

BOS & Internaten

Bestuurlijke Optimalisering en Schaalvergroting (kortweg BOS) is een belangrijk, maar complex proces dat heel wat aspecten behelst.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen spant zich in om haar besturen¹ te ondersteunen in het BOS-traject. Daarvoor worden zowel regionaal als Vlaanderenbreed inspanningen geleverd. In dat kader werden een aantal nota's en documenten ontwikkeld. De voorliggende nota BOS & Internaten past in die reeks. Voor een volledig overzicht van de beschikbare nota's en documenten verwijzen wij naar onze [website](#).

Alhoewel alle BOS-nota's en andere bijhorende ondersteunende documenten telkens duidelijk vermelden dat de term 'bestuur' gelezen moet worden als schoolbestuur, centrumbestuur of internaatbestuur, vinden we het toch belangrijk om een aparte nota te wijden aan de internaten in het BOS-verhaal.

1	Achtergrond	2
2	Mogelijke meerwaarde van grotere bestuursstructuren voor de internaten	2
2.1	Meer ruimte om te focussen op de kerntaken door ondersteuning op het vlak van de secundaire processen	3
2.2	Meer stabiliteit	3
2.3	Fiscale en financiële middelen	4
2.4	Sterkere positionering bij onderhandelingen	4
3	Mogelijke valkuilen en hoe die valkuilen voorkomen?	4
3.1	Vrees voor verlies van eigenheid	4
3.2	Vrees voor 'gewichtsverlies' in het beslissingsproces	6
3.3	Vrees van de congregaties om te vervreemden van 'hun' internaat/internaten	7
3.4	Vrees voor de toekomst van het personeel	7
3.5	Vrees om het belang van regionaal overleg uit het oog te verliezen	7
4	Praktijkvoorbeelden	9
5	En nu verder	11

¹ Als we in deze nota de term 'bestuur' gebruiken, dan hebben we het over een schoolbestuur, een internaatbestuur of een centrumbestuur.

1 Achtergrond

Katholiek Onderwijs Vlaanderen verwacht van haar leden dat zij de verantwoordelijkheid opnemen voor het katholiek onderwijs in hun regio, dat zij m.a.w. voor de kinderen en jongeren uit hun regio een zo optimaal mogelijk onderwijs- en vormingsaanbod garanderen. En in dat aanbod nemen de internaten een unieke plaats in. Sommige leerlingen zijn immers het best gebaat bij een aanbod waarbij een schools aanbod gecombineerd wordt met een internaatsopvang tijdens de schoolweek. Daar worden ze begeleid en opgevolgd door een team van opvoeders.

Kinderen, jongeren en hun ouders kiezen om verschillende redenen voor een internaat. Voor vele jongeren is de keuze voor een internaat een bewuste keuze voor de structuur en de ondersteuning die op een internaat geboden wordt, voor het samen leven met leeftijdsgenoten en het gevoel van zelfstandigheid. Soms spelen heel praktische factoren een rol in de keuze voor een internaat: een studierichting die maar op enkele plaatsen in Vlaanderen wordt aangeboden, ouders die omwille van professionele redenen de mogelijkheid niet hebben hun kinderen tijdens de week nabij te zijn, of een (tijdelijk) moeilijker gezinssituatie die noopt tot de keuze voor een verblijf op internaat,...

De belangrijke rol die de opvoeders samen met de ouders en de school in de opvoeding van deze internaten spelen, moet gekoesterd worden. De internaten verdienen in het BOS-verhaal dan ook een speciale plaats. Zij geven er immers een belangrijke meerwaarde aan.

Een aantal internaten lijkt soms moeilijk zijn plaats te vinden in het BOS-verhaal. Ze voelen zich niet aangesproken, vrezen te verdrinken in de bestuurlijke schaalgrootte met de eigenheid van hun internaat. De voorliggende nota wil die internaten gerust stellen, maar ook wapenen. Net zoals een internaat een belangrijke meerwaarde kan zijn voor een bestuur, kan een zorgvuldig gevoerde BOS-operatie een belangrijke meerwaarde betekenen voor een internaat. Verder in de nota bekijken we de succesfactoren voor zo'n geslaagde BOS-operatie met internaten. De voorwaarden verschillen niet wezenlijk met die voor een geslaagde bestuurlijke integratie van een parochieschool die georganiseerd wordt door een eenpitter-schoolbestuur. Wel dienen we rekening te houden met het feit dat internaten een andere opdracht hebben dan scholen. Zij verdienen het om in die specifieke opdracht erkend te worden. Tot slot brengen we enkele praktijkgetuigenissen van internaten die een geslaagde BOS-operatie achter de rug hebben.

