

Dyademagazine

nummer 12 | december 2006 | maandelijkse uitgave van Dyade Dienstverlening Onderwijs



- > Wijziging procesgang Functieongeschiktheidsadvies
- > Jaarverslag 2006 en de Jaarwerkbrief van Dyade
- > Lumpsum: de praktijk in het primair onderwijs

Dyade
Dienstverlening
Onderwijs

High Speed print 'n copy

biedt u hoge prestaties die het gebruikelijke 80 grams papier in elk opzicht overtreffen.
Dus dring overtollige uitgaven terug, red onze natuurlijke rijkdommen, bezuinig meer en verspil minder.

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

Bij afname van 1 pallet à 200 pak
High Speed Print 'n Copy A4, 75 grs.

GRATIS!!!

1 pak à 100 A4 lamineersheets



Proost en Brandt

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

Redactie

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

Met medewerking van

Bianca Brouwer
 Carmen van Dorst
 Wilma Rijndorp-Kreft
 Christine Vos

Redactie-adres

Postbus 611
 3430 AP Nieuwegein
 redactiedyade@dyade.nl

Abonnementen

Klanten van Dyade Dienstverlening Onderwijs ontvangen een exemplaar van het Dyademagazine per bevoegd gezag plus een exemplaar per school. Voor niet-klanten en extra abonnementen kost het Dyademagazine €34,85 per jaar. Voor opgave van abonnementen en adreswijzigingen kunt u contact opnemen met uw Dyadevestiging.

Advertentie-informatie

Arja van der Rhee
 Tel. (030) 630 56 05

Hoewel aan de productie van Dyade veel zorg wordt besteed, kan het voorkomen dat iets aan onze aandacht ontsnapt. De Stichting Dyade Dienstverlening aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele gevolgen van drukfouten, onjuistheden of onvolledigheden in de gepubliceerde informatie.

Vormgeving

Vormfactor, Wormer

Coverfoto | foto's pag. 26-29

Marco van Hal, Amsterdam

Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

Drukkerij

Nivo, Delft



5



12



19

In dit nummer:

4 Kerstgroet

5 **d e r a c e n d e r e c h t e r**

Met handen en voeten gebonden of toch niet?

7 Wijziging procesgang Functieongeschiktheidsadvies (FOA)

9 Jaarverslag 2006 en de Jaarwerkbrief van Dyade

10 Voordelen collectieve zorgverzekering

12 **l u m p s u m**

Lumpsum: de praktijk in het primair onderwijs

15 Begroting 2007: kalenderjaar versus schooljaar

16 **k o r t**

17 **v e e l g e s t e l d e v r a g e n**

18 Een nieuw telefoonnummer voor Dyade Rotterdam

19 Handreiking Ziekteverzuim & arbeidsongeschiktheid

20 Het managementloket; voor al uw hulpvragen

21 **i n t e r v i e w**

Sturen op control effectiever dan op vertrouwen?

25 Rex-Rotary

26 **i n t h e s p o t l i g h t**

Een Bijzonder Krachtige Band in Leusden

30 Waar zitten we?

31 Kalender



Kerstgroet

‘Tijd dus om onder het genot van een goed glas wijn even afstand te nemen van het werkveld om vervolgens volgend jaar energiek verder te gaan met het realiseren van uw onderwijskundige doelstellingen.’

Ik weet niet hoe het u is vergaan, maar het jaar is in mijn beleving omgevlógen. Dit jaar is er veel gebeurd in het primair onderwijs. Lumpsum is een feit.

Lumpsum is nog niet voor eenieder routine. De ervaringen van een aantal van onze klanten met lumpsum en de vertaalslag die zij gemaakt hebben naar de beleidsmatige aspecten, treft u aan op pagina 12 van dit magazine. Maar ook onze klanten in het voortgezet onderwijs kregen met vele veranderingen te maken. De medewerkers van Dyade hebben niet stil gezeten. Dit jaar zijn we gestart om onze hele organisatie te laten ISO-certificeren, leverden we de nieuwe dienst Webmanager Personeel en zijn we gestart met het houden van zogenaamde ‘softclosegesprekken’ met al onze klanten.

Volgend jaar krijgen we ook weer te maken met een nieuw kabinet met wellicht koerswijzigingen in het onderwijswerkveld. Tijd dus om onder het genot van een goed glas wijn even afstand te nemen van het werkveld om vervolgens volgend jaar energiek verder te gaan met het realiseren van uw onderwijskundige doelstellingen. Dyade wil u daar graag bij ondersteunen.

Ik wens u een prettige kerst en jaarwisseling toe!

Ineke Donkervoort
Voorzitter Raad van Bestuur
Dyade Dienstverlening Onderwijs

Met handen en voeten gebonden of toch niet?

In het bijzonder onderwijs kent men geen preventieve ontslagtoets, maar een toetsing achteraf door de Commissie van Beroep waar de school bij is aangesloten. Dit valt onder de zogenoemde kringenrechtspraak in het bijzonder onderwijs. Na de schoolstrijd is er voor het bijzonder onderwijs een geschillenbeslechting gekomen die werkt zonder overheidsbemoeyenis.

door mr. Bianca Brouwer

Deze geschillenbeslechting in eigen kring staat haaks op artikel 17 van de Grondwet, dat bepaalt dat niemand tegen zijn wil kan worden afgehouden van de rechter die de wet hem toekent. Het is de vraag of de inbreuk op dat recht wordt gerechtvaardigd door de grondwettelijke bescherming van de vrijheid van onderwijs (artikel 23 Grondwet). In onderstaande arresten gaat het dan ook om de vraag wat de juridische status is van een uitspraak van een Commissie van Beroep en in hoeverre werknemer en werkgever hieraan zijn gebonden. Werknemers kunnen beroep instellen bij die commissie inzake beslissingen over hun rechtspositie, zoals een disciplinaire maatregel, schorsing, ontslag, etc.

In het Amghane¹-arrest verwierp de Hoge Raad in 1996 de tot dan toe heersende leer dat een beslissing van een Commissie van Beroep tussen partijen gold als bindend advies, zodat de rechter slechts marginaal mocht toetsen en niet volledig. Marginale toetsing wil zeggen dat de burgerlijke rechter partij en houdt aan de beslissing van de Commissie van Beroep, tenzij dat in verband met de inhoud of de wijze van totstandkoming in concreto naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn. Amghane is als onderwijzer op staande voet ontslagen. De Commissie van Beroep heeft zijn beroep tegen het ontslag ongegrond verklaard. Amghane vordert vervolgens bij de kantonrechter een verklaring voor recht dat het gegeven ontslag nietig is en vordert loondoorbetaling. In dit arrest

overweegt de Hoge Raad dat uit de wettelijke bepalingen niet voortvloeit dat de betreffende leerkracht in enig opzicht aan de beslissing van de Commissie van Beroep gebonden is, ook niet als hij zich vrijwillig tot de commissie wendt.

In het volgende arrest wordt de lijn van de Hoge Raad bevestigd². Een bijzondere hogeschool heeft de arbeidsovereenkomst met een van zijn docenten beëindigd door opzegging. De docent heeft zich hierop tot de kantonrechter gewend en schadevergoeding gevorderd op basis van kennelijk onredelijk ontslag. De docent is tegen zijn ontslag niet in beroep gegaan bij de Commissie van Beroep.

‘De docent is tegen zijn ontslag niet in beroep gegaan bij de Commissie van Beroep.’

Vervolgens heeft de kantonrechter de docent niet ontvankelijk verklaard in zijn vordering, omdat de docent geen beroep had ingesteld tegen het ontslagbesluit bij de Commissie van Beroep. In hoger beroep heeft de rechtbank dit oordeel bevestigd en daarbij overwogen dat artikel 4.7 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en het daarmee overeenstemmende artikel T3 van de van toepassing zijnde CAO bepalen dat een personeelslid dat zich niet kan vinden in een ontslag, daartegen eerst beroep dient in te stellen bij de Commissie van Beroep. De hogeschool >>

¹ Hr 31 mei 1996, Rvdw 1996, 127 (Amghane).

² Hr 9 november 2001, JAR 2001/240 (Bartels/Stichting Hogeschool Brabant).



‘De Hoge Raad oordeelt dat de docent ten onrechte niet ontvankelijk is verklaard.’

stelt tegen het besluit van de rechtbank beroep in cassatie bij de Hoge Raad in. De Hoge Raad oordeelt dat de docent ten onrechte niet ontvankelijk is verklaard. De Hoge Raad bevestigt in deze uitspraak de in het Amghane-arrest aanvaarde regel en voegt daaraan toe dat de bekostigingsvoorwaarde in artikel 4.7 WHW (inhoudende dat een hogeschool aangesloten moet zijn bij een Commissie van Beroep) niet een ondubbelzinnige overeenkomst is tussen partijen om zich aan bindend advies te onderwerpen. Hetzelfde geldt naar het oordeel van de Hoge Raad voor artikel T3 van de CAO, dat immers op dit punt niet meer is dan een herhaling van artikel 4.7 WHW bevat. De Hoge Raad oordeelt dat tussen docent en de hogeschool dan ook niet de verplichting bestond om een arbeidsgeschil bij wijze van bindend advies te laten beslissen door de Commissie van Beroep.

Uit dit arrest kan worden afgeleid dat de bekostigingsvoorwaarde inhoudende dat een school moet zijn aangesloten bij een Commissie van Beroep niet kan worden

aangemerkt als een ondubbelzinnige overeenkomst om zich aan bindend advies te onderwerpen. De Hoge Raad voegt daaraan toe dat een bepaling in de CAO, die niet meer is dan een herhaling van de bepaling uit de wet, ook niet kan gelden als zo een ondubbelzinnige overeenkomst.

De rechter moet derhalve het geschil in volle omvang en niet slechts marginaal toetsen. Het staat de werknemer dus vrij om naar de burgerlijke rechter te gaan, maar dit geldt omgekeerd niet voor de school. Overigens is rechtspraak door de Commissie van Beroep slechts aan te merken als pseudorechtspraak. De Commissie van Beroep kan enkel het oordeel geven dat een ontslag de toets der kritiek niet kan doorstaan. Een voorlopige voorziening treffen, een ontbinding uitspreken, een ontslag vernietigen of een schadevergoeding toekennen is er niet bij. De gebondenheid van de school vloeit voort uit de wet; dat een school voor bijzonder onderwijs dient te zijn aangesloten bij een Commissie van Beroep. Dit is als bekostigingsvoorwaarde aan de scholen opgelegd. De sanctie op het zich niet houden aan de uitspraak van de Commissie van Beroep kan inhouding van de rijksbijdrage zijn. Er is hier derhalve sprake van een rechtsongelijkheid tussen werkgever en werknemer. ●

Bianca Brouwer is jurist en werkt vanuit Dyade Amsterdam.

Wijziging procesgang Functieongeschiktheidsadvies

(FOA)

In 2003 hebben de overheid en het UWV afgesproken dat het UWV uiterlijk per 1 januari 2008 alle niet-wettelijke taken zal beëindigen en deze taken per 1 april 2004 zal overdragen aan Loyalis. In 2005 gaf het UWV echter aan dat zij zou stoppen met de uitvoering van de FOA omdat het UWV dit niet als een wettelijke taak beschouwde. Deze mening werd niet gedeeld door de overheids- en onderwijswerkgevers. Na overleg tussen het ministerie van Sociale Zaken, het ministerie van Binnenlandse Zaken en het UWV is het UWV overstag gegaan en zal zij toch de uitvoering van de FOA voortzetten.

door Arjan van Kuijk

Omwillen van de uitvoerbaarheid en kostenbeperking hebben de partijen afgesproken dat de uitvoering van de FOA door het UWV zoveel mogelijk zal worden ingepast in de claimbeoordeling WIA (bij de beoordeling van het reïntegratieverslag). Hiertoe dient dan wel het Besluit ziekte en arbeidsongeschiktheid voor onderwijspersoneel primair en voortgezet onderwijs (BZA) te worden gewijzigd. Omdat het wijzigen van rechtspositieregelingen veel tijd in beslag neemt, is er een voorlopige oplossing afgesproken. Totdat het BZA is aangepast geldt de onderstaande procesgang FOA.

Tijdelijke procesgang FOA Het FOA is een onderdeel van de WIA-claimbeoordeling; het is dus geen aparte aanvraag of advies. Het UWV zal met de kopie van de WIA-beschikking een begeleidend schrijven meesturen. Hierin spreekt het UWV uit dat de werknemer ongeschikt is voor eigen werk en dat er geen herstelmogelijkheden zijn binnen 6 maanden en dat de werkgever geen reïntegratiemogelijkheden heeft.

