze brochure open aanbod, maar leidden vooral tot op maat vragen binnen grotere scholenverbanden. Het interessante aan deze trajecten is dat, in samenwerking met de opdrachtgever, opleidingen gecreëerd worden waarin we als partners verantwoordelijkheid delen ten aanzien van inhoud, uitvoering, selectie van deelnemers en organisatie en beoordeling. Het levert ook interessante nieuwe instrumenten op. Volgend jaar moeten deze ervaringen leiden tot publicaties in Kader Primair.

Dit schooljaar is een switch gemaakt in onze werving voor ons aanbod naar de AVS website, het AVS Scholenportaal, in plaats van het bekende boekje met het professionaliseringsaanbod. Het lijkt dat onze leden daar nog niet erg aan gewend zijn, omdat de inschrijvingen voor de zomervakantie moeilijker op gang kwamen.

## Loopbaanondersteuning

In het verslagjaar vonden steeds meer coachingstrajecten plaats. Het oude denken over life time employment is aan het verschuiven naar life time employability. Dat betekent dat een ieder steeds meer verantwoordelijk wordt voor zijn of haar eigen loopbaan. Steeds meer leden zaten met vragen over hun loopbaanontwikkeling. Hoe denk je in kansen in plaats van uit bedreigingen? Jezelf een spiegel voorhouden of er een laten voorhouden met de vragen 'waar sta ik in mijn loopbaan?' of 'wat doe ik over een paar jaar?' Dat waren gezonde vragen. De AVS heeft hierop ingespeeld door steeds meer adviseurs op te leiden tot coach, maar ook door collega-schoolleiders of bovenschools managers te laten fungeren als 'sparring partner'.

## Kweekvijvers

Kweekvijvers mogen zich verheugen in een groeiende belangstelling. Afgelopen schooljaar begeleidde de AVS er zeven. Wel zet de trend van een toenemend kostenbewustzijn door: Oriëntatie op Management (een co-productie van de AVS, het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt en de NSA) lijkt zich in dit kader te ontwikkelen als voorselectie voor de kweekvijver. Tijdens Oriëntatie op Management wordt duidelijk of iemand over leidinggevende kwaliteiten beschikt en geïnvesteerd kan worden in een kweekvijver. Soms werken we bij de uitvoering samen met Interstudie.

## Opleiding bovenschools management

De AVS verzorgde in samenwerking met Interstudie en de Radbouduniversiteit van Nijmegen de opleiding voor bovenschools managers 'Master of Educational Superintendency'. Tot 2004-2005 waren aan deze opleiding 140 geschoolde masters afgestudeerd. In januari 2005 studeerde opnieuw een groep van 33 cursisten af. In januari 2005 startte een nieuwe groep van 14 personen (OBM-groep 7), daarnaast vervolgden 23 cursisten van OBM6 hun opleiding.

## Internationalisering

De Internationalisering is het afgelopen jaar verder op de rails gezet. Nadat er al enkele jaren plannen waren, is het zogeheten Homestays project daadwerkelijk van start gegaan. Schoolleiders uit vele landen kunnen door de AVS worden bemiddeld voor een individuele uitwisseling met een collega in een ander land. De website van de AVS kent nu ook Engelstalige informatie over de AVS in het algemeen en de Homestays in het bijzonder. De belangstelling voor de homestays, ook uit andere landen van Europa, is groot. Er waren buitenlandse reizen naar Stavanger (9e ESHA congres), Rome, Leuven en Stockholm. Aan het eind van het jaar waren de voorbereidingen in volle gang voor een reis naar Marokko (samen met het voortgezet onderwijs) en een speciale reis voor bovenschools management naar de Verenigde Staten. De contacten met andere schoolleidersorganisaties namen toe. In Europees verband gebeurde dat via ESHA, maar daarnaast bezochten de voorzitter en de algemeen directeur van de AVS het congres van de NAESP in Baltimore. Omgekeerd werd het 10e congres van de AVS door een aantal buitenlandse gasten bezocht. Ook het komend jaar wil de AVS de internationalisering verder onder de aandacht brengen van de eigen leden.

→ 'De AVS organiseerde voor de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) een personeelsdag met als thema: 'Plezier in je werk'



# Werkgeverszaken

Door de veranderende rol van de schoolleider en de bovenschools manager zijn deze functionarissen naast medewerker ook steeds meer geconfronteerd met hun rol als werkgever. Werden in de beginjaren van de AVS bij onze helpdesk vooral vragen gesteld die gingen over de persoonlijke situatie van de leden, in deze tijd stellen de leden vrijwel alle vragen vanuit het perspectief van ondersteuning bij de rol van manager/werkgever. Daarom heeft de AVS steeds meer expertise in huis gehaald om deze werkgeversvragen te kunnen beantwoorden. We begeleiden steeds meer trajecten op het terrein van fusie, reorganisatie, inrichten van de optimale organisatie, inrichting van de relatie tussen bestuur en management, functiewaardering, huisvesting etc. Raken wij daarbij los van onze oorspronkelijke doelstelling? Nee, in tegendeel, wij blijven de belangen van onze leden optimaal dienen door vraaggestuurd te werken en dus onze organisatie zo inrichten dat wij aan de behoeften van onze leden kunnen voldoen en uw belangen dus kunnen blijven behartigen.

## Bestuur en management

### **Rolverdeling Bestuur en management**

Op 1 augustus 2006 wordt in het primair onderwijs de lumpsumbekostiging ingevoerd. Dit leidt tot aanpassing van regelingen over bestuur, management en medezeggenschap. Voorbeelden hiervan zijn het leggen van een wettelijke grondslag in de WPO voor bovenschools management en de verplichting voor bevoegde gezagsorganen een managementstatuut vast te stellen en te hanteren (in plaats van het directiestatuut). Het doel van het managementstatuut is transparantie over de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de gehele bestuurskolom – dus niet alleen tussen bestuur en directeur – en het versterken van de invloed van het management op die verdeling. Het managementstatuut bevat, indien er sprake is van bovenschools management, in ieder geval bepalingen over welke bestuurlijke taken aan de directeur en het bovenschools management toebehoren. Daarnaast bevat het statuut een regeling over bevoegdheden van de directeur en het bovenschools management voor de toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging.

Het bevoegd gezag dient met de directeuren en het bovenschools management overleg te voeren over de inhoud van het statuut en de wijziging van het statuut. Het management heeft hierbij adviesrecht. De AVS ontwikkelde samen met VOS/ABB de publicatie Bouwstenen voor een managementstatuut. Hiermee kunnen bestuur en management, afhankelijk van de eigen situatie en de eigen visie op de rol en invloed die het bestuur aan het management wil geven, een eigen managementstatuut samenstellen. Deze brochure werd op het AVS-congres, in april 2005, gepresenteerd.

Samen met VOS/ABB, Schoolmanagers\_VO en WVO is de AVS bezig de bestaande code voor goed bestuur voor het primair onderwijs 'om te bouwen' tot een wat breder instrument voor zowel het primair als het voortgezet onderwijs. In deze uitgebreidere code komen ook zaken als beloningsverhoudingen binnen het management aan de orde. Naar verwachting kunnen wij deze code begin 2006 presenteren.

## Medezeggenschap

Lang bestond er een patstelling rond het dossier medezeggenschap. Aan de ene kant waren er partijen, waaronder de AVS, die streefden naar invoering van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) in het onderwijs. Aan de andere kant stelden partijen, bijvoorbeeld de ouderorganisaties en sommige vakbonden, zich op het standpunt dat de medezeggenschap in het onderwijs een geheel eigen karakter moest hebben en houden. Om uit deze impasse te geraken stelde de minister van onderwijs een expertgroep in, die in juni 2004 een advies gaf. Hoewel deze expertgroep niet de lijn van de invoering van de WOR koos, bleek het advies voor alle betrokkenen aanleiding om het overleg over de nieuwe vormgeving van de medezeggenschap te heropenen. Uiteindelijk werden de overlegpartners het eens over de volgende uitgangspunten, gericht op versterking en modernisering van de medezeggenschap:

- er is sprake van gezamenlijke medezeggenschap van personeel en ouders
- over arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden heeft het personeel een eigenstandige bevoegdheid, zonder daaraan gekoppeld een adviesrecht voor ouders/leerlingen
- er moet meer flexibiliteit en variëteit komen in de organisatorische vormgeving

Vervolgens vond een intensief overlegetraject plaats over het vertalen van deze uitgangspunten in een nieuwe wet, die voorlopig de titel Wet medezeggenschap scholen (WMS) heeft. Het voorstel voor deze wet is inmiddels aangeboden aan de Tweede Kamer. Het is de bedoeling dat de WMS op 1 augustus 2007 wordt ingevoerd. Een apart punt van aandacht daarbij is de geschillenregeling. De AVS maakt zich samen met een aantal andere onderwijsorganisaties sterk voor de instelling van één landelijke geschillencommissie, in plaats van de nu nog veel verschillende commissies. Het voordeel van één commissie is onder andere eenheid in jurisprudentie.

## Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid

### Centraal overleg

Het overleg over de rechtspositie en de primaire arbeidsvoorwaarden van het onderwijspersoneel in de sectoren primair en voortgezet onderwijs vindt plaats in de Sectorcommissie onderwijspersoneel, de SCOP. Dit overleg, dat wordt gevoerd tussen de vakorganisaties/-centrales en vertegenwoordigers van de minister van onderwijs, komt minimaal een keer per maand bijeen. Tevens worden deelonderwerpen voorbereid en uitgewerkt in verschillende werkgroepen van de SCOP en in het informeel overleg. In het verslagjaar stond een aantal onderwerpen prominent op de agenda: flankerend beleid in verband met de bezuinigingen op het onderwijsachterstandenbeleid, decentralisatie van de arbeidsvoorwaarden, de invoering van lumpsumbekostiging in het primair onderwijs, de (mogelijke) opheffing van het spaarfonds primair onderwijs, de besteding van de enveloppenmiddelen en de gevolgen van het najaarsakkoord voor de sociale zekerheid van het onderwijspersoneel. Hierbij ging het met name om de wijzigingen in de werkloosheidsregeling, loondoorbetaling tijdens ziekte en de wijzigingen rond de pensioenaanspraken.

### Integraal Personeelsbeleid (IPB)

Het landelijk IPB-project is in oktober 2004 op feestelijke wijze afgesloten tijdens de IPB Awards uitreiking. Dat betekent niet dat al het werk voor een degelijke implementatie daarmee ook is afgerond. De adviseurs van de AVS hebben in het afgelopen jaar veel ondersteuning geboden aan haar leden om IPB in al zijn facetten te realiseren in de school. Ook dit jaar verzorgden we veel IPB-medewerksdagen voor grote, heel grote en kleinere besturen van alle denominaties. Daarnaast is het aandeel van in-company trainingen voor verdere invoering van IPB een stevig bestanddeel van alle professionaliseringsactiviteiten van de AVS. Het accent van al deze activiteiten is meer en meer komen te liggen op het doordenken van de invoering van competentie management en het competentiegericht coachen door de leidinggevende. We krijgen nog steeds vragen over de implementatie van IPB.

Uiteraard is de vraag toegenomen naar ondersteuning bij de laatste stap in de gesprekkencyclus, het beoordelen. Ter ondersteuning van haar leden heeft de AVS de publicatie *Slimme strategieën voor de succesvolle invoering van integraal personeelsbeleid in het primair onderwijs* uitgegeven. Het boekje *Stimulerend beoordelen* verschijnt in het schooljaar 2005–2006 en daarmee is de afstemming tussen de doelen van de school en de doelen van de individuele medewerker rond.

Als lid van de contactgroep blijft de AVS zorgen voor samenwerking en het verspreiden van het gedachtegoed van IPB.

### **Fpu'ers als begeleiders van (nieuw) onderwijspersoneel**

Er is een begeleidingstraject voor beginnende leerkrachten in het primair onderwijs, waarbij de school gebruik maakt van de ervaring en tijd van fpu'ers of aspirant fpu'ers. Het project kent ondertussen verschillende namen: Kansen door Kennis en Ervaring, Fitte Vutters en nu Fpu'ers als begeleiders van (nieuw) onderwijspersoneel.

In februari 2003 kreeg de AVS de opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) om het projectvoorstel 'Fpu'ers als begeleiders in het primair onderwijs' uit te voeren. Tot in 2005 zijn zo'n 70 fpu'ers opgeleid in een tweedaagse training. Tijdens de twee jaarlijkse terugkomdagen wisselen zij ervaringen uit, leren ze nieuwe vaardigheden, zoals acquireren, en vindt een verdieping plaats in begeleiden en gespreksvaardigheden. De fpu'ers en potentiële opdrachtgevers (schoolleiders) weten de weg naar de AVS te vinden via de website en door de inmiddels uitgebrachte brochure *Ervaren begeleiders*. Als de fpu'er eenmaal is gestart met een begeleidingstraject en een vertrouwde figuur is geworden in de school komen andere begeleidingstrajecten haast vanzelf.

Het begeleiden van startende leerkrachten of startende directeurs voorziet in een grote behoefte. De begeleidende fpu'ers ondervinden echter ook hobbels. Bij het koppelen van vraag aan aanbod, voor de fpu'er een nieuwe uitdaging, ondervindt hij of zij regelmatig 'de koudwatervrees' van de school. Er staan weer elf enthousiaste en inspirerende fpu'ers op de wachtlijst. Zij zijn kandidaten voor een vijfde groep. Na dit schooljaar loopt een nieuwe subsidieaanvraag voor een derde jaar.



→ De AVS maakt begeleidingstrajecten voor beginnende leerkrachten in het primair onderwijs mogelijk, waarbij de school gebruik maakt van de ervaring en tijd van fpu'ers of aspirant fpu'ers

## Pensioenen en sociale zekerheid

In deze verslagperiode werd het Pensioenakkoord gesloten, met als belangrijkste onderwerpen de invoering van het middelloonstelsel en een versobering van het nabestaandenpensioen. Hiermee was het einde van de ontwikkelingen rond de pensioenen echter nog niet in zicht. In het Najaarsakkoord, het akkoord tussen het Kabinet, de werkgevers- en de werknemerscentrales, kwam wederom het onderwerp pensioen aan de orde. Het Kabinet was en is van oordeel dat werknemers langer moeten doorwerken omdat de pensioenregelingen onbetaalbaar dreigen te worden. Als gevolg daarvan kwamen VUT en FPU plus de prepensioenering onder vuur. Na het sluiten van het najaarsakkoord 2004 werden de minister van Binnenlandse Zaken en de centrales voor overheids- en onderwijspersoneel het eens over onder andere een nieuwe FPU-regeling en de introductie van een levensloopregeling.

Ook wijziging van de WAO is van invloed op de sociale zekerheid van het onderwijspersoneel. Het Kabinetvoorstel tot invoering van nieuwe wetgeving op dit terrein kon rekenen op steun van de Eerste en Tweede Kamer. Het gevolg hiervan is de invoering van sterk versoberde voorzieningen voor arbeidsongeschikte werknemers. Deze nieuwe regels zijn neergelegd in de WIA, die per 1 januari 2006 in werking treedt. Over de gevolgen van deze wet voor het onderwijspersoneel moeten apart afspraken worden gemaakt.

## Commissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid

De AVS beleidscommissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid kwam in het verslagjaar vier keer bijeen. De discussies waren altijd zeer inhoudelijk en betroffen, naast de inzet van en voortgang bij de CAO-onderhandelingen, tal van actuele zaken:

- de lumpsumbekostiging PO
- de decentralisatie arbeidsvoorwaarden PO en VO
- de inzet voor de sector CAO
- de onderwerpen die aanpassing behoeven in de CAO-PO
- het managementstatuut
- het convenant beloning schoolleiders
- de toekomst van de AVS op weg naar een sectororganisatie

De uitkomsten van deze discussies gebruikten de AVS-vertegenwoordigers in de onderhandelingen aan diverse overlegtafels. De commissie wordt geleid door Candida van Verschuer en/of Carine Hulscher-Slot.



## Onderwijs en speciale leerlingenzorg

### Kwaliteitszorg en onderwijstoezicht

In het project Q\*Primair hebben tien onderwijsorganisaties, waaronder de AVS, de handen ineen geslagen om de ontwikkeling en toepassing van kwaliteitszorg in het primair onderwijs een krachtige impuls te geven. Zij willen zorgen voor een goede balans tussen interne kwaliteitszorg door de scholen zelf en extern toezicht door de inspectie. Het project loopt tot 2007.

In het cursusjaar 2004–2005 werd voor het eerst een prijsvraag uitgeschreven, in samenwerking met het Instituut voor Nationale Onderwijs Promotie (INOP), voor de school die de beste kwaliteitsslag had doorgemaakt. Meer dan honderd inzendingen kwamen er voor *De Krul*. De meest geslaagde voorbeelden zijn geplaatst in een database met good practices op de website van Q\*Primair. In januari 2005 werden drie prijzen uitgereikt.

