

Dyademagazine

nummer 9 | september 2007 | maandelijkse uitgave van Dyade



- > Cliëntenraad: het jaarverslag 2006
- > Interne beheersing in het onderwijs
- > Een pleidooi voor ideeënmanagement

Dyade



Dyade Directeurenpool

Heeft u nú tijdelijk een directeur nodig?

De Dyade Directeurenpool bestaat sinds 1998 en is de enige puur gespecialiseerde pool van onderwijsmanagers. Directeuren van een zwaar kaliber op school- of bovenschools niveau. Ze kennen het onderwijs door en door en zijn daarom in staat onderwijsorganisaties snel en effectief aan te sturen.

Ervaren interim-managers, puur gespecialiseerd in onderwijsmanagement!

Wilt u meer informatie over Dyade? Ga naar www.dyade.nl of neem contact op met Aldert Wester, Coördinator Dyade Directeurenpool, telefoon (0318) 67 51 65 of e-mail naar directeurenpool@dyade.nl.

Dyade

Dyademagazine is een uitgave van Dyade. 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
 Peter de Vette
 Bert Wagenveld
 Hans Koster

Redactie-adres

Postbus 611
 3430 AP Nieuwegein
redactiedyade@dyade.nl

Abonnementen

Klanten van Dyade ontvangen een exemplaar van het Dyademagazine per bevoegd gezag plus een exemplaar per school. Voor niet-klanten en extra abonnementen kost het Dyademagazine €36,25 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

Stroom | grafische vormgeving,
 Krommenie

Coverfoto + pagina 4

Marco van Hal, Amsterdam

Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

Drukkerij

Nivo, Delft



In dit nummer:

- 4 Cliëntenraad: het jaarverslag 2006
- 6 Nieuwe bestuursvoorzitter Dyade
- 7 Het beste bestuursverslag PO van Nederland. Herhaalde oproep!

de racende rechter

- 8 Oud en dynamisch!
- 10 PI-Raeterij
- 12 Bovenschools instellings(brin)nummer
Reizen met de OV-chipkaart
- 13 Wet identificatie bij dienstverlening/
Wet melding ongebruikelijke transacties
- 14 Interne beheersing in het onderwijs
- 16 BTW-gevolgen.
Ter beschikking stellen onderwijspersoneel en
Dienstverlening zelfstandige docenten

k o r t

veelgestelde vragen

ICT Tips & trucs

- 21 “Voor 10.000 euro per jaar bijklussen wil iedereen toch wel?”
- 24 Wat heeft de toekomst van uw schoolorganisatie te maken met de Amerikaanse marketinggoeroe Michael E. Porter?
- 26 s m a a k m a k e r s
Van wie is de school?
- 30 Waar vindt u ons?
- 31 Kalender

Nieuwe voorzitter Cliëntenraad

Graag maken we van de gelegenheid gebruik om de heer J.A.M. (Jos) de Bruijn, de nieuwe voorzitter van de Cliëntenraad aan u voor te stellen. Na vijf jaar lidmaatschap heeft Jos met ingang van 1 januari 2007 de voorzittershamer overgenomen van zijn voorganger de heer H.J.M. (Hubert) Schalkwijk.

Jos is algemeen directeur van de Katholieke Scholenstichting Fectio, een organisatie met twaalf scholen, 3.000 leerlingen en 280 personeelsleden in Houten en Bunnik. Zijn loopbaan bestaat tot op heden volledig uit onderwijsfuncties. Na de Pedagogische Academie in Amsterdam gevolgd te hebben, is hij zes jaar leerkracht geweest op een kleine school in Mijdrecht. Daarna heeft hij leiding gegeven aan drie verschillende scholen.

Als reden om lid te worden van de Cliëntenraad heeft Jos aangegeven het doel van de Cliënten-

raad van harte te onderschrijven. Het doel dat deze raad heeft, is namelijk een bijdrage te leveren aan de verbetering van de dienstverlening van Dyade aan haar klanten. Jos geeft aan dat doel te willen bereiken door met de voorzitter van de Raad van Bestuur van Dyade in gesprek te gaan over de dienstverlening zoals klanten die van Dyade ervaren.

De mening van de Cliëntenraad wordt gevraagd rond nieuwe ontwikkelingen, toekomstige mogelijkheden, trends, enz. De Cliëntenraad kijkt dus samen met de bestuurder regelmatig vooruit. Alle leden van dit adviescollege staan met beide benen op de grond, in het onderwijsveld waarin ook ú dagelijks werkt. Met de adviezen en ideeën wordt ook echt iets gedaan. U kunt dat lezen in het jaarverslag dat u kunt vinden op de website van Dyade.

Als nieuwe voorzitter heeft Jos er alle vertrouwen in met de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur (zie pagina 6) op dezelfde wijze te kunnen samenwerken als zijn voorganger met mevrouw H. (Ineke) Donkervoort.



Jos de Bruijn

Cliëntenraad: het jaarverslag 2006

Zoals u weet beschikt Dyade over een Cliëntenraad. De Cliëntenraad is een adviesorgaan van de Raad van Bestuur van Dyade en heeft ten doel een bijdrage te leveren aan de optimalisering van de dienstverlening van Dyade. De Cliëntenraad heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur. Dit artikel gaat over de taken en bevoegdheden, de samenstelling en de besproken onderwerpen van de Cliëntenraad.

door Herman de Wild

Taken en bevoegdheden

- > De Cliëntenraad adviseert de Raad van Bestuur onder meer over de ontwikkelingen in de onderwijsmarkt, de wensen van de klanten, de kwaliteit van de dienstverlening, de samenstelling van de dienstverleningspakketten en nieuwe diensten.
- > Op verzoek kan overleg plaatsvinden over bepaalde thema's en met een specifieke groep klanten.
- > In geval van een vacature binnen de Raad van Toezicht van Dyade krijgt de Cliëntenraad de gelegenheid kandidaten voor te dragen.

Samenstelling

- > De Cliëntenraad telt maximaal 15 leden. Gestreefd wordt naar een evenredige verdeling over de vestigingen die Dyade heeft en de typen klanten naar organisatiestructuur, grootte en dienstverleningspakket dat men afneemt bij Dyade.
- > De leden dienen deel uit te maken van het bestuur van een klant, dan wel als algemeen directeur, bovenschools manager of schoolleider in dienst te zijn bij de klant.
- > De Raad van Bestuur benoemt de leden van de Cliëntenraad. De benoeming geschiedt voor een periode van vier jaar. Eén van de leden van de Cliëntenraad treedt op als voorzitter.

Leden van de Cliëntenraad in 2006

- > **R. Beekhuizen**, Delta Arnhem te Elden
- > **J. Blonk**, Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk
- > **J. van Brecht**, Bovenschools Managementteam SKSWW te Woerden
- > **J.A.M. de Bruijn**, Katholieke Scholenstichting Fectio te Houten
- > **M. Damen**, Federatie Openbaar Onderwijs Reimerswaal te Kruiningen
- > **W.H. Ellenbroek**, Stichting Katholiek Primair Onderwijs en Omstreken te Amersfoort
- > **Mevrouw A.A.B. Fischer**, Stichting Christelijk Speciaal Onderwijs 't Gooi te Hilversum
- > **H.J.M. Schalkwijk**, (voorzitter Cliëntenraad) Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs te Rotterdam
- > **Chr. Stapel**, Stichting Katholiek Primair Onderwijs Westland te Poeldijk
- > **R.P.R. Venema**, Vereniging voor Protestants Christelijk Basis- en Voortgezet Onderwijs te Katwijk
- > **J. Wiegers**, Stichting Openbaar Basisonderwijs te Hilversum

In 2006 besproken onderwerpen met adviezen, besluiten en acties

Als één van de eerste onderwerpen is de evaluatie besproken van de in het najaar 2005 gehouden gesprekken met klanten in het primair onderwijs met als doel de afspraken over de dienstverlening met klanten te actualiseren en meer toe te snijden op de situatie onder lumpsum. In het algemeen is de Cliëntenraad tevreden over de hele aanpak en de positieve neveneffecten.

Evaluatie klantgesprekken najaar 2005

Adviezen

- > Evaluatiegesprekken (face-to-face) blijven, naast papieren metingen, belangrijk in het klantcontact.
- > Pakketontwikkeling moet blijvend zijn. De suggestie wordt gedaan de uitwisselbaarheid van pakketonderdelen te optimaliseren.
- > De keuze in pakketten is voor het moment voldoende. Ter overweging wordt meegegeven de klantprofielen aan te passen.
- > De tariefstructuur verdient wellicht ook een evaluatiemoment.

Besluiten en acties

- > Adviezen sluiten aan op het beleid en de visie van Dyade. Jaarlijks evalueert Dyade haar pakketten.

Stuurinformatie

Regelmatig onderwerp van gesprek zijn de ontwikkelingen bij Dyade. De structuur van het meerjaren strategisch beleidsplan van Dyade spreekt de Cliëntenraad aan.

Advies

- > De Cliëntenraad benadrukt het belang van stuurinformatie voor besturen en schoolleiders en geeft concrete voorbeelden van bedoelde informatie.

Besluiten en acties

- > Dyade erkent het advies van de Cliëntenraad en zorgt voor uitwerking van het advies in strategische beleidsplannen.

Systemen Financieel en Personeel

Een belangrijk onderwerp van gesprek zijn de ontwikkelingen op ICT-gebied in het onderwijs en de betekenis daarvan voor klanten van Dyade en Dyade zelf.

Belangrijkste adviezen

- > Cruciaal is dat alle systemen beveiligd zijn en blijven tegen virussen en hackers.
- > Een aantal overzichten moet zowel op papier als op het scherm te raadplegen zijn.
- > Er is een sterke behoefte om zo weinig mogelijk verschillend te hoeven inloggen.
- > De Cliëntenraad verzoekt na te gaan of Web Personeelsmutaties vanaf 07.00 of 08.00 uur beschikbaar kan zijn in plaats van 09.00 uur.

Besluiten en acties

- > Dyade erkent de behoefte van klanten op ICT-gebied. Implementatie zal altijd afhankelijk zijn van wat klanten willen betalen voor deze dienstverlening. Per klantwens zal aan de hand van een businesscase worden bekeken of introductie haalbaar is.
- > Een aantal van de door de Cliëntenraad aangegeven adviezen zijn in 2006 reeds geïmplementeerd.

Dyade Voordeelservice

Naast haar financiële- en personele dienstverlening en advies heeft Dyade onder de naam Dyade Voordeelservice dienstverlening op het gebied van mantelcontracten. De klantvoordelen zijn met de Cliëntenraad besproken.

Advies

- > De Cliëntenraad geeft aan dat besparingen vaak nog groter kunnen zijn dan het theoretische voordeel omdat: klanten zelf geen selectieprocedure hoeven te doorlopen, besparingen op re-integratiekosten zijn te realiseren en gezinsleden van personeelsleden kunnen profiteren van kortingen.

Besluiten en acties

- Dyade zal in haar communicatie meer aandacht besteden aan de klantvoordelen van Voordeelservice. >>

>> Raad van Toezicht Dyade

Gedurende het jaar zijn er vacatures geweest in de Raad van Toezicht van Dyade.

Advies

- > De gevolgde procedure wordt door de Cliëntenraad als zorgvuldig beoordeeld en passend bij de behoeften van Dyade. De Cliëntenraad geeft een positief advies.

Klanttevredenheid

Ieder jaar meet Dyade de gerealiseerde klanttevredenheid. De uitkomsten zijn in het Cliëntenraad besproken.

Belangrijkste adviezen

- > De Cliëntenraad is tevreden over aanpak, uitkomsten en communicatie van het onderzoek.
- > Te overwegen valt het onderzoek volgend jaar uit te besteden.
- > Een kans in de markt is integrale dienstverlening.
- > Het segmenteren door Dyade naar verschillende doelgroepen is een belangrijk onderwerp.
- > De bestuurlijke krachtenbundeling gaat door terwijl er op de scholen niet zoveel dynamiek is op het gebied van personele- en financiële dienstverlening. Dyade zou onderzoek kunnen doen naar het 'ontkoppelpunt' bij klanten.

Besluiten en acties

- > Dyade neemt de meeste adviezen over en doet nader onderzoek op de door de Cliëntenraad genoemde belangrijke onderwerpen.

Raad van Bestuur Dyade

De voorzitter van de Raad van Bestuur van Dyade heeft een groot aantal klanten persoonlijk bezocht. Van ieder bezoek is een verslag gemaakt. De bevindingen van de bestuurder worden besproken met de Cliëntenraad.

Adviezen

- > De door Dyade ingevoerde softclosegesprekken worden door klanten als positief ervaren.
- > De systemen Financieel en Personeel zouden eigenlijk geïntegreerd moeten zijn.
- > Communicatie om (pro-actief) het verwachtingspatroon bij klanten te managen is belangrijk.
- > Dyade Voordeelservice is bij veel klanten nog steeds onvoldoende bekend.

Besluiten en acties

- > Adviezen worden overgenomen en voor zover mogelijk (in overleg met de Cliëntenraad) geïmplementeerd.

Jaarverslag Dyade 2005

Met de Cliëntenraad is het jaarverslag 2005 van Dyade besproken.

Advies

- > De complimenten van de Cliëntenraad voor het positieve resultaat.

Het complete jaarverslag kunt u downloaden van www.dyade.nl > Organisatie > Cliëntenraad. ●

Nieuwe bestuursvoorzitter Dyade

Zoals u hebt kunnen lezen in het juli/augustusnummer van het Dyademagazine is mevrouw drs. H. (Ineke) Donkervoort inmiddels per 1 augustus jl. afgetreden als bestuursvoorzitter van Dyade. De Raad van Toezicht van Dyade heeft de heer ir. H.W.I. (Hans) Bol als opvolger benoemd.