Start van de WIA-aanvraag In week 87 van het ziekteverlof start de WIA-claimbeoordeling. Het UWV stuurt de werknemer een aanvraagformulier voor de WIA-uitkering. Bij de werkgever zal het UWV de voor de uitkering relevante gegevens opvragen.

De werkgever zal aan de werknemer nu melden dat hiermee het FOA start. Dyade zal de werkgever hiervoor de voorbeeldbrief WIA/FOA toesturen. In deze brief wordt expliciet aan de werknemer gemeld dat het oordeel van het UWV de basis is voor het oordeel van de werkgever of de werknemer ongeschikt is voor het eigen werk, dat er geen herstel binnen 6 maanden mogelijk is en dat het door het UWV beoordeelde reïntegratieverslag de basis is voor het oordeel van de werkgever of er geen herplaatsingsmogelijkheden zijn. Zowel de werkgever als het UWV wijzen de werknemer op de mogelijkheid om tijdens het claimbeoordelingsproces relevante stukken van een eigen arts in te brengen bij het UWV en zich bij de keuring te laten bijstaan door een derde.

Het reïntegratieverslag Tussen week 87 en week 91 stellen de werkgever en de werknemer gezamenlijk (in overleg met de bedrijfsarts of de Arbo-dienst) het reïntegratieverslag op.

In week 91 stuurt de werknemer het aanvraagformulier WIA-uitkering samen met het reïntegratieverslag op naar het UWV.

De beoordeling van de reïntegratie-inspanningen door het UWV Het UWV zal nu de reïntegratie-inspanningen gaan beoordelen. Zijn de reïntegratie-inspanningen van de werkgever onvoldoende geweest, dan zal er een loonsanctie worden opgelegd. Wanneer de reïntegratie-inspanningen van de werknemer onvoldoende zijn geweest zal bij de toekenning van de uitkering een maatregel worden opgelegd. Als de reïntegratie-inspanningen van de werkgever als voldoende zijn beoordeeld, volgt de verdere claimbeoordeling. Het UWV beoordeelt de arbeidsgeschiktheid van de werknemer. Het oordeel van het UWV vormt voor de werkgever de basis voor zijn oordeel of de werknemer ongeschikt is voor eigen werk en dat herstel binnen 6 maanden niet mogelijk is.

Ontslagbesluit Met een positieve beschikking van het UWV op de aanvraag WIA-uitkering is voldaan aan de ontslagvoorwaarden bij ziekte/arbeidsongeschiktheid. De werkgever moet wel binnen 1 jaar na de beschikking van het UWV het ontslagbesluit nemen. De werkgever dient het ontslagbesluit expliciet te onderbouwen door te verwijzen naar de begeleidend brief van het UWV die hoort bij de WIA-beschikking.

>>



Het UWV kan haar beslissing voor een WIA-uitkering opschorten wanneer er onvoldoende reïntegratie-inspanningen gedaan zijn door de werkgever. In dat geval mag de werkgever de werknemer niet ontslaan en moet het salaris 1 jaar langer worden doorbetaald.

De werkgever mag de werknemer wel ontslaan als het UWV een negatieve beschikking heeft afgegeven omdat de werknemer onvoldoende reïntegratie-inspanningen heeft gepleegd. De werkgever dient het ontslagbesluit te nemen binnen 1 jaar na afgifte van de beschikking van het UWV. Ook nu moet de werkgever het ontslagbesluit expliciet onderbouwen door te verwijzen naar de begeleidende brief van het UWV die hoort bij de WIA-beschikking.

Als de werknemer bezwaar aantekent of beroep instelt tegen het ontslagbesluit kan de werkgever een deskundigenoordeel vragen van het UWV over de geschiktheid van de werknemer, het zogenaamde deskundigenoordeel. De kosten hiervan (€ 50,-) zijn voor rekening van de werkgever.

De werknemer vraagt geen WIA aan Als de werknemer geen WIA-uitkering aanvraagt, eindigt na 104 weken de verplichting van de werkgever om het salaris door te betalen. Om te kunnen beoordelen of deze werknemer ontslagen kan worden op grond van ongeschiktheid tot werken wegens ziekte/arbeidsongeschiktheid, kan de werkgever het deskundigenoordeel aanvragen bij het UWV. Dit deskundigenoordeel van het UWV kan worden beschouwd als advies van het UWV in de zin van artikel 20 van de BZA.

Als de werknemer minder dan 35% arbeidsongeschikt is

Ten aanzien van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, zoals blijkt uit de WIA-beschikking, en voor zover werkgever en werknemer het niet eens zijn over het ontslag op grond van ziekte/ongeschiktheid, kan de werkgever het ontslag laten toetsen aan artikel 20 van het BZA door het UWV (deskundigenoordeel).

Als de werkgever geen ontslagbesluit neemt binnen 1 jaar na de WIA-beschikking

Als de werkgever op basis van de WIA-beschikking het ontslagbesluit mag nemen, maar dat niet doet binnen de termijn van 1 jaar, terwijl werkgever en werknemer het niet eens zijn over het ontslag, kan de werkgever na afloop van dat jaar het deskundigenoordeel aanvragen bij het UWV, waarna het UWV in die situatie het deskundigenoordeel over de mogelijkheid tot ontslag geeft.

Aanpassing van het BZA

Wanneer het BZA is aangepast zal de bovenstaande procesgang FOA hoogstwaarschijnlijk ook weer worden aangepast. Dyade zal u daarvan tijdig op de hoogte stellen. ●

Dit artikel is mede gebaseerd op informatie uit de Staatcourant 24 oktober, nummer 207.

Jaarverslag 2006 en de Jaarwerkbrief van Dyade

Het kalenderjaar 2006 is bijna te einde, lumpsum in het primair onderwijs is een feit. Wat betekent dit voor het verplichte jaarverslag over 2006, dat uiterlijk op 1 juli 2007 bij Cfi moet zijn gedeponereerd met een goedkeurende accountantsverklaring?

door Rinus Welleman

Overgangssituatie In het kalenderjaar 2006 is er sprake van een overgangssituatie. De oude verantwoordingsystematiek aanvraag vaststelling rijksvergoeding (AVR) is nog van kracht over de periode 1 januari tot 1 augustus 2006. Over de laatste vijf maanden van 2006 zal de controle op de bekostiging onderdeel zijn van de controle op de jaarrekening door een accountant.

Eisen aan de inrichting De eisen die Cfi stelt aan de informatievoorziening en verantwoording zijn vastgelegd in de regeling OCW-voorschrift jaarverslaggeving voor de sector primair onderwijs. De voorschriften maken het Cfi mogelijk om systematisch en periodiek informatie te verkrijgen over het financieel en bestuurlijk functioneren van de besturen en scholen in de sector primair onderwijs. De impact van deze regeling beperkt zich echter niet alleen tot het overnemen van de voorgeschreven indeling voor het jaarverslag. De uitdaging ligt bijvoorbeeld in heldere, reële en eenduidige financiële beleidsdoeleinden, de aandacht voor de planning- en controlcyclus, het gebruik van waarderingsgrondslagen en boekhoudkundige voorschriften en principes.

Jaarverslag, jaarrekening en bestuursverslag

In de dagelijkse praktijk ontstaat nogal eens verwarring rond om de begrippen jaarverslag, jaarrekening en bestuursverslag. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De jaarrekening verleent, door de balans- en exploitatierekening met toelichting en overige gegevens, inzicht in de financiële positie. Het jaarverslag omvat daarnaast ook een bestuursverslag. In dit verslag wordt verantwoording gegeven over het algemeen- en financieel beleid en wordt de relatie gelegd met de financiële uitkomsten uit de jaarrekening.

Het jaarverslag omvat in het kort de volgende functies: beleidsdocument, informatiedocument, vergelijkingsdocument en public relations-document. Het in een vroegtijdig stadium onderkennen en inzetten van deze functies biedt aan besturen en instellingen een voorsprong in de omschakeling naar het lumpsum denken.

Jaarwerkbrief en planning In 2007 zal de jaarrekening 2006 met een goedgekeurde accountantsverklaring voor 1 juli 2007 bij het Cfi aangeboden moeten zijn. Dat vraagt een nauwkeuriger planning en afstemming tussen Dyade en de klant. De instructie daarvoor staat in de jaarwerkbrief. In de jaarwerkbrief verzoeken wij de besturen door middel van een bijlage ons te machtigen om namens het bestuur de aanvraagformulieren voor de AVR te ondertekenen. De procedures rond en de controles op deze aanvraag kunnen hierdoor soepel verlopen, terwijl wij tevens kunnen zorgdragen voor een tijdige indiening bij het Cfi.

Een door het bestuur getekende beleidsbrief is het aansluitende document bij het jaarverslag dat moet worden ingediend bij het Cfi. Verder moeten er in een vroeg stadium afspraken over het tijdstip van de controle door de accountant worden gemaakt.

Het tijdig indienen van de stukken vraagt van alle partijen: het bestuur, de controlerende accountant en Dyade een strakke regie.

Vervolgens zullen het nakomen van de afspraken en het samenwerken van groot belang zijn voor het bereiken van het resultaat. Dyade is er klaar voor. U ook?

Om het gehele logistieke proces in goede banen te begeleiden zal uw contactpersoon Dyade Financieel uiterlijk in december contact met u opnemen om de planning met u af te stemmen. ●

Voordelen collectieve zorgverzekering

Heeft u ook het gevoel of u begin 2006 wel de juiste keuze heeft gemaakt voor uw zorgverzekering? Indien u deze twijfels heeft dan kunt u ook in 2007, net als vele collega's die u voor gingen, profiteren van de voordelen van de door Dyade met VPZ Assuradeuren (een gevolmachtigde van Zorgverzekeraar VGZ) afgesloten collectieve zorgverzekering. Een zorgverzekering die zich kenmerkt door de gunstige prijsstelling, een zeer volledige dekking voor de meest voorkomende verzuimoorzaken en veel keuzemogelijkheden.

door Peter den Hartog

U en uw gezinsleden kunnen van de navolgende voordelen profiteren:

- > Non-selecte acceptatie, óók bij aanvullende pakketten en tandartsverzekering inclusief tandtechnische kosten (indien u bij uw huidige verzekeraar een tandartsdekking heeft die (ongeveer) gelijkwaardig is).
- > Volledige vergoeding kosten fysiotherapie, psychologische hulpverlening en eigen bijdrage kraampakket.
- > Naturapolis, dus rekeningen en declaraties gaan rechtstreeks naar de verzekeringsmaatschappij.

'Kinderen tot 18 jaar zijn geheel gratis verzekerd, ook voor de aanvullende verzekeringen.'

Kinderen tot 18 jaar zijn geheel gratis verzekerd, ook voor de aanvullende verzekeringen. Ook bestuursleden, FPU- en pensioengerechtigden kunnen zich voor deze verzekering aanmelden.

Vanzelfsprekend heeft u een vrije keus van huisarts en toegang tot alle ziekenhuizen in Nederland. VPZ heeft een erg snelle declaratieverwerking (maximaal 10 werkdagen). Dat betekent dat de nota's die u eventueel zelf moet betalen, bijvoorbeeld voor de alternatieve arts of de tandarts uit uw aanvullende verzekering, binnen zeer korte tijd weer vergoed krijgt.

Naast het aan de basisverzekering gekoppelde 'XAV TOP-pakket', waarin o.a. een volledige dekking voor fysiotherapie en eerstelijnspsychologie, heeft u de keuze uit twee aanvullende verzekeringen volgens het principe beter, best, met bijvoorbeeld een volledige dekking van orthodontie voor kinderen tot 18 jaar. Daarnaast kunt u kiezen uit twee tandartsdekkingen met verschillende bedragen, één met tandtechnische kosten en één zonder tandtechnische kosten. Vooral de aanvullende '410 Top-dekking' behoort tot een van de meest uitgebreide verzekeringen in Nederland. Een volledig overzicht van de vergoedingen kunt u vinden op de site van VPZ (www.vpz.nl). U gaat dan naar 'Verzekeren' waar u vervolgens, afhankelijk van uw Dyadevestiging, de volgende logincode en het wachtwoord moet invoeren:

	Login	Wachtwoord
Dyade Dienstverlening Onderwijs Aalsmeer	dyaal	dyaal
Dyade Dienstverlening Onderwijs Alkmaar	dyalk	dyalk
Dyade Dienstverlening Onderwijs Amersfoort	dyame	dyame
Dyade Dienstverlening Onderwijs Amsterdam	dyams	dyams
Dyade Dienstverlening Onderwijs Ede	dyede	dyede
Dyade Dienstverlening Onderwijs Middelburg	dymid	dymid
Dyade Dienstverlening Onderwijs Nieuwegein	dynie	dynie
Dyade Dienstverlening Onderwijs Rotterdam	dyrot	dyrot

Natuurlijk kunt u ook via de website van Dyade doorgelinkt worden naar de site van VPZ (www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice > logo VPZ Assuradeuren).