2 Mogelijke meerwaarde van grotere bestuursstructuren voor de internaten

Het doel van BOS is te groeien naar '**optimaal functionerende besturen**', besturen met een **duidelijke missie, visie en kernwaarden**, met een **toekomstgerichte en ambitieuze strategie**, met **bestuursleden met meerdere en complementaire competenties**, en, bovenal, met een **zorgvuldig uitgewerkte organisatiestructuur**. Om dat te bereiken, heb je als bestuur een zekere schaalgrootte nodig. Bestuurlijke schaalvergroting moet dan ook niet als doel gezien worden, maar als een mogelijke hefboom om tot bestuurlijke optimalisering te komen.

Een goed bestuur maakt werk van een eigen gedragen missie, visie en kernwaarden

De missie, visie en kernwaarden vormen als het ware de kern, de identiteitskaart van de organisatie. Samen geven zij richting aan de organisatie en vormen zij de toetssteen voor elke beslissing en voor elke stap. De **missie** geeft kernachtig weer **waar de organisatie voor staat**, wat de organisatie wil uitdragen. De **visie** stelt een **toekomstbeeld** vast met daarin de gedroomde positie van de organisatie. De **kernwaarden** tot slot fungeren als het **ethisch kompas** voor de organisatie. Zij vormen de kern van de cultuur van een organisatie.

Een goed bestuur denkt op termijn en maakt werk van een strategie

De **strategie** van de organisatie vindt haar fundament in de missie, visie en kernwaarden en in de doelstellingen van de organisatie. De strategie zelf **beschrijft de wijze waarop** de doelstellingen zullen nagestreefd worden.

Een goed bestuur maakt werk van een zorgvuldig uitgebouwde organisatiestructuur

De organisatiestructuur moet het bestuur in staat stellen om zijn strategie te realiseren, om zicht te houden op het geheel van de organisatie en om de schaarse middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. De structuur van de organisatie moet echter ook de nodige ruimte geven aan de internaten, scholen en centra die onder het bestuur ressorteren zodat zij hun eigenheid, hun unieke cultuur en dynamiek kunnen behouden en verder ontwikkelen.

2.1 Meer ruimte om te focussen op de kerntaken door ondersteuning op het vlak van de secundaire processen

Vanuit een streven naar subsidiariteit wordt de beslissing over elk element in de organisatie slechts op een hoger schaalniveau getild wanneer dat voordelen inhoudt. Om de schaarse middelen efficiënter in te zetten gaat het (nieuwe) bestuur op zoek naar die domeinen waar het door middel van een meer centrale aanpak eenzelfde kwaliteit voordeliger kan inkopen of een hogere kwaliteit voor hetzelfde geld kan realiseren. Die schaalvoordelen vinden we meestal in de zogenaamde “secundaire processen”. De internaten of scholen die onder het bestuur ressorteren, worden zo veel mogelijk ‘ontlast’ van die secundaire processen en krijgen op die manier meer tijd en armslag om zich te focussen op hun kerntaken, op het primaire proces.

Bij secundaire processen denken we onder meer aan de volgende domeinen: aankoop (met de problematiek van de toepassing van de wetgeving op de overheidsopdrachten), boekhouding en financiën, informatica, infrastructuur, personeelsadministratie, preventie, veiligheid en welzijn op het werk, ... Grotere structuren laten toe om de krachten te bundelen en knowhow te delen en om, indien nodig, de ontbrekende expertise aan te trekken door middel van extra vormingen of aanwervingen. Dit is geen theoretisch discours. Directeurs van basisscholen die al een BOS-proces hebben meegemaakt, getuigen effectief over de voordelen die zij ervaren. Zij hoeven geen tijd meer te spenderen aan de infrastructuur, de aankopen, de boekhouding, ... terwijl ze zich toch betrokken weten bij de strategische keuzes die voor die thema's gemaakt worden. Zij hebben uiteindelijk de tijd om zich meer bezig te houden met het pedagogische en met hun school. Hetzelfde geldt voor de internaatsbeheerders die in een groter BOS-verhaal verankerd zitten. Ook zij ervaren dat zij meer tijd hebben om te focussen op hun kerntaken.