Hans Bol woont in Rotterdam en is 48 jaar oud. Hij is getrouwd en heeft twee studerende kinderen. Na zijn studie Werktuigbouwkunde aan de TU Delft heeft hij een studie Bedrijfskunde gedaan aan de TU Twente. Zijn werkzaamheden lagen vervolgens altijd op het bedrijfskundige vlak. Zo werkte Hans voorheen onder meer als marketingmanager, accountmanager en commercieel directeur. De laatste jaren is hij mede-eigenaar van Info Edge BV van waaruit hij voor verschillende opdrachtgevers (o.a. NUON, Ministerie van Defensie en PKN) diverse grote projecten heeft uitgevoerd.

Met het in dienst treden bij Dyade stopt hij met werken vanuit Info Edge BV.

Naast zijn beroepsmatige activiteiten vervult Hans een aantal bestuurlijke functies. Zo is hij voorzitter van de Stichting Youth for Christ Nederland, penningmeester van de Nederlandse Vereniging van Informatiedienstenleveranciers, bestuurder van de Crossroads-gemeente in Rotterdam en was hij zeven jaar secretaris van de Stichting Christelijk Primair Onderwijs Rotterdam-Alexanderpolder.

Hans Bol zal per 1 oktober aanstaande in dienst treden. In de periode van 1 augustus 2007 tot 1 oktober zal Eric Boerstool, directeur Centraal Bureau, de functie van voorzitter van de Raad van Bestuur waarnemen.

In één van de komende nummers van het Dyademagazine kunt u een interview met Hans Bol lezen. ●

Het beste bestuursverslag PO van Nederland

Herhaalde oproep!

In het meinummer van het Dyademagazine heeft u kunnen lezen dat Dyade het initiatief genomen heeft voor de verkiezing van het beste bestuursverslag PO van Nederland over 2006. Tot op heden zijn er nog maar weinig inzendingen binnen. U kunt echter tot 15 september uw jaarverslag indienen.

In dit artikel leest u een samenvatting van het idee, de procedure, de jury en de criteria die worden aangehouden om tot een goede beoordeling te komen.

door Herman de Wild



Het idee In het bedrijfsleven is een kwalitatieve toelichting op de jaarcijfers gebruikelijk. In woorden wordt uitleg gegeven over een cijfermatige opstelling van de bereikte resultaten. Indien van toepassing worden er tevens redenen aangegeven waarom afgeveken is van de oorspronkelijke doelstellingen. Met de invoering van lumpsum voor het primair onderwijs is het bestuursverslag een wettelijk verplicht onderdeel van het jaarverslag geworden. Hiermee legt het bestuur maatschappelijke verantwoording af over de ontvangen gelden en de daarvoor geleverde prestaties. Daarnaast kan het bestuursverslag een nuttig instrument zijn voor bedrijfsvoering in een schoolorganisatie en een pr-instrument naar ouders, gemeenten, het voortgezet onderwijs etc.

De procedure Het bestuursverslag moest voor 1 juli bij het Cfi liggen. Klanten én niet-klanten van Dyade kunnen hun verslag tot 15 september insturen naar herman.de.wild@dyade.nl. Met het indienen van het verslag geeft het bestuur toestemming tot publicatie van het verslag bij verkiezing tot het beste bestuursverslag PO van Nederland. Het bestuur heeft het recht nader aan te geven passages te anonimiseren. De uitslag zal worden bekengemaakt door middel van een ANP-persbericht. Over de uitslag kan niet worden gecommuniceerd.

Jury De jury zal worden samengesteld uit personen die de sector door en door kennen.

Criteria Uitgangspunt is dat het bestuursverslag volgens de EFJ-systematiek is opgezet, tijdig is ingeleverd en aan de wettelijke eisen voldoet.

Daarnaast zal beoordeling plaatsvinden op de volgende punten:

- > In hoeverre is in het bestuursverslag de relatie met de beleidsplannen aangebracht?
- > Toegankelijkheid en uitstraling van het bestuursverslag.
- > De volledigheid en kwaliteit van onderdeel B (Verplicht) financieel beleid.
- > De kwaliteit van het onderdeel A Instellingsbeleid (optioneel).

In de visie van Dyade heeft het beste bestuursverslag PO van Nederland een voorbeeldfunctie naar de andere scholen in Nederland. ●

De uitslag zal in november op www.dyade.nl en in het Dyademagazine bekend worden gemaakt.

Oud en dynamisch!

De Algemene wet gelijke behandeling verbiedt discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero of homoseksuele gerichtheid en burgerlijke staat en leeftijd; en wel op de terreinen van arbeid en het aanbieden van goederen en diensten.

Onderscheid bij de arbeid kan toelaatbaar zijn waar het instellingen op godsdienstige -, levensbeschouwelijke -, politieke grondslag, of instellingen van bijzonder onderwijs betreft. De eisen mogen niet leiden tot onderscheid op grond van het enkele feit van politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. De Algemene wet gelijke behandeling riep een Commissie Gelijke Behandeling in het leven, die mogelijk onderscheid onderzoekt en haar oordeel daaromtrent kenbaar maakt.

door mr. Bianca Brouwer

In de navolgende zaak¹ wordt de Commissie Gelijke Behandeling verzocht om een oordeel over de vraag of een schoolbestuur (verweerster) in strijd handelt met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) door voor het openbaar onderwijs in de gemeente een noodgedwongen overplaatsingsbeleid te hanteren waarin onder meer leeftijdscategorieën worden gehanteerd.

Verzoekster, ten tijde van dit geding 53 jaar, is als docent werkzaam op één van de 19 basisscholen die onder het gezag van het schoolbestuur vallen.

Het schoolbestuur hanteert een Sociaal Statuut, dat is overeengekomen met de respectievelijke vakbonden. Het Sociaal Statuut is in werking getreden op 1 januari 1997 en heeft sinds 1 augustus 2002 een basis in de CAO-primair onderwijs. Het Social Statuut is van toepassing op reorganisaties, dat wil zeggen het planmatig wijzigen van de organisatie of delen van de organisatie. Het Sociaal Statuut biedt een kader voor de personele gevolgen van reorganisaties, namelijk het vervallen van functies. Het doel van het Sociaal Statuut is zorgvuldigheid te waarborgen bij het behandelen van de gevolgen van reorganisaties voor de personeelsleden.

‘Ingevolge de WGBL is onderscheid naar leeftijd respectievelijk bij de arbeidsvoorwaarden en bij de arbeidsomstandigheden verboden.’

Per 1 augustus 2002 is in het Social Statuut aan de procedure voor overplaatsing op vrijwillige basis in de eerste fase van een reorganisatie een nieuw uitgangspunt toegevoegd, namelijk noodgedwongen overplaatsing naar een gelijksoortige school van het bevoegd gezag. Hiertoe wordt in het uiterste geval overgegaan bij formatieve fricties op schoolniveau, dat wil zeggen bij scholen met een dalend leerlingenaantal en onvoldoende natuurlijk verloop in hun personeelsbestand.

Deze noodgedwongen overplaatsing vindt in deze organisatie plaats op basis van het criterium evenwichtige leeftijdsopbouw. Dit houdt in dat het personeel per functiecategorie - directie, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel - wordt ingedeeld in drie leeftijdscategorieën; jonger dan 35 jaar, tussen de 35 en 47,5 jaar en ouder dan 47,5 jaar. Uitgangspunten bij noodgedwongen overplaatsing volgens het criterium ‘evenwichtige leeftijdsopbouw’ zijn onder meer dat per school alle leeftijdscategorieën even sterk in formatieplaatsen zijn vertegenwoordigd en dat overplaatsing naar een andere school van het schoolbestuur het eerst plaatsvindt in de categorie met de meeste oververtegenwoordiging. Bovendien geldt dat binnen een leeftijdscategorie degene met de minste diensttijd als eerste wordt overgeplaatst.

Het personeelsbestand van het schoolbestuur kent momenteel een zeer groot aantal werknemers van 50 jaar en ouder en weinig werknemers tussen de 30 en 40 jaar.

Ter beoordeling of sprake is van onderscheid op grond van leeftijd geldt dat in artikel 1, eerste lid, WGBL is bepaald dat onder onderscheid op grond van leeftijd wordt verstaan; onderscheid op grond van leeftijd of op grond van andere hoedanigheden of gedragingen dat onderscheid op grond van leeftijd tot gevolg heeft. Ingevolge de WGBL is onderscheid naar leeftijd respectievelijk bij de arbeidsvoorwaarden en bij de arbeidsomstandigheden verboden. Bij overplaatsing, zoals in dit geval, gaat het om wijziging van locatie terwijl de arbeidsvoorwaarden evenals de rechtspositie van verzoekster ongewijzigd blijven. Derhalve wordt herplaatsing in dit geval begrepen onder arbeidsomstandigheden. Nu voor de procedure voor noodgedwongen overplaatsing bij formatieve fricties gebruik wordt gemaakt van leeftijdscategorieën, maakt het schoolbestuur (direct) onderscheid naar leeftijd. Dit onderscheid zal slechts zijn toegestaan, indien sprake is van een objectieve rechtvaardiging.



Ingevolge artikel 7 van de WGBL geldt het verbod van onderscheid niet indien het onderscheid objectief gerechtvaardigd is door een legitiem doel en de middelen voor dat doel passend en noodzakelijk zijn. Ten aanzien van deze uitzondering geldt dat de partij die mogelijk onderscheid heeft gemaakt feiten dient aan te dragen ter rechtvaardiging hiervan. Of in een bepaald geval sprake is van een objectieve rechtvaardiging moet worden nagegaan aan de hand van een beoordeling van het doel van het onderscheid en het middel dat om dit doel te bereiken is ingezet.

Het schoolbestuur hanteert als doel voor het leeftijdsonderscheid het herschikken van het personeel zodanig dat, mede vanuit concurrentieoverwegingen, een per school gelijkwaardige leeftijdsopbouw ontstaat. Het schoolbestuur wil bovendien een aantrekkelijke werkgever zijn en meer dynamiek uitstralen door wat leeftijd betreft per school meer gemengde teams te creëren. Ook uit oogpunt van opleiding en elkaar stimuleren kunnen bij gemengde teams jongeren worden opgeleid door ouderen en ouderen worden gestimuleerd door jongeren. De werkelijke behoefte bestaat er aldus het schoolbestuur uit dat ouderen profiteren van jongeren die net een opleiding achter de rug hebben en dat jongeren behoefte hebben aan ervaring van ouderen.

Verzoekster meent daarentegen dat er alleen al door de aanwezigheid van stagiaires en leraren in opleiding reeds een mix van jong en oud voor de klas staat. Dit doel van het schoolbestuur is naar het oordeel van de commissie niet voldoende zwaarwegend en derhalve niet legitiem.

‘Generaliserende argumenten kunnen niet leiden tot een objectieve rechtvaardiging.’

De stelling van het schoolbestuur dat een gelijkwaardige leeftijdsopbouw van belang is, houdt geen stand om de navolgende redenen. Allereerst merkt de commissie op dat het uitstralen van dynamiek en het elkaar stimuleren op zich van belang zijn. Maar dat het daarvoor van belang is te streven naar een per school gelijkwaardige leeftijdsopbouw van personeel in de drie functiecategorieën kan niet anders dan gebaseerd zijn op vooroordelen. Dergelijke generaliserende argumenten kunnen niet leiden tot een objectieve rechtvaardiging. De inbreng van ‘verse’ inzichten lijkt reeds te zijn gewaarborgd door zowel de aanwezigheid van stagiaires en leraren in opleiding, als de permanente educatie van docenten. Dat er uit concurrentieoverwegingen behoefte is aan een gelijkwaardige leeftijdsopbouw is niet beargumenteerd.

Nu het schoolbestuur geen legitiem doel heeft voor het gemaakte onderscheid oordeelt de commissie dat zij verboden onderscheid maakt jegens verzoekster op grond van leeftijd door een feitelijk beleid voor noodgedwongen overplaatsing bij formatieve fricties op schoolniveau te voeren op basis van het criterium evenwichtige leeftijdsopbouw.

Als motivering voor leeftijdsbewust personeelsbeleid is een generaliserend verhaal dus niet voldoende, maar zullen concrete feiten en omstandigheden genoemd en zonodig bewezen moeten worden. Zoals bij de Bapo; een totaalpakket aan maatregelen dat het mogelijk maakt dat personeel van onderwijsinstellingen langer kan doorwerken. ●

Bianca Brouwer is jurist en werkt vanuit Dyade Noord-Holland, Amsterdam.

¹ Commissie Gelijke Behandeling 5 april 2007, oordeel 2007-58.

PI-Raeterij

In het juli/augustusnummer van het Dyademagazine heeft u een artikel kunnen lezen over de samenwerking tussen Raet en Dyade. De samenwerking heeft tot doel het Personeels- en Informatiesysteem van Raet te implementeren voor alle klanten van Dyade. Het project heeft de naam PI-Raet meegekregen. Per 1 januari 2008 gaan ongeveer 50 besturen gebruik maken van het systeem en per 1 januari 2009 alle klanten van Dyade. In het vorige Dyademagazine hebben we aangegeven u regelmatig te informeren over de voortgang van het project. In dit artikel geven we globaal aan wat inmiddels al geregeld is en wat nog geregeld moet worden.

door Herman de Wild



Over Raet

Raet is een kennisintensieve IT-dienstverlener op het gebied van HRM en payroll. Raet verzorgt maandelijks meer dan twee miljoen salaris- en pensioenberekeningen. Bij Raet werken 650 mensen die in totaal circa 3.400 organisaties bedienen. Raet is in Nederland marktleider op dit gebied. Raet is sinds juni 1997 door Bureau Veritas Certification gecertificeerd volgens de ISO-9001:2000 kwaliteitsnorm. Het toepassingsgebied van dit certificaat betreft: "Developing, supplying, implementing and maintaining customer specific solutions and services for payroll and HR administrations". Het externe Bureau Veritas Certification bewaakt door auditing ieder half jaar het certificaat. Het huidige certificaat is geldig tot 16 maart 2010.