Als u zich wilt aanmelden voor de collectieve zorgverzekering dan kan dit het eenvoudigst via de site van VPZ. U logt in op de manier als bovenstaand beschreven en vervolgens kunt u het aanmeldingsformulier invullen. Denkt u er wel aan dat u dit op tijd doet, uw huidige verzekering moet voor 1 januari 2007 opgezegd worden. Ook kunt u een volledig informatiesetje inclusief aanmeldingsformulier aanvragen bij uw Dyadevestiging.

Als extra service geeft onze adviseur 'Care & Insurance' u de mogelijkheid om op individuele basis uw huidige polis te laten vergelijken met de collectieve verzekering. Zo ziet u voor uw persoonlijke situatie direct de financiële voordelen bij een minimaal gelijkwaardig pakket van de collectieve verzekering. Om hiervan gebruik te kunnen maken, kunt u de kopie van uw polis met hierop duidelijk de aantekening 'Dyade' sturen, faxen of mailen naar:

Care & Insurance
 Postbus 85511
 2508 CE DEN HAAG
 Fax (070) 302 22 11
 E-mail care-insurance@mandema.nl

Gegarandeerd dat u ruim voor de laatste opzegtermijn een schriftelijke reactie ontvangt met hierin duidelijk uw voordeel vermeld. ●



Lumpsum: de praktijk in het primair onderwijs

Ambitueus, verademend, soms in een te hoog tempo, maar altijd staat het belang van de kinderen voorop!

Het uitkomen van het kerstnummer 2006 van het Dyademagazine inspireerde de redactie met een drietal (bovenschools) directeuren in gesprek te gaan over ontwikkelingen in het afgelopen jaar en de verwachtingen voor de komende jaren.

Hoe is de invoering van lumpsum verlopen, hoe ontwikkelt uw organisatie zich, welke verwachtingen heeft u van een nieuw kabinet en wat zouden uw actiepunten primair onderwijs worden als u de nieuwe minister van Onderwijs zou worden? Onderstaand een impressie uit een levendig ronde tafel-gesprek.

door André van Oort en Herman de Wild

Gespreksdeelnemers

> De heer Bert van Zelm

Directeur éénpitter Reformatorisch Onderwijs Delft, ruim 300 leerlingen en circa 30 personeelsleden.

> De heer Joep Spanjaard

Bovenschools directeur Stichting Openbaar Basisonderwijs Hilversum, 15 locaties, 3100 leerlingen, kleine 300 personeelsleden.

> De heer Rob Welling

Directeur bestuursbureau Katholiek Onderwijs Veluwe Vallei, 14 scholen, circa 3500 leerlingen en circa 300 personeelsleden.

Invoering lumpsum was afgelopen jaar een belangrijke mijlpaal. Wat is uw beleving?

Bert van Zelm: "Voor ons als éénpitter zaten aan de invoering van lumpsum twee aspecten:

1. Vormt het een bedreiging voor ons?
2. Kunnen we onze organisatie beter beheersen als we gebruik maken van de kansen die lumpsum geeft?

Naarmate de tijd vorderde kreeg ik door dat het geen bedreiging voor ons was, mede omdat het geen bezuinigingsoperatie bleek te zijn. Duidelijk werd dat men lumpsum onder andere invoerde, omdat het declaratiesysteem een open einde-regeling is en dat men de risico's meer bij de scholen wilde leggen. Wij hebben met behulp van Dyade onze risico's in kaart gebracht, een strategisch plan en een meerjarenbegroting



Dhr. Rob Welling

gemaakt. Conclusie voor ons is dat we de lumpsumrisico's op dit moment kunnen dragen. Dit komt mede door de gemiddelde leeftijd van onze leerkrachten van 25-35 jaar en onze gezonde financiële positie".

Joep Spanjaard: "Invoering van de lumpsum is bij ons min of meer geruisloos verlopen. Al jaren speelden we quitte en kenden we geen tekorten of grote overschotten.

Het gevoel bestaat dat in de tijd gezien meer mogelijkheden bestaan voor het schuiven in budgetten. Wij hebben de voorzichtige insteek gekozen en werken met fpe's (Arnhems model), waarbij aan de scholen op basis van het leerlingenaantal een formatie wordt toegerekend.

Hierdoor worden de fluctuaties bovenschools opgevangen.



Dhr. Bert van Zelm

Rob Welling: “Ik vind lumpsum - vergeleken met name met het vroegere fre-systeem - een verademing. Het fre-systeem was veel te beperkend. Neem als voorbeeld een leerkracht die je in een schooljaar ten laste van het restant fre's van een vorig schooljaar liet werken. Het volgend schooljaar kon die persoon ziek worden, terwijl je vanuit het Vervangingsfonds dan geen vergoeding kreeg, omdat de feitelijke benoeming in een ander schooljaar viel. Daarnaast waren administratief-technisch niet al onze wensen realiseerbaar. Het is toch vreemd dat bovenschoolse medewerkers administratief bij ‘zomaar’ een school geboekt worden. Daardoor zijn de uitputtingsoverzichten per school niet consistent. Ik had gehoopt dat er meer eenduidige en compacte managementinformatie beschikbaar zou komen.”



Dhr. Joep Spanjaard

Joep Spanjaard: “Het is voor ons niet nodig dat al die informatie nú al beschikbaar is. Geeft ons de tijd om na te denken over welke gegevens we eigenlijk nodig hebben om goed te kunnen volgen. Scholen moeten ook meegroeien in de ontwikkeling; ik heb geen behoefte aan een opgelegd model, maar wil zelf blijven meedenken.”

Is er voldoende zicht op de huidige benodigde omvang reserves en voorzieningen?

Joep Spanjaard en **Rob Welling** vinden dat er voor hun bestuur nog onvoldoende zicht is op een realistische omvang van reserves en voorzieningen. Weliswaar zijn er kengetallen uit de pilots Lumpsum, maar daar is men nog voorzichtig mee, omdat ze niet de gehele sector primair onderwijs betreffen.

Het bestuur van **Bert van Zelm** heeft als enige een minimumomvang van de weerstandsreserve bepaald van 20%. Het vermogen dat boven de 20% uitkomt, wordt in de komende jaren besteed. Daarbij kijkt men naar de actiepunten die in het schoolplan staan en gaat men die dan realiseren. **Bert van Zelm:** “Indien een bestuur beschikt over een vermogen, dient het rendement daarvan ten goede te komen aan het onderwijs.”

In dit kader geeft **Joep Spanjaard** aan dat binnen het primair onderwijs minder het budget - om daar vervolgens de uitgaven op aan te passen - als uitgangspunt moet worden genomen. Nee, bepaal wat er nodig is om de betreffende school goed te laten draaien en kijk dan pas hoe dit budgetair gerealiseerd kan worden; een denkwijze die in het onderwijs meer navolging verdient. Het verhoogt immers je creativiteit; eerst inhoudelijk nadenken en pas daarna de euro's. Hiermee verdwijnt dan ook het 'potjesdenken'.

De hoeveelheid van nieuwe ontwikkelingen en het tempo waarin lag de afgelopen jaren hoog. Hoe heeft u dat ervaren?

Deze vraag leidt tot vele reacties onder de aanwezigen! De algemene conclusie is dat er veel teveel wijzigingen in een te hoog tempo op het primair onderwijs afgekomen zijn.

De politiek gaat jammer genoeg teveel uit van de gedachte te scoren op korte termijn. Dat blijkt onder anderen uit het feit dat niet altijd rekening gehouden wordt met adviezen van de Onderwijsraad.

De onderwijssector is zeer ambitieus. Door de ambitie lijkt het alsof men alle veranderingen/vernieuwingen goed aan kan. Nee zeggen behoort niet tot het eerste middel waar men naar grijpt. Op deze wijze keert de grote ambitie zich tegen jezelf. Hier een bloemlezing van reacties.

Bert van Zelm geeft als bijvoorbeeld de komst van de functiewaardering. In het fre-tijdperk en tijdens de RPBO is daarop vaak aangedrongen bij de overheid. Toen kon het niet. Nu dit soort zaken tegenwoordig via de CAO geregeld moeten worden, is het ineens verplicht om er afspraken over te maken. De onzekerheid is of de gevolgen in euro's ten laste van de scholen komen. Maar ook bijvoorbeeld de horecabrand in Volendam had grote gevolgen voor het primair onderwijs. Veel tijd is gestopt in het maken van veiligheidsplannen en overleg met plaatselijke overheden, waarbij de beperkte tijd eigenlijk nodig is om te besteden aan de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast waren er hoge kosten gemoeid met het voldoen aan de brandveiligheidseisen. >>

Rob Welling noemt de gang van zaken rondom financiering van de ID-banen een vorm van grote ergernis: Denk je gesubsidieerd meer mensen in de school te krijgen, blijkt later dat alles uiteindelijk voor eigen rekening komt. Deze afloop had niemand kunnen voorzien. Dit laatste maakt hem voorzichtig bij het gebruik maken van bijvoorbeeld Dittrich-gelden.

Joep Spanjaard is ook teleurgesteld in de afspraken rondom bijvoorbeeld de ID-banen, maar geeft aan bij bijvoorbeeld de inzet van conciërges over te gaan tot inzet van bijvoorbeeld 0,5-aanstelling per locatie. De kosten probeert men gedeeltelijk terug te verdienen door minder uit te geven aan onderhoud. Op deze manier wordt creatief omgegaan met de beschikbare middelen (de ware lumpsumgedachte).

Concluderend vinden de deelnemers aan het ronde tafelgesprek alle drie dat er te veel en tegelijk gevraagd wordt. De enige goede reactie is het zoveel mogelijk temporiseren van de ontwikkelingen. Gelukkig merkt men bijvoorbeeld dat de Onderwijsinspectie begrip heeft voor het temporiseren.

Wél is het nodig om bijvoorbeeld bij het onderwerp Kwaliteitsbeleid aan te tonen dat de scholen een plan van aanpak en een planning hebben.

Wat maakt het onderwijs aantrekkelijk om in te werken?

Rob Welling: “Het allerleukste in het onderwijs is dat je mag werken met het kostbaarste wat er is: de kinderen! Het gevoel dat we rechtstreekse invloed hebben op het tot volwassenheid brengen van de kinderen en daarmee samen te werken aan de toekomst.

Ik probeer ook altijd vanuit bovenschools niveau te blijven denken: wat ik nu doe worden de kinderen hier beter van? Ik heb in mijn werk het gevoel dat ik 100 dingen op mijn lijstje heb, waarvan ik er 25 kan afhandelen. Daar moet je tegen kunnen; dat niet alles afkomt. Ik heb ook continu het gevoel in een ‘pilot’ te werken.”

Bert van Zelm: “Het je verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van de kinderen. De verantwoordelijkheid hiervoor valt nogal zwaar vanwege de maatschappelijke ontwikkelingen en soms zwakke positie van gezinnen en de sociale omstandigheden. Maar daarentegen de viering van bijvoorbeeld de kinderboekenweek vind ik heerlijk om mee te maken.

Ikzelf heb ervoor gekozen om twee dagdelen voor de klas te staan. Op deze manier is er voeling met de kinderen. Dat betekent wel dat die twee dagdelen elders in de week in te halen zijn, maar dat heb ik er graag voor over.”

Joep Spanjaard: “Belangrijk is om de tijd te nemen voor het leerproces en te genieten van vieringen zoals Sinterklaas en Kerstmis. Maar ook al die andere prachtige onderwijsmomenten. Natuurlijk zijn november en december druk. Des te belangrijker is het om elkaar erop te wijzen dat het onderwijs een belangrijk goed is en het leraarschap het mooiste beroep. Kinderen zijn een kostbaar bezit, vergeet niet te genieten.”

Verwachten de gespreksdeelnemers een concurrentieslag om de leerlingen?

Alle drie ervaart men op dit moment - vanwege eigen stabiele leerlingaantallen - weinig druk. Maar bijvoorbeeld de school van **Bert van Zelm** zet wel op de website een link naar de rapportage van de Onderwijsinspectie, omdat men gemerkt had dat ouders daar in toenemende mate naar kijken.

Tóch zijn er in de toekomst factoren die toenemende concurrentie kunnen beïnvloeden. **Bert van Zelm** noemt dat in de nabije toekomst de beloningen van leerkrachten/directie per school kunnen verschillen. Hierdoor zouden excellente leerkrachten ‘weggekocht’ kunnen worden. **Rob Welling** meldt dat in toenemende mate ook samenwerking tussen bovenschoolse organisaties gezocht en gevonden wordt. Het zou jammer zijn als de samenwerking uit concurrentieoverwegingen niet doorontwikkelt. Hij hoopt dat bij toenemende concurrentie “het hoofd koel gehouden blijft”.

