



## Quid pro quo

artikelbundel 2021



*Dick Mak  
senior adviseur/  
controller*

*Anouk van Miltenburg  
officemanager*

*Frank Mullaart  
senior adviseur/  
controller*

*Peter Kruijsen  
senior adviseur*

*Linsey Perre  
adviseur*

*Mark Ruitenbeek  
senior adviseur*

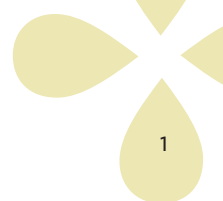
*Iris Zeldenrijk  
adviseur*

*Monica van der Hoff-Israël  
eigenaar/ bestuurder  
senior adviseur*

*Rick de Wit  
directeur  
senior adviseur*

*Jan Looise  
senior adviseur/interim  
manager bedrijfsvoering*

*\* Inmiddels is ook Sabine Schimmel als senior adviseur en controller werkzaam bij Infinite Financieel (nog niet op de foto).*



# Voorwoord

## Zo valt er toch nog iets te vieren

Toen we een jaar geleden onze artikelbundel 2020 presenteerden, konden we niet vermoeden onder welk ander gesternte wij de bundel 2021 zouden schrijven. De coronacrisis domineert nog steeds de werkelijkheid en daar is de werkelijkheid van het Nationaal Programma Onderwijs bijgekomen. Wie had kunnen denken dat de onderwijssector ooit zou klagen over te veel bekostiging. De titel van de bundel verwijst naar deze gelden. *Quid pro quo*, een Latijnse spreuk die zegt 'iets voor iets anders', vrij vertaald 'voor wat, hoort wat'.

De inhoud van de bundel weerspiegelt de vraagstukken die op dit moment in de sectoren onderwijs en opvang spelen: de sterkere rol van teams en medezeggenschap bij de besteding van bepaalde gelden, de steeds nauwere samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang, het benutten van (steeds meer beschikbare) data, het meerjarig nauwkeurig kunnen simuleren van loonkosten, het streven naar inclusiever onderwijs en het dossier onderwijshuisvesting.

Vrijwel alle artikelen in de bundel zijn, zoals u dat van ons gewend bent, informatief van aard. Dat past bij ons werk: onderwijsorganisaties feitelijk, neutraal en met passie ondersteunen in hun controlling en beleidsvoering. Traditioneel vormt het eerste artikel daarop een uitzondering. Dat is meer opiniërend van aard. Daarin is de vraag aan de orde of de overheid alle onderwijsbesturen wel gelijk behandelt bij het beoordelen van doelmatigheid en het vormen van (bovenmatige) reserves.

Graag bieden wij u en al onze andere klanten en relaties onze (inmiddels traditionele) artikelbundel aan. De jaarbundel 2021 is de tiende in de reeks. Zo valt er toch nog iets te vieren! De enthousiaste en lovende reacties die we jaarlijks op de bundel mogen ontvangen stimuleerden ons in het maken van weer een nieuwe editie. Onze controllers en adviseurs hebben de bundel met plezier voor u geschreven, soms in samenwerking met een gastschrijver.

Wij hopen dat u met evenveel genoegen de bundel zult lezen als waarmee wij hem hebben samengesteld. Graag gaan wij, als u dat wenst, met u in gesprek over een vraagstelling of mogelijk een zorg die bij u leeft, misschien ook naar aanleiding van een artikel. Wij zijn u graag van dienst, vanuit ons motto en onze overtuiging: 'meesters in bedrijfsvoering met verstand van onderwijs en opvang'.

*Monica van der Hoff-Israël, bestuurder*

*Rick de Wit, directeur*

# Inhoudsopgave

<b>Meten we de schoolbesturen en de samenwerkingsverbanden met twee maten?</b> <i>Rick de Wit</i>	3
<b>Integrale kindcentra: onderwijs en kinderopvang geïntegreerd</b> <i>Peter Kruijsen</i>	7
<b>Wat biedt het instemmingsrecht van de medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting?</b> <i>Frank Mullaart</i>	12
<b>Van data naar informatie</b> <i>Iris Zeldenrijk</i>	18
<b>Blijft uw formatie betaalbaar?</b> <i>Jan Looise</i>	25
<b>Inclusiever onderwijs:</b>	
<b>Wat betekent dat voor de financiën van samenwerkingsverbanden?</b> <i>Dick Mak en Linsey Perre</i>	30
<b>Ontwikkelingen in onderwijshuisvesting</b> <i>Mark Ruitenbeek</i>	35