2.2 Meer stabiliteit

Geoptimaliseerde/sterke besturen hebben ook meer marge om te investeren in grotere projecten (bv. op het vlak van infrastructuur) of om bij te springen indien één van scholen of internaten het moeilijker heeft. We denken bv. concreet aan een internaat dat tijdelijk het aantal internen ziet dalen of dat omwille van de (tijdelijke) specifieke noden van enkele internen extra omkadering nodig heeft. Een internaat dat ressorteert onder een groter bestuur kan dus gebruik maken van de grotere buffer van het geheel. Ook dit is geen theoretisch discours. Beheerders van internaten die in grotere structuren ingebed zitten, geven effectief aan dat zij kunnen rekenen op de financiële solidariteit van de andere partners in het verhaal. In een onderwijsomgeving waar uitdaging op uitdaging volgt, is dat een belangrijk voordeel. Het internaat dat evolueert in een stabielere omgeving, is beter bestand tegen nieuwe uitdagingen.



2.3 Fiscale en financiële middelen

Internaten met een apart vzw-internaatsbestuur (autonome internaten) lopen het risico geen gebruik te kunnen maken van de fiscale voordelen die er zijn:

- vrijstelling van het heffen van BTW op de internaatsvergoeding die ze aanrekenen aan de leerlingen
- verlaagd btw-tarief van 6 % op een vrij ruime categorie van infrastructuurwerken aan internaatsgebouwen

De wijze waarop het internaatsbestuur is samengesteld, bepaalt of een internaat al dan niet als 'vrijgesteld' beschouwd wordt door de Btw-administratie. Een internaat kan de vrijstelling verwerven door minstens één leerling, één lid van het onderwijzend personeel of één bestuurslid van een vrijgestelde onderwijsinstelling als bestuurslid op te nemen in het internaatsbestuur.

Het spreekt voor zich dat wanneer een internaat ressorteert onder een groter bestuur waartoe ook (vrijgestelde) onderwijsinstellingen behoren, deze voorwaarde automatisch ingelost is.

Bijkomend vermelden we ook dat internaten met een apart internaatsbestuur t.t.z. een bestuur dat enkel internaten organiseert, een hogere bijdrage zullen moeten betalen aan hun Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW). Indien de hoofdactiviteit van de organisatie immers uit 'onderwijs' bestaat, geldt het laagste tarief. Indien de hoofdactiviteit van de organisatie echter uit 'het verschaffen van accommodatie en maaltijden' bestaat, zal de organisatie bijna het dubbele moeten betalen aan de EDPBW. De tarieven² worden jaarlijks geïndexeerd.

2.4 Sterkere positionering bij onderhandelingen

Grotere besturen hebben tot slot ook meer gewicht in onderhandelingen. Niet alleen op het vlak van aankopen bij leveranciers, maar ook wat de samenwerking met de lokale overheid betreft. Op verschillende plaatsen merken wij dat de lokale overheid toch wel bereid is om extra te investeren in onderwijs, zelfs al zijn zij zelf geen organisator van onderwijs. We denken aan het voordelig gebruiken van sportinfrastructuur of zalen voor culturele activiteiten, mankracht voor het organiseren van studiekeuzebegeleidingsactiviteiten of activiteiten rond verkeersveiligheid, pesten en spijbelen. Niet alleen de scholen, maar ook de internaten kunnen op die manier genieten van extra voordelen en ondersteuning.

In hoofdstuk 4 van deze nota hebben we enkele praktijkvoorbeelden bijeengebracht.

3 Mogelijke valkuilen en hoe die valkuilen voorkomen?

3.1 Vrees voor verlies van eigenheid

Partners op weg naar een BOS-verhaal zijn vaak bang hun eigenheid te verliezen. Dat geldt voor internaten, kleinere scholen beheerd door eenpitter-besturen, instellingen met een specifiek profiel, centra voor deeltijds onderwijs,... Bij internaten beluisteren we vaker de vrees het kleine broertje te zullen zijn waarvan de eigenheid verdrinkt in het grotere geheel van scholen en centra.

Dat is een reële uitdaging in een schaalvergrotingsproces. Maar net door dat risico op tijd te onderkennen en het antwoord erop een plaats te geven in het proces, kunnen we vermijden dat die