Stelt u zich voor: u bent de nieuwe minister van OCW. Wat zijn uw eerste actiepunten?

Joep Spanjaard:

1. Aanzien van het onderwijs en de beroepsgroep verhogen. Mogelijk door onder anderen hogere eisen te stellen aan de PABO-opleiding.
2. Echte inhoudelijke beleidskeuzes voor de langere termijn maken. De keuze alle kinderen naar dezelfde school ook écht maken en daarvoor knokken om de benodigde randvoorwaarden te creëren.
3. In het algemeen: geen keuzes maken vanuit slechts economische motieven, maar volledige inzet voor de inhoud. Het onderwijs is je opdracht en daar moet je pal voor staan.

Bert van Zelm:

1. Toename van deskundigheid op en in de school (psychologen, logopedie en vakonderwijs).
2. Kwaliteit van de leerkrachten en PABO's verhogen.

Rob Welling:

1. Loket van zorgdeskundigheid dichterbij de school brengen. Op dit moment een gecompliceerd geheel van voorzieningen (WSNS, PCL, LGF, ZAT etc.); een ondoordringbaar woud.
2. Meer flexibel omgaan met aanstellingen. Doordat het lastig is om medewerkers vanwege de CAO flexibel in te zetten, het opzetten van andere contractvormen.
3. Analooq naar meer blauw op straat: meer mensen beschikbaar in school. ●

Begroting 2007: kalenderjaar versus schooljaar

Het kalenderjaar 2007 brengt het primair onderwijs het eerste volledige lumpsumjaar. Vanwege de invoering lumpsum is een aantal wijzigingen ingevoerd. Een complicerende factor vormt nog steeds het denken en rekening houden met schooljaar versus kalenderjaar. Op termijn zal in het primair onderwijs - evenals in de andere onderwijssectoren - het begrip schooljaar-kalenderjaar verdwijnen.

door André van Oort

De bekostiging van bijvoorbeeld het voortgezet onderwijs is met ingang van 1 januari 2006 op basis van kalenderjaar, waarbij de leerlinggegevens van 1 oktober 2005 bepalend zijn. In ieder geval voor 2007 heeft het primair onderwijs hier nog geen gemak van.

Omdat de personele risico's voor 1 augustus 2005 voor een groot deel bij het ministerie van OCW lagen is tot nu toe door weinig klanten rekening gehouden met de problematiek van kalenderjaar versus schooljaar. Voor de begroting 2007 is het belangrijker dan voorheen (meer risico's bij het schoolbestuur) om meer verfijning in uw begroting aan te brengen. U staat voor de enigszins lastige taak om de begroting 2007 op te stellen volgens kalenderjaar terwijl de bekostigingsstructuur voor een groot deel ervan afwijkt en wel als volgt:

> *Bekostiging op schooljaar (ca. 85% van het totale budget)*

- Formatiebudget
- Personeels- en arbeidsmarktbeleid (BPB)

> *Bekostiging op kalenderjaar (ca. 15 % van het totale budget)*

- Materiële budget

Gevolgen voor begroting 2007 van schooljaar-kalenderjaar

Bij het materiële budget hoeft geen rekening te worden gehouden met kalenderjaar-schooljaar; de bekostiging is immers op kalenderjaarbasis.

Voor het bepalen van de juiste inkomsten en uitgaven loonkosten is het wél nodig een extra stap in te bouwen. Onderstaand een handreiking.

Personele kosten

U ontving van Dyade in najaar van 2006 een loonkostenbegroting 2007.

Uitgangspunt voor de begroting 2007 was de formatie per oktober 2006. Deze werd onder andere inclusief periodieken geëxtrapoleerd naar 2007. Deze cijfers worden ook gebruikt door Dyade bij het opstellen van de kalenderjaarbegroting 2007 (materiële en personeel). Dyade Financieel levert u deze beleidsarme begroting 2007.

Aan u de taak de vertaling naar beleidsrijk te maken. Hierbij moet u onder andere kijken naar personele verschuivingen in de loop van 2007, bijvoorbeeld na 7 maanden. Immers de formatie wordt in de meeste gevallen op schooljaarbasis bepaald. Praktisch gezien is het advies voor uw eigen organisatie goed te analyseren welke personele kosten u in het kalenderjaar 2007 denkt te gaan maken. Concreet: wat kost de formatie tót 1 augustus 2007 en vanaf 1 augustus 2007 tot en met 31 december 2007? Dyade helpt u graag bij het vervaardigen van een aangepaste loonkostenbegroting 2007; u kunt hiervoor terecht bij uw contactpersoon Dyade Personeel.

Personele inkomsten

De bekostiging voor het schooljaar 2006/2007 (7 maanden 2007) is gebaseerd op het leerlingenaantal van 1 oktober 2005. De bekostiging van het schooljaar 2007/2008 (5 maanden 2007) is gebaseerd op het leerlingenaantal per 1 oktober 2006. Bij stabiele leerlingenaantallen zijn er nauwelijks afwijkingen in het budget. Bij fluctuerende aantallen raden wij u aan een nadere analyse gericht op kalenderjaar te maken.

Complicerend hierbij is dat op het moment van opstellen van de begroting 2007 (november-december 2006) de juiste bedragen voor formatiebudget en het budget voor personeels- en arbeidsmarkt (BPB) voor het schooljaar 2007/2008 niet bekend zijn. Deze komen pas in april 2007 beschikbaar. Tóch is het verstandig voor de laatste vijf maanden van 2007 een schatting te maken op basis van de leerlingenaantallen en het effect van de nieuwe gewichtenregeling (eerste effecten zichtbaar vanaf schooljaar 2007/2008) mee te nemen. Op die manier heeft u een zo zuiver mogelijk beeld van de inkomsten over 2007.

Als u aan bovenstaande aandachtspunten denkt en deze verwerkt in uw begroting 2007, krijgt u steeds meer inzicht in uw financiële stand van zaken. ●

PO Platform Kwaliteit & Innovatie

Met ingang van dit schooljaar fungeert het PO Platform als aanspreekpunt voor de ondersteuning van scholen op het gebied van kwaliteit en innovatie. In een gezamenlijke Innovatieagenda Primair Onderwijs heeft het PO Platform afspraken gemaakt met de minister om de ondersteuning voor schoolontwikkeling en innovatie te stroomlijnen en beter in te spelen op de vraag van de professionals in het veld. Scholen krijgen zo meer mogelijkheden voor een eigen aanpak gericht op verbetering en vernieuwing van hun onderwijs. Innovatie van onderop is de beste garantie voor onderwijsvernieuwing die inspeelt op de behoeften van de leerling, de school en de omgeving van de school. In 2006/2007 werkt het PO Platform mee aan het opzetten, inrichten en uitwerken van arrangementen en strategieën voor innovatie, schoolontwikkeling, professionalisering, leerlingenzorg en kwaliteitszorg (bijvoorbeeld de uitwerking van een ontwikkelperspectief voor taal bij zeer jonge kinderen of het verbeteren van het technisch lezen). Een van de doelstellingen van het PO Platform is het toegankelijk maken en uitwisselen van kennis. Zo is er een inventarisatie gemaakt van bestaande producten en instrumenten van innovatieve projecten. Scholen en (samenwerkende) besturen kunnen een financiële impuls aanvragen als zij samen met andere scholen of met

experts werken aan de duurzame verbetering van hun school en onderwijs:

1. Scholen kunnen een financiële impuls van € 3.000,- aanvragen als zij samen met andere scholen actief aan de kwaliteit en ontwikkeling van hun school en onderwijs werken, of dat willen gaan doen. U kunt het bedrag gebruiken voor het opzetten of continueren van vormen van kennisdelen en leren van elkaar. Bijvoorbeeld met kijk- en leerscholen, netwerken, lerarendagen of studiedagen. De opbrengsten worden overdraagbaar gemaakt en actief naar andere scholen verspreid. Maximaal 625 aanvragen kunnen dit schooljaar worden gehonoreerd.
2. (Samenwerkende) besturen kunnen financiële ondersteuning aanvragen voor de verdieping, ontwikkeling en verbetering van hun onderwijs. Zij moeten hierbij samenwerken met externe experts of voortbouwen op resultaten of aanbevelingen uit eerder (wetenschappelijk) onderzoek. Ook moeten de activiteiten een breed draagvlak hebben en tot duurzame verbetering leiden. Afhankelijk van de aanvraag wordt een bedrag toegekend van maximaal € 50.000,-. Daarbij moet sprake zijn van co-financiering. Naar verwachting kunnen dit schooljaar ongeveer 50 aanvragen worden gehonoreerd.

Pilot kennismanagement bij (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden

Veel (G)MR'en worstelen met de vraag hoe zij het beste informatie en kennis kunnen organiseren en borgen. Zowel het (grote) verloop van leden als de nieuwe bevoegdheden van de raad op het gebied van lumpsumbekostiging maken dit probleem manifest. Dyade Advies heeft hierover contact gezocht met CIVIQ, het Nederlandse expertisecentrum voor vrijwilligersorganisaties in Utrecht. CIVIQ heeft vanaf 2005 een project lopen dat gaat over kennismanagement bij vrijwilligersorganisaties. Uitgangspunt is dat een vrijwilligersorganisatie ook gezien kan worden als een kennisintensieve organisatie. In dit project komen de volgende vragen aan bod:

- > Op welke wijze wordt kennis door de vrijwilligersorganisatie ingezet en gebruikt?
- > Wat ziet de organisatie als gewenste kennis?
- > Op welke wijze wordt kennis gedeeld?
- > Zijn er voldoende 'gereedschappen' in huis die de goede inzet van kennis mogelijk maken?

Met subsidie van het ministerie VWS heeft CIVIQ een quickscan kennisstromen ontwikkeld en uitgetest bij verschillende

vrijwilligersorganisaties. De resultaten laten zien dat vrijwilligersorganisaties, denkend vanuit kennis en kennisproductiviteit, beter zicht krijgen op hun koers en de wijze waarop gericht kennisbeleid kan bijdragen aan het realiseren van hun doelstellingen. Dyade wil volgend jaar met CIVIQ een pilot starten waarbij de al ontwikkelde instrumenten en methodieken geschikt gemaakt worden voor medezeggenschapsraden. Wij zoeken voor deze pilot in totaal twee MR'en en drie GMR'en. Voor de financiering wordt een beroep gedaan op zowel het PO Platform Kennis en Innovatie als het ministerie VWS. Hierdoor wordt gelijk voldaan aan de eis van co-financiering (zie hierboven). CIVIQ verzorgt de subsidieaanvraag bij het ministerie VWS, Dyade die namens de besturen bij het PO Platform Kennis en Innovatie. Heeft u belangstelling of wilt u meer informatie, dan kunt u contact opnemen met Clemens Geenen (clemens.geenen@dyade.nl).

Betaalritme onder lumpsum

Hoe ziet het betaalritme eruit na invoering lumpsum?

Onderstaand vindt u informatie over het betaalritme tot en met december 2006. In 2007 zullen wij het betaalritme over 2007 publiceren.

Bij de uitbetaling van de lumpsum is er sprake van een betaalritme. Het bedrag dat u ontvangt is dus niet elke maand hetzelfde.

Oktober 2006

Van augustus tot en met december ontvangt u telkens 6,91 procent van uw lumpsum. Dus ook in oktober kreeg u 6,91 procent uitgekeerd. Daarnaast heeft u in augustus nog het bedrag van de afdrachten (zoals premies) ontvangen die u in augustus over de maand juli moest afdragen. In november ontving u het geld dat nodig is om bijvoorbeeld de eindejaarsuitkering of het vakantiegeld uit te betalen, dat uw personeel voor 1 augustus 2006 heeft opgebouwd.

Vakantiegeld hoeft u pas in mei te betalen, dus kunt u het geld nu gebruiken om een deel van de salarissen in november en december te betalen. Uit het verleden blijkt dat besturen daarmee gemiddeld aan hun betalingsverplichtingen kunnen voldoen. Vanaf januari krijgt u een hoger percentage van uw jaarlijkse lumpsum uitbetaald. Dit geeft u de ruimte om te reserveren voor de uitkering van het vakantiegeld.

November 2006

Ook in november ontving u weer 6,91 procent van uw budget voor personeel. U ontving deze maand ook nog het geld dat u nodig heeft om bijvoorbeeld de eindejaarsuitkering of het vakantiegeld te betalen dat uw personeel heeft opgebouwd over de declaratieperiode, dus tot 1 augustus 2006. Een deel van dat geld heeft u dus pas nodig in mei 2007.