Voor het tweede jaar is enthousiast gewerkt aan het project *Ziezo*. *Ziezo* daagt scholen uit hun eigen zelfevaluatie te maken en op basis van collegiale consultatie het eigen werk te laten beoordelen. De inspectie neemt de zelfevaluatie mee in de toetsing van de school. Aan het eind van het cursusjaar 2004–2005 hadden alle scholen een zelfevaluatie geschreven en waren er onderlinge visitaties gehouden. Ook startte Q\*Primair in het schooljaar een aantal netwerken op, waaronder een netwerk met vertegenwoordigers van grote schoolbesturen en een netwerk met coördinatoren kwaliteitszorg.



In 2004–2005 werkte de projectgroep Q\*Primair verder aan een systeem van ken- en stuurgetallen voor (bovenschools) managers in het primair onderwijs, waarover in het schooljaar 2005–2006 een brochure met praktijkvoorbeelden verschijnt, *Sturen in de mist*.

Om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van kwaliteitszorginstrumenten hebben Q\*Primair en Q5 de onderzoeksinstituten GION/RISBO opdracht gegeven een beoordelingskader te ontwerpen. Hiermee zijn in 2004 elf instrumenten voor het PO beoordeeld die het veld het meest gebruikt. In 2005 vond een tweede ronde beoordelingen plaats. Ook zijn de instrumenten van zorg beoordeeld, in overleg met het project WSNS+. Meer informatie leest u op [www.qprimair.nl](http://www.qprimair.nl). Verantwoordelijke medewerker voor de AVS is Anneke van der Linde.

Begin 2005 werd de publicatie *Kwaliteitszorg is een werkwijze* herdrukt, die eerder aan alle leden is toegestuurd. De publicatie kwam tot stand in samenwerking met organisatieadviesbureau Van Beekveld en Terpstra en wordt nog steeds veel besteld.

Het thema kwaliteitszorg en de wijze waarop de inspectie de scholen beoordeelt kwam daarnaast regelmatig terug in artikelen in Kader Primair en Kadernieuws.

De AVS kreeg in het cursusjaar 2004–2005 veel verzoeken van scholen en besturen voor het begeleiden van de implementatie van een kwaliteitszorgsysteem.

## Veiligheid

De school moet leerlingen, ouders en onderwijspersoneel een plek bieden waar ze veilig zijn en waar ze zich veilig voelen. Veiligheid is meer dan de afwezigheid van geweld. Het is ook meer dan veilige speeltoestellen en een brandalarm, de fysieke veiligheid. In een veilig schoolklimaat worden veiligheidsrisico's geminimaliseerd en incidenten zoveel mogelijk voorkomen. Omringende voorzieningen als maatschappelijk werk, jeugdzorg en justitie worden indien nodig bij de afstemming betrokken.

Een organisatie die zich met sociale veiligheid bezighoudt is Het Centrum School en Veiligheid.

De Stichting Consument en Veiligheid is gericht op de fysieke veiligheid. Beide organisaties overleggen met de onderwijsorganisaties om het beleid af te stemmen op de praktijk. De AVS neemt actief deel aan deze vormen van overleg.

In juni wijdden we een scholenpanel aan School en Veiligheid. De uitkomsten hiervan en de reacties hierop vanuit het veld zijn aanleiding voor de AVS zich te beraden op volgende stappen. Hiervoor is inmiddels een plan van aanpak geschreven, na afstemming met vertegenwoordigers uit het veld.

## Commissie Onderwijs

De commissie Onderwijs kwam in het cursusjaar 2004–2005 vier keer bijeen. De hoofdthema's van de bijeenkomsten waren: kwaliteitsdenken vanuit INK (praktijkverhaal), het managementstatuut, Policy Governance (praktijkverhaal), het lumpsumspel 'De Pioniers van Lumpsum' en de herijking van de zorg (samen met de commissie zorg).

Dit verslagjaar kende de commissie onderwijs achttien leden. Voorzitter van de commissie is Jan Stuijver. Verantwoordelijke medewerkers van de AVS zijn Gerda Leeuw en Anneke van der Linde.

## Onderwijsbeleid Speciale leerlingenzorg

In het verslagjaar hebben de belangrijkste activiteiten op het gebied van onderwijsbeleid een samenhang met de brede evaluatie van Weer Samen Naar School, Leerlinggebonden financiering en Onderwijsachterstandenbeleid. Na een aanloop met een stortvloed aan rapporten, evaluaties, studies en beschouwingen werd uitgezien naar het Algemeen Overleg in de Tweede Kamer in januari.

Na dat overleg is een aantal vervolgacties in gang gezet om tot een herbezinning te komen van de inrichting van de leerlingenzorg. Deze 'herijking van de zorg' moet leiden tot een transparant en eenvoudig stelsel. De overheid legt in de wetgeving de randvoorwaarden vast (formuleert de doelen) en het onderwijsveld wordt vrij gelaten in de uitvoering hiervan. De onderwijsorganisaties hebben de Kamer toegezegd daarvoor bouwstenen te formuleren. Aan het eind van het verslagjaar wordt duidelijk dat dit alleen gaat lukken door het formuleren van algemeenheden.

In dit verslagjaar is de WEC-raad opgericht. De WEC-raad bundelt de clusterverenigingen en de Regionale Expertisecentra. Een belangrijke stap op weg naar het laten horen van één geluid vanuit het speciaal onderwijs. Uiteindelijk moet ook dit geluid deel uitmaken van de te vormen sectororganisatie primair onderwijs.

Leerwegondersteunend Onderwijs en Praktijkonderwijs hebben minder publiciteit gekregen dit jaar. En dat was eigenlijk ook goed. Dat geeft immers de rust om aan de opbouw en inrichting van het eigen onderwijs te werken, wat ook gebeurd is.

### **Kwaliteit Speciaal**

Naast het lopende kwaliteitsproject Q\*Primair is het project Kwaliteit Speciaal van start gegaan. Kwaliteit Speciaal heeft als doel de kwaliteit van het speciaal en voortgezet speciaal onderwijs te verbeteren door middel van drie speerpunten:

- stimuleren van zelfevaluatie en systematische kwaliteitszorg in elke school
- signaleren en stimuleren van good practises
- zorgen voor een verbeterd aanbod aan voortgezet speciaal onderwijs

Daarnaast besteedt het project, waar mogelijk, aandacht aan het uitwerken van kerndoelen in leerlijnen.

Kijkend naar het Onderwijsverslag van de Inspectie is Kwaliteit Speciaal ook hard nodig. De Inspectie constateert over het jaar 2003–2004 dat de kwaliteit van het onderwijs ‘op veel scholen onvoldoende’ is.

### **Commissie Speciale Leerlingenzorg**

De commissie blijft ervoor zorgen dat speciale leerlingenzorg ‘in beeld’ blijft in het onderwijs en in de uitingen van de AVS. De volgende onderwerpen stonden op de agenda van de bijeenkomsten van het verslagjaar:

- bevindingen van de Inspectie
- wet op Onderwijstoezicht
- toekomst van speciale leerlingenzorg – visie van de AVS
- herijking van de zorg

De Commissie Speciale Leerlingenzorg wordt geleid door Jos Hagens.

### **Leerlinggebonden financiering**

Nadat LGF op 1 augustus 2003 in werking is getreden met de indicatiestelling op landelijke uniforme en objectieve criteria is er in het afgelopen jaar al weer veel bijgesteld. De criteria zijn twee keer aangepast, de termijnen zijn verlengd, de administratieve procedures vereenvoudigd.

Het Agendaoverleg van het Ministerie bespreekt en coördineert alle ontwikkelingen rond LGF. Namens de AVS voert Jos Hagens de besprekingen.

### **Weer Samen Naar School**

Het grote project in het basisonderwijs WSNS+ heeft in het voorlaatste jaar van zijn bestaan zich vooral gericht op het binnen de klas krijgen van alle ontwikkelde materialen en werkwijzen uit voorgaande jaren. Naast gebruikmaking van de expertise van het speciaal basisonderwijs is in veel samenwerkingsverbanden de noodzaak van het voortbestaan van een gespecialiseerde onderwijsvoorziening gebleken. Veel samenwerkingsverbanden hebben greep gekregen op de verwijzingspercentages. En dat kan alleen door verbetering van de kwaliteit van leerlingenzorg, wat succesvol is gebeurd, zoals blijkt uit de lovende woorden van de Inspectie in het Onderwijsverslag 2003–2004.