De PI-Raeteneilanden Begin juni van dit jaar zijn Dyade en Raet het eens geworden over de voorgenomen samenwerking. Omdat het onmogelijk is alle medewerkers van Dyade op te leiden en te trainen voor 1 januari 2008 heeft Dyade ervoor gekozen de implementatie te faseren in twee stappen:

Stap 1: Per 1 januari 2008 kunnen ongeveer 50 besturen gebruik maken van het Raet-systeem vanuit de vestigingen Dyade Amersfoort, Dyade Nieuwegein en Dyade Noord-Holland (de PI-Raeteneilanden).

Stap 2: Alle klanten van Dyade (vanuit alle vestigingen van Dyade) kunnen gebruik maken van het Raet-systeem.

Klantbijeenkomsten Klanten die al per 1 januari 2008 willen overgaan, moesten hun huidige contract opzeggen voor 1 juli 2007. Vandaar dat Dyade nog in de maand juni vier klantbijeenkomsten heeft georganiseerd. Twee bijeenkomsten in Amsterdam en twee bijeenkomsten in Nieuwegein. Tijdens deze bijeenkomsten heeft een consultant van Raet het systeem gedemonstreerd en was er gelegenheid om vragen te stellen en van gedachten te wisselen. Het

Raet-systeem is door de klanten van Dyade goed ontvangen. Vooral de vele mogelijkheden, de flexibiliteit en de HRM-module worden positief beoordeeld. Verder zijn klanten blij met het feit dat het een onlinesysteem is (gewoon via internet). Uiteraard willen klanten wel de garantie dat de conversie goed verloopt. Op basis van de informatieavond hebben ongeveer 50 besturen het oude contract opgezegd en daarmee in feite ook het vertrouwen uitgesproken al per 1 januari a.s. over te willen gaan naar het Raet-systeem.

De PI-Raetenschatkist De voordelen van het nieuwe systeem (de PI-Raetenschatkist) nog even samengevat:

- > Een met het personeels- en salarissysteem geïntegreerde HRM-module.
- > Online (via elke internetaansluiting van 06.00 tot 24.00 uur) inzicht in uw personeelsgegevens en belangrijkste HR ken- en stuurgetallen.
- > Géén inbelverbindingen meer nodig. U hoeft dus geen extra technische voorzieningen te hebben om in te kijken in het systeem.



Raet |



*Twan Cats, directeur
Commerciële Zaken Raet*

- > Direct bijgewerkte heldere rapporten (alle overzichten, zoals u die nu kent binnen Web Personeel en Webmanager Personeel worden geïntegreerd).
- > Kortere aanlevertijd van mutaties voor de 'sluitingsdata'.
- > Moderner autorisatiemechanisme: waardoor u veel fijnmaziger de inkijk- en mutatiemogelijkheden per medewerker kunt aangeven.

De wind in de zeilen PI-Raet is voortvarend van start gegaan. Er zijn klantbijeenkomsten georganiseerd waarin klanten het systeem positief hebben ontvangen. Medewerkers van Dyade worden in meer dan 20 workshop getraind. Uiteraard zal de voortgang regelmatig worden besproken met de Cliëntenraad van Dyade.

'Run a tight ship' Aldus een Engels spreekwoord. Zorg dat je de zaak op orde hebt. Daar hebben we hard aan gewerkt. Er is samen met Raet een gedetailleerd projectplan opgesteld. Er is binnen Dyade een projectorganisatie ingericht en er is een projectleider fulltime aan de slag. Een stuurgroep zal de projectgroep daar waar nodig faciliteren.

Er zijn door Dyade met Raet prestatieafspraken gemaakt (Service Level Agreements), waarin vanuit klantperspectief meetbare prestatie-indicatoren zijn benoemd.

Communicatie: 'een schot voor de boeg'

De klanten die per 1 januari 2009 overgaan, informeren we via artikelen in het Dyademagazine. De 50 klanten die per 1 januari 2008 overgaan naar het Raet-systeem ontvangen begin september een brief van Dyade met daarin gedetailleerde informatie over het conversietraject. Daarnaast ontvangen zij maandelijks een elektronische nieuwsbrief. In november bezoeken wij u persoonlijk om de laatste details voor de conversie te bespreken. ●

Bovenschools instellings(brin)nummer

Sinds 1 augustus 2006 kunnen werkgevers in het primair onderwijs gebruik maken van een bovenschools instellings(brin)nummer. Deze nummers worden uitgegeven door Caso en staan niet geregistreerd bij het ministerie van OCW. Hierdoor is er geen sprake van een 'school' en is er ook geen sprake van een bekostigingsrelatie. Het bovenschools instellingsnummer dient alleen voor een verdere splitsing van loonkosten in de personeels- en salarisadministratie. Het bovenschools instellingsnummer kan u aanvragen via uw contactpersoon bij Dyade.

door Bert Wagenveld

Voordeel van het gebruik van een bovenschools instellingsnummer is dat het bovenschools benoemd personeel niet op één van de reguliere scholen geregistreerd staat en dat daarmee de financiële en personele kengetallen van die school ten onrechte worden beïnvloed. Onder bovenschools personeel wordt veelal verstaan: het bovenschools management en/of het personeel verbonden aan een eventueel stafbureau.

Vervanging van het bovenschools management Het is mogelijk om het bovenschools management bij afwezigheid te vervangen ten laste van het Vervangingsfonds. Hiervoor geldt echter een wachttijd van twee maanden. De vergoeding is gebaseerd op de daadwerkelijke vervangingskosten. Het Vervangingsfonds hanteert een maximumtarief tot ten hoogste de maximumschaal van directiefuncties. Conform bijlage A1 van de CAO-primair onderwijs 2006-2008 gaat het om schaal DE voor niet-normfuncties. Bij vervanging van het bovenschools management mag vervangen worden

door extern personeel dat niet in dienst is bij het bevoegd gezag. Deze wijziging van het Reglement Vervangingsfonds is per 1 januari 2007 in werking getreden.

Wie mogen er niet op een bovenschools instellingsnummer worden geregistreerd?

Leerkrachten mogen niet op het bovenschools instellingsnummer worden geadmistreerd. De reden hiervoor is dat voor de bepaling van de lumpsum-bekostiging de benodigde gewogen gemiddelde leeftijd wordt vastgesteld per school, dus op een geregistreerd brinnummer. De schooldirecteuren dienen in het Caso-systeem ook op een school te worden geadmistreerd. Onderbouwing van de personele kengetallen op schoolniveau, zoals door het ministerie van OCW in het elektronisch financieel jaarverslag (EFJ) is voorgeschreven, kan hierdoor vanuit de salarisadministratie plaatsvinden.

Verder geen beperkingen meer Eind vorig jaar kwam een aantal vragen naar voren over eventuele nadelige consequenties ten aanzien van de rechtspositie van het personeel op het bovenschools instellingsnummer. Het gegeven dat zij niet benoemd zouden zijn aan één door de minister van OCW bekostigde instelling zou er toe leiden dat zij geen belanghebbende meer zijn in de zin van bepaalde regelingen. Inmiddels is duidelijk geworden dat er voor bovenschools personeel geen beperkingen meer zijn. Zij kunnen worden verantwoord op alle declaratiecodes en hun rechten op een eventuele werkloosheidsuitkering worden niet aangetast. ●

Reizen met de OV-chipkaart

Onlangs heeft u een dienstreis gemaakt met het openbaar vervoer en hiervoor gebruik gemaakt van een OV-chipkaart. Uw OV-chipkaart is dus uw vervoerbewijs. U heeft hierdoor geen los vervoerbewijs dat u bij declaratie kunt overleggen. Hoe declareert u uw dienstreis in dit geval?

door Peter de Vette

Ook als u gebruik maakt van een OV-chipkaart moeten de gemaakte kosten worden onderbouwd. Bij een OV-chipkaart heb je hiervoor twee mogelijkheden:

1. Reizen met een 'reisproduct'

Een 'reisproduct' is een vervoerbewijs dat op de OV-chipkaart kan worden geladen, bijvoorbeeld een enkele reis of een retour. Bij het opladen van de chipkaart met het 'reisproduct' kan een aankoopbon worden verkregen. Deze aankoopbon kunt u bij uw declaratie voegen.

2. Reizen zonder een 'reisproduct'

Reist u niet met een 'reisproduct', dan worden de kosten van de reis afgeschreven van het saldo dat op uw OV-chipkaart staat (de 'saldoreis'). U kunt op ieder gewenst moment bij de verkoop- en oplaadautomaten en bij de verkoop- en informatiepunten van de aangesloten OV-bedrijven een overzicht afdrukken van uw laatste tien transacties op de OV-chipkaart. Een transactie is een type actie die is uitgevoerd met uw OV-chipkaart, zoals opladen, in- en uitchecken. Eén reis bestaat dus altijd uit meerdere transacties. Dit transactieoverzicht bevat de noodzakelijke gegevens om als bewijsstuk bij uw declaratie te dienen. Omdat uitsluitend de laatste tien transacties kunnen worden afgedrukt, is het raadzaam tijdig een overzicht af te drukken.

Beschikt u niet over een van bovenstaande bewijsstukken dan is de vergoeding voor de gemaakte reis gemaximeerd op € 0,19 per kilometer. ●

Wet identificatie bij dienstverlening/ Wet melding ongebruikelijke transacties

Op 4 december 2001 is een Europese Richtlijn aangenomen gericht op het bestrijden van het witwassen van alle uit criminele activiteiten verkregen gelden via de traditionele financiële sector (banken en verzekeringsmaatschappijen) en via zelfstandige beroepsbeoefenaren. In Nederland is deze Europese Richtlijn geïmplementeerd in twee wetten: de Wet identificatie bij dienstverlening (WID) en de Wet melding ongebruikelijke transacties (Wet MOT).

door Rinus Welleman



Met ingang van 1 juni 2003 zijn de verplichtingen die voortvloeien uit de WID en de Wet MOT op grond van een algemene maatregel van bestuur ook van toepassing verklaard op accountants, belastingadviseurs en beroepsbeoefenaren die vergelijkbare werkzaamheden uitvoeren, zoals administratiekantoren, bedrijfseconomische adviseurs en op advocaten en notarissen.

WID Dit betekent dat in het kader van de WID Dyade de identiteit moet vaststellen van de klant voordat aan die klant een dienst wordt verleend. Dit houdt in dat zowel de identiteit van de rechtspersoon als de identiteit van eventuele vertegenwoordiger(s) van de klant moeten worden vastgesteld. Volgens de wettelijke definitie is de 'klant' de natuurlijke rechtspersoon aan wie de dienst wordt verleend. Dus bij het verstrekken van een (nieuwe) dienst moet Dyade in het vervolg vooraf de identiteit vaststellen van de rechtspersoon en van de klant als natuurlijk persoon. Dit kan geschieden aan de hand van een gewaarmerkt uittreksel van de inschrijving in het handelsregister (voor de rechtspersoon) en een geldig reisdocument, zoals paspoort, Europese reiskaart, geldig Nederlands rijbewijs of ander document waarmee een vreemdeling zijn identiteit en verblijfsrechtelijke status kan aantonen (voor de natuurlijk persoon). Dyade zal een kopie maken van deze identiteitsbewijzen en deze bewaren in het klantdossier.

Betekent dit nu dat bij elke bespreking de identiteit van de klant moet worden vastgesteld? Het antwoord hierop is nee. Alleen de eerste keer bij het aangaan van de dienstverlening

(personele of financiële dienstverlening, maatwerkopdrachten, adviesdiensten etc.) zal Dyade de identiteit van de klant moeten vaststellen. Dus bij alle vervolgspraken volgend uit de dienstverlening hoeft de identiteit niet opnieuw te worden vastgesteld; per slot van rekening is dit reeds gebeurd op een eerder tijdstip.

Wet MOT De Wet MOT heeft als doel om eventuele witwaspraktijken uit te bannen. Witwassen is het verbergen of verhullen van de werkelijke aard of herkomst, het voorhanden hebben of het overdragen of omzetten van alle zaken en vermogensrechten die afkomstig zijn uit een misdrijf. Witwassen is als misdrijf strafbaar gesteld in de artikelen 420bis e.v. van het Wetboek van Strafrecht.

Met betrekking tot de Wet MOT moet Dyade transacties boven de € 15.000,- (of een tegenwaarde daarvan in een andere valuta) betaald aan of betaald door tussenkomst van de beroepsbeoefenaar, in contanten, met cheques aan toonder of soortgelijke betaalmiddelen, melden; dat wil zeggen dat elke transactie, waarbij minimaal € 15.000,- aan contanten aan u of door uw tussenkomst wordt betaald gemeld moet worden. Let wel, het gaat hierbij om een betaling die geheel of gedeeltelijk in contanten wordt gedaan, dus niet om girale betalingen, betalingen met cheques op naam, creditcard of pin.