² [Website FOD WASO](#)

vrees bewaarheid wordt. Katholiek Onderwijs Vlaanderen vindt het erg belangrijk dat lokale internaten en scholen ook lokaal internaats en school kunnen blijven, met hun specifieke eigenheid, cultuur, dynamiek en opdracht.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen ontwikkelde voor haar leden een charter van goed bestuur. Dat charter moet de basis vormen voor een eigen code van goed bestuur voor elk van onze BOS-besturen. In dat charter vinden we volgende paragraaf terug onder het principe 'Inspraak': 'Het bestuur geeft concrete beleidsruimte voor initiatief en ontwikkeling aan zijn scholen (en internaten)'. Dit wordt als volgt verduidelijkt: 'Het bestuur is zich bewust van de kracht en het engagement van de individuele scholen (en internaten). Vanuit het subsidiariteitsbeginsel geeft het bestuur aan individuen en kleine gemeenschappen de kans om verantwoordelijkheid op te nemen voor de organisatie van het onderwijs in hun gemeenschap. Tegelijkertijd zal het bestuur school- (of internaats) nabij werken.' De diversiteit aan scholen en internaten moet behouden blijven. In hetzelfde charter vinden we onder het principe 'Impact': 'Het bestuur ondersteunt op een billijke wijze alle scholen (en internaten) die het onder zijn verantwoordelijkheid heeft'. Dit wordt als volgt gespecificeerd: 'Het bestuur zal de beschikbare omkadering en middelen op gelijkmatige wijze aanwenden voor al zijn instellingen. Daarbij houdt het rekening met de behoeften van de scholen (en de internaten) en de specifieke onderwijsbehoeften van de leerlingen.' Een bestuur dat het charter van goed bestuur naleeft, heeft dus even veel aandacht voor al zijn entiteiten en is zich ook bewust van hun specifieke behoeften.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen benadrukt ook dat BOS voor haar niet over een school(instellings)vergroting gaat maar over een (bestuurlijke) schaalvergroting.

Sommige schoolverbonden internaten vrezen dat zij min of meer gedwongen zullen worden om ook leerlingen van andere scholen van het grotere bestuur op te nemen. Zij zijn bang dat op die manier de opvolging van hun internaten moeilijker wordt.

Hoe de valkuil vermijden?

Het is sowieso belangrijk dat de internaten van bij het begin van het BOS-proces betrokken partij zijn en dat de verschillende partners er zich expliciet toe engageren om mekaar eigenheid en autonomie te respecteren.

Specifiek wat de internaten betreft, is het heel erg belangrijk dat de andere partners/scholen in het verhaal zich bewust zijn van de belangrijke meerwaarde van het internaats voor het geheel. Het 'aanbieden van een internaats' moet in de missie, visie en kernwaarden van het nieuwe bestuur opgenomen zijn, net zoals het engagement om mekaar eigenheid en autonomie te waarderen en te respecteren.

Wij horen van grotere structuren waar het internaats leerlingen opvangt van de verschillende scholen dat dit als positief ervaren wordt. De aanwezigheid van een internaats geeft volgens hen een extra dimensie aan het BOS-verhaal. De scholen staan ook punten of uren af aan het internaats en dragen zo bij aan zijn omkadering.

Wat de schoolverbonden internaten betreft, moeten er van in het begin duidelijke afspraken gemaakt worden over de leerlingen die al dan niet bij hen terecht zullen kunnen. In de grotere besturen waar nu reeds internaten ingebed zijn in het geheel, doet dit over het algemeen weinig problemen rijzen. Leerlingen die voor het internaats kiezen, kiezen automatisch ook voor de bijhorende school. Indien die leerlingen nadien omwille van hun studietraject in andere scholen van het bestuur terecht komen, blijven zij uiteraard welkom in het internaats voor de duur van hun studieloopbaan. Sommige schoolverbonden internaten beslissen vrij snel na de fusie hun deuren open te stellen voor de leerlingen van de andere scholen van het bestuur.



3.2 Vrees voor 'gewichtsverlies' in het beslissingsproces

Het gegeven dat de secundaire processen gecentraliseerd worden en dat de internaten en scholen op die manier ontlast worden, vinden de meeste directeurs en beheerders positief. Alleen vrezen zij soms dat zij geen inspraak meer zullen hebben, dat zij helemaal niet meer betrokken zullen worden bij o.a. financiën, infrastructuur, personeel,.. voor hun internaat of hun school. Bij een doorgedreven centralisatie in combinatie met een 'top down' beslissingsmodel, bestaat dit risico effectief. Dat kan uiteraard niet de bedoeling zijn. Doel moet wel zijn dat de internaatsbeheerders of schooldirecteurs kunnen genieten van de ondersteuning door de centraal georganiseerde diensten, maar zij blijven nog wel kapitein op hun schip.