Binnen het project WSNS+ is het belangrijke thema van onderwijsachterstanden nieuw gepositioneerd in de werkgroep WSNS-OAB.

## Deelprojectgroep WSNSOAB

De stuurgroep WSNS+ heeft een deelprojectgroep WSNSOAB ingericht met het doel de afstemming tussen WSNS en onderwijsachterstandenbeleid (OAB) te verbeteren. De besturenorganisaties en de AVS maken deel uit van deze projectgroep. Voor een optimale afstemming is de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) toevoerder bij het overleg. Jaarlijks worden een aantal speerpunten voor beleid benoemd. Het afgelopen jaar waren dat onder andere:

- veel verwijzende ‘zwarte’ scholen
- schoolbreed taalbeleid
- sociaal emotionele ontwikkeling en gedragsproblemen
- kwaliteitseis
- schoolleidersnetwerken

Voor de AVS neemt Gerda Leeuw deel aan deze projectgroep.

## Onderwijsachterstanden

Om kinderen van laagopgeleide allochtone en autochtone ouders goed onderwijs te bieden, moeten scholen zich extra inspannen. Zij krijgen daarvoor extra budget.

Het onderwijsachterstandenbeleid is neergelegd in landelijke wet- en regelgeving. Het Rijk, de gemeenten, de scholen en welzijns- en andere organisaties werken samen om het beleid uit te voeren. De AVS participeert in de deelprojectgroep WSNSOAB en probeert onder andere op die manier de belangen van deze speciale groep leerlingen te behartigen. Daarnaast zijn we partner in overlegvormen met ministerie, gemeente en andere organisaties. Dit jaar hebben we samen met de andere organisaties relatief veel tijd gestoken in het vormgeven van een nieuwe en vooral eerlijker gewichtenregeling.

## Schoolleidersnetwerken onderwijsachterstandsscholen

Ook organiseerde de AVS, in samenwerking met het APS, drie bijeenkomsten voor schoolleiders van onderwijsachterstandsscholen.

De thema's van het afgelopen jaar waren:

- anders organiseren van onderwijs aan achterstandsléerlingen
- sociaal emotionele ontwikkeling gekoppeld aan ouderbetrokkenheid
- taalbeleid (VVE)

Gemiddeld telde een bijeenkomst het relatief beperkte aantal van 25 deelnemers. De bijeenkomsten worden zeer positief geëvalueerd.

Komend jaar wordt via verschillende wegen geïnventariseerd waar ondersteuningsbehoeften van scholen liggen. Zo wordt er bijvoorbeeld een samenvatting gemaakt van de belangrijkste rapporten op het gebied van OAB die recentelijk zijn verschenen. Deze samenvatting wordt aangevuld met de portretten van goede voorbeelden.

Ook inventariseert de AVS via het scholenpanel aan welke ondersteuning onderwijsachterstanden/kansscholen behoefte hebben. Op basis van de uitslag zoeken we naar een aanpak om in de toekomst meer schoolleiders te betrekken bij de netwerkbijeenkomsten.

## Zorg@avs.nl

De e-mail nieuwsbrief over onderwijs en speciale leerlingenzorg, [zorg@avs.nl](mailto:zorg@avs.nl), is dit schooljaar zes keer uitgekomen. De nieuwsbrief stond weer boordevol informatie over onder andere WSNS+, onderwijsachterstandenbeleid en LGF. Als nieuwe rubriek is toegevoegd ‘AVS en leerlingenzorg’, waarin de AVS laat zien wat zij op gebied van leerlingenzorg kan betekenen. Nieuwe kracht achter de nieuwsbrief is Jos Hagens, die met redacteur Winnie Lafeber en bijdragen van collega's Gerda Leeuw en Wil Jaegers de nieuwsbrief samenstelt. Regelmatig stelt een nieuwsbrieflezer een vraag in de interactieve rubriek Vraag & Antwoord. Via het e-mail adres [zorg@avs.nl](mailto:zorg@avs.nl) kunnen lezers hierop reageren. Het aantal reacties mag komend jaar nog wat aangroeien, zodat lezers elkaar nog meer van dienst kunnen zijn. De nieuwsbrief heeft inmiddels ruim 580 abonnees. Geïnteresseerde leden kunnen zich abonneren via [zorg@avs.nl](mailto:zorg@avs.nl).

# Financiën en huisvesting



## Invoering lumpsum in het primair onderwijs

Op 1 augustus 2006 wordt, zo is althans de bedoeling, ook in het primair onderwijs de lumpsumbekostiging ingevoerd. De periode daaraan voorafgaand wordt hard gewerkt aan de voorbereiding hiervan. Hard gewerkt door het ministerie, door het projectbureau lumpsum, door de onderwijsorganisaties, door de pilots en door de scholen. Dit harde werken gebeurt in de praktijk, maar ook in (de voorbereiding) van tal van overlegorganen.

De AVS is daarbij actief in de stuurgroep Autonomievergroting, deregulering en rekenschap (ADR), de projectgroep (hierin worden voorstellen aan de stuurgroep ADR voorbereid), de technische werkgroep en de werkgroep pilots. Centraal in het overleg in de stuurgroep staan onder andere de stand van zaken rond de voorbereiding van het veld, instrumentontwikkeling (zoals de simulatietool), de politieke besluitvorming, de wet- en regelgeving en de lumpsumconferenties. In de stuurgroep werd ook, na langdurig en intensief met het ministerie, het besluit genomen voor de intensieve veldbenadering lumpsum.

## Intensieve veldbenadering lumpsum

Begin 2004 constateerden de landelijke stuurgroep en de projectgroep lumpsum po, de minister en de Tweede Kamer dat de voorbereiding op de invoering van de lumpsumbekostiging nog niet overal de gewenste resultaten kent. Op basis van deze constatering stelde het ministerie aanvullende middelen beschikbaar. Met behulp van deze gelden werd het project '*Intensieve veldbenadering, een continuüm aan begeleiding*' opgestart.

De AVS had, net als de andere betrokken organisaties, de verplichting om er voor te zorgen dat alle schoolbesturen voor 1 juli 2005 werden bezocht en de stand van zaken uniform te meten. We hebben in het hele project ingezet op het bieden van een meerwaarde, naast het bepalen van hoe ver een schoolorganisatie al met de voorbereidingen gevorderd is. Een arbeidsintensieve vorm, waarbij we gericht ondersteuning en advies konden bieden en leden konden kiezen uit acht arrangementen. In meer dan 98 procent van de gevallen is de AVS geslaagd in deze opzet en werden de schoolbesturen daadwerkelijk bezocht door een van de 21 consultants (adviseurs en beleidsondersteuners van de AVS en extern aangezochte deskundigen, zoals directeurs van pilotbesturen). Alle in- en externe consultants zijn in een meerdaags trainingsprogramma bijgeschoold, zowel voor inhoudelijke kennis als voor adviesvaardigheden.

In de beperkte tijdspanne tot aan de zomervakantie namen de AVS-adviseurs bij 165 besturen (648 brinnummers) de scan af. Hiervan scoorden er 55 groen ('klaar voor lumpsum'), 44 oranje en bij 47 bleef de meter op rood staan.

We durven te veronderstellen dat de meerderheid van de rood of oranje scorende besturen minstens een niveau kan opschuiven. Voor een kleine groep is dat echter lastig. Doorslaggevende factor hierbij is de investeringsbereidheid van de organisatie. Hoeveel tijd en geld wil de organisatie steken in deskundigheidsbevordering van alle geledingen binnen de organisatie?

## Onderwijshuisvesting

De commissie Financiën en Huisvesting is het afgelopen jaar vijf keer bij elkaar geweest. In deze bijeenkomsten is hard gewerkt aan het bepalen van visie op het gebied van bouwprojecten. Uitgangspunt daarbij is het onderwijsconcept, maar daaraan is toegevoegd dat de scholen het best zijn gebaat met kennis van zaken over het bouwen. De commissie heeft daarom besloten een bouwgidz samen te stellen om schoolleiders die te maken krijgen met bouwprocessen te voorzien van kennis en tips. Het komend jaar produceren we deze gidz. Namens de AVS was Jan Rouma verantwoordelijk.

# Vereniging, bestuur en organisatie

Afgelopen schooljaar steeg het aantal leden van de AVS van 4.644 naar 4.861.

Steeds meer taken en verantwoordelijkheden komen bij het schoolmanagement te liggen, een belangrijke reden waarom de AVS nog steeds groeit.