Waar moeten de ongebruikelijke transacties gemeld te worden? Ongebruikelijke transacties moeten door Dyade gemeld worden bij het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties te Zoetermeer. ●

Interne beheersing in het onderwijs

Wat hebben boekhoudschandalen in Europa (AHOLD), de Verenigde Staten (Enron) en de code Tabaksblat te maken met de verantwoording die scholen af moeten leggen? Het antwoord hierop en meer vindt u in dit artikel.

door André van Oort

Voorheen verwachtte men van Nederlandse accountants dat men zich uitsprak over de juistheid, volledigheid en waardering van bezittingen en schulden. Het streven naar zekerheid over de volledigheid van de verantwoording van transacties kan alleen ingevuld worden door verregaande eisen te stellen aan de Administratieve Organisatie en Interne Controle (voorbeelden zijn controleren van ontvangst van goederen voordat een factuur betaald wordt en het doorvoeren van functiescheiding; degene die de bestelling doet is een ander dan degene die de betaling doet).

Eind jaren 80, begin jaren 90 van de vorige eeuw werd duidelijk dat het zeer noodzakelijk is over een intern beheersingssysteem te beschikken. Door de later bekend geworden boekhoudschandalen (AHOLD in Europa en Enron in Amerika) werd dit belang nog eens extra onderstreept.

De term 'intern control' kwam op. Het woord 'control' kent geen Nederlands equivalent. In het Engels vraagt men: "Are you in control?; heb je alles in de greep?". Het moet hierbij duidelijk zijn dat het niet gaat om controleactiviteiten maar het gehele systeem dat bedoeld is om een organisatie of uw school 'in de greep' te houden of bestuurbaar te houden.

De beste definitie van interne beheersing in het onderwijs is: "Het systeem dat het schoolbestuur in staat stelt om de risico's die het behalen van de doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen".

Handvatten interne beheersing Interne beheersing is effectief als met een redelijke zekerheid verklaard kan worden dat:

- > u inzicht heeft in de mate waarin strategische doelstellingen van uw organisatie bereikt kunnen worden;
- > uw primaire en ondersteunende processen effectief en efficiënt ingericht zijn;
- > uw financiële verslaglegging betrouwbaar is.

Invulling begrip interne beheersing door accountant en Dyade

In het Controleprotocol OCW 2006 wordt vermeld dat de accountant dient vast te stellen dat binnen de school of instelling wordt voldaan aan de elementaire beginselen van 'good governance' en dat het financieel beheer van de school of instelling in opzet voldoet aan de daaraan te stellen eisen en ook blijft functioneren, zodanig dat het bevoegd gezag/bestuur van de school/instelling 'in control' is. In verband met deze eis in het controleprotocol is op basis van de 'in control-toets' van PricewaterhouseCoopers (PwC) een checklist opgesteld die als leidraad kan dienen voor besprekingen met het bevoegd gezag/bestuur. In overleg met PwC is besloten om schoolbesturen met één tot en met vijf scholen door Dyade te laten 'interviewen' tijdens de softclosegesprekken, omdat het financieel beheer van deze instellingen veelal 'volledig' is uitbesteed aan het administratiekantoor. Deze beoordeling kan cyclisch plaatsvinden waarbij tenminste één keer per drie jaar overleg met elk bestuur dient plaats te vinden met PwC. PwC verricht de check bij besturen van zes tot en met negen scholen eens in de twee jaar en bij besturen met tien of meer scholen ieder jaar (zie ook het artikel 'De jaarrekening en de accountantscontrole' pagina 8 Dyademagazine 2, februari 2007).

Op de volgende pagina treft u de checklist voor de kleinere besturen aan (de checklist voor de grotere besturen wijkt op een beperkt aantal punten af). Ons advies is de checklist goed te bekijken en te beoordelen hoe uw eigen situatie is. Het is niet nodig om al in 2007 alle onderwerpen picobello in orde te hebben. Maar maak voor uzelf wél een plan en tijdschema om 'alles in de greep' te krijgen.

Kans of bedreiging U kunt de vragen rondom uw interne beheersing zien als extra bureaucratie. Dyade is echter van mening dat het attent zijn op uw interne beheersing tot een meer beheersbare organisatie leidt en dat is in hoge mate uw eigen belang!

Vragen Als er onduidelijkheden zijn of u wilt geholpen worden met het opzetten van het proces van interne beheersing dan kunt u contact opnemen met de afdeling Advies van uw eigen Dyadevestiging.



Checklist Interne beheersing kleinere besturen in het primair onderwijs

1 tot en met 5 scholen

1. Algemeen

- > Is de actuele bestuurssituatie in overeenstemming met de recente inschrijving KvK?
- > Is er een managementstatuut?
- > Functioneert het formele besturingsconcept ook feitelijk als zodanig?

2. Strategie

- > Is er een overkoepelende strategienota op bestuursniveau, niet ouder dan twee jaar?
- > Sluiten de schoolplannen 2003-2007 en 2007-2011 aan op de strategieformulering en is hierbij voldoende rekening gehouden met actuele omgevingsomstandigheden (SWOT-analyse, concurrentie en omgeving)?

3. Inrichting

- > Is een actueel organisatieschema beschikbaar?
- > Liggen overlegmomenten tussen bestuur en directeuren vast in een communicatieschema?
- > Is sprake van een systematisch kwaliteitssysteem? Wordt dit periodiek ge-audit?
- > Is sprake van goede (tussentijdse) afsluitingsprocedures?
- > Wordt voldaan aan wet- en regelgeving?

4. Functioneren basisregistraties

- > Is er een service level agreement (SLA) met het administratiekantoor?

5. Planning en control

- > Is een actuele integrale meerjarenprognose beschikbaar?
- > Sluit het eerste jaar van de meerjarenprognose aan op de jaarbegroting?
- > Is de prognose actueel en beleidsrijk?
- > Wordt bij de managementrapportage een verwacht jaarresultaat gehanteerd?
- > Wordt het begrotingsproces tijdig afgerond?
- > Voldoet de tussentijdse rapportage aan de informatiebehoefte van het bestuur?
- > Is het analysereniveau in de (tussentijdse) rapportages voldoende?
- > Welke interne controlemaatregelen vinden (de)centraal plaats?
- > Welke maatregelen zijn intern getroffen om de juiste naleving van de Administratieve Organisatie/Interne Controle te waarborgen en fraude te voorkomen?

6. Overige van belang zijnde onderwerpen

- > Hoe is de facturering en incassering van ouderbijdragen geregeld?
- > Worden de overige geldstromen (bijvoorbeeld project-subsidies) voldoende beheerst?
- > Worden de personele verplichtingen (spaarverlof, Bapo, gratificaties, etc.) beheerst?
- > Is sprake van een periodieke risicoanalyse? ●

BTW-gevolgen

Ter beschikking stellen onderwijspersoneel en Dienstverlening zelfstandige docenten

De discussie over de BTW-gevolgen van het ter beschikking stellen van docenten tussen onderwijsinstellingen houdt de gemeederen in onderwijsland al geruime tijd bezig. De Belastingdienst neemt vrij vergaande standpunten in op dit gebied en is al snel van mening dat sprake is van het ter beschikking stellen van personeel. Volgens de Belastingdienst kan het ter beschikking stellen van een docent als uitgangspunt niet vallen onder de onderwijsvrijstelling en is deze dienst belast met 19% BTW. Dit leidt tot een verhoging van de kostprijs voor de inlenende onderwijsinstelling.

door Rinus Welleman

Adviesaanvraag Hoge Raad bij het Europese Hof van Justitie

De interpretatie van de Belastingdienst wordt vrij algemeen omstreden geacht. Daarom is deze zaak voorgelegd aan de Hoge Raad. De Hoge Raad heeft deze zaak op zijn beurt voorgelegd aan het Europese Hof van Justitie. Kort gezegd vraagt de Hoge Raad of het verstrekken van onderwijs ook omvat het tegen vergoeding ter beschikking stellen van een docent. Voor zover dit niet het geval is, wil de Hoge Raad weten of het ter beschikking stellen van een docent is aan te merken als een nauw met het onderwijs samenhangende dienst, die op grond van de Europese regelgeving eveneens onder de onderwijsvrijstelling valt. Verder vraagt de Hoge Raad of hiertoe nog van belang is dat de instelling die de docent ter beschikking stelt zelf ook een onderwijsinstelling is.

Conclusie van de advocaat-generaal van het Hof van Justitie

Op donderdag 8 maart jl. is de conclusie van de advocaat-generaal van het Hof van Justitie in deze zaak gepubliceerd. De advocaat-generaal kwam kort gezegd tot de conclusie dat het verstrekken van onderwijs niet mede het ter beschikking stellen van een docent omvat. Wel was de advocaat-generaal van mening dat het ter beschikking stellen van een docent onder stringente voorwaarden als een nauw met het onderwijs samenhangende prestatie is aan te merken, die is vrijgesteld van BTW op grond van de onderwijsvrijstelling.

Uitspraak Europese Hof van Justitie

Op donderdag 14 juni jl. heeft het Europese Hof van Justitie uitspraak gedaan in deze zaak. Het Hof heeft de conclusie van de advocaat-generaal overgenomen.

Volgens het Hof kunnen diensten en/of goederenleveringen alleen worden aangemerkt als 'nauw samenhangend' met het onderwijs, wanneer het verstrekken van onderwijs voor de uitlener de hoofdprestatie vormt en de uitlening daadwerkelijk als nevenprestatie wordt verstrekt.

Er is alleen sprake van een dergelijke nevenprestatie indien de betreffende prestatie geen doel op zich is, maar een middel om ervoor te zorgen dat de hoofdprestatie (de onderwijsprestatie van de inlener) onder optimale omstandigheden wordt verricht. Volgens het Hof kan het ter beschikking stellen van een docent worden aangemerkt als een nauw met het onderwijs samenhangende prestatie, die ervoor zorgt dat het onderwijs onder optimale omstandigheden kan worden verricht (bijvoorbeeld bij een tijdelijk tekort aan gekwalificeerde docenten).

Aan de toepassing van de onderwijsvrijstelling verbindt het Hof evenwel enkele voorwaarden. Allereerst dient zowel het verzorgen van het onderwijs (door de inlener) als het ter beschikking stellen van personeel (door de uitlener) te geschieden door een onderwijsinstelling. Het door de inlener verzorgde onderwijs moet zijn vrijgesteld van BTW op grond van de onderwijsvrijstelling.

In de tweede plaats dient het ter beschikking stellen van een docent 'onontbeerlijk te zijn voor het ver-





richten van het vrijgestelde onderwijs door de inlenende instelling'. Hiervan is volgens het Hof sprake als de tijdelijke terbeschikkingstelling van een docent van een zodanige aard of kwaliteit is, dat zonder deze terbeschikkingstelling niet de gelijkwaardigheid kan worden verzekerd van het door de inlenende instelling verzorgde onderwijs. In de derde plaats mag het ter beschikking stellen van een docent niet in hoofdzaak zijn gericht op het verschaffen van extra opbrengsten aan de uitlener doordat hij rechtstreeks in concurrentie treedt met commerciële BTW-plichtige ondernemingen. Het enkele feit dat de uitlener op de terzake van de terbeschikkingstelling berekende vergoeding geen winstopslag hanteert, betekent daarbij nog niet automatisch dat aan deze voorwaarde wordt voldaan.

Gevolgen voor de onderwijsinstelling De uitspraak van het Europese Hof ligt in lijn met de conclusie van de advocaat-generaal en lijkt mogelijkheden voor onderwijsinstellingen te bieden om het ter beschikking stellen van een docent onder de onderwijsvrijstelling te scharen. De voorwaarden die het Hof aan de toepassing van de vrijstelling stelt, zijn echter zeer stringent en voor meerderlei uitleg vatbaar. Het Europese Hof laat nu aan de Hoge Raad over om te beoordelen of in de onderhavige kwestie aan de voorwaarden wordt voldaan.

Het is afwachten welke nadere invulling de Hoge Raad aan deze voorwaarden geeft. In afwachting van de uitspraak van de Hoge Raad adviseren wij u nogmaals in voorkomende gevallen bezwaar te maken tegen uw eigen BTW-aangiften voorzover uw onderwijsinstelling 19% BTW berekent en aan de Belastingdienst voldoet over de terbeschikkingstelling van docenten aan andere onderwijsinstellingen.

Tenslotte merken wij op dat wij, naar aanleiding van deze uitspraak van het Europese Hof en in afwachting van de eindspraak van de Hoge Raad, momenteel de mogelijkheden onderzoeken om de BTW - en de loonbelastinggevolgen - van het ter beschikking stellen van personeel tussen onderwijsinstellingen helder in kaart te brengen.

Dienstverlening door zelfstandige docenten Op donderdag 14 juni jl. heeft het Hof van Justitie ook uitspraak gedaan in een andere zaak die betrekking heeft op de onderwijssector.

Het betreft een Duitse zaak waarin de Duitse rechter aan het Europese Hof heeft gevraagd of lessen die betrekking hebben op het school- of universitair onderwijs en die door een particuliere docent worden gegeven alleen zijn vrijgesteld van BTW indien de betreffende docent zijn diensten rechtstreeks aan de scholieren/studenten verricht of dat de vrijstelling ook van toepassing is indien de particuliere docent zijn onderwijsprestatie verricht aan een school of universiteit.

Uitspraak Hof van Justitie Kort gezegd heeft het Hof beslist, dat de vrijstelling terzake van het verzorgen van dergelijke lessen door een particuliere docent van toepassing is, indien de docent de lessen voor eigen rekening en op eigen verantwoordelijkheid geeft en deze lessen betrekking hebben op school- of universitair onderwijs. Voor de toepassing van de vrijstelling is het niet noodzakelijk dat een rechtstreekse contractuele relatie bestaat tussen degene aan wie de lessen worden gegeven en de particuliere docent.

Gevolgen voor de onderwijsinstelling Op grond van een oud arrest van de Hoge Raad zijn de onderwijsdiensten door zelfstandige docenten (ZZP'ers) in Nederland al jaren vrijgesteld van BTW op grond van de onderwijsvrijstelling. Naar onze mening vormt de uitspraak van het Hof van Justitie een bevestiging van deze in Nederland gangbare praktijk.