Het geld dat u in november extra kreeg, maar dat u pas later nodig heeft om vakantiegeld aan uw personeel uit te keren, kunt u in de maanden november en december dus gebruiken om de salarissen te betalen. De afdrachten over december hoeft u pas in januari 2007 te betalen. Uit het verleden blijkt dat besturen daarmee gemiddeld aan hun betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

In november vond ook de laatste verrekening plaats van mutaties over het schooljaar 2005/2006. De mutaties die voor 10 oktober in CASO zijn verwerkt, worden meegenomen in de allerlaatste declaratie in november. Mutaties over het schooljaar 2005/2006 die na 10 oktober in CASO zijn verwerkt, leiden wél

tot verrekening met uw personeel (salarisbetalingen) en tot bijvoorbeeld premieafdrachten, maar worden niet via CASO verrekend met OCW.

De consequenties die deze mutaties hebben voor de afrekening van de declaratie dient u dus op te nemen in de AVR over 2006. Als u wilt weten welke mutaties zijn verrekend met OCW, dient u dus het CASO-overzicht van oktober te gebruiken. Als u na 10 oktober 2006 nog mutaties heeft doorgevoerd over het schooljaar 2005/2006, is het eindejaarsoverzicht van CASO niet bruikbaar voor het bepalen van de declaratievoorschotten in verband met de AVR 2006.

December 2006

Ook in december ontvangt u 6,91 procent van uw personeel budget. In augustus heeft u geld ontvangen om de afdrachten over de maand juli te betalen. In november heeft u geld ontvangen om bijvoorbeeld de eindejaarsuitkering of het vakantiegeld te betalen dat uw personeel heeft opgebouwd over de declaratieperiode, dus tot 1 augustus 2006. De afdrachten in verband met de salarissen over december hoeft u pas in januari te betalen. Gemiddeld heeft een bestuur hiermee precies genoeg om de betalingsverplichtingen te voldoen. Het betaalritme is zo opgebouwd dat in alle andere maanden (januari tot en met november) de besturen steeds iets meer hebben ontvangen dan gemiddeld nodig.

December is de enige maand waarin de totale lumpsumuitkering (in 2006 over de maanden augustus tot en met december) precies op de gemiddelde behoefte aan geld uitkomt. Het kan dus zijn dat u in december merkt dat u (afwijkend van het gemiddelde) geld moet 'voorschieten'. De oorzaak is dat het Rijk werkt met een kasstelsel op basis van een kalenderjaar. De kas van het Rijk moet kloppen op 31 december van elk jaar. Er kan dan geen voorschot gegeven worden op maanden in het volgend jaar. Dus moet over de maanden augustus tot en met december precies het geld uitgekeerd zijn dat de besturen gemiddeld nodig hebben. U ontvangt in januari 2007 10,25 procent van uw lumpsum (ruim meer dan gemiddeld).

Een nieuw telefoonnummer voor Dyade Rotterdam

Vanaf 1 december 2006 zal uw Dyadevestiging in Rotterdam op een nieuw telefoonnummer te bereiken zijn, namelijk 088 - 392 33 33.

Het lijkt een kleine wijziging, maar het betreft een grote verandering. Voor de periode 1 december 2006 tot en met 31 juni 2007 voert de vestiging in Rotterdam de 'pilot Back Office en Mid Office' uit. Christine Vos en Wilfred Jansen, de huidige managers Dyade Personeel en Dyade Financieel vertellen over de pilot.

door Christine Vos

"Al jaren kunnen onze klanten bij hun vertrouwde contactpersoon met al hun vragen en opmerkingen terecht. Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt ook dat de klanten hun contactpersonen hoog waarderen. Dit is een compliment naar onze medewerkers. Maar van onze medewerkers vraagt het veel schakelvermogen. Het ene moment verwerken ze adreswijzigingen, het volgende moment beantwoorden ze telefonische vragen en weer het volgende moment stellen ze rapportages op. Dat vinden ze helemaal niet erg, want ze helpen onze klanten graag, maar het voortdurend wisselen van werkzaamheden komt de efficiency niet ten goede", vertelt Christine. "En" vult Wilfred aan "als modern administratiekantoor willen we onze klanten voor een zo laag mogelijke prijs de beste dienstverlening bieden. Veranderende BTW-regelgeving en een steeds veeleisender klant maakt dat wij onze processen efficiënt moeten inrichten om voor hetzelfde geld meer kwaliteit te gaan bieden."

Wat verandert er nu precies?

Voor de klanten veranderen twee dingen:

1. De gehele Rotterdamse vestiging is te bereiken onder één en hetzelfde telefoonnummer. Door middel van een kort menu kunt u aangeven wat voor vraag u heeft. U wordt dan doorverbonden met ons professionele en enthousiaste telefoonteam.
2. Het telefoonteam geeft direct antwoord op al uw vragen. Zij zijn van 's morgens half negen tot 's middags vijf uur te bereiken en hebben direct inzicht in uw specifieke gegevens. Ons telefoonteam stellen we overigens graag aan u voor op onze openingsborrel op woensdag 13 december van 16.00 - 18.00 uur.

Dyade
> 088 - 392 33 33

Wilfred: "De andere medewerkers richten zich volledig op de administratieve processen. Dit kunnen zij in alle rust doen, omdat zij niet gestoord worden door de telefoon. Overigens gaan we de klant ook van betere rapportages voorzien. Doordat de afdelingen Dyade Financieel en Dyade Personeel samengevoegd worden, bekijken ze gezamenlijk de klantvraag om u op die manier van de beste informatie te voorzien". Christine: "We willen als Dyade ook veel pro-actiever gaan werken. Dus bij het opmaken van een begroting of een formatieplanning analyseren we de gegevens om u bij voorbaat al op opvallende zaken te wijzen".

Christine: "Dit betekent voor sommige klanten dat zij hun oude contactpersoon kwijtraken, maar sommige klanten vinden hun contactpersoon gewoon terug in het telefoonteam. Wat we wel gaan voorkomen", vult Christine aan, "is dat het zo'n groot en onpersoonlijk callcentre wordt, zoals je dat tegenwoordig bij grote verzekeraars en postorderbedrijven ziet. Dyade blijft een dienstverlener van processen die voor de klant cruciaal zijn. Voor het beheren van administraties is gewoon persoonlijke aandacht nodig."

"Om nu in de gaten te houden of klanten gedurende de pilot verbeteringen opmerken of problemen ondervinden over onze dienstverlening, organiseren we een klantenpanel", verteld Wilfred. "In het komende halfjaar zitten we een aantal keren met de klanten om tafel om te spreken over hoe zij de wijzigingen ervaren. Op basis van hun reacties kunnen we onze dienstverlening aanscherpen", zegt Wilfred. "Dus als klanten dit lezen en graag hieraan mee willen werken, kunnen ze bellen op 088 - 392 33 33 en naar ons vragen", voegt Christine lachend toe. ●

Handreiking Ziekteverzuim & arbeidsongeschiktheid

Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid mogen al jaren op de warme belangstelling van de politiek rekenen. Een consequentie van deze politieke belangstelling is een continue veranderend wettelijk kader waarbinnen u wordt geacht te opereren. Veel schoolbesturen en directeuren komen daarnaast niet dagelijks in aanraking met de wet- en regelgeving op het gebied van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Simpelweg omdat het ziekteverzuim niet zo hoog meer is als enkele jaren geleden en langdurig ziekteverzuim, gelukkig, niet zo heel vaak voorkomt. Maar wat zijn nu de precies de rechtspositionele regelingen en wat is er aan jurisprudentie op dit gebied?

door drs. Wilma Rijndorp-Kreft



Het is bijvoorbeeld niet uit te sluiten dat u wordt geconfronteerd met een zieke of arbeidsongeschikte medewerker. Aan de toenemende hulpvragen op dit gebied merken wij bij Dyade dat er vele vragen zijn omtrent de regelgeving en de toepassing hiervan.

In reactie hierop heeft Dyade besloten, u, als kosteloze service, een handreiking te verstrekken. In de handreiking wordt ingegaan op het hele proces van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, van de ziekmelding tot de herstelmelding of het ontslag. Daarbinnen is volop aandacht voor de passend werk, de WIA-aanvraag, subsidiemogelijkheden, rechten en plichten gedurende de reïntegratie van u en van uw medewerker. Ook wordt aandacht besteed aan de integratie van de WW in de arbeidsongeschiktheidswetgeving. Natuurlijk worden de recente wijzigingen in de procedure ontslag wegens functieongeschiktheid over het voetlicht gebracht.

Tevens is er aandacht voor het eigen risicodragerschap WIA/WAO-premie dat, sinds 1 augustus 2006, de datum dat het primair onderwijs is overgegaan naar lumpsumbekostiging, in beeld is gekomen van het primair onderwijs.

De Brede School Naast de CAO-primair onderwijs en de CAO-voortgezet onderwijs komt u in deze handreiking ook de CAO voor de sectoren Welzijn en Gehandicaptenzorg tegen. Wij hebben deze CAO-afspraken meegenomen omdat steeds meer van onze klanten geheel of deels te maken hebben met (één van) deze CAO's door de ontwikkeling van schoolorganisatie naar 'de Brede School'.

'In reactie hierop heeft Dyade besloten, u, als kosteloze service, een handreiking te verstrekken.'

Indien u geïnteresseerd bent in de handreiking dan kunt u deze opvragen bij lianne.laurijssens@dyade.nl.

Indien u vragen heeft of behoefte aan ondersteuning kunt u Dyade altijd benaderen. De specialisten bij Dyade Advies zijn er klaar voor. U kunt contact opnemen met uw contactpersoon Dyade Advies van uw Dyadevestiging. ●

Het managementloket; voor al uw hulpvragen

Als directeur in het primair onderwijs weet u alles en heeft u overal verstand van. Daarom bent u directeur. Maar het leven is soms zo ingewikkeld dat zelfs een directeur wel even een steun in de rug kan gebruiken. In een aantal gevallen is dat voor vragen op het gebied van personele of financiële administratie. Daarvoor kent u de weg bij Dyade. Soms gaat het verder of liggen de vragen net een slag anders. Maar u heeft wel snel een antwoord nodig. Daarvoor start Dyade met een nieuwe service: het managementloket.

door Hans Koster

Het managementloket is specifiek bedoeld voor schooldirecteuren en bovenschools bestuurders. Dyade werkt met één landelijk loket. Waarvandaan u ook belt: het loket is open. Het wordt bemand door een breed deskundige Dyade-adviseur. Die adviseur zal de meeste vragen rechtstreeks kunnen beantwoorden. In enkele gevallen zal hij even ruggespraak willen houden en belt hij daarna terug. Als de vraag te complex is of niet bij het loket thuishoort, zal hij u verwijzen naar een andere deskundige bij Dyade die uw vraag kan oppakken.

Kosten Voor gebruik van het managementloket berekent Dyade geen kosten. We zien het als extra service aan onze klanten. Dyade opent een aparte telefoonlijn voor het loket.

Wanneer is het loket geopend? U kunt bellen tussen 08.30 en 16.00 uur. Mocht het nummer in gesprek zijn, dan wordt uw gesprek tijdelijk opgevangen door een secretaresse. Bij grote drukte zorgen we ervoor dat u binnen een uur teruggebeld wordt.

Wie krijgt u aan de lijn? U krijgt rechtstreeks een adviseur aan de lijn met een brede kennis, die:

- > Inhoudelijk deskundig is op het gebied van de verwachte vragen.
- > Goed thuis is in het primair onderwijs.
- > Een goed netwerk heeft binnen en buiten de Dyade-organisatie.
- > Met u meedenkt over uw vraag of probleem.
- > Oplossingsgerichte adviezen kan geven.

Wat zijn de doelstellingen van Dyade? Het loket is er om u snel te helpen. Daarom is ons streven 75% van alle vragen onmiddellijk te kunnen

beantwoorden. De volgende 15% moet binnen enkele minuten worden opgezocht en/of nagevraagd. Over de daaropvolgende 5% van de vragen bellen wij u binnen 2 werkdagen terug. Dan blijft er nog 5% over. Dat is de categorie vragen waar we geen antwoord op kunnen geven, omdat die te gecompliceerd is voor het managementloket. We willen u daarvoor wel meteen kunnen doorverwijzen naar interne deskundigen bij Dyade of instanties buiten Dyade.

Dyade wil daarnaast in algemene zin de vragen van de klant in beeld brengen. Daarom wordt er een interne database gebouwd, waarin uw vragen en de door ons gegeven antwoorden worden opgeslagen. Dit zal weer gebruikt worden als input voor verbetering van de algemene dienstverlening en als bron voor artikelen in het Dyademagazine.