We blijven werken aan de bevordering en het borgen van de kwaliteit van het primair onderwijs: Goed management door goed onderwijs. De AVS zal nu en in de toekomst deze missie realiseren door haar dienstverlening aan de leden; activiteiten die de individuele positie van de leidinggevendenden versterken en die het management van onderwijsorganisaties en -instellingen in hun functioneren ondersteunen.

## AVS-bestuur

De AVS werd afgelopen schooljaar bestuurd door een algemeen bestuur van dertien personen en een dagelijks bestuur van drie personen. De voorzitter is een voltijds bezoldigd bestuurder.

Het dagelijks bestuur bestond uit:

- Ton Duif (voorzitter)
- Yvonne Raaijmakers (secretaris)
- Mark Jager (penningmeester)

Leden van het algemeen bestuur waren: Gerard van der Borg, Peter van Eijk, Pauline Hermsen, Jan Morsink, René Peeters, Ruud Raats, Rinus Voet, Ger de Vos, Albert Wilkens en Gert-Jan de Zwart.

Dit jaar was het bestuur volledig bezet. Er zijn geen bestuursleden aftredend geweest dit jaar.

Het Algemeen Bestuur vergaderde dit verenigingsjaar drie keer. Vanuit het AVS-bureau woonden de algemeen directeur en de directeur beleid de vergaderingen bij.

De vergaderonderwerpen waren voornamelijk gericht op de vergroting van de service aan onze leden. Er is uitvoerig gesproken over het AVS Scholenportaal ([www.avs.nl](http://www.avs.nl)), AVS Voordeel, lumpsum, de uitbreiding van de internationaliseringprojecten en de regionalisering van de verantwoordelijkheden voor het continuüm aan zorg voor het kind. Prominent op de agenda stond de groei naar een sectororganisatie en de gevolgen ervan voor het aanbod aan de leden en de interne organisatie van de AVS.

Een van de consequenties aan het eind van het schooljaar was een herstructurering van het bestuur om leden meer zeggenschap te geven via een ledenraad. In deze ledenraad in oprichting kunnen twintig leden zitting nemen. Het bestuur bestaat uit vier leden.

Tevens is er veel overlegd over CAO-aangelegenheden. Er is uiteraard ook over interne aangelegenheden gesproken, zoals het AVS-jubileumcongres, de Algemene ledenvergadering, het financieel jaarverslag, managementrapportages, huisvesting en de interne reorganisatie van het bureau.

Het bestuur is steeds bijgestaan door de directeuren en deskundige AVS-adviseurs die het bestuur tijdig en goed informeerden.

## AVS-organisatie

De organisatie van het AVS-bureau bestond dit jaar uit:

- de beleidsafdeling (vertegenwoordiging in landelijk overleg, voorlichting en ondersteuning van leden, helpdesk, beleidscommissies en overige beleidstaken)
- het AVS Managementcentrum (cursussen, trainingen, landelijke projecten, adviestrajecten en andere professionaliseringsactiviteiten)
- de afdeling Communicatie (publieksuitingen, website en portaalontwikkeling, ledenwerving, media)
- de facilitaire dienst (leden- en cursusadministratie, financiële administratie, systeembeheer, reproductie, huishoudelijke dienst)

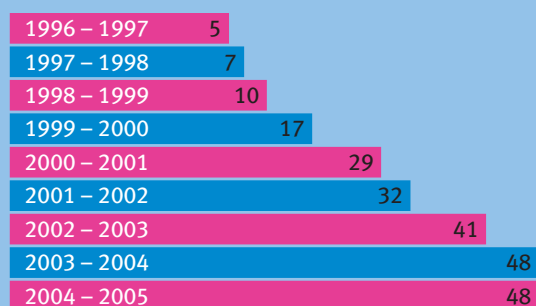
Verder in dit jaarverslag leest u meer over onze in dit verslagjaar uitgevoerde activiteiten.

Het AVS-bureau werd geleid door een managementteam onder leiding van de algemeen directeur.

Ook in het jaar 2004–2005 konden we weer een aantal nieuwe collega's verwelkomen: Jos Hagens, Carine Hulscher-Slot en Jan Rouma (adviseurs), Annemarie Verkerk (managementassistente), Vanja de Groot (bureau-redacteur).

Afscheid hebben we genomen van: Ady Hoitink en Henk Hendriks (management), Marion Slijpen (adviseur), Andrea Linschoten (eindredacteur).

Aantal AVS-medewerkers afgelopen jaren:



Ook dit jaar waren er weer veel kaderleden binnen onze vereniging actief, die mededachten en adviezen gaven over de hoofdlijnen van het AVS-beleid, onder andere via onze netwerken en beleidscommissies (onderwijs, zorg, arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid, huisvesting en financiën).

Op dit moment is het bureau nog gehuisvest in vier panden aan de Nieuwegracht in Utrecht.



→ De AVS present op de Nationale Onderwijstentoonstelling (NOT)

# Overige verenigingsactiviteiten

## AVS Voordeel

In dit schooljaar is het aanbod van bedrijven aan de scholen en leden uitgebreid tot negen bedrijven: Ahrend, Alberts-Nienhuis, Canon, Cogas Energie, Heutink, Kluwer, Koks Gesto, Ohra en TICC.

## Netwerken

In het afgelopen schooljaar waren de verschillende netwerken van de AVS opnieuw actief: de zeven regionale ledennetwerken, het netwerk bovenschools management en een aantal besloten netwerken van groepen schoolleiders. In de netwerken is aandacht voor:

- actuele informatie voor leden, zoals de pensioenperikelen, de nieuwe CAO-PO en taakbeleid
- actuele landelijke thema's, zoals Bestuur en Management, de lumpsumfinanciering, onderwijskundig leiderschap en organisatiestructuren
- informatie vanuit de eigen specifieke invalshoek en
- collegiale consultatie, intervisie en verdieping van de contacten

Voor de AVS zijn de netwerken een belangrijke peilstok om te toetsen hoe leden denken over belangrijke landelijke ontwikkelingen, de AVS-activiteiten en -producten en bepaalde door de AVS ingenomen standpunten in overleggen, lobby's en de pers. Deelnemers ervaren de bijeenkomsten als zeer positief en functioneel.

Sommige netwerken kennen een overweldigende belangstelling. De intentie is het komende jaar meer verdieping aan de netwerken te geven en met thema's en gastsprekers te werken als onderdeel van de netwerkdag. Het bestuur van de vereniging gaat tevens het land in om nauwer betrokken te worden bij de leden.



→ Kader Primair door de jaren heen. De honderdste uitgave verscheen juni 2005

## Kader Primair en Kadernieuws

Kader Primair en Kadernieuws kregen, door de in het voorafgaande schooljaar ingevoerde nieuwe huisstijl van de AVS, een strakker en kleurrijker uiterlijk. Er was veel aandacht voor de inhoud. Kader Primair verheugt zich in een toenemende populariteit en de redactie moest dan ook soms streng zijn in de selectie van de artikelen. Kwaliteit, relevantie en lengte spelen blijvend een grote rol. →

Kader Primair thema's dit jaar waren: Loopbaan als schoolleider, Bestuur en management, Speciale leerlingenzorg, Bezieling en bezinning, Onderwijsvernieuwing, Oudercommunicatie, Personeelsbeleid, het AVS (jubileum)congres, Veiligheid op school en Lumpsum. Daarnaast publiceerden we onder andere over Teamonderwijs op Maat en vrouwelijke schoolleiders. In AVS Actueel en Kadernieuws publiceerden we steeds weer het laatste nieuws.

Tot groot verdriet overleed in oktober 2004 geheel onverwacht en veel te jong Marc van Seeters. Hij was bijna vijf jaar onze bekwame columnist. Gelukkig meldden zich enkele leden die wel belangstelling hadden voor het leveren van een column en vonden wij enige maanden later vervanging, in de persoon van de Noord-Groningse directeur Frederique.

De oplage van onze periodieken steeg dit jaar van 5.300 naar 5.500 exemplaren.

### **www.avs.nl**

Bijna dagelijks onderhoud resulteerde dit jaar in een zeer actuele [www.avs.nl](http://www.avs.nl). Een mooie bevestiging hiervan bleek uit onderzoek van Kennisnet: onze website is de meest geraadpleegde website voor schoolleiders. De foto's van leden (in het kader van de ledenwerfactie) maakten de site kleuriger en persoonlijker. [www.avs.nl](http://www.avs.nl) is ook dé plek voor AVS Voordeel. De site biedt leden direct toegang tot (steeds meer) leveranciers voor voordelige mantelcontracten voor school of privé.