In de praktijk heeft deze uitspraak voor uw instelling daarom geen gevolgen. Als uw instelling een zelfstandige docent inhuurt, die op eigen verantwoordelijkheid (een deel van) het onderwijs verzorgt, is de onderwijsvrijstelling van toepassing terzake van deze dienstverlening. ●

Bron: PwC Public Services BTW-nieuwsbrief

g Goede voorbeelden flexibele dagindeling

Vier gemeenten en twee provincies gaan de komende jaren het goede voorbeeld geven voor flexibele openings- en werktijden. Hiervoor kunnen zij een subsidie krijgen van maximaal 50.000 euro. De provincies Zeeland en Drenthe en de gemeenten Deventer, Heerhugowaard, Enschede en Zoetermeer ondertekenden hiervoor samen met minister Plasterk op donderdag 21 juni een zogenoemde koplopersovereenkomst. De gemiddelde Nederlander werkt tussen 09.00 en 17.00 uur. Veel voorzieningen zijn dus open van 09.00 tot 17.00 uur. Dit maakt de combinatie van werk en zorg lastig. Het zet vooral gezinnen onder druk, met als gevolg dat vooral vrouwen kiezen om te stoppen met werken of minder te werken. Deze vrouwen zijn de komende jaren echter hard nodig voor de arbeidsmarkt. De oplossing ligt voor een deel in flexibele werktijden, flexibele openingstijden en dienstverlening via internet. Gemeenten en provincies hebben daarbij een regierol.

Bron: OCW, 21 juni 2007

S Subsidieregeling Ondernemerschap en Onderwijs 2007

Vanaf 17 mei 2007 tot 4 oktober 2007 kunnen via Spoor I ondernemerschaponderwijsprojecten worden aangevraagd door instellingen voor primair-, voortgezet- en beroepsonderwijs. Onderwijsinstellingen kunnen individueel een aanvraag indienen of als deelnemer in een samenwerkingsverband. Een ondernemerschaponderwijsproject moet gericht zijn op het verankeren van ondernemersvaardigheden en -kennis in het onderwijsprogramma van een onderwijsinstelling. Doel is om zo de ondernemerszin bij leerlingen en studenten te vergroten en een ondernemende attitude bij scholieren en studenten te stimuleren. Dit kan op allerlei wijzen vorm worden gegeven en worden ingevuld. Een ondernemerschaponderwijsproject kan gericht zijn op het creëren en stimuleren van een eigentijdse leeromgeving, lesmateriaal en -methodes voor ondernemerschap, de professionalisering van de leraren of het versterken van de wisselwerking tussen de scholieren, studenten, ondernemers en docenten. In het primair onderwijs zal het vooral draaien om het spelonderwijs kennismaken met ondernemerschap. In het voortgezet- en middelbaar beroepsonderwijs gaat het met name om het aanleren van een ondernemende houding en de bewustwording van scholieren dat ondernemerschap een aantrekkelijk carrièreperspectief is. Voor Spoor I is voor een periode van vier jaar, van 2007 tot en met 2010, in totaal 8 miljoen euro beschikbaar. In 2007 is er voor zowel ondernemerschaponderwijsprojecten van onderwijsinstellingen van de sector primair onderwijs als ook voor de sector voortgezet onderwijs 2 miljoen euro beschikbaar. Mede op basis van de ervaringen van de eerste toekenningronde in 2007 zal in 2008 bekend worden gemaakt hoeveel middelen, en voor welke onderwijssectoren, verder beschikbaar worden gesteld. Voor meer informatie zie www.lerenondernemen.nl.

n Nieuwe informatie op cfi.nl

Vanaf 23 juni jl. is het mogelijk om bij het onderdeel Bekostigingsinformatie (via de pagina Instellingsinformatie) rechtstreeks de onderbouwing van de actuele bekostiging per bekostigingsonderwerp of organisatie in te zien. U hoeft daarvoor niet meer over te schakelen naar de pagina Financiële beschikkingen. De tabel Wijze van beschikken, op de pagina Instellingsinformatie onder Financiële beschikking, is aangepast aan de meest recente stand van zaken. De wijzigingen zijn in rood weergegeven. Het betreft de volgende aanpassingen:

- > Voor een aantal bekostigingsonderwerpen staat een herziene beschikking in de maand juli gepland, door gewijzigde bedragen 2007/2008. Als gevolg van het nog niet bekend zijn van de aangepaste prijzen is nog niet zeker wanneer de betreffende beschikkingen worden herzien.
- > Voor de Bijzondere bekostiging justitiële jeugdinrichtingen VSO ZMOK wordt geen herziene beschikking afgegeven omdat de bedragen voor 2006/2007 niet zijn gewijzigd.
- > Het bekostigingsonderwerp Convenant beloning schoolleider primair onderwijs vervalt omdat de middelen worden toegevoegd aan het budget personeels- en arbeidsmarktbeleid.
- > Het bekostigingsonderwerp Versterking cultuureducatie wordt in augustus beschikt.
- > Het bekostigingsonderwerp Scholing overblijfmeeuwerkers wordt in augustus beschikt.

Bron: Cfi, 19 juni 2007

d Duur aansluitende BBWO-uitkering aangepast aan WW

De vakcentrales en de minister van OCW hebben overeenstemming bereikt over een aanpassing van het BBWO (Besluit bovenwettelijke werkloosheidsuitkering voor onderwijspersoneel primair onderwijs) aan de huidige Werkloosheidwet. In de nieuwe regeling duurt de aansluitende BBWO-uitkering voor personeel dat op de eerste werkloosheidsdag een diensttijd heeft van ten minste 12 jaar en:

- > 50 jaar of ouder is: tot de eerste dag van de maand waarin hij 63 jaar wordt.
- > 51 jaar of ouder is: tot de eerste dag van de maand waarin hij 64 jaar wordt.
- > 52 jaar of ouder is: tot de eerste dag van de maand waarin hij 64 jaar wordt.
- > 53 jaar of ouder is: tot de eerste dag van de maand waarin hij 65 jaar wordt.

Voor werknemers die al een uitkering hebben blijft de bestaande regeling van kracht.

Het is nog niet bekend wanneer de nieuwe regeling in gaat. Tot die tijd blijft de oude regeling van kracht.

Organisatie bedrijfshulpverlening op school

1

Over hoeveel gekwalificeerde bedrijfshulpverleners dient mijn school te beschikken?

Vanaf 1 januari 2007 schrijft de Arbowet niet langer voor hoeveel bedrijfshulpverleners een school moet hebben. De school moet zélf vaststellen hoeveel bedrijfshulpverleners er moeten zijn.

Belangrijk voor de bedrijfshulpverlening (BHV) is de zorg op maat. De school moet adequaat kunnen reageren bij een noodsituatie. Het aantal (aanwezige) bedrijfshulpverleners dient daarom zodanig te zijn dat de vervulling en de continuïteit van de BHV-taken gewaarborgd is. Door middel van het invoeren van een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) beoordeelt u de bestaande BHV-organisatie. Wilt u een BHV-organisatie opzetten of grondig wijzigen, dan kunt u bijvoorbeeld gebruik maken van de uitgebreide 'Controlelijst Bedrijfshulpverlening' van het Vervangingsfonds. Deze is te bestellen via de internetsite www.vfpf.nl.

Toelating/verwijdering leerlingen

2

Wat zijn de criteria voor toelating en wanneer kan een leerling worden verwijderd?

In de artikelen 40 en 63 van de Wet op het primair onderwijs wordt alles voor toelating en verwijdering van leerlingen geregeld. De beslissing over toelating en verwijdering ligt bij het bevoegd gezag.

Het is belangrijk, dat het bevoegd gezag bij besluiten over toelating en verwijdering de 'algemene beginselen van behoorlijk bestuur' in acht neemt. De beginselen van behoorlijk bestuur die van belang zijn bij toelating zijn: het zorgvuldigheidsbeginsel, het gelijkheidsbeginsel, het vertrouwensbeginsel en het motiveringsbeginsel.

Toelating

Criteria voor het wel of niet toelaten van leerlingen kunnen godsdienstige overwegingen zijn of het hanteren van schoolgrenzen. Het beleid voor deze criteria moet zorgvuldig opgesteld worden.

Als het bevoegd gezag besluit tot niet-toelaten, moet dit gemotiveerd per aangetekende brief aan de ouders worden meegedeeld. Tegen dit besluit kunnen de ouders gedurende zes weken schriftelijk bezwaar maken. Als de ouders bezwaar maken, moet het bevoegd gezag een gesprek hebben met de ouders. Binnen vier weken na binnenkomst van het bezwaar moet er een besluit worden genomen. Dit besluit kan voor de burgerlijke rechter worden aangevochten.

Verwijdering

Aan een procedure tot verwijdering gaat vaak een hele voorgeschiedenis vooraf. In de meeste gevallen is er sprake van een situatie waarbij de leerling zich herhaaldelijk schuldig heeft gemaakt aan ernstig wangedrag, waarbij vaak een ernstige verstoring van de rust of van de veiligheid op school aan de orde is.

Ook herhaaldelijk ernstig wangedrag van één van de ouders kan uiteindelijk een reden zijn om tot verwijdering van de leerling over te gaan.

Meestal zijn er diverse gesprekken gevoerd met leerling en/of ouders. Het is aan te raden om hier een dossier van op te bouwen. Ook komt het voor dat een eenmalige gedraging van leerling of ouders direct leidt tot een verwijderingsprocedure. Het motiveringsbeginsel brengt met zich mee dat het bij een besluit tot verwijdering altijd gaat om het afwegen van de belangen van de leerplichtige leerling tegen die van het herstel of behoud van de rust en veiligheid of de goede en ongestoorde voortgang van het onderwijs op de school.

Procedures

1. Het bevoegd gezag hoort eerst de betrokken groepsleerkracht.
2. Het bevoegd gezag deelt de ouders schriftelijk en gemotiveerd het voornemen tot verwijdering mee en nodigt hen uit om gehoord te worden over dit voornemen.
3. De ouders worden gehoord. Als dit de mening van het bevoegd gezag niet verandert, brengt het bevoegd gezag de ouders hiervan op de hoogte per aangetekende brief. Binnen zes weken kunnen ouders hier schriftelijk bezwaar tegen maken.
4. Een leerplichtambtenaar wordt in kennis gesteld van het besluit. Het bevoegd gezag moet gedurende acht weken zoeken naar een andere school (Advies: leg de contacten met andere scholen schriftelijk vast!).
5. A. Als de ouders geen bezwaar aantekenen, wordt het besluit na zes weken definitief.
B. Als de ouders bezwaar aantekenen, moeten ze worden gehoord. Binnen vier weken na het ontvangen van het bezwaar, moet het bevoegd gezag de ouders gemotiveerd en per aangetekende brief op de hoogte brengen van het besluit. De ouders leggen zich neer bij dit besluit.
C. Zie B, maar de ouders leggen zich niet neer bij het besluit. De ouders kunnen het besluit nog aanvechten via de burgerlijke rechter.

Bron: Besturenraad

ICT Tips & trucs

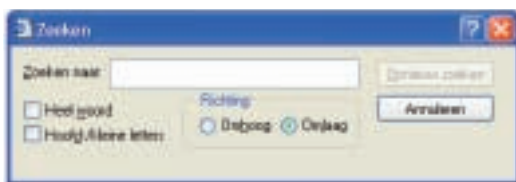
In onze gesprekken met klanten hebben we gemerkt dat veel klanten het op prijs stellen indien wij tips geven over hoe u efficiënter met pc's kunt werken. Vanaf nu zal dan ook iedere maand de rubriek ICT Tips & trucs in het Dyademagazine staan.

De Tips en trucs zijn voor alle klanten die met een pc werken simpel, toegankelijk en nuttig. Tevens zal er regelmatig een toevoeging zijn van veelgestelde vragen over Dyade-applicaties.

door Marieke de Korte

Zoeken in websites De meeste websites beschikken over een zoekfunctie. Maar u kunt ook in tekst zoeken. Dat gaat op dezelfde manier als in Word of Excel. Ga als volgt te werk:

> Druk op **CTRL + F** en u ziet het volgende venster:



> Vul een (gedeelte van een) woord in achter **Zoeken naar:** en klik op **Opnieuw zoeken**.

Snel in- en uitzoomen Deze tip werkt alleen als u een scrollwiel op uw muis heeft. Houd de **CTRL-toets** ingedrukt en **draai** aan het wiel. Hiermee kunt u de weergave op uw scherm vergroten of verkleinen. Dit werkt bij de meeste pagina's.

AutoAanvullen uitschakelen op openbare computers beschermt uw persoonsgegevens Internet Explorer kan allerlei zaken voor u opslaan, bijvoorbeeld webadressen, maar ook wachtwoorden en andere belangrijke gegevens die u bijvoorbeeld op formulieren invult. Als u alleen maar thuis werkt, kan dit geen kwaad. Maar indien u gebruik maakt van openbare computers (ook op uw werk), kunnen kwaadwillenden uw gegevens achterhalen. Ga als volgt te werk om dit voorkomen:

> Ga in **Internet Explorer** via **Extra** naar **Internet-opties**.
> Klik op het tabblad **Inhoud** en daarna op de knop **AutoAanvullen**.

Voor maximale privacy kunt u het best alle vinkjes verwijderen.

Besef wel dat alle eventueel opgeslagen wachtwoorden nu niet meer automatisch worden ingevuld!



Dyade Personeel - Wat betekenen de kleuren in Web Personeelsmutaties? De namen van personeelsleden worden in Web Personeelsmutaties in de rolbox **Naam** in verschillende kleuren weergegeven. Wat is de betekenis van deze kleuren?