Het spreekt voor zich dat bepaalde beslissingen op niveau bestuur genomen zullen worden en dat deze dan gelden voor alle onderliggende entiteiten. Als het bestuur echter effectief de kans en ruimte wil geven aan zijn scholen en internaten om, binnen dat globaal afgesproken kader, een eigen kleur en stempel te geven aan hun werking, dan is de betrokkenheid van de directeurs en internaatbeheerders bij de beslissingen van kapitaal belang.

Hoe de valkuil vermijden?

In eerste instantie bekijken de besturen/het bestuur samen met de directeurs en beheerders voor welke domeinen de centralisatie een meerwaarde kan betekenen. Meestal gaat het om de volgende domeinen: aankoop (met de bijhorende wetgeving op de overheidsopdrachten), boekhouding en financiën, informatica, infrastructuur, personeelsadministratie, preventie en veiligheid op het werk,... Dit betekent niet dat alle luiken van elke domein best centraal georganiseerd worden. Wat het domein boekhouding & financiën betreft bv., willen de meeste schooldirecteurs het opstellen en opvolgen van de leerlingenrekeningen meestal lokaal houden omdat zij de achtergrond van de leerlingen kennen. Voor de internaatsbeheerders zal dit hoogstwaarschijnlijk niet anders zijn. Het luik 'begroting' zal centraal opgenomen worden, maar wel mét inbreng van de internaatsbeheerder of schooldirecteur. Hij speelt een belangrijke rol bij het opstellen van de begroting van 'zijn onderdeel'.

Over alle domeinen heen, zal het belangrijk zijn de nodige aandacht te besteden aan de beslissingsboom: wie kan over wat beslissen onder welke voorwaarden? Besturen die bv. met onderliggende lokale bestuurs- of adviescomités per cluster van scholen, centra of internaten werken, leggen helder vast welke beslissingen autonoom genomen kunnen worden op niveau van de school, het centrum of het internaat, welke beslissingen ter bekrachtiging aan de raad van bestuur moeten voorgelegd worden en welke beslissingen uitsluitend genomen kunnen worden door de raad van bestuur.

Het gegeven dat bepaalde diensten of luiken van diensten gecentraliseerd worden, betekent ook niet noodzakelijkerwijs dat de personen in kwestie ook centraal samen gezet worden. Afhankelijk van de concrete situatie zal moeten bekeken worden welke de meest aangewezen situatie is. Voor sommige domeinen ervaren besturen dat medewerkers die samen zitten veel makkelijker know-how delen en mekaar ook motiveren en inspireren om het steeds beter te doen. Voor andere domeinen ervaren besturen dat ze de medewerkers best verspreid laten zitten omdat zij bv. nog andere taken opnemen in het internaat of de school. Er zal dan wel een vorm van coördinatie moeten opgezet worden voor die activiteiten over de verschillende scholen, centra en/of internaten heen.

Ook op niveau van de raad van bestuur kan de aandacht voor het internaat verzekerd worden. Bij de taakverdeling zal een van de bestuurders waarschijnlijk belast worden met de opvolging van

het financiële, een andere met de opvolging van het personeelsbeleid,.. Zo kan één van de bestuurders ook specifiek de opvolging van het internaat toegewezen krijgen. Deze persoon heeft dan idealiter op regelmatige basis een overleg met de internaatsbeheerder(s) over de specifieke internaatsthema's. Op die manier is de stem en de betrokkenheid van het internaat gegarandeerd in de raad van bestuur.

3.3 Vrees van de congregaties om te vervreemden van 'hun' internaat/internaten

Het katholiek onderwijs is veel dank verschuldigd aan de congregaties die de basis van de internaten hebben gelegd en er de inspiratie voor zijn geweest. De leden van de congregaties hebben zich eeuwenlang in internaten en scholen ingezet. Op dit ogenblik vinden we nog weinig leden van congregaties in scholen. In internaten zijn soms nog wel leden van congregaties actief. Vanuit die vaststelling is het logisch dat congregaties denken in termen van 'hun' internaten. Ze zetten zich nog elke dag in voor 'hun' internaat, met hart en ziel. De opname in een groter bestuur zou tot gevolg kunnen hebben dat de congregaties geen inspraak meer hebben in het beleid van hun internaten. Hun vrees om te vervreemden van 'hun' internaten is dan ook niet helemaal onterecht. Het kan uiteraard ook goed geregeld worden. Alles zal afhangen van hoe de organisatiestructuur en de beslissingsboom opgebouwd worden.

Hoe de valkuil vermijden?