Halverwege het schooljaar werd de ontwikkeling van het AVS Scholenportaal weer opgepakt en in mei startten we met de bouw.

### **AVS Scholenportaal**

Het afgelopen jaar heeft de AVS achter de schermen gewerkt aan een nieuwe website, het AVS Scholenportaal, die vlak na het schooljaar live zou gaan. De nieuwe portal is opnieuw vormgegeven, de structuur en navigatie zijn sterk verbeterd en een nieuwe infrastructuur voor kennis delen is toegevoegd. Deze wordt ingezet om de netwerken, de beleidscommissies en de cursussen en trainingen te ondersteunen. Leden kunnen met elkaar en met de AVS online van gedachten wisselen, wat ook nieuwe ideeën kan genereren voor onze beroepsgroep en vakgebied.

In totaal werden voor de nieuwe website ongeveer 600 pagina's opnieuw geredigeerd en in de nieuwe structuur geplaatst, enige honderden documenten gearchiveerd en vele verwijzingen neergezet. Het bouwen van de site wordt mede mogelijk gemaakt door ABP-Loyalis en Microsoft. Het project stond onder toezicht van een stuurgroep, waarin bestuur en directie van de AVS, ABP-Loyalis en Microsoft zitting hadden. Een aantal medewerkers van de afdeling Communicatie (Nathanaël Descamp, Astrid van de Kerkhof, Winnie Lafeber) en Jan Rouma (projectleider) vormde het projectteam. Vlak voor en in de zomermaanden zijn extra krachten toegevoegd aan het projectteam van AVS-medewerkers: Marc Floris en Philip Vos. Zij leverden een belangrijke bijdrage aan het controleren van de technische oplevering van de software en aan het vullen van de website met tekst, plaatjes, tabellen en formulieren.



→ *Vrouwelijke schoolleiders verenigden zich in een netwerk*



→ Diverse publicaties uit 2004–2005



### Overige publicaties

De AVS schreef dit jaar drie zeer bruikbare publicaties op haar naam. *Slimme strategieën, voor de succesvolle invoering van integraal personeelsbeleid in het primair onderwijs*, door Anita Burlet en Trieneke van Manen, en *Sturen met geld, basisbeginselen financieel management in het primair onderwijs*, van Marcel Verbart, kenden hun première tijdens de NOT. *Bouwstenen voor een managementstatuut*, dat we in april samen met de VOS/ABB uitbrachten, werd door u ook zeer goed ontvangen.

### AVS in de media

In het verslagjaar zochten we regelmatig de publiciteit met persberichten:

- Behoud afgestudeerden voor onderwijs (6 oktober, naar aanleiding van ons scholenpanelonderzoek naar vacatures)
- Extra geld voor schoolleiders kleine basisscholen (7 oktober, naar aanleiding van lobby AVS)
- Oproep tot respect en samenwerking (na de brandstichting bij Islamitische scholen)
- Akkoord over verlenging CAO 2003 voor onderwijspersoneel (3 december 2004, gezamenlijk persbericht namens de onderwijsorganisaties)
- Onderwijs helpt Azië (10 januari, over de actie van de AVS)
- Halfhartig parlement betuttelt primair onderwijs (31 januari, over de manier waarop de Tweede Kamer over lumpsumfinanciering sprak)
- Sterke verhalen (2 februari, voor ons jubileumcongres)
- Sectororganisatie primair onderwijs broodnodig (8 april, bij ons jubileumcongres)
- Bedreigingen door ouders op meer dan 2.500 scholen (3 juni, naar aanleiding van het scholenpanelonderzoek naar bedreigingen)

Naar aanleiding hiervan, en over overige zaken, werd de AVS gevraagd haar mening te geven in diverse kranten, tijdschriften en radio- en televisieprogramma's.

Meestal voerde voorzitter Ton Duif het woord, maar ook beleidsadviseurs werden geciteerd. Het ging dit jaar onder andere over een acceptatieplicht voor scholen, (on)veiligheid op scholen, respect en samenwerking, de herijking van de gewichtenregeling, vrouwelijke schoolleiders en lumpsum.



→ Uitreiking van de digitale camera aan een van de winnaars van de ledenwerfactie

## Ledenwerving

Hoe meer leidinggevenden lid zijn van de AVS, hoe meer wij voor onze leden kunnen doen en hoe sterker we staan in onze gezamenlijke belangenbehartiging. Daarom staat ledenwerving ieder jaar hoog op de agenda. Ook gaat ieder jaar een groot aantal leden met pensioen, en zijn er leden die om andere redenen hun functie neerleggen. Actieve werving, maar vooral ook behoud van leden is dus noodzakelijk. Onze ledenwerving had dit verslagjaar, een jubileumjaar voor de AVS, een feestelijk tintje. We wilden de diverse lidmaatschappen goed in beeld brengen, en vroegen bestaande leden waarom ze lid zijn van de AVS. Deze verhalen kon u teruglezen op de website en in diverse flyers. Omdat de AVS in dit verslagjaar tien jaar bestond verlootten we maar liefst tien digitale camera's, onder bestaande leden en nieuwe leden. Veel mensen maakten kans en de winnaars werden op het jubileumcongres in april bekend gemaakt. De cadeaubon van tien euro voor bestaande leden die een nieuw lid aanbrengen, is dit jaar als vaste beloning ingesteld.

## NOT

2005 was weer een NOT-jaar. De AVS pakte groots uit op de Nationale Onderwijstentoonstelling, met onder andere een nieuwe standwand, twee keer een happy hour, dertig nieuwe leden en veel informatie en collega's op de stand. Onze workshops trokken dit jaar wat minder belangstelling, wat misschien met de inschrijving via internet te maken had, maar daarentegen ontmoetten we weer veel leden op de stand.

## AVS Jubileumcongres

Een ander belangrijk ontmoetingsmoment was natuurlijk ons jubileumcongres 'Sterke Verhalen', met meer dan 1.000 aanwezigen en een internationale vertegenwoordiging.

Dit verslagjaar vierden we ons tienjarig bestaan, met het jaarlijkse congres als feestelijk hoogtepunt. Ton Duif opende met een stevige jaarrede, waarin hij de noodzaak van een sectororganisatie, en daarmee de verbreding van de AVS, naar voren bracht. Het primair onderwijs kan niet langer wachten zich ook op dit punt te professionaliseren, vertelde hij.

De deelnemers konden kiezen uit 26 workshops en twee extra rondes, waarbij de presentatie van Joep Schrijvers in de extra ronde een succes was.

De informatiemarkt trekt steeds meer belangstellende bedrijven, maar vraagt ook om extra aandacht voor de logistiek. Voor dit congres werkten we voor het eerst met sponsors, wat goede resultaten opleverde. Zij maakten onder andere het flitsende optreden van Loïs Lane mogelijk.

Na deze drukke en zeer gezellige dag smaakte het diner, muzikaal omlijst door Divina Close Harmony, uiteraard uitstekend.



→ AVS-jubileumcongres 2005; trefpunt van schoolleiders uit het hele land met gastsprekers, workshops, infomarkt en swingen op Loïs Lane



## Kennisnet

De AVS onderhoudt goede contacten met Kennisnet en is al jaren bij de Kennisnetsite voor schoolleiders betrokken. Dit onderdeel is speciaal voor alle leidinggevenden in het primair onderwijs opgezet. Op de site vindt u naast nieuws en agendapunten, achtergrondinformatie over allerlei onderwerpen die van belang zijn voor uw werk. Dit deel van Kennisnet trekt elke week zo'n 4.000 bezoekers en heeft ruim 11.000 page-views per week. De AVS verzorgde afgelopen schooljaar wekelijks de eindredactie van het onderdeel 'schoolleiding' ([www.schoolleider.kennisnet.nl](http://www.schoolleider.kennisnet.nl)). Daarvoor nam de AVS (Winnie Lafeber) deel aan redactie-vergaderingen, onderhield contacten met diverse onderwijsbonden, verzamelde en redigeerde materiaal en overlegde met Kennisnet over de doorontwikkeling van deze schoolleidingspagina's. Ook is de AVS, in de persoon van Ad van der Staak, betrokken bij de opzet en ondersteuning van de gebruikersgroep PO van Kennisnet. Meer informatie hierover vindt u op [www.ggkpo.nl](http://www.ggkpo.nl).