- > **Zwart:** personeelsleden met een actieve dienstverhouding (in dienst).
- > **Blauw:** personeelsleden met een kort-tijdelijke dienstverhouding.
- > **Rood:** personeelsleden die geen actieve dienstverhouding hebben (uit dienst).

Dyade Financieel - Wachtwoord Web Financieel vergeten? Uit veiligheids- en privacy-overwegingen krijgt u na vier maal foutief inloggen een nieuw wachtwoord *toegezonden per e-mail*.

> **Dit wachtwoord vult u in bij het aanmeldscherm.** De volgende melding verschijnt: "Uw wachtwoord is verlopen. Een nieuw wachtwoord dient nu ingegeven te worden". U ziet nu het volgende venster:



- > Bij **Gebruikerscode** vult u uw acht tekens lange gebruikerscode in.
- > Bij **Oud wachtwoord** vult u het *per e-mail* verzonden wachtwoord in.
- > Zowel bij **Nieuw wachtwoord** als bij **Verificatie** vult u een door *u zelf gekozen* wachtwoord in (beide dienen uiteraard identiek te zijn).

Na het klikken op **OK** zal Web Financieel starten en kunt u voortaan met uw zelf gekozen wachtwoord inloggen. Dit wachtwoord is 30 dagen geldig, daarna zal de applicatie u vragen een nieuw wachtwoord in te geven. ●

Marieke de Korte is webmaster Dyade ICT en werkt vanuit het Centraal Bureau Dyade, Nieuwegein.

“Voor 10.000 euro per jaar bijklussen wil iedereen toch wel?”

Schaf uw ideeënbus af. Een pleidooi voor ideeënmanagement



Benito Shukrula

Wat houdt ideeënmanagement in? Wat is er nieuw aan ten opzichte van de ‘oude’ ideeënbus?

“We nodigen medewerkers uit om ideeën in te dienen om te verbeteren. Dat is in één zin de kern van ideeënmanagement. Het gaat om het continu verbeteren. Het grote verschil met vroeger is dat het toen om het idee ging en dat je je pas later afvroeg wat je met dit idee zou kunnen of moeten. Het idee was dikwijls nergens aan gekoppeld. Maar zodra je een verbinding maakt met een probleem, maak je ook verbinding met mensen.”

Hoe heeft KPN ideeënmanagement georganiseerd?

“Mensen zijn verantwoordelijk voor producten en diensten en problemen kan je weer relateren aan een product of dienst. Als een monteur bijvoorbeeld zegt dat in 30 van de 40 gevallen een bepaald modem kapot is, dan vragen we ons af waar hoort dat modem bij? Een modem hoort bij een telefoonverbinding en daar hoort een productverantwoordelijke bij. Dat is die of die meneer of mevrouw en die kennen we. Op deze manier kunnen we een idee en een probleem koppelen aan een product en het product aan een gezicht. Degene die een idee bedenkt voor een bepaald probleem voert zijn idee in een ideevolgsysteem in. Het systeem vraagt de medewerker uit. Waar gaat het over? Over welk product of dienst praat je? Door het product aan te klikken, klik je ook de achtergrond aan met een foto van de productverantwoordelijke. Klik je op Enter dan brengt het systeem je idee naar de productverantwoordelijke. De medewerker kan de status zelf volgen. Bij de foto van de productverantwoordelijke staat ook een telefoonnummer. De medewerker kan na twee weken de productverantwoordelijke bellen om te informeren hoe het er mee staat. Als die productverantwoordelijke er nog weinig mee heeft kunnen doen dan kan de medewerker bijvoorbeeld vragen of hij kan helpen met uitleg of door iets op te sturen. Ook een school kan een dergelijk ideevolgsysteem zelf eenvoudig in een database opzetten.”

Heeft u op uw school ook een ideeënbus? En wordt er veel gebruik van gemaakt? Navraag bij een aantal scholen levert een teleurstellend beeld op. De ideeënbus lijkt haar langste tijd te hebben gehad. Dat is ook de reden dat bedrijven als KPN hun bakens hebben verzet. De ideeënbus heeft hier plaatsgemaakt voor ideeënmanagement of zoals KPN liever zegt verbetermanagement. Maar liefst zes medewerkers houden zich hier fulltime mee bezig. De heer Benito Shukrula is binnen de gehele KPN-organisatie verantwoordelijk voor deze afdeling. Naast deze functie doceert hij ook aan de Universiteit Nijmegen. Wij stelden hem een aantal interessante vragen.

door Clemens Geenen

Wat levert ideeënmanagement KPN op? Wat krijgt de medewerker?

“Bij KPN hebben we 2.200 ideeën per jaar. Ongeveer acht procent hiervan nemen we succesvol over en implementeren we. Dat levert KPN een kostenbesparing op van 20 miljoen euro per jaar. Heel veel ideeën implementeren we niet direct omdat we uiteraard prioriteiten stellen. Medewerkers krijgen tien procent van de besparing met een maximum van 10.000 euro per jaar. Bijvoorbeeld als jouw idee KPN 100.000 euro bespaart, dan krijg je 10.000 euro netto aan beloning.

Per jaar geven we tussen de 2 à 300.000 euro aan beloning weg. Maar het zit ‘m niet in het geld alléén. Mensen denken niet van “ik moet een idee hebben dat heel veel geld bespaart”. Nee, mensen concentreren zich op een idee dat breed toepasbaar is binnen de organisatie en vinden het leuk hiervoor waardering te krijgen. Bijna 70 procent van de ideeën komt van operationele afdelingen. Dat zijn monteurs, mensen in de binnendienst of mensen die klantcontacten hebben. Voor de meesten, en dat geldt ook voor mij, is 10.000 euro heel veel geld.” >>

‘Iedereen wordt uitgedaagd om na te denken over deze problemen in plaats van deze problemen door te schuiven naar het management.’

>> *Welk belang hecht KPN aan ideeënmanagement?*

“We hechten ontzettend veel belang aan ideeënmanagement. Je creëert een bepaalde betrokkenheid tussen mens en bedrijf. Je zegt in feite: “we hebben natuurlijk ook problemen, maar die lossen we samen op”. Iedereen wordt uitgedaagd om na te denken over deze problemen in plaats van deze problemen door te schuiven naar het management. Je creëert hierdoor een collectieve verantwoordelijkheid. Ideeënmanagement is ook goed voor de motivatie. Je bent gemotiveerd omdat je ruimte krijgt om met een idee te komen.”

Hoe ziet het profiel eruit van een bedenker van een idee?

“Zoals gezegd zijn het dikwijls mensen uit de operationele organisatie die een idee indienen. Zij staan meestal met beide voeten in de klei. Zij hebben last bij de uitvoering van hun werkzaamheden en worden zo uitgedaagd om met een idee te komen. Mensen op het hoofdkantoor komen ook wel met ideeën, maar die hebben meer een houding van dit hoort bij mijn werk. Hiervoor word ik betaald. Belangrijk in het hele proces is communicatie. Het aan elkaar vertellen van “joh!, ik heb dit en dat gedaan, dat is overgenomen en gaat toegepast worden, en ik krijg er ook nog een leuke beloning voor”. Dat maakt dat werknemer B dat ook gaat doen omdat werknemer A dat gedaan heeft. Het is een continue flow van elkaar beïnvloeden door erover te vertellen. Als er geen enkel idee wordt overgenomen dan heeft het ook geen zin om ideeën in te dienen. KPN besteedt dan ook veel aandacht aan communicatie over dit onderwerp. We zetten succesvolle ideeën ook op ons intranet zodat mensen het kunnen volgen. Er moet een gevoel ontstaan van hé die bedenker is een monteur. Ook ik ben een monteur. Wat hij kan, kan ik ook!”

Hoe loopt een traject?

“Tot vorig jaar werkten we met een systeem waarbij twaalf mensen op centraal niveau alle ideeën binnenkregen. Zij keken naar welk product en welke verantwoordelijke hierbij hoort. We stuurden met een druk op de knop het idee door naar de productverantwoordelijke. Nu hebben we het systeem geavanceerder gemaakt. Alle kennis zit nu in het systeem zelf. Er zijn dan ook geen interne postbodes meer nodig. De taak van de medewerkers van de afdeling Ideeënmanagement is thans het monitoren van de workflow. We zien dan bijvoorbeeld dat in die of die hoek van het bedrijf ideeën niet snel door-

stromen. En dan gaan we daar naar toe om te kijken wat er aan de hand is. Mijn afdeling blaast het systeem door zoals we hier zeggen. Het is de productverantwoordelijke manager die bepaalt of er met een idee iets wordt gedaan of niet. Indien ja, dan zet hij of zij het idee door naar een medewerker die er een plan voor maakt. In dit plan wordt berekend wat de besparing is en wordt bepaald wie het plan gaat uitvoeren. Elk idee dat wordt overgenomen, moet worden toegewezen aan een persoon. In het ideevolgsysteem kan je dit allemaal volgen. Het is hierdoor heel transparant. De gemiddelde doorlooptijd van indiening tot implementatie is twee tot drie maanden. Ik vind het zelf nog een te lange periode. Als indiener wil je snel weten hoe het er met je idee voorstaat.”

Is ideeënmanagement alleen iets voor grote bedrijven of instellingen?

“Ideeënmanagement is niet iets voor kleine of grote bedrijven of instellingen. Het gaat om de visie hierachter. Ik heb zelf ook ervaring in het onderwijs. Het gaat erom dat je mensen meeneemt in de context van een probleem en vraagt om mee te denken en met een idee te komen. Ook niet-medewerkers kunnen uitgedaagd worden. Jaarlijks krijgt KPN ongeveer tien ideeën van klanten.”

Wat kan een school aan ideeënmanagement hebben?

“Een school brengt kwesties die hardnekkig zijn en opgelost moeten worden als case in tijdens zogenoemde verbeterdagen die door de school speciaal worden georganiseerd. Te denken valt bijvoorbeeld over een roosterprobleem of de hoge kosten van de kantine of de catering. Laat leerlingen en docenten samen een oplossing bedenken en maak ze samen verantwoordelijk voor het invoeren van oplossingen. Je creëert hierdoor draagvlak voor het zelf bedenken van een oplossing.”

Hoe kan een school ideeënmanagement het beste invoeren?

“Een school kan verbetermanagement invoeren door elk kwartaal een dagdeel vrij te maken voor creatieve werksessies waarin leerlingen, studenten en docenten zelf aangeven welke problemen ze willen oplossen. Daarna gaan ze in groepen aan het werk om alternatieve oplossingen te bedenken. Laat de werkgroepen aan het einde van de sessie hun oplossingen presenteren aan de verantwoordelijke mensen waaronder de schoolleiding. Bedenk criteria waaraan oplossingen moeten voldoen zoals bruikbaarheid, toepasbaarheid en simpelheid. De voorkeur heeft direct implementeerbare oplossingen. Een jury kiest vervolgens best practice-oplossingen en nodigt de werkgroep uit voor het invoeren van de oplossing. Indien het management zelf de oplossing moet implementeren, maak dan afspraken over tijdslijnen en wie wat gaat doen. Belangrijk is om de beste oplossing ook te belonen, bijvoorbeeld een boekenbon. Een andere

‘Laat leerlingen en docenten samen een oplossing bedenken en maak ze samen verantwoordelijk voor het invoeren van oplossingen.’

Ter illustratie twee schermafbeeldingen van het KPN Ideevolgsysteem

KIM en KlantFocus!: Jouw ideeën zijn meer dan welkom!

KPN groeit in omvang en is lokaliteit en dat doe we met elkaar. We kijken breeduit voor nieuwe inzichten, behouden onze kansen en ruimen hindernissen op. We leren en willen opnieuw proberen voor onze klanten. We zoeken obstakels aan die onze groei in de weg staan. Heb jij een idee of heb je een oplossing die een grote verbetering voor onze klanten kan betekenen? Laat het ons weten via het onderstaande formulier in. Laat jouw idee tot een werkelijke verbetering. Dit wordt je beloning volgens de formule van KPN Ideeënmanagement.

Mijn gegevens

Naam: C. van Dunkerken
 Register nr.: 12345
 E-mailadres: gsta614@kpn.com

Mijn bijdrage

*Kern van het idee:

Beschrijf de huidige situatie en/of werkwijze. Geef aan wat je hieraan wilt verbeteren, vermeld, indien van toebassing, registernummer of naam van de mede-aanbieder(s), en naam van product, dienst, proces en de afkorting. Let op: het gaat om structurele zaken en niet om incidenten!

*Toelichting idee:

Geef aan hoe jouw idee uitgevoerd kan worden en waar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt.

*Uitvoering idee:

Geef de kwantitatieve en/of kwalitatieve voordelen van je idee aan. Voor de kwantitatieve voordelen dien je de verwachte opbrengsten/besparingen minus de kosten van de invoering van het idee in het eerste jaar te vermelden. Indien van toepassing vragen we je ook een inschatting te maken van het effect op de klanttevredenheid.

*Voordelen:

Maak achteraanvolgers een selectie uit onderstaande kategorieën; als het gaat om procesverbeteringen die te maken hebben met klanttevredenheid, kies je voor KlantFocus!

*Product/dienst:

*Categorie:

*Merk:

Registratie

Bestaand toevoegen

*Verplichte veld

Idee

20-06-2007 11:12:00 GMT

Idee nr.	Naam	Taken	CRM/TOEWIJZING
237126	L.N. Hölgers	Beoordelen voorbeeld	

Uitvoering idee:

Kern van het idee: voorbeeld
 Toelichting idee: voorbeeld
 Uitvoering idee: voorbeeld
 Voordelen idee: voorbeeld

Eenrichtlijn: Beoordelen
 Product/Dienst: TOEWIJZING 2
 Bekendheidsfase: RITMISICOP service Productverbetering
 Categorie: Serviceproces
 Toegewezen aan: A.S. Loebang (1)
 Details: Productverbetering

Advies

*De tekst van het advies is voor iedereen zichtbaar.