Is het een proefproject van Dyade? Nee, het is een nieuwe dienstverlening. U kunt na de kerstvakantie gewoon bellen. Het loket is dan open. Wij hebben de verwachting dat het een succes wordt, maar we hebben geen idee hoe druk het wordt. Werkende weg zullen we dus mogelijk aanpassingen moeten doen. We zijn ook erg benieuwd wat u ervan gaat vinden. Op gezette tijden zullen we onze dienstverlening evalueren. Als u nu al suggesties heeft dan worden die graag tegemoet gezien door de projectleider: Hans Koster op hans.koster@dyade.nl.

Het telefoonnummer van het managementloket: komt meteen na de kerstvakantie op de website van Dyade. ●

Sturen op control effectiever dan op vertrouwen?

Hoogleraar Corporate Finance aan de Rijksuniversiteit Groningen', Kees Cools, heeft vorig jaar een prikkelend boek geschreven onder de titel 'Controle is goed, vertrouwen nog beter'. Het boek gaat over bestuurders en corporate governance. Hoewel zijn invalshoek het bedrijfsleven is, biedt zijn boek vele aanbevelingen waarmee ook andere organisaties, zoals ook onderwijsinstellingen, hun voordeel kunnen doen. In dit artikel ga ik nader in op het belang van governance, de huidige stand van zaken en het vraagstuk van sturen op control versus sturen op vertrouwen.

door Clemens Geenen



Waarom is governance belangrijk? In zijn boek geeft Kees Cools de volgende definitie: "Goede corporate governance is integer ondernemingsbestuur dat transparant verantwoording aflegt over strategie, resultaten en risico's". Als we de woorden 'corporate' en 'onderneming' schrappen dan houden we een definitie over die van toepassing is op bijna alle organisaties. In essentie gaat governance inderdaad over goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording. Dat is van groot belang in het bedrijfsleven, maar ook in het onderwijs. Het vraagstuk van de verhouding tussen directie en schoolbestuur staat in het primair onderwijs weer stevig op de agenda door de komst van lumpsum-bekostiging per 1 augustus jl.

De invoering van een planning- en controlcyclus of een nieuw managementstatuut leidt er dikwijls toe dat de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden opnieuw tegen het licht wordt gehouden. Wie hebben er in het onderwijs belang bij governance? Dat zijn uiteraard de direct betrokkenen, dat wil zeggen de directie en het schoolbestuur of bij het raad van toezicht-model de raad van bestuur en de raad van toezicht. Maar ook 'stakeholders', zoals ouders, medewerkers, onderwijsinspectie en buurtbewoners, hebben alle belang bij een heldere verantwoording van gevoerd beleid en gemaakte keuzen. Dat niet alleen de verantwoor-

'Goede corporate governance is integer ondernemingsbestuur dat transparant verantwoording aflegt over strategie, resultaten en risico's.'

dingsplicht toeneemt, maar ook het aantal stakeholders staat buiten kijf. Zie bijvoorbeeld het laatste rapport van de Onderwijsraad over 'Duurzame onderwijsrelaties', waarbij de raad een lans breekt voor een vertegenwoordiging van bijvoorbeeld de wijkvereniging, de dorpsraad, het plaatselijke bedrijfsleven, ouderenzorg, geloofsgemeenschappen of recreatieve organisaties in de medezeggenschapsraad van de school.

Governance in Nederland Het begrip corporate governance is in de zeventiger jaren in Amerika 'uitgevonden'. Het probleem bestaat echter al veel langer, namelijk zolang er beursgenoteerde ondernemingen zijn. In zijn boek 'Ondernemingen en hun aandeelhouders sinds de VOC; corporate governance 1602-2002' beschrijft Paul Frentrop de schanda- >>

lige wijze waarop bestuurders van de Verenigde Oostindische Compagnie aandeelhouders behandelden. “Bestuurders weigerden inzicht te geven in de cijfers, weigerden op het afgesproken tijdstip dividend te betalen en verrijkten zichzelf in extreme mate ten koste van de aandeelhouders”. Ik denk niet dat Jan Peter Balkenende dit voor ogen stond toen hij bij de laatste Algemene Beschouwingen de loftrumpet stak over die geweldige VOC-mentaliteit van weleer. Governance heeft in Nederland een vliegende start gehad. Na de 40 aanbevelingen voor het bedrijfsleven van de commissie Peters uit 1997 volgden in rap tempo aanbevelingen voor woningcorporaties (commissie Glasz), de gezondheidszorg (commissie Meurs) en het onderwijs (o.a. commissie Strikwerda). Met name het rapport over Health Care Governance uit 1999 verdient nog steeds aandacht. Het is puntig en helder geschreven en biedt aanbevelingen die ook onderwijsinstellingen ter harte kunnen nemen. Het rapport kunt u gratis downloaden via www.healthcaregovernance.nl.

‘Het is puntig en helder geschreven en biedt aanbevelingen die ook onderwijsinstellingen ter harte kunnen nemen.’

Code Tabaksblat De 40 regels van Peters zijn niet algemeen opgevolgd. Debet hieraan zijn de vage bewoordingen waarin veel aanbevelingen zijn gesteld en de weerbarstige praktijk. Wat moet een bedrijf met de aanbeveling dat “het aantal commissariaten van één persoon bij beursgenoteerde vennootschappen zodanig beperkt (moet) worden dat een goede taakvervulling wordt gewaarborgd”? Wat is de norm? Jaap Peters had zelf maar liefst tien commissariaten. In de code Tabaksblat zou het aantal beperkt worden tot vijf. Veel beursgenoteerde bedrijven durfden ook geen afscheid te nemen van hun beschermingsconstructies, bang als ze waren voor een vijandelijke overname. Zelfs Jaap Peters zou als commissaris een keer van zijn geloof afstappen om een zwarte ridder buiten de deur te houden.

Een en ander leidde in 2003 tot het instellen van de commissie Tabaksblat. De noodzaak om te komen tot een nieuwe gedragscode nam toe onder invloed van enkele grote boekhoudschandalen in Amerika (Enron en Worldcom) en Europa (Ahold en Parmalat). In december 2003 presenteerde de commissie haar definitieve code. Het kabinet nam alle aanbevelingen over. Per 1 januari 2004 geldt de code Tabaksblat als wettelijke gedragscode voor beursge-

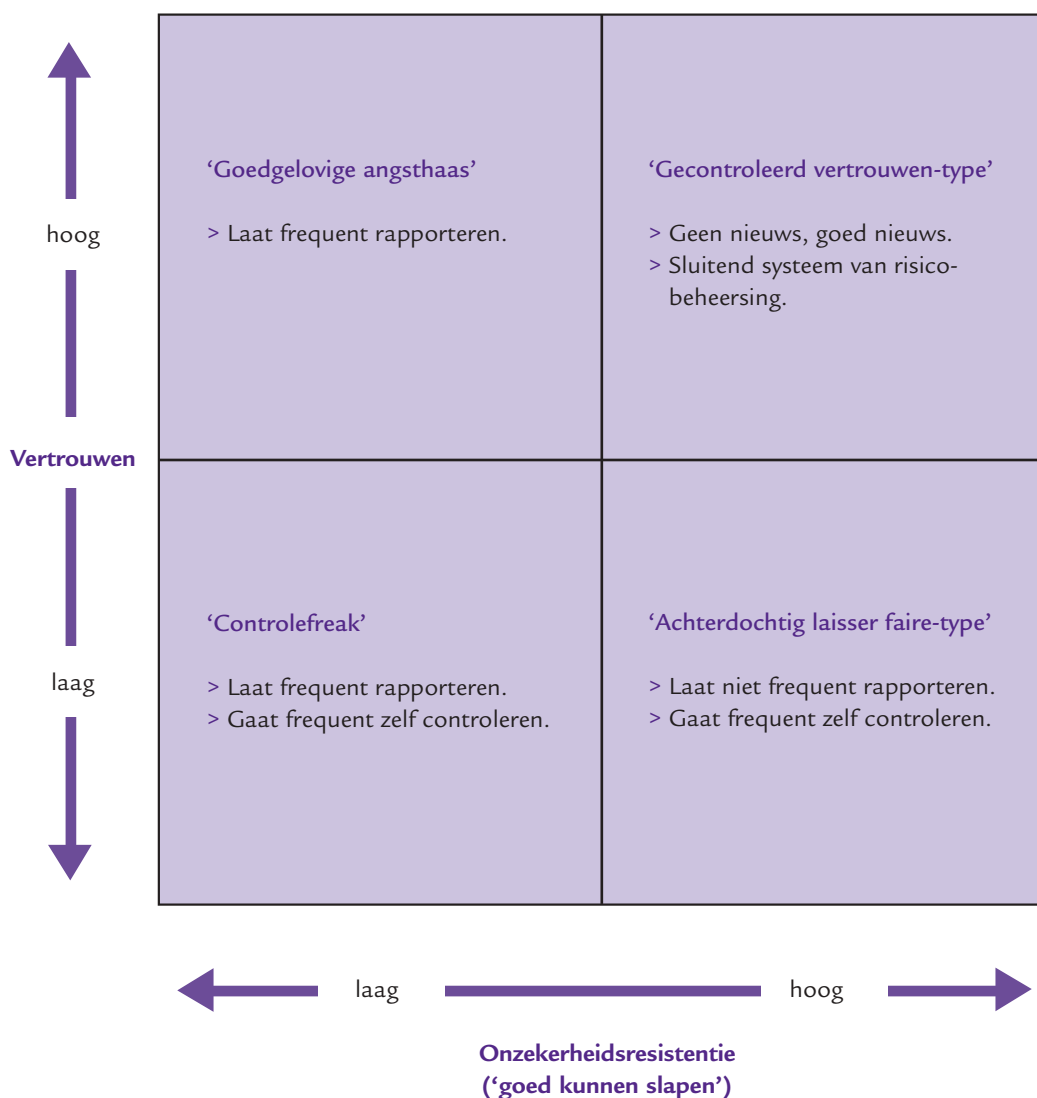
noteerde vennootschappen. Het doel is verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording van de raad van commissarissen en een versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. Beursgenoteerde bedrijven moeten in hun jaarverslag aangeven of zij de voorschriften toepassen en zo niet, waarom niet (‘pas toe of leg uitregel’). De code bestaat uit een aantal principes of algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in concrete bepalingen die de nationale en internationale best practice weergeven. Zoals we hierboven hebben gezien, bevatten deze bepalingen ook normen. Afwijken hiervan mag en is zelfs soms gerechtvaardigd mits gemotiveerd. Dat de code Tabaksblat ook voor het onderwijs nieuwe inzichten kan opleveren, laat het volgende voorbeeld zien.

Een van de principes van deze code luidt dat “de raad van commissarissen verantwoordelijk is voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren”. De best practice-bepaling die hierbij hoort, is dat “de raad van commissarissen ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden, bespreekt. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken.” Hier kan nog menig schoolbestuur of raad van toezicht een puntje aanzuigen. Voor de volledige tekst van de code Tabaksblat zie www.commissiecorporategovernance.nl.

Controle is goed, vertrouwen nog beter In zijn boek stelt Kees Cools twee belangrijke vragen. Zijn alle wetgeving en codes op het gebied van governance wel effectief? En welke bijeffecten hebben zij met name op motivatie en ondernemerschap? Hij komt op basis van 53 gesprekken met bestuursvoorzitters, commissarissen en divisiedirecteuren en een enquête onder 36.000 werknemers tot de verrassende conclusie dat de slinger te ver is doorgeslagen naar control en risicobeheersing. Hij pleit ervoor om de balans tussen control en vertrouwen te herstellen door meer op vertrouwen te gaan sturen.