## De risicoscan kleine schoolbesturen

De invoering van lumpsumfinanciering betekent dat scholen meer bestedingsvrijheid krijgen. Een school ontvangt per leerling een bedrag en mag, binnen grenzen, zelf bepalen hoe dit bedrag wordt besteed. Deze toegenomen keuzevrijheid betekent ook dat scholen meer risico's kunnen lopen.

Voor het in kaart brengen en beheersen van risico's is kennis nodig die niet bij alle (kleine) schoolbesturen makkelijk beschikbaar is. Instituut Coolsma, Organise to Learn en de AVS hebben in het kader van de pilots lumpsum een risicoscan ontwikkeld die kleine schoolbesturen helpt om risico's in kaart te brengen en te beheersen.

Het uitvoeren van de risicoscan gebeurt in twee stappen:

1. Inventariseren van de risico's
2. Beoordelen van het belang van het risico

De resultaten bestaan uit een risicoprofiel van de school in de vorm van een radardiagram en een lijst van de risico's die door de school als hoog zijn beoordeeld. De risicoscan kunt u online gebruiken en vindt u bij de producten op [www.avs.nl](http://www.avs.nl)

## Actie voor Azië

Na de berichtgeving over de tsunami, op tweede kerstdag 2004, bleek dat ook veel scholen door de ramp waren getroffen. De AVS organiseerde daarom een actie om schoolmeubilair en schoolmaterialen in te zamelen. Al snel kregen wij contact met het publieke kindernet [Z@ppelin](mailto:Z@ppelin), dat een actie startte waarbij scholen en schoolkinderen bouwstenen konden kopen voor in de getroffen gebieden te bouwen scholen. We maakten de afspraak dat de AVS het ingezamelde meubilair en de materialen zou bestemmen voor de door [Z@ppelin](mailto:Z@ppelin) te bouwen scholen.

De leden van de AVS reageerden hartverwarmend op deze oproep: het aanbod aan meubilair en schoolspullen was overweldigend. Bovendien werden er in het land allerlei activiteiten georganiseerd waarmee geld werd opgehaald voor de AVS-actie. Ook stortten leden geldbedragen op de speciale actierekening. Niet alleen AVS-leden toonden zich betrokken bij onze actie: schoolbesturen, leveranciers van meubilair en schoolmaterialen en 'privé-personen' droegen bij aan het resultaat van de actie. Er kwam echter een kink in de kabel toen bleek dat Unicef, dat voorafgaand aan onze oproep aan de leden had gemeld onze actie van harte te ondersteunen, liet weten toch niet gecharmeerd te zijn van ons initiatief. En dat terwijl op veel scholen de opgeslagen meubels en andere spullen stonden te wachten om te worden opgehaald. Het was daarom zaak een andere passende bestemming te vinden. Na pogingen te hebben gedaan een goede bestemming te vinden in achtereenvolgens Zuid-India en Wit-Rusland slaagden wij er kort voor de zomervakantie 2005 in om afspraken te maken voor vervoer naar Roemenië en de Oekraïne. Voor de besteding van het op de actierekening resterende bedrag maken wij in het volgende verslagjaar afspraken met [Z@ppelin](mailto:Z@ppelin).

# Financieel jaarverslag

In dit jaarverslag vindt u het overzicht van de exploitatierekening, de balans, een voorstel voor het resultaat en de uitgebrachte accountantsmededeling. Het uitgebrachte accountantsrapport laat een balanstotaal zien van € 6.564.216 en een voordelig resultaat van € 105.468.

De volledige jaarrekening is op de jaarvergadering aanwezig en kan door de leden worden ingezien.

## Exploitatierekening 2004–2005 (in euro's)

	Realisatie 2004/2005	Begroting 2004/2005	Realisatie 2003/2004
<b>Baten</b>			
Contributies	1.258.677	1.339.850	1.028.220
(Rijks)bijdragen OCW	496.131	498.000	489.511
Opbrengsten AMC	2.400.192	2.757.720	2.247.462
Overige baten	841.462	758.470	1.009.245
<b>Totaal baten</b>	<b>4.996.462</b>	<b>5.354.040</b>	<b>4.774.438</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	2.557.289	2.667.460	2.470.860
Afschrijvingen	66.265	90.000	74.947
Huisvestingslasten	256.480	309.500	207.061
Overige lasten	598.612	541.350	538.201
Kosten activiteiten	1.423.258	1.654.350	1.565.303
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.901.904</b>	<b>5.262.660</b>	<b>4.856.372</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>94.558</b>	<b>91.380</b>	<b>- 81.934</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	15.112	4.000	7.578
Financiële lasten	- 4.202	- 3.800	- 4.499
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>10.910</b>	<b>200</b>	<b>3.079</b>
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>105.468</b>	<b>91.580</b>	<b>- 78.855</b>

**Balans per 31 juli 2005** (in euro's, na bestemming van het resultaat)

<b>Actief</b>	<i>31 juli 2005</i>	<i>31 juli 2004</i>
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Inventaris en apparatuur	69.664	112.980
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelneming AVS Voordeel BV	18.000	0
Vordering AVS Voordeel BV	153.928	0
	171.928	0
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	438.607	623.873
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.382	0
Overige vorderingen	86.602	20.000
Overlopende activa	200.960	95.364
Totaal vorderingen	727.551	739.237
<b>Liquide middelen</b>	5.595.073	1.977.477
Totaal	6.564.216	2.829.688.
<b>Passief</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	265.118	159.650
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	192.949	31.348
Belastingen en premies sociale verzekeringen	33.496	34.642
Schulden terzake pensioenen	34.427	33.411
Overige kortlopende schulden	4.165.520	1.264.739
Overlopende passiva	1.872.706	1.305.898
	6.299.098	2.670.038
Totaal	6.564.216	2.829.688

## Resultaatverdeling

Voorgesteld wordt het voordelig resultaat ad € 105.468 toe te voegen aan de algemene reserve. Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

## Mededeling van de accountant

De in dit jaarverslag opgenomen balans per 31 juli 2005 (balanstotaal € 6.564.216) en exploitatierekening over 2004/2005 (voordelig saldo € 105.468) van de Algemene Vereniging Schoolleiders te Utrecht zijn ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2004/2005. Bij die jaarrekening hebben wij op 31 oktober 2005 een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt.

Voor een beter inzicht in de financiële positie en de resultaten van de vereniging en in de reikwijdte van onze controle dienen de balans en exploitatierekening te worden gelezen in samenhang met de volledige jaarrekening, waaraan deze zijn ontleend, alsmede met de door ons daarbij verstrekte accountantsverklaring.

Barneveld, 31 oktober 2005

M.A. Rozendaal RA  
VAN REE ACCOUNTANTS

## Begroting 2005/2006

Inkomsten		Uitgaven	
Contributies	1.440.000	Personele lasten	2.899.200
(Rijks)bijdragen OC&W	400.000	Afschrijvingen	50.000
Opbrengsten adviseurs	2.854.675	Huisvestingslasten	270.000
Overige baten	1.063.950	Overige lasten	729.450
		Kosten activiteiten	1.673.334
		Opbouw algemene reserve	136.641
<b>Totaal</b>	<b>5.758.625</b>		<b>5.758.625</b>

# Verslag

## van de Algemene Ledenvergadering van 3 november 2004

### 1. Opening door de voorzitter

De voorzitter opent de negende Algemene Ledenvergadering van de AVS. Het komende kalenderjaar zal een bijzonder jaar worden in verband met het 10-jarige bestaan van de AVS. Tijdens het congres op 8 april 2005 zal hieraan veel aandacht worden besteed.

De eigen sector Primair Onderwijs is volop aan het veranderen en dit heeft ook gevolgen voor de AVS. In verband met het decentraliseren van onder andere de arbeidsvoorwaarden en kwaliteitszorg wenst de minister in de toekomst op het gebied van Primair Onderwijs maar één aanspreekpunt, in de vorm van een sectororganisatie, te hebben. De AVS heeft het voortouw genomen om te komen tot deze sectororganisatie in het Primair Onderwijs. Door deze omschakeling en de ontwikkelingen in de sector PO zijn nieuwe ontwikkelingen en investeringen ten opzichte van de leden nodig. Voor de AVS is dit een enorme uitdaging om in de komende tijd te kijken waar de schoolleiders in de komende jaren naar toe willen. Indien we deze omschakeling niet maken, zullen anderen voor ons de keuze maken.

### 2. Vaststellen van de agenda

De agenda is vastgesteld.