Advies:

Toepassingsgebied:

Vaardigheden bekoning: Een geïdentificeerd idee
 Een niet geïdentificeerd idee

Bekoning:

Toe laten van:

Beoordelen:

Acties

- Beoordelingswijzen: Het overdragen van het idee aan een andere bekendheidsfase.
- Beoordelen wijzen: Het overdragen van het idee aan een andere bekendheidsfase van de huidige bekendheidsfase.
- Idee onderhouden: Het afsluiten van het idee indien het idee eerder ingediend is en het afsluiten van de indieners.
- Advies aanvragen: Het overdragen van het idee in verband met een adviesaanvraag.
- Kwaliteits: Het overdragen van het idee aan je naastliggende manager voor autorisatie.
- Niet te geven: De betreffende gegevens zijn volledig ingevoerd. Het overdragen van het idee aan de indieners.
- Terug uit: Het instellen van een time-out. De indieners ontvangen meer de verevulde en voltooid en de reden van de time-out.

Aanvraagdatum: 20-06-07 11:12:00 GMT
 Laatste gewijzigd: 20-06-07 11:12:00 GMT
 Beert: L.N. Hölgers
 Hölgers: A.S. Loebang

mogelijkheid is om een lijst met issues of kwesties zichtbaar te maken en studenten en docenten te vragen een idee hiervoor in te dienen dat door een jury op bruikbaarheid wordt getoetst en waar een implementatieplan voor wordt uitgewerkt.”

Wat maakt ideeënmanagement op een school tot een succes?
 “Ideeënmanagement wordt een succes wanneer leerlingen en docenten speelruimte krijgen om zelf oplossingen te bedenken voor problemen die zij ervaren en dat zij zien dat die oplossingen ook worden geïmplementeerd. Communiceer vervolgens de successen van het zelf bedenken van oplossingen en laat zien dat leerlingen en docenten de mogelijkheid hebben om zelf problemen op te lossen door middel van verbeterdagen.”

Meer informatie
 Heeft ideeënmanagement uw interesse of wilt u weten wat ideeënmanagement voor uw schoolorganisatie kan betekenen stuur dan een e-mail naar clemens.geenen@dyade.nl voor meer informatie. ●

Wat heeft de toekomst van uw schoolorganisatie te maken met de Amerikaanse marketinggoeroe Michael E. Porter?

De trend is niet in alle sectoren even duidelijk herkenbaar. Toch kan gesteld worden dat het aantal kinderen, leerlingen, studenten de komende decennia sterk zal dalen. Daar is eigenlijk iedereen het mee eens. Schoolorganisaties die willen groeien kunnen dus niet meer volstaan met het meegroeien met de leerlingenprognoses. Om te kunnen groeien zullen schoolorganisaties steeds vaker elkaars concurrenten worden. Als schoolorganisaties dan willen groeien, zullen ze zich ten opzichte van elkaar moeten positioneren. Veel topmarketeers baseren hun groeistrategieën op de veel voorkomende groei-markten. Voor de Nederlandse onderwijssector zijn deze theorieën dus onbruikbaar geworden. Michael E. Porter is één van de weinige marketeers die zich onderscheiden heeft door het formuleren van groeistrategieën in sterk concurrerende markten. Reden te meer om in dit artikel de hoofdstrategieën van Porter te bespreken. Het is aan u om te beoordelen of de strategieën van Porter bruikbaar zijn voor uw organisatie.

door Herman de Wild



Michael E. Porter is the Bishop William Lawrence University Professor, based at Harvard Business School. A University professorship is the highest professional recognition that can be awarded to a Harvard faculty member. Professor Porter is the fourth faculty member in Harvard Business School history to earn this distinction, and is one of about 15 current University Professors at Harvard. In 2001, Harvard Business School and Harvard University jointly created the Institute for Strategy and Competitiveness, to further Professor Porter's work.

De strategieën van Porter zijn gebaseerd op volwassen markten die niet meer groeien of zelfs krimpen. Groei kan dus alléén gerealiseerd worden door beter te presteren dan andere (concurrerende) schoolorganisaties.

Porter onderkent drie hoofdstrategieën:

1. Focusstrategie.
2. Differentiatiestrategie.
3. Low cost-strategie.

‘Als u dat goed weet te communiceren en u maakt het ook waar, trekt uw schoolorganisatie als een magneet leerlingen aan.’

Ad 1. Focusstrategie

Hierbij kiest uw schoolorganisatie voor één segment in de markt. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan herkenbaarheid op het gebied van didactiek, denominatie of identiteit, maar óók aan sport, kunst en cultuur, theater, techniek etc. Fictieve voorbeelden van scholen met een focusstrategie kunnen dan zijn: de Nederlandse Musical Academie, de DOT.COM-school, Dé buurtschool of de Feyenoordschool, maar ook het tweetalig voortgezet onderwijs of de Lootschool (een school met veel aandacht voor sport). Bij het loslaten van uw fantasie op genoemde fictieve voorbeelden kunt u bij wijze van spreken het schoolconcept zó invullen. Daarmee heeft u iets unieks in handen waarover andere schoolorganisaties niet beschikken. Als u

dat goed weet te communiceren en u maakt het ook waar, trekt uw schoolorganisatie als een magneet leerlingen aan. Dat is de focusstrategie à la Porter in het onderwijs.

Ad 2. Differentiatie strategie

Deze strategie gaat ervan uit dat uw schoolorganisatie voor elk segment een aantrekkelijk aanbod moet hebben. Een cluster van scholen heeft dan een bovenschools bestuur waarbij de voordelen van de bestuurlijke krachtenbundeling worden gerealiseerd, zodat de afzonderlijke scholen zich optimaal kunnen concentreren op de eigen (onderwijskundige) identiteit. Op schoolniveau kun je dan spreken van een focusstrategie (zie Ad 1.), terwijl de entiteit van scholen in feite kiest voor een differentiatie strategie. Deze strategie kan versterkt worden door het aanbieden van doorlopende leerwegen binnen dezelfde scholengroep van primair naar voortgezet onderwijs met behoud van de door de leerling en/of ouders gekozen identiteit. Voor veel organisaties werkt deze strategie omdat de omvang zorgt voor schaalvoordeel en dit voordeel direct weer wordt geïnvesteerd in de positionering van de aangesloten scholen. Deze strategie heeft dus een zichzelf versterkend vermogen.

‘Voor veel organisaties werkt deze strategie omdat de omvang zorgt voor schaalvoordeel en dit voordeel direct weer wordt geïnvesteerd in de positionering van de aangesloten scholen.’

Ad 3. Low cost-strategie

Een door veel organisaties succesvol toegepaste strategie. Deze strategie gaat ervan uit dat bestuur-

‘Een simpele, maar voor een substantieel gedeelte van de markt, aansprekende positionering.’

lijke krachtenbundeling zorgt voor schaalvoordeel en lagere kosten. Anders dan bij de differentiatie strategie wordt niet meer geïnvesteerd in de identiteit van de onderliggende scholen, maar wordt dit (financiële) voordeel direct doorgegeven aan de leerlingen en/of de ouders. Een schoolorganisatie met een dergelijke strategie is te herkennen door: een lage- of géén ouderbijdrage, gratis boeken, gratis schoolreis, gratis gebruik van de aula en sportzaal. Een simpele, maar voor een substantieel gedeelte van de markt, aansprekende positionering.

Stuck-in-the-middle (de schoolorganisatie kiest niet)

Volgens Porter moet een schoolorganisatie dus kiezen tussen één van de bovenstaande strategieën. Maar kiezen is lastig. Vaak zie je dan ook dat schoolorganisaties een beetje van alles doen en in de beleving van Porter dus niets doen. Hij noemt dat ‘stuck-in-the-middle’. De schoolorganisatie kiest niet en zal uiteindelijk te maken krijgen met lagere leerlingenaantallen, minder bekostiging, etc.

Value chain (instroom = uitstroom)

Naast de omschreven strategieën en de genoemde valkuil benadrukt Porter ook het belang van het behouden van klanten door het voortdurend leveren van toegevoegde waarde. Voor schoolorganisaties betekent dit dus niet alléén het managen van ‘instroom’ van leerlingen/studenten, maar ook het behouden daarvan en het zorgen voor een ‘uitstroom’ die, als het even kan, gelijk is aan de instroom.

Wellicht dat dit artikel u aan het denken heeft gezet. Indien u meer wilt lezen over Porter verwijzen wij u naar de site van de Harvard Business School, Institute for Strategy en Competitiveness www.isc.hbs.edu. ●

The Institute for Strategy and Competitiveness, led by Michael E. Porter, Bishop William Lawrence University Professor, studies competition and its implications for company strategy; the competitiveness of nations, regions and cities; and solutions to social problems. Based at Harvard Business School, the Institute is dedicated to extending the research pioneered by Professor Porter and disseminating it to scholars and practitioners on a global basis.



Van wie is de school?

Staatssecretaris Dijkstra maakt zich zorgen over het islamitisch onderwijs in Amsterdam-Noord. De scholen van de Stichting Siba zijn gesloten per 1 augustus 2007, maar de leerlingen zijn massaal aangemeld op een andere islamitische school waar zij niet bepaald gelukkig mee is. Die school staat op de lijst zwak presterende scholen en krijgt er nu in één keer honderden leerlingen bij. De staatssecretaris voerde actief beleid, maar het resultaat was precies tegengesteld aan haar bedoeling. Wat is de macht van een staatssecretaris en minister; of met andere woorden, van wie is de school?

door Hans Koster

Richtingen Traditioneel bestaan er verschillende gedachten over het 'eigendom' van de school. In de *socialistische traditie* wordt vanouds veel van de overheid verwacht. De overheid heeft tot taak het volk te verheffen door het aanbieden van goed onderwijs. Staatsonderwijs was daarbij geen vreemd begrip. Diep in hun hart vonden veel socialisten dat eigenlijk alleen de openbare school recht van bestaan had, omdat de overheid het goede met de mensen voor had. De andere richtingen werden gedoogd, omdat er kennelijk vraag naar was en men de arbeiders uit de christelijke hoek niet van zich wilde vervreemden. Deze traditie was nog herkenbaar in minister Van Kemenade met zijn grote plannen voor hervorming van het bestel (o.a. middenschool) in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Deze traditie hoort niet meer tot de officiële lijn van de PvdA, maar komt in de achterban nog wel voor. In de SP is nog wel een sterke gedachte aan centrale sturing van het onderwijs aanwezig.

In de *liberale traditie* verwachtte men minstens zoveel van de overheid als de socialistische. Met name de 19e eeuwse liberalen waren vaak scherp gekant tegen de opkomst van het bijzonder onderwijs. Ze zagen dat als in strijd met het verlichtingsideaal van de zelfstandig denkende mens. Vooral de invloed van de kerken op dit onderwijs was veel liberalen een gruwel. In de verdere 19e eeuw zijn uit deze traditie veel initiatieven gekomen tot de oprichting van Hogere Burgerscholen (HBS) om de opkomende middenklasse de gelegenheid te geven tot goed onderwijs. In die fase gaf alleen het gymnasium nog toegang tot de universiteit. Uit de schoot van deze traditie kwamen ook de Nutsscholen: scholen opgericht door de Maatschappij tot Nut van het alge-

meen. Deze scholen beoogden hetzelfde doel: volksverheffing. Opvallend is dat de liberalen hun steun voor het openbaar onderwijs heel lang in hun programma hebben gehad terwijl in de eigen achterban altijd veel belangstelling was voor bijzonder onderwijs op neutrale grondslag.

De liberale traditie wordt voortgezet door de VVD, maar na de Tweede Wereldoorlog sloot ook een aantal liberalen zich aan bij de nieuwe PvdA (voortgekomen uit de SDAP en de Vrijzinnig Democratische Bond (VDB)). De VDB had haar aanhang hoofdzakelijk onder middenstanders, ambtenaren, onderwijzers en intellectuelen. Op dit moment zien de leden van D66 die Geschiedenis in hun pakket hadden zich als hun opvolgers, maar dit geldt ook voor een aantal Groenlinks-aanhangers.

In de *confessionele traditie* heeft men niet zoveel vertrouwen in de staat. Men heeft daarin heel oude papieren, want het onderwijs in zijn eerste vormen was niet georganiseerd vanwege de overheid, maar op particulier initiatief en voornamelijk vanuit kerken en kloosters. Pas in de 19e eeuw gaat de overheid zich op enige schaal met het onderwijs bemoeien. Die bemoeienis leidde prompt tot de schoolstrijd, waarbij confessionele partijen in opkomst zich sterk maakten voor katholieke en christelijke scholen. De ruimte voor deze scholen was er wel, maar er was geen overheidsgeld voor beschikbaar. Bij de grondwetsherziening van 1917 werd de financiering van het openbaar en bijzonder onderwijs op dezelfde voet geregeld in een groot compromis waarin tegelijk het algemeen kiesrecht werd meegenomen. Bij de Onderwijswet van 1920 werd het definitief vastgelegd. De confessionele traditie wordt op dit moment voortgezet door CDA, ChristenUnie en SGP. In de filosofie van deze richtingen staat het subsidiariteitsbeginsel (katholiek) en de soevereiniteit in eigen kring (protestants) centraal. Dat houdt (zeer globaal) in dat de overheid geen taak heeft op de terreinen die 'lagere' organen ook zelf kunnen regelen. Hoewel de begrippen voor veel huidige politici mogelijk niet meer bekend zijn, is deze grondhouding nog sterk aanwezig.