In eerste instantie is het belangrijk dat alle partners de meerwaarde van het internaat in het grotere bestuur erkennen, dat zij het internaat samen dragen en dit met respect en waardering voor de oorsprong en de eigen identiteit en opdracht van het internaat. Ook hier is het belangrijk dat dit engagement expliciet wordt opgenomen in de visie en kernwaarden van het nieuwe bestuur.

De besturen zouden kunnen afspreken dat een van de leden van de congregatie lid wordt van de raad van bestuur van het nieuwe schaalvergrote bestuur en dat hij/zij specifiek belast wordt met de opvolging van het internaat.

De organisatiestructuur en beslissingsboom moeten zodanig opgebouwd worden dat de internaatsbeheerder of het lokale advies- of bestuurscomité waaronder het internaat ressorteert betrokken is bij en kans tot inspraak heeft in die beslissingen die het internaat aanbelangen.

3.4 Vrees voor de toekomst van het personeel

Bij fusieprocessen vragen internaatsbeheerders zich vaak af wat er met hun personeel zal gebeuren. Zullen de contractuele personeelsleden ontslagen worden? Wat met de anciënniteit en de rechten die de personeelsleden opgebouwd hebben, verliezen zij die allemaal? Kunnen zij, eens de fusie rond is, zomaar zonder voorafgaand overleg overgeplaatst worden naar een ander internaat of naar een school? Het antwoord op deze drie vragen, is drie maal 'neen'. De rechten en de plichten t.o.v. alle personeelsleden worden immers volledig overgenomen door de nieuwe werkgever.

Voor meer achtergrondinformatie bij de wettelijke regeling van de overdracht van personeel van de ene vzw naar de andere, verwijzen wij besturen naar de nota [BOS & Personeel](#).

3.5 Vrees om het belang van regionaal overleg uit het oog te verliezen

Vandaag hebben internaatsbeheerders regelmatig overleg met hun collega's in de regio's. Dat overleg is efficiënt en moet zeker verder gezet worden.

De vrees leeft dat grotere bestuursstructuren vooral op zichzelf zullen terugplooiën en dat de aandacht voor het regionaal 'bestuur overschrijdende' zal wegdeemsteren. Het regionale overleg ook



op bestuurlijk niveau is nochtans erg belangrijk. Zo horen we dat er soms nieuwe internaten worden opgestart terwijl er niet veel verder een ander internaat gesloten wordt of nog een ruim aanbod van beschikbare kamers heeft. Een voorafgaand regionaal overleg tussen de betrokken besturen kan hier misschien meer klaarheid in scheppen.

Op het vlak van personeel zien we dan weer andere problemen opduiken indien er geen regionaal overleg plaats vindt. Het ene internaat moet soms personeel ontslaan omwille van een sluiting of omwille van een dalend aantal internen terwijl een ander, al of niet nieuw opgericht en in de omgeving gelegen internaat, extra personeel kan aanwerven. Het laatste internaat loopt het risico dat de Vlaamse re-affectatiecommissie haar in oktober personeel toewijst dat elders ter beschikking gesteld werd wegens ontstentenis van betrekking. Dit is geen aangename situatie voor het internaat dat haar werking moet herzien en het tijdelijk personeel dat aangeworven was, moet ontslaan op een moment dat het schooljaar reeds een eind gevorderd is. Het internaat moet op dat moment van start met personeel dat het niet kent. Voor het tijdelijk personeel dat ontslagen wordt, is het uiteraard helemaal geen aangename situatie. Voorafgaand regionaal overleg zou dit kunnen oplossen. Besturen kunnen immers, voorafgaandelijk aan de activiteiten van de Vlaamse re-affectatiecommissie, onderling afspraken maken rond vrijwillige re-affectatie. De personeelsleden van het bestuur dat mensen moet ontslaan omwille van een dalend aantal internen, kunnen op voorhand vrijwillig gere-affecteerd worden naar een ander bestuur dat op zoek moet naar extra personeel. Zij starten op 1 september bij het nieuwe bestuur en kunnen niet meer verdrongen worden door andere personeelsleden.

Hoe de valkuil vermijden?

Katholiek Onderwijs Vlaanderen verwacht van besturen dat zij de verantwoordelijkheid opnemen over het katholiek onderwijs 'in de regio'. Die regio gaat verder dan de grenzen van het bestuur. Structureel overleg met de andere besturen uit aangrenzende regio's is noodzakelijk. De beheerders hebben reeds regelmatig regionaal overleg. Dit kan dan ook best verder gezet worden. Ook besturen zouden een vorm van structureel overleg moeten opzetten. Immers, alleen door regionaal overleg kunnen problemen zoals rond infrastructuur en personeel aangepakt worden. Besturen zouden er bv. voor kunnen opteren om die regionale bestuursoverschrijdende samenwerking expliciet in hun visie op te nemen. Eén van de recent gevormde grotere besturen formuleerde het als één van de elementen in zijn visie: 'Bestuur x werkt samen met onderwijspartners om het onderwijs in de brede regio vorm te geven.'