Zonnekoninggedrag Volgens Kees Cools kunnen de grote boekhoudschandalen niet verklaard worden uit het feit dat bedrijven zich niet hielden aan governance-regels. Hij geeft het voorbeeld van Enron dat in het jaar dat de ‘boel in elkaar klapte’ nog een prijs voor goed ondernemingsbestuur had ontvangen. Kees Cools ziet de oorzaken vooral in buitensporige beloningen en zonnekoninggedrag van de bestuursvoorzitters. “Commissarissen lieten het gebeuren en te commerciële, niet onafhankelijke accountants en financieel directeuren met slappe knieën completeren het beeld.” Hoe het met de huisaccountant en de bestuursvoorzitter van Enron is afgelopen,

Schema Vertrouwen / Onzekerheidsresistentie



is in dit verband het vermelden waard. Het gerenommeerde accountantskantoor Arthur Anderson bestaat als gevolg van het fraudeschandaal niet meer en Jeffrey Skilling heeft 24 jaar gevangenisstraf gekregen. Denk nou niet dat zonnekoninggedrag alleen in het bedrijfsleven voorkomt. Zo had Bram Peper indertijd al de bijnaam 'zonnekoning van Rotterdam'. Het zonnekoninggedrag doet ook zijn intrede in het onderwijs. Het verhaal gaat dat de onderwijsinspectie onlangs bij een bezoek aan een school drie zeer luxe BMW's aantroef. Navraag door de inspecteur leerde dat deze leaseauto's toebehoorden aan de bovenschoolse directie. De les die Kees Cools in zijn boek trekt is dat "corporate governance niet gaat over regeltjes, maar over integer gedrag en bedrijfscultuur, over 'gedeelde overtuigingen' en over de manier waarop je met elkaar en met succes omgaat." Corporate culture voorkomt dat 'narcistische leiders überhaupt carrière maken en opklimmen tot bestuursvoorzitter'.

'Extra control (..) beperkt het gevaar van waardevernietiging, maar leidt niet tot waardecreatie, omdat control niet inspireert en motiveert, integendeel.'

Motivatie en ondernemerschap Als gevolg van de code Tabaksblat zijn de regels voor control aangescherpt en uitgebreid. Hoewel Kees Cools het belang van een betere beheersing van risico's en prestaties niet onderschat, wijst hij de lezer erop dat dit niet het hele verhaal is. "Extra control (..) beperkt het gevaar van waardevernietiging, maar leidt niet tot waardecreatie, omdat control niet inspireert en motiveert, integendeel." >>

Is prestatiebeloning de oplossing? Nee, zegt Kees Cools. De stelling dat prestatiebeloning ondernemerschap stimuleert, is onjuist en onvolledig. “De ideale maatstaf voor werknemers (..) bestaat niet (..). Het individuele doel van een werknemer is nooit gelijk aan dat van de hele onderneming en bovendien worden de prestaties van een werknemer altijd deels bepaald door zijn collega’s en zijn meedelen, over wie hij geen ‘controle’ heeft.” Prestatiebeloning is bovendien één element van waardecreatie. “Optimale prestaties worden bepaald door kunnen en willen, door de talenten en de motivatie van de werknemer.” Prestatiebeloning heeft volgens Kees Cools alleen effect op extrinsieke motivatie en niet op intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie komt voort uit prikkels buiten het werk zelf zoals carrière, salaris, een mooie leaseauto, status of macht. Bij intrinsieke motivatie put de werknemer zijn motivatie uit het werk zelf (‘hij heeft plezier in zijn werk’) of uit het gevoel van competentie en zelfrealisatie (de beroemde pyramide van Maslow). De tweede les die Kees Cools in zijn boek trekt, is dat de bijdrage van prestatiebeloning aan motivatie en ondernemerschap beperkt is.

Sturen op vertrouwen Menigeen vertaalt control als controle. Control betekent echter dat je de risico’s en prestaties van je organisatie beheerst en dat bereik je door het reduceren van onzekerheid.

‘Control betekent echter dat je de risico’s en prestaties van je organisatie beheerst en dat bereik je door het reduceren van onzekerheid.’

Kees Cools maakt in zijn boek onderscheid tussen strategic control en operational control. Strategic control heeft betrekking op de vraag of je op de goede weg bent. Door middel van operational control beheers je financiële en operationele risico’s. Aan de hand van de dimensies vertrouwen en behoefte aan zekerheid komt hij op vier typen managers, ieder met een eigen type control.

Over de manager van het gecontroleerd vertrouwen zegt Kees Cools het volgende. “Hij zal zijn mensen een groot aantal taken toevertrouwen en geeft hen maximale beleidsruimte, maar geeft tegelijkertijd

duidelijk aan waar de grenzen liggen. Overschrijden van die grenzen wordt hard afgestraft (..). Hij handelt het principe ‘geen nieuws is goed nieuws’ en alleen wanneer er problemen zijn of er belangrijk van het plan wordt afgeweken, wil hij tijdig worden geïnformeerd. Hij heeft een sluitend systeem van risico-beheersing geïnstalleerd, waardoor de kans op nare verrassingen gereduceerd is tot een minimum.” Het spreekt bijna vanzelf dat Kees Cools een groot voorstander is van sturen op vertrouwen. “Onderzoek laat keer op keer zien dat het geven van vertrouwen en maximale beslissingsvrijheid wél motiverend werken en de arbeidsproductiviteit kunnen verhogen. Een cultuur van vertrouwen leidt bovendien tot meer cohesie, onderlinge samenwerking, ondernemerschap en focus op lange termijn-prestaties.”

Voor onder de kerstboom ‘Controle is goed, vertrouwen nog beter’ kost in de boekhandel € 22,50. Via www.managementboek.nl kunt u het boek ook online bestellen. U hoeft geen financieel specialist te zijn om dit boek te kunnen lezen. Kees Cools heeft een vlotte pen, geeft veel voorbeelden uit de praktijk en schuwt niet om heilige huisjes omver te werpen. Zoekt u nog een passend relatiegeschenk voor uw schoolbestuur of raad van toezicht dan is dit boek echt een aanrader. Ook als u geen verborgen boodschap heeft. ●

Rex-Rotary

Wat doe je als een contract met een leverancier afloopt? Dan ga je natuurlijk kijken wat er zoal te koop is. Zo ook het Hermann Wesselink College te Amstelveen, een onderwijsinstelling met ruim 1500 leerlingen verdeeld over de opleidingen tweetalig vwo, gymnasium, atheneum, havo en vmbo-t. Eind van dit jaar lopen hier de kopieercontracten af. Een goed moment voor de school om zich te gaan oriënteren op de markt van copiers en printers.

door Carmen van Dorst



De heer Kodde (links), Facilitair Manager op het Hermann Wesselink College en de heer Markulj, Repromedewerker

De heer Kodde, Facilitair Manager bij het Hermann Wesselink College: "In het Dyademagazine van mei jl. las ik een artikel over Rex-Rotary, een in het onderwijs bekende leverancier van kopieer- en print-apparatuur. Rex-Rotary had toen net een samenwerkingsverband afgesloten met Dyade. Ik heb direct contact opgenomen met de accountmanager van Rex-Rotary en we zijn om tafel gaan zitten".

"Samen met Rex-Rotary hebben we de toenmalige print- en kopieersituatie onder de loep genomen en bekeken waar we op kosten konden besparen en aan productiviteit konden winnen. Het gemak voor administratie, leraar en leerling stond hierbij centraal. We waren er vrij snel uit. Rex-Rotary bleek een professionele, aantrekkelijke partner. Bovendien konden we via de Dyade Voordeelservice gebruik maken van scherpe tarieven. Aan het begin van het nieuwe schooljaar was alle apparatuur geleverd en rolde de eerste publicatie van de Rex-Rotary 'pers'!", aldus de heer Kodde.

Reproafdeling geoptimaliseerd Op de reproafdeling resulteerde de overeenkomst in het nieuwste van het nieuwste op hoogvolumegebied (de Rex-Rotary MP9000, met 90 pagina's per minuut) en een kleurenmultifunctional (DSc460) van 60 pagina's per minuut. De heer Kodde: "De voordelen zijn groot. Verrichtten we voorheen nog veel handwerk, nu is dit niet meer nodig aangezien de machine beschikt over functionaliteiten als boekjes maken, vouwen, nieten en perforeren. Tijdwinst dus! Daarnaast waren we voorheen, met 2 miljoen afdrucken op jaarbasis, genoodzaakt om printwerk uit te besteden bij copyshops. Met onze nieuwe oplossing besparen we flink op deze kosten."

Uitgangspunt van de nieuwe repro is om de docent zoveel mogelijk te ontlasten, zodat men zich met de 'corebusiness' - lesgeven - kan bezighouden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de docent vanaf thuis een repetitie e-mailt, het werk hoeft dan alleen maar bij de reproafdeling afgehaald te worden. Verder zijn machines op het netwerk aangesloten, dus opdrachten kunnen vanaf elke pc verstuurd worden.

Voordeel voor leerling en docent De heer Kodde: "We merken dat leerlingen steeds vaker gebruik maken van kleur in documenten. Daarom hebben we het oude kopieerapparaat vervangen door een kleurenmultifunctional. Doordat we scherp hebben kunnen inkopen, profiteren onze leerlingen van een lage prijs voor kleurenafdrucken. Hierdoor wordt het voor de leerling aantrekkelijker om werkstukken te printen in kleur. De multifunctional staat standaard ingesteld op zwart/wit-afdrucken, maar het is tevens mogelijk om kleurenafdrucken te maken".

Voor de ca. 125 docenten is de docentenwerkkruimte uitgerust met een zwart/wit-multifunctional (MFP). Hier stond voorheen een dure printer, die overuren draaide. De nieuwe MFP is op het netwerk aangesloten. "Hiermee voorzien we in een duidelijke behoefte onder de docenten: documenten scannen en opslaan", aldus de heer Kodde.

Scherpe afdrukkwaliteit door digitale technologie Het Hermann Wesselink College heeft een flinke slag gemaakt als het om kwaliteit gaat. De heer Kodde: "Je merkt dat met de digitale technologie veel scherpere afdrucken mogelijk zijn dan met analoge apparatuur. Begin dit schooljaar is de eerste publicatie in een oplage van 1500 door de nieuwe hoogvolumemachine tot stand gekomen. Hier kregen we reacties op als: 'Hé, je herkent nu de mensen op de foto's!' Dat is natuurlijk leuk om te horen".

Wilt u ook weten hoe uw kopieer- en printsituatie goedkoper of efficiënter kan? Neem contact op met Rex-Rotary via (079) 346 75 00, of kijk op www.rexrotary.nl. ●

Een Bijzonder Krachtige Band in Leusden

Het bovenschools management bestaat uit twee algemeen directeuren: Gerrit-Jan Weiler en Wichert Eikelenboom.

Gerrit-Jan Weiler (links) (1954, Assuncion, Paraguay) was in een vorig leven leerkracht en basisschooldirecteur van o.a. de Hilversumse Schoolvereniging. In 2004 heeft hij zijn master Bovenschools schoolleider gehaald, waarna hij in 2005 één van de algemeen directeuren van BKB Leusden werd.

Wichert Eikelenboom (rechts) (1954, Castricum) was in een vorig leven leraar. In 1995 werd hij directeur van De Schakel in Leersum. Daarna werd hij in 2002 bovenschools directeur van de PCOL en tevens beleidsmedewerker Huisvesting bij de AVS. Sinds 2005 is hij één van de algemeen directeuren van BKB.



In Leusden werken drie schoolbesturen samen in de Stichting BKB. Die samenwerking is in 1997 van de grond gekomen op initiatief van schooldirecteuren. De impuls daarvoor was de regeling Bestuurlijke Krachtenbundeling; bekend geworden onder de afkorting BKB. Die regeling faciliteerde samenwerking van scholen, waarbij ze geacht werden hun personeelsbeleid op elkaar af te stemmen. In Leusden werd dat zo'n groot succes dat de samenwerking niet alleen de regeling BKB heeft overleefd, maar omgezet is in een stichting met bovenschools management. Doordat verschillende richtingen samenwerken is het een uniek project. BKB staat in Leusden nu voor Bijzonder Krachtige Band.

door Hans Koster

Geschiedenis De Stichting BKB bestaat uit drie onderdelen: de Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs Leusden (BOB) met 5 scholen, de Vereniging Protestants Christelijk Onderwijs Leusden met 5 scholen en de Stichting Katholiek Onderwijs Leusden met 3 scholen. Die drie organisaties bestaan nog steeds, maar werken samen in de Stichting BKB Leusden-Achterveld.

In de beginfase ging het vooral om onderlinge afstemming van het beleid. Bedoeling was met één stem te onderhandelen met de gemeente, Daarnaast werden gemeenschappelijke contracten afgesloten. De aanstaande invoering van lumpsum versterkte dit proces. Schaalvergroting om de toekomstige risico's te beheersen op het gebied van personele kosten en beheer van schoolgebouwen was de volgende stap. De organisatie BKB werd in 2006 omgezet in een stichting. Ze treedt naar externe instanties (gemeente, onderwijsinspectie, onderwijsbonden, Arbo-diensten en ministerie) op als vertegenwoordiger van de

aangesloten schoolbesturen. De BKB heeft zich een sterke positie verworven in Leusden en Achterveld. Ze biedt onderwijs aan 80% van alle leerlingen. Door deze positie is BKB in staat om relatief kleine scholen in het buitengebied in stand te houden. BKB heeft ongeveer 220 werknemers in dienst en heeft daarmee ruimte voor een goed en eigen personeelsbeleid. De sterke positie komt ook tot uiting bij het aangaan van scholingscontracten met externe partijen.