Recente geschiedenis In de jaren 70 en 80 van de 20e eeuw zijn er door de overheid grote onderwijshervormingen doorgevoerd. De Mammoetwet (1968) reorganiseerde het voortgezet onderwijs en na veel voorbereiding ging het basisonderwijs (1985) van start als integratie van het kleuteronderwijs en het lager onderwijs. Deze hervormingen hadden brede steun in parlement en bevolking. De achterliggende gedachte was dat betere onderlinge aansluiting tussen de verschillende schooltypes belangrijk



was om leerlingen te kunnen laten doorstromen naar hogere niveaus. Die gedachte sloot aan bij de groeiende ambitie van brede bevolkingsgroepen.

De idee dat je voor een dubbeltje geboren was en dus nooit een kwartje kon worden stierf uit, maar was eeuwenlang leidend geweest! De hervormingen gingen moeizamer en vielen zelfs stil toen de midschool aan bod kwam.

De gedachte dat alle leerlingen een min of meer vergelijkbare middelbare school zouden doorlopen en pas daarna een definitieve richting zouden kiezen, was vanaf het begin omstreden. Vanuit de socialistische richting en de vakbonden werd de gedachte globaal omarmd, in de liberale richtingen zag men er niets in, in de confessionele richtingen had men grote twijfels. Veel pogingen en compromissen leidden niet tot blijvende successen.

Laatste fase Van der Hoeven/Balkenende III

De laatste fase van de ontwikkeling stond onder regie van minister Maria van der Hoeven. Vanuit haar CDA-gedachtegoed zag zij meer in zelfsturende organisaties dan in overheidsinvloed. De sturing vanuit de overheid werd minder, de controle werd sterker. De rol van de Inspectie werd opgetuigd.

De invoering van de lumpsumfinanciering in het primair onderwijs paste in dit beeld. Meer verantwoordelijkheid voor scholen en achteraf verantwoording afleggen.

In de nadagen van dit kabinet ontstond er brede onrust over de problemen in het onderwijs. Het niveau zou sterk dalen. Met name de kritiek op het middelbaar en hoger beroepsonderwijs nam dramatische vormen aan. Studenten aan de Pabo die de stof van de basisschool bij lange na niet beheersen,

studenten van andere opleidingen die in protest kwamen omdat ze nu wel eens een leraar wilden zien, klachten van universiteiten omdat de startende studenten de basiskennis misten. Alles leek mis te zijn.

Balkenende IV: nieuwe ronde, nieuwe kansen

Het nieuwe kabinet had weer een echte professor als minister van Onderwijs, maar wel één van de PvdA. Zou die de lijn van Van der Hoeven doorzetten of weer insteken op meer overheidsinvloed? In het beleidsprogramma van het kabinet (beleidsprogramma 2007-2011) wordt het belang benadrukt van een gevarieerd en flexibel onderwijsaanbod. Er wordt een vermindering van de regeldruk aangekondigd en ook dit kabinet houdt vast aan beleidsruimte voor de school en speciaal ruimte voor de leraar. Maar tegelijk wemelt het in het nieuwe beleid van standards, benchmarks, evidence based onderwijs, resultaten zichtbaar maken en een verscherpte inspectie. Met name de Bond KBO (katholiek primair onderwijs) verzet zich tegen dit model van elkaar afrekenen: "De verschillende betrokkenen bij onderwijs worden tegenover elkaar gezet. Ouders zijn geen consumenten maar (mede)opvoeders en de overheid zou beschermer van het onderwijs moeten zijn; niet een controleur, een instantie die met sancties dreigt. Subsidiariteit, belangrijk in de katholieke sociale leer, wil zeggen dat scholen zelf in hoge mate verantwoordelijk zijn, initiatief nemen en de lat voor zichzelf hoog leggen. De overheid ondersteunt daarbij. Dat is het model dat door de jaren heen met groot succes in het Nederlandse onderwijs is toegepast. Eigenlijk zijn scholen, ook in de ogen van dit kabinet, agentschappen van de overheid, terwijl kwalitatief onderwijs juist niet gedijt in een dergelijke relatie." >>

>> Het kabinet stelt dat Nederland een welvarend land is, maar dat die positie wordt bedreigd. Er moet meer nadruk worden gelegd op kennis, innovatie en ondernemerschap. Meer mensen moeten meedoen. Veel van het beleid staat in het teken van verbeteren van de economie, want met economische voorspoed zal het een stuk gemakkelijker gaan met de verhoudingen tussen Nederlanders onderling, nieuwkomer of niet, opgeleid of niet. Opvallend genoeg ontbreekt burgerschap, verantwoordelijkheid nemen in de samenleving in de sleutelbegrippen. Het lijkt erop dat het kabinet ervan uit gaat dat de achterstanden vooral een economische oorzaak hebben.

Het plan heeft wel veel aandacht voor jeugdbeleid en daar een speciale minister voor aangesteld. Er wordt met veel waardering over de zorgadviesteams in het onderwijs gesproken. Er moet een verwijzindex voor risicjongeren komen en de wachttijden in de jeugdzorg worden opnieuw aangepakt. Elke gemeente moet tenminste één Centrum voor Jeugd en Gezin krijgen.

Minister Plasterk over onderwijs

Minister Plasterk is lid van de PvdA en natuurlijk mede verantwoordelijk voor het beleidsprogramma, maar nieuw in het kabinet. In een interview in Vrij Nederland (30 juni 2007) sprak hij nogal vrijuit over zijn ideeën en die van zijn voorgangers. Na het liberale laat-maar-waaienbeleid van de vorige kabinetten wil hij de teugels weer strak aantrekken en het onderwijs teruggeven aan de leraren.

Hij beseft dat de sociaal-democraten worden achtervolgd door het verwijt dat ze het vaderlandse onderwijs naar de haaien hebben geholpen. PvdA-bewindslieden als Ritzen, Wallage en Netelenbos voerden in de afgelopen vijftig jaar een reeks omstreden stelselherformingen door, zoals de basisvorming, de tweede fase en het vmbo. Plasterk geeft in het interview toe dat de PvdA-onderwijsideologen met hun goede bedoelingen een hoop kapot hebben gemaakt.

“In de jaren 70 zag de PvdA het onderwijs als instrument voor maatschappijhervorming. Nivellering, middenschool en dat soort dingen. Het idee dat het plakken van een band niet minder was dan kennis van de wiskunde. Tien jaar geleden deed Tineke Netelenbos bijvoorbeeld nog een poging de zelfstandige gymnasia af te schaffen. Daar was ik het toen hartgrondig mee oneens. Ik ben blij dat het

‘Tien jaar geleden deed Tineke Netelenbos bijvoorbeeld een poging de zelfstandige gymnasia af te schaffen. Ik ben blij dat het haar niet gelukt is.’

haar niet gelukt is”. Plasterk wil het onderwijs teruggeven aan de leraren. Ze moeten verlost worden van die ‘kleilaag’; de almaar uitdijende klasse van managers, die de docenten de afgelopen jaren steeds meer buitenspel heeft gezet: “Dertig jaar geleden waren de leraren de baas op school. Tegenwoordig worden ze als pionnen heen en weer geschoven door een managementteam, dat ook nog eens twee keer zoveel verdient. Dat valt niet meer uit te leggen. Daar moeten we vanaf”.

Ik erger me over de aanhoudende competentiestrijd in de Haagse politiek, ook in de Ministerraad. Ik ben verbaasd over de gretigheid waarmee collega’s hun terrein afbakenen. De lerarenopleidingen heb ik bijvoorbeeld afgedragen aan staatssecretaris Van Bijsterveld, omdat ze daarom vroeg. Toen riepen er meteen mensen: “Jongen, waarom heb je dat weggegeven?”. Maar zo wil ik helemaal niet in het leven staan. Ik groeide op tussen de arbeiderskinderen in een portiekwoning in Den Haag, maar kwam zelf uit een intellectueel milieu. Toen ik naar het gymnasium ging, kwam ik voor het eerst van mijn leven mensen tegen die dachten dat ze beter waren, omdat ze zeilboten hadden en op skivakantie gingen. Dat soort mensen, daar kan ik nog steeds niet tegen.

Woede over onrecht is mijn drijfveer. Ik kan mij echt kwaad maken over de topsalarissen in het bedrijfsleven. Op een gegeven moment vind ik dat echt niet eerlijk meer. Hoeveel keer meer dan modaal moet je verdienen om te zeggen: daar doe ik het voor? Ik denk wel eens: hoepel op! Wat wil je nou nog meer? Er zijn managers in het voortgezet onderwijs die twee keer zoveel verdienen als leraren. Dat kan toch niet? In het hoger onderwijs speelt de discussie ook. Laatst had ik een vergadering met de raden van toezicht van alle universiteiten. Een man van de TU-Delft zei toen: “We moeten onze bestuurders wel marktconform betalen, anders krijgen we niet de beste mensen”. Toen zei ik: “Voor hoogleraren geldt precies hetzelfde. Daar wil je ook de beste mensen voor krijgen, maar die verdienen niet meer dan honderdduizend euro. Daar hoor ik jullie niet over”.

Al die marktargumenten vind ik flauwekul. Ik heb laten uitzoeken wat al die mensen in de colleges van bestuur eerder voor banen hebben gehad. Wat blijkt? Ze waren gewoon gemeentesecretaris, gedeputeerde of burgemeester van een provinciestadje. Daar zitten helemaal geen toppers uit het internationale bedrijfsleven tussen. Ze zijn er allemaal in hun salaris op vooruitgegaan. En dan zouden de salarissen omhoog moeten? Kom nou! Als je meer wilt verdienen, moet je het wel kunnen uitleggen. Ik wil het beroep van leraar aantrekkelijker maken en de leraren moeten weer het gevoel krijgen dat zij bepalen wat er in de school gebeurt, en niet het managementteam. In het onderwijs gaat het om dienstbaarheid aan leerlingen en leraren.” ●

DISCOVERY

The next generation of Office Papers



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



Proost en Brandt

Waar vindt u ons?

Dyade Amersfoort

Amersfoort

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

Dyade Ede

Ede

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

Dyade Nieuwegein

Centraal Bureau

Fakkelseste 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein
tel. (030) 630 56 00 | fax (030) 630 56 91

Nieuwegein

Fakkelseste 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein
tel. (030) 602 85 60 | fax (030) 602 85 91

Dyade Noord-Holland

Amsterdam

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

Aalsmeer

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

Dyade Rotterdam-Middelburg

Rotterdam

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

Middelburg

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

kijk op www.dyade.nl voor een routebeschrijving

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 73 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 73 of per mail advertenties@dyade.nl
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via www.dyade.nl > Diensten > Dyade Voordeelservice

<i>Elke maand ></i>	<i>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.</i>
<i>Elke maand ></i>	<i>Vervangingsmutaties tijdig indienen (binnen drie maanden). Wanneer de termijn wordt overschreden, kunnen de kosten niet meer worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds.</i>
<i>Elke maand ></i>	<i>Gewerkte invaldagen moeten liefst direct, maar uiterlijk vóór de 5e van de volgende maand voor verwerking worden aangeboden.</i>
<i>Elke week ></i>	<i>Toezenden personeelsmutaties aan de afdeling Dyade Personeel. Wij verzoeken u personeelsmutaties gespreid – bijvoorbeeld wekelijks - aan te bieden via Dyade Extranet > Dyade Personeel > Web Personeelsmutaties. Ook als u nog op de ‘ouderwetse’ manier via formulieren aanlevert, is het van belang de mutaties niet tot vlak voor de uiterste datum op te sparen.</i>
<i>Elke dag ></i>	<i>Nieuwe en korttijdelijke werknemers voor start van werkzaamheden melden bij de Belastingdienst. De volgende gegevens moeten worden aangeleverd: > loonheffingnummer > sofinummer werknemer > naam werknemer > geboortedatum werknemer De melding kunt u doen via de formulieren in Web Personeelsmutaties en via het faxformulier (te downloaden via www.dyade.nl > Personele administratie > Formulieren > Mutatieformulieren).</i>
09/08	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van augustus.</i>
20/08	<i>Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling augustus.</i>
25/08	<i>Het salaris over de maand augustus wordt uitbetaald.</i>
08/09	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van september.</i>
21/09	<i>Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling september.</i>
24/09	<i>Het salaris over de maand september wordt uitbetaald.</i>

HET NIEUWE SCHOOLJAAR IS BEGONNEN!



Heeft u aan
alles gedacht?

- Zijn alle pc's helemaal op up-to-date?
- Sluit uw contract nog aan op het werkelijke afdrukvolume?
- Heeft u voldoende afdrukapparatuur?

Er heerst weer een gezellige drukte in de schoolgangen. Scholieren beginnen goed voorbereid en vol enthousiasme aan alweer een nieuw schooljaar. Natuurlijk heeft ook u alle voorbereidingen getroffen om dit nieuwe schooljaar goed te beginnen. Maar heeft u aan werkelijk alles gedacht? Zijn alle pc's helemaal up-to-date? Sluit uw contract nog aan op het werkelijke afdrukvolume? Heeft u voldoende afdrukapparatuur? Als totaalleverancier levert Dyade-partner Rex-Rotary copiers tot en met complete pc-netwerken en document software voor meer productiviteit. Dankzij onze meer dan 80 jaar ervaring weten we als geen ander dat we soms snel moeten schakelen om u goed op weg te helpen.

Heeft u iets over het hoofd gezien? Bel dan 079 - 346 75 00 en profiteer van onze snelle service als Dyade-voordeelleverancier.