4 **Praktijkvoorbeelden**

Getuigenis vanuit een verbonden internaat dat vroeger onder een aparte vzw-internaatsbestuur ressorteerde, maar nu opgenomen is in een groter BOS-bestuur samen met scholen basis- en secundair onderwijs

Tot voor enkele jaren was het internaat een autonoom internaat met een eigen vzw-internaatsbestuur. Er was wel wat steun vanuit de vzw-schoolbestuur, maar deze bleef beperkt omwille van de vzw-grenzen. We denken daarbij aan moeilijkheden om infrastructuur gezamenlijk te laten gebruiken door beide vzw's, personeel in te zetten over beide vzw's heen, het veiligheids- en preventie-aspect te organiseren over beide vzw's heen enz

Het internaat werd op een gegeven ogenblik opgenomen in de vzw-schoolbestuur die dus nu ook internaatsbestuur is. Voor het internaat, net zoals voor de betrokken scholen, is dit een goede zaak:

- de boekhouding wordt centraal gevoerd
- er is nu één gemeenschappelijke preventieadviseur voor de scholen en het internaat
- de personeelsadministratie voor het gesubsidieerd personeel wordt gemeenschappelijk gevoerd
- de infrastructuur kan nu probleemloos gedeeld worden

De internaatsbeheerder maakt deel uit van het directieteam.

Hij benadrukt dat de grotere structuur ook meer overleg met zich meebrengt, meer procedures en meer controles, maar die zaken wegen volgens hem niet op tegen de voordelen van de ganse operatie.

Als belangrijke voorwaarde om de fusie te laten slagen, geeft hij aan dat het internaat van in het begin betrokken partij moet zijn en dat ook de andere partners positief moeten staan tegenover het internaat. Het 'aanbieden van internaat' moet in de missie en visie van het grotere geheel opgenomen worden. Tot slot moet het internaat als gelijkwaardig aan de scholen beschouwd worden. Alle partners worden betrokken in het geheel.

Getuigenis van een schoolverbonden internaat dat samen met de school inbedde in een groter bestuurlijk geheel

Sinds de opname in het grotere bestuurlijk geheel moet de beheerder heel wat zaken minder opnemen. Zij worden nu geregeld op het niveau van het schoolbestuur. Dit geldt o.a. voor de boekhouding, alles wat met preventie te maken heeft, de externe communicatie, de volledige personeelsadministratie enz. De beheerder van het internaat benadrukt dat ook de personeelsadministratie in een internaat veel werk met zich meebrengt omwille van de vele contractuele personeelsleden. Hij moet zich daar nu niet druk meer om maken. Hij kan zich nu volledig toeleggen op zijn pedagogische taken.

Het groter bestuur biedt ook meer kansen om de financiële solidariteit te laten spelen. Zo worden investeringen in de infrastructuur voor het internaat deels betaald met de saldi van de scholen.

Hij kijkt wel bezorgd naar de toekomst in die zin dat hij vreest dat het internaat op termijn ook leerlingen van andere scholen zal moeten opnemen. Hun concept van schoolverbonden internaat met een intensieve opvolging van de leerlingen komt dan onder druk te staan.



Getuigenis vanuit een internaat dat van bij de start opgenomen is in een groter bestuur, samen met twee andere internaten.

Het eerste grote voordeel hieraan is dat de internaatsbeheerder voor allerlei zaken een beroep kan doen op de diensten van de VZW, bijvoorbeeld:

- de dienst communicatie voor bijstand bij crisiscommunicatie, voor maken van folders/websites, de organisatie van mediatraining voor de directies,...
- dienst boekhouding: opvolging van het boekhoudossier (dat lokaal gebeurt), nakijken van begroting,...
- juridische dienst: bij vragen rond personeel, wetgeving, nakijken van contracten,...
- dienst gebouwen: opvolging van Agiondossiers, ...
- pedagogische begeleidingsdienst: bijstand bij moeilijke kwesties met personeel, internaten,...

Als tweede voordeel heeft dit ook dat het bestuur een duidelijke visie heeft en er van daaruit voor de directies een heel groot aanbod is qua bijscholing, samenwerkingsmogelijkheden,...