Met verschillende hogescholen zijn contracten afgesloten voor het opleiden in de school van aankomende leerkrachten. Door de omvang van de organisatie is er voor de personeelsleden een goed werkgelegenheidsperspectief. Dit is in eerste instantie geregeld per deelnemend schoolbestuur, maar voor vacatures bij andere aangesloten besturen hebben medewerkers een zekere voorrangpositie. BKB is de spil waar de personele mobiliteit van de werknemers om draait.

Identiteit Het bijzondere van de Stichting BKB is de samenstelling van drie verschillende zuilen met ieder een eigen identiteit. Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de samenstellende besturen dat deze identiteit behouden blijft en zelfs wordt versterkt. De protestants christelijke poot wijst ouders er bijvoorbeeld uitdrukkelijk op dat ze lid kunnen worden van de schoolvereniging om zo het protestants christelijk onderwijs in Leusden-Achterveld te versterken! Kwalitatief goed onderwijs is de dragende

gedachte achter de vorming van BKB. De samenwerking tussen de verschillende schoolbesturen heeft geleid tot een groot gevoel van solidariteit en vertrouwen in elkaar. Maar uitgangspunt blijft dat de identiteit en de cultuur van de individuele school gewaarborgd wordt. De scholen worden nadrukkelijk uitgedaagd hun eigen toekomstprofiel op te stellen. Wat heeft de school meer te bieden naast de eigen onderwijskundige aanpak? Bij deze ontwikkeling wordt per school het 'eigen' schoolbestuur betrokken, met natuurlijk de eigen ouders en medezeggenschapsraad.

'Maar uitgangspunt blijft dat de identiteit en de cultuur van de individuele school gewaarborgd wordt.'

Management Op dit moment heeft de stichting een bovenschools management van twee personen: Gerrit-Jan Weiler en Wichert Eikelenboom. Daarnaast is er een beperkt stafbureau, bestaande uit 1 fte secretariaat en 0,5 fte beleidsondersteuning. Iedere school heeft een eigen, volwaardige directeur. Op de kleine scholen is hij drie dagen ambu- >>

leerlingen van de basisschool De Heerd, Leusden





leerlingen van de basisschool De Heerd, Leusden

lant, op de grotere scholen volledig. De beheersmatige taken worden voor de directeuren uitgevoerd door het BKB Onderwijsbureau. De directeur is uitdrukkelijk onderwijskundig schoolleider. De verdeling van de bevoegdheden tussen het bovenschools management en de aangesloten schoolbesturen is in een proces van ontwikkeling.

‘De verdeling van de bevoegdheden tussen het bovenschools management en de aangesloten schoolbesturen is in een proces van ontwikkeling.’

Aanvankelijk was het mandaat van de bovenschoolse directie beperkt tot materiële zaken. Het personeelsbeleid werd overgelaten aan de samenstellende schoolbesturen. In de loop van de ontwikkeling veranderde dit en op dit moment hebben de managers een ruimer mandaat.

Kwaliteitsbeleid In het kwaliteitsbeleid komt duidelijk naar voren hoe de verhouding is tussen de aangesloten schoolbesturen en wat de positie van de bovenschoolse directie is. De directeuren van de scholen hebben op een studieconferentie aangegeven dat ze actiever beleidsinstrumenten willen uitwisselen. Doel is om ze onderling te kunnen vergelijken en op grond van ‘best practice’ eventueel een keuze te maken voor een ander systeem. Het is daarbij uitdrukkelijk niet de bedoeling één systeem voor alle scholen op te leggen. De taak van het bovenschools management is hier procesbewaking. Alle scholen voeren kwaliteitsbeleid met goede instrumenten, maar iedere school is vrij in de keuze van die instrumenten. De algehele coördinatie wordt uitgevoerd door het BKB Management. Zij zorgt ook voor het bespreekbaar maken van de schoolresultaten en ziet toe op de uitvoering van het schoolplan en veranderingsplan. De schooldirecteuren hebben de opdracht met een kwaliteitsinstrument te werken dat door de inspectie als minstens voldoende wordt beoordeeld. De voortgang wordt opgenomen in de managementrapportage per kwartaal aan het overkoepelend bestuur, ter kennisname aan de onderliggende besturen.

Zorgcentrum BKB Leusden heeft een eigen zorgcentrum. Dat is begonnen op initiatief van de intern begeleiders van 15 basisscholen in Leusden als leescentrum. De kinderen van de aangesloten basisscholen kunnen gratis gebruik maken van specifieke leeshulp. Het is de bedoeling het zorgaanbod uit te breiden en de verwijzing naar het speciaal basisonderwijs tot een minimum te beperken. Het zorgcentrum is belast met de organisatie van de zorgstructuur binnen de scholen en de samenwerkingsverbanden. Vooruitlopend op de herijking van de zorgplicht in de nieuwe wetgeving bereidt het zorgcentrum zich al vast voor op de rol van ‘makelaar’ voor wat betreft het matchen van kind en zorg.

TSO en BSO De BKB coördineert voor de aangesloten scholen de tussenschoolse opvang (tso) en de buitenschoolse opvang (bso). Doel is te komen tot een eigen gezicht van de opvang door het inzetten van kwalitatief goede medewerkers met behoud van een eigen invulling per school.

Verdere ontwikkeling De bedoeling is steeds de scholen te stimuleren tot een extra stap vooruit. Schooldirecteuren hebben de handen vol aan goed onderwijskundig beleid. Een aantal niet onderwijs-

kundige zaken kan beter op bovenschools niveau worden afgehandeld. Maar ook voor de onderwijskundige aansturing kan coördinatie op bovenschools niveau voor de directeuren verlichting van hun taak geven. Er is overal ruimte voor eigen identiteit. Het bovenschools management geeft niet alleen die ruimte, maar stimuleert het ook. BKB Leusden heeft een interessante stap gezet door de meerwaarde van samenwerking van onderliggende schoolbesturen vorm te geven, zonder dat de nadelen van schaalvergroting optreden. Het management en de scholen van BKB hebben ambities. Voor meer informatie of het leggen van contact kunt u terecht op de website: www.bkb.nu. ●

‘BKB Leusden heeft een interessante stap gezet door de meerwaarde van samenwerking van onderliggende schoolbesturen vorm te geven, zonder dat de nadelen van schaalvergroting optreden.’

leerlinge van de basisschool De Heerd, Leusden



Waar zitten we?

c Dyade Dienstverlening Onderwijs
Centraal Bureau
Fakkelstede 2 | Postbus 611 |
3430 AP Nieuwegein | tel. (030) 630 56 00 |
fax (030) 630 56 91

a Dyade Dienstverlening Onderwijs
Amersfoort
Utrechtseweg 371 | Postbus 1402 |
3800 BK Amersfoort | tel. (033) 469 82 00 |
fax (033) 461 28 49

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

a Dyade Dienstverlening Onderwijs
Aalsmeer
Zwarteweg 123 | Postbus 111 |
1430 AC Aalsmeer | tel. (0297) 38 82 88 |
fax (0297) 38 82 99

a Dyade Dienstverlening Onderwijs
Amsterdam
Slotermeerlaan 69 | Postbus 9052 |
1006 AB Amsterdam | tel. (020) 585 95 00 |
fax (020) 585 95 55

n Dyade Dienstverlening Onderwijs
Nieuwegein
Fakkelstede 2 | Postbus 611 |
3430 AP Nieuwegein | tel. (030) 602 85 60 |
fax (030) 602 85 91

a Dyade Dienstverlening Onderwijs
Alkmaar
Jan Luikenstraat 2 | Postbus 1012 |
1810 KA Alkmaar | tel. (072) 540 30 44 |
fax (072) 540 33 84

e Dyade Dienstverlening Onderwijs
Ede
Horapark 3 | Postbus 8040 |
6710 AA Ede | tel. (0318) 67 51 11 |
fax (0318) 62 23 63

r Dyade Dienstverlening Onderwijs
Rotterdam
Scheepmakershaven 64 | Postbus 1080 |
3000 BB Rotterdam | tel. 088 - 392 33 33 |
fax (010) 414 72 27

Een routebeschrijving naar alle vestigingen kunt u vinden op: www.dyade.nl

Dyade heeft ten behoeve van al haar klanten mantelcontracten afgesloten. Omdat wij onderhandeld hebben voor alle klanten van Dyade, hebben wij condities bedongen die u als klant afzonderlijk nooit kunt bedingen. Als klant van Dyade kunt u van deze gunstige condities (gratis) profiteren.

Zie www.dyade.nl Diensten > Dyade Voordeelservice. Voor algemene informatie belt u met (030) 630 56 12.

Dyade
Voordeelservice

De belangrijkste mantelcontracten

Dienst / product	Partner van Dyade	Uw voordeel	Hoe u kunt deelnemen?
Bankarrangement	> ING Bank/Postbank > ABN-AMRO	> hoge rente op rekeningcourant > beleggen onder de onderwijs condities > geen bankkosten	Aanmelden via de vestiging
Elektronische beveiliging	Initial Varel Security	> beveiligingsoplossingen op maat	Aanmelden via tel. (020) 651 61 14
IP Aanvullingsplan	ABP/Loyalis	> 20% korting	Aanmelden via tel. (045) 579 61 11
Kopieermachines	Rex-Rotary	> lage all-in afdrukprijs	Aanmelden via de vestiging
Motorrijtuigenverzekering	Univé	> 10% korting	Aanmelden via de vestiging
Papier print- en kopieerpapier	Proost & Brandt	> goede kwaliteit papier tegen een bodemprijs	Inschrijven via www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice
(Personeels)advertenties het plaatsen van advertenties in de media	Meyson communicatieadviesbureau	> tot 35% korting op reguliere advertentietarieven	Aanmelden via tel. (020) 585 95 13 of per mail advertenties@dyade.nl
Schoolmeubilair	Presikhaaf	> aantrekkelijke (leverings)condities	Aanmelden via tel. (026) 368 56 85
Verbruiksmateriaal pennen, potloden, stiften, linialen etc.	Ahrend	> geen verzendkosten bij een laag bestelbedrag > hoge kortingen (tot 38%)	Inschrijven via www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice
Website het maken van een eigen site voor bestuur of school	Meyson communicatieadviesbureau	> u kunt gebruik maken van een pakket dat speciaal voor het onderwijs gemaakt is	Aanmelden via tel. (020) 585 95 13 of per mail advertenties@dyade.nl
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice

Elke maand > Formulier maandopgave geweigerde vacatures toezenden aan Cfi als een vacature geweigerd wordt door een eigen wachtgelder. Een kopie van het formulier aan de afdeling Dyade Personeel zenden.

Elke maand > Vervangingsmutaties tijdig indienen (binnen drie maanden). Wanneer de termijn wordt overschreden, kunnen de kosten niet meer worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds.

Elke maand > Gewerkte invaldagen moeten liefst direct, maar uiterlijk vóór de 5^e van de volgende maand voor verwerking worden aangeboden.

Elke week > Toezenden personeelsmutaties aan de afdeling Dyade Personeel. Wij verzoeken u personeelsmutaties gespreid - bijvoorbeeld wekelijks - aan te bieden via www.dyade.nl > Dyade Extranet > Dyade Personeel > Web Personeelsmutaties. Ook als u nog op de 'ouderwetse' manier via formulieren aanlevert, is het van belang de mutaties niet tot vlak voor de uiterste datum op te sparen.

04/12 *Mutaties die uiterlijk vóór 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van december.*

18/12 *Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling december.*

21/12 *Het salaris over de maand december wordt uitbetaald.*

Bereikbaarheid Dyade eindejaarsperiode

In de eindejaarsperiode is Dyade op woensdag 27, donderdag 28 en vrijdag 29 december telefonisch bereikbaar van 08.30 - 12.30 uur.



ZO... OF TOCH LIEVER ZO?

**REX-ROTARY MAAKT
HET NIEUWE LESGEVEN EXTRA VOORDELIG**

10% korting op een digitaal schoolbord

Sluit een overeenkomst voor minimaal één multifunctional af en u krijgt maar liefst 10% korting op de aanschaf van een digitaal schoolbord. Lesgeven én les krijgen wordt zo veel interactiever en daardoor veel leuker. Bovendien bent u met een multifunctional van Rex-Rotary verzekerd van een perfecte, constante afdrukkwaliteit. **Dubbel voordeel dus.** Bel daarom vandaag 079 - 346 75 00 en vraag naar de voorwaarden.

Of kijk op www.rexrotary.nl en log in op de speciale Dyade-website. Deze actie geldt bij overeenkomsten die tot 15 december 2006 worden afgesloten.