### 3. Mededelingen

Geen bijzonderheden

### 4. Verslag van de Algemene Ledenvergadering van 14 januari 2004

Het verslag van de Algemene Ledenvergadering van 14 januari 2004 is goedgekeurd.

### 5. Jaarverslag 2003–2004

De voorzitter geeft aan dat het jaarverslag een belangrijk document is voor de vereniging. In het jaarverslag wordt weergegeven waar de AVS zich het afgelopen jaar mee bezig heeft gehouden en waarvoor de bureau- en de kaderleden actief zijn geweest.

Daarnaast is de integratie tussen de AVS en de LVSO op het gebied van speciale leerlingenzorg een enorme mijlpaal.

#### Arbeidsvoorwaarden:

De voorzitter geeft aan dat op het gebied van de arbeidsvoorwaarden getracht wordt een onderhandelingsakkoord te bereiken, waardoor de acties in het onderwijs op 16 november a.s. geen doorgang hoeven te vinden. Er wordt gevraagd waarom de AVS meedoet aan de acties in het onderwijs, aangezien de AVS een brancheorganisatie aan het worden is en geen vakorganisatie meer. De voorzitter geeft aan dat je als brancheorganisatie ook een stevige voet kan neerzetten richting de politiek en aangezien de AVS dichtbij het proces zit en de deur met betrekking tot de onderhandelingen dicht was gegooid heeft de AVS het initiatief genomen om mee te werken aan de acties.

**Besluit:** Het jaarverslag 2003 – 2004 is goedgekeurd.

### 6. Financieel jaarverslag 2003-2004

Mark Jager concludeert dat de inkomsten/uitgaven ten opzichte van de begroting lager zijn dan begroot; dit heeft onder andere te maken met de lagere rijksbedragen en de lagere opbrengsten van AMC, hetgeen resulteert in een nadelig saldo. Het voorstel is om het tekort van € 78.855 te onttrekken aan de algemene reserve.

**Besluit:** Het voorstel wordt unaniem goedgekeurd, het financieel jaarverslag 2003 – 2004 ook.

## **7. Aanpassing contributiestructuur en begroting 2004 – 2005**

Vanwege de toename aan activiteiten, welke toegankelijk worden gemaakt voor de leden, is aanpassing van de contributiestructuur nodig. Het zal hierbij gaan om de contributieverhoging van het management-deel. Indien de contributieverhoging wordt goedgekeurd, wordt deze ingevoerd per 1 januari 2005. De indexering volgt dan per 1 augustus 2006. In de brief van 13 oktober jl. aan alle leden zijn 2 voorstellen genoemd: voorstel 1 betreft de staffeling/grote van de school op grond van de contributie en voorstel 2 is verhoging van het managementdeel, in verband met het uitbreiden van de activiteiten.

### **Besluiten:**

1. De contributiestructuurverhoging wordt goedgekeurd.
2. De contributieverhoging van het managementdeel wordt ingevoerd per 1 januari 2005.

## **Begroting 2004 – 2005**

Vanuit de leden wordt de vraag gesteld dat vorig jaar een aanzienlijk bedrag werd begroot met betrekking tot AMC, doch dit is niet gerealiseerd, nu is wederom een aanzienlijk bedrag ten behoeve van AMC in de begroting opgenomen.

Mark Jager geeft aan dat vorig jaar met betrekking tot de in en uitgaven doorberekeningen beter zijn doorgevoerd.

Roelf Willemstein voegt hieraan toe dat AMC momenteel structureel in een aantal projecten is mee gaan lopen o.a. Lumpsum, daarnaast heeft er een indexering op de dagdeelprijs plaatsgevonden, hierdoor is het reëel om het betreffende begrotingsbedrag te halen. Daarnaast heeft binnen het AMC een herstructurering plaatsgevonden en hebben we het eerste kwartaal een goede start gemaakt.

Er wordt gevraagd of er met betrekking tot de huisvesting een reserve is gemaakt in de begroting.

Ton Duif antwoordt hierop dat er geen reserve is gemaakt in het komende boekjaar aangezien de verhuizing zal plaatsvinden in 2006 en dit heeft voor het komende boekjaar geen consequenties. Het is daarnaast de bedoeling dat er gezamenlijke huisvesting zal plaatsvinden AVS, NSA, Schoolmanagers VO, ISIS, Q5, Qprimair; hierdoor zal er meer samenhang ontstaan en dit heeft voordelen voor de gehele sector PO/VO.

Besluit: De begroting voor het jaar 2004 – 2005 is vastgesteld.

## **Statutaire wijziging en ledenraad:**

De voorzitter geeft ter aanvulling op de verstrekte informatie aan dat het DB momenteel bestaat uit 3 personen en het AB uit 12 personen. Aangezien het de bedoeling is meer professioneler en meer invloed van uit de leden, is het voorstel gedaan om een kleiner bestuur en een ledenraad (op afstand) in te stellen.

Hierdoor zal een betere vertegenwoordiging geschieden tussen het bestuur en de leden. De ledenraad zal tezamen met het bestuur ongeveer 5 à 6 keer per jaar bijeen komen om de discussies rondom de koers en de keuze van beleid te bespreken.

Besluit: De statutaire wijzigingen en de instelling van de ledenraad worden goedgekeurd.

Het bestuur zal in de toekomst, per 1 augustus 2005, bestaan uit 4 leden, dit zal geschieden via een zorgvuldige overgangperiode. Met betrekking tot de ledenraad kunnen leden worden aangedragen, waardoor er een ruime keuze zal ontstaan om tot een ledenraad te komen.

Door de leden wordt het voorstel met betrekking tot de ledenraad positief benaderd. Deze verandering zal alleen maar de verscherping in het denken van de AVS aanmoedigen.

## **8. Rondvraag en sluiting**

De voorzitter sluit om 14.55 uur de vergadering.

Utrecht, 3 november 2004



# Bestuur en personeel 2004–2005

## Bestuur

Ton Duif, **voorzitter**  
Mark Jager, **penningmeester**  
Yvonne Raaijmakers, **secretaris**  
Gerard van der Borg  
Peter van Eijk  
Pauline Hermsen  
Jan Morsink

René Peeters  
Ruud Raats  
Rinus Voet  
Ger de Vos  
Albert Wilkens  
Gert-Jan de Zwart

## Personeel

Roelf Willemstein, **algemeen directeur**  
Annette Sniijders, **directie/bestuurssecretaresse**

### AVS Managementcentrum

Henk Hendriks, **directeur**  
Ellen de Jong, **secretaresse**  
Barry van Ravenstein, **ondersteuning adviseurs**

#### Adviseurs:

Hank Beermann  
Anita Burlet  
Harry Cox  
Anneke van der Linde  
Trieneke van Manen  
Piet Rodenhuis  
Tom Roetert  
Marion Slijpen  
Magda Sniijders  
Ad van der Staak  
Jan Tolhuijs  
Marcel Verbart  
Ludo Wilbrink

### Voorlichting en communicatie

Astrid van de Kerkhof, **hoofd**

#### Medewerkers:

Nathanael Descamp  
Vanja de Groot  
Winnie Lafeber  
Andrea Linschoten

### Beleidsontwikkeling en belangenbehartiging

Ady Hoitink, **hoofd** tot 1 september 2004  
Michiel Wigman, **directeur** vanaf 1 september 2004  
Sanne Broekers, **secretaresse**  
Annemarie Verkerk, **secretaresse**

#### Adviseurs:

Jos Hagens  
Carine Hulscher-Slot  
Jos Kooij  
Gerda Leeuw  
Jan Rouma  
Aleid Schipper  
Candida van Verschuier

### Facilitaire Dienst

Marga van den Broek, **hoofd**

#### Medewerkers:

Corrie de Beer  
Monique Duparant  
Safeen Ghafour  
Lydia Hovingh  
Anja Imhof  
Els Kuijper  
Frans Peters  
Sylvia Ritmeester-Veerman  
Wilma Simonis  
Egon Steffen

### Internationalisering

Kees den Ouden  
Marina Vijlbrief





De AVS is een actieve belangen- en beroepsorganisatie voor alle leidinggevenden in het basis- en speciaal onderwijs. Voor bijna 5.000 schoolleiders, bovenschools managers, adjunct-directeuren en locatieleiders verzorgen we belangenbehartiging, landelijke vertegenwoordiging, juridische hulp, ondersteuning in werkgeverszaken, professionalisering, collegiale netwerken en actueel en betrouwbaar vaknieuws.

Goede scholen hebben altijd één ding gemeen: een goede leidinggevende.



*goed onderwijs door goed management*