Voor vele maatschappelijke veranderingen (bv GDPR) is er in de organisatie al nagedacht en wordt er bekeken hoe dit intern kan opgevolgd worden.

Daaraan vastgekoppeld zijn er ook strategische beleidsdagen, directieseminaries, ... voorzien waarop je geacht wordt aanwezig te zijn.

Het nadeel van onderdeel te zijn van een groter bestuur is

- dat je hiervoor een serieuze financiële bijdrage moet doen voor verschillende fondsen (wordt betaald van onze werkingstoelage)
- dat je je dient te schikken naar beslissingen die vanuit het bestuur genomen worden
- (bv per regio wordt een cluster gevormd met scholen/internaten die samenwerken op vlak van personeel, boekhouding, preventie, ... maar dit heeft ook vele voordelen)
- veel extra vergaderingen

De voordelen wegen in ieder geval zwaarder door dan de nadelen.

Getuigenis vanuit een internaat, deel van een groter schoolbestuur

Ons internaat met twee vestigingsplaatsen en twee beheerders is al langer ingebed in een grotere scholengroep. Eigenlijk zoets als het BOS-verhaal avant-la-lettre. We spreken dan wel van het jaar 2000 waar binnen de gevormde scholengroep twee internaten waren. We kozen er toen voor om beide vestigingsplaatsen te bekijken als één pedagogisch geheel. Van in het begin bij de eerste besprekingen voerden we de gesprekken als gelijkwaardige partners, dit zowel onderling als beheerders maar ook in samenwerking met het bestuur. Dit kwam het personeel ten goede bij de invulling van het takenpakket alsook optimaal gebruik van de infrastructuur.

Grotere samenwerkingsverbanden kunnen echter maar slagen als men een gelijkwaardige visie uitdraagt.

Als beheerder behoren we niet tot het directieteam, maar er is overleg om een goede verbinding te hebben tussen het bestuur en de dagdagelijkse werking. We kunnen rekenen op een aantal centrale diensten die een ontlasting betekenen voor de job als beheerder van een internaat. Boekhouding, preventie, technische dienst, personeelsadministratie, infrastructuur, nascholing, keuken en onderhoud worden centraal beheerd maar het is aan de internaatsbeheerder om de specifieke noden aan het bestuur kenbaar te maken.

Het zou in die zin ook goed zijn dat er vanuit de inrichtende macht ook iemand is, die de toch specifieke materie van het internaat beheerst en opvolgt.

Wanneer je als internaat leerlingen opneemt uit verschillende scholen is het voor een internaat niet altijd evident om te kunnen inspelen op de identiteit van de verschillende scholen, maar dan gaat het niet meer over diensten maar over mensen en visie en juist daar ligt er dan een belangrijke pedagogische taak voor de beheerder van het internaat...

De grootste uitdaging blijft om binnen het BOS-verhaal systemen te vinden waarbij krachten op vlak van dienstverlening gebundeld kunnen worden zonder een aanslag te plegen op de eigenheid en het unieke van elke school of internaat.

5 En nu verder

In deze nota hebben wij de mogelijke meerwaarden van een BOS-structuur voor internaten geschetst. Ook de valkuilen hebben we proberen in kaart te brengen, net zoals de wijze waarop partners in een BOS-proces deze valkuilen kunnen voorkomen.

Uiteraard kunnen wij geen algemeen geldend recept aanbieden. Geen twee processen zijn immers identiek. Toch hopen wij dat de internaten inspiratie vinden in deze nota en er de nodige motivatie uit halen om mee te stappen in het proces van bestuurlijke schaalvergroting. Grotere structuren kunnen de secundaire processen centraal organiseren en zo meer ruimte geven aan de internaten om zich toe te leggen op hun kerntaken. Zij bieden meer financiële en materiële zekerheid aan de internaten en scholen die onder hen ressorteren en zij kunnen meer gewicht in de schaal leggen op het vlak van onderhandelingen met leveranciers en lokale overheden.

De vrees om de eigenheid te verliezen, minder gewicht te hebben in het beslissingsproces en te vervreemden van de congregatie hoeft geen waarheid te worden. Met een duidelijke en gedragen missie, visie en kernwaarden waarin het aanbod van het internaat en het respect voor mekaars eigenheid expliciet in opgenomen zijn, een duidelijke strategie en een zorgvuldig uitgewerkte organisatiestructuur en beslissingsboom kan een bestuurlijk geheel opgezet worden waarin zowel de internaten als de scholen tot hun recht komen en zich ten volle kunnen ontplooiën.