# Meten we de schoolbesturen en de samenwerkingsverbanden met twee maten?

## Onderwijsbesturen

In het verleden spraken we over schoolbesturen om de bestuurlijke organen in de onderwijssector aan te duiden. Tegenwoordig spreken we over onderwijsbesturen. De evaluatie van passend onderwijs in het najaar van 2020 heeft in een doorontwikkeling geresulteerd, de Verbeteraanpak passend onderwijs. Duidelijk werd daarmee dat ook op de middellange termijn ons onderwijsbestel zal bestaan uit schoolbesturen én samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

## Waar voor je geld?

Op die laatste groep is veel kritiek geuit in de afgelopen jaren. De reserves zijn te hoog en voor een deel is onduidelijk waaraan het geld besteed wordt, zo wordt gesteld. Als het bestuur van het samenwerkingsverband voor de inspectie geen informatie beschikbaar heeft over de besteding van de middelen die aan de scholen zijn uitgekeerd, heeft het een probleem. Duidelijk moet zijn waaraan de middelen zijn besteed, wat er mee beoogd werd en wat daadwerkelijk bereikt is. Dat zijn vragen waar niets mis mee is. Mijn verbazing zit hem in het feit dat die vraag de afgelopen jaren veel nadrukkelijker gesteld is aan samenwerkingsverbanden dan aan schoolbesturen. Het is ongeveer de ingewikkeldste vraag die je aan een onderwijsorganisatie kunt stellen, het effect van het (belasting)geld dat besteed wordt. Maar ook al is die vraag ingewikkeld, hij mag, nee moet gesteld worden. Logisch lijkt mij eerst scholen en hun

besturen te leren die vraag op een goede manier uit te werken en te beantwoorden. En als die er ervaring mee opgedaan hebben, kunnen we hem ook stellen in de context van de complexe (verplichte) samenwerking binnen de samenwerkingsverbanden. Voor die volgorde pleit ik. Of desnoods parallel, maar niet de omgekeerde weg. Dat is meten met twee maten.

### **Reserves**

Een zelfde gevoel bekruipt mij bij de discussie over de reserves van de onderwijsbesturen. De samenwerkingsverbanden worden het eerste en het stevigste aangepakt. Minister Slob kon de Tweede Kamer ternauwernood weerhouden van een acute greep in de kas van de samenwerkingsverbanden. Die nu, als compromis, in allerijl een plan moeten opstellen van het besteden van hun bovenmatige reserves in 2021 en 2022, en als het om redenen van doelmatigheid niet anders kan, een restant in 2023. De Kamer lijkt te suggereren dat de nog tegenvallende resultaten van passend onderwijs te maken hebben met de vorming van bovenmatige reserves. Hoewel die reserves in de meeste gevallen inderdaad ongewenst en onnodig zijn, is het te simpel om de tot dusver tegenvallende resultaten van passend onderwijs

hiermee te verklaren. De bestedingsplannen van de samenwerkingsverbanden zullen leiden tot een extra investering van gemiddeld € 70 per leerling in de komende jaren. Daarmee gaan ze bijvoorbeeld niet bereiken dat er geen thuiszitters meer zijn. Dat vergt meer, onder meer het verhelpen van knelpunten die niet met geld (alleen) zijn op te lossen, zoals de samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorg en de samenwerking tussen scholen en schoolbesturen.

### **Comfortabel vermogen**

Het oppotten van publieke middelen die bestemd zijn voor het realiseren van goed (passend) onderwijs kan nooit de bedoeling zijn. De in 2020 geïntroduceerde nieuwe signaleringswaarde voor bovenmatig publiek vermogen heeft de aandacht hiervoor nieuw leven in geblazen. Maar waarom we daarbij de samenwerkingsverbanden een ‘voorkeursbehandeling’ moet geven, ontgaat mij.

Overigens wordt het gesprek over die nieuwe signaleringswaarde nog niet op de juiste wijze gevoerd. Want in bijna alle gevallen eindigt het gesprek als vastgesteld is dat er volgens de formule van de overheid geen sprake is van bovenmatig publiek vermogen. Terwijl de

signaleringswaarde een bovengrens aangeeft! Als die overschreden wordt, is er vrijwel zeker sprake van 'oppotten'. Maar ook als het vermogen van de onderwijsorganisatie zich onder de signaleringswaarde bevindt, is er in veel gevallen sprake van financiële ruimte. Dat gesprek wordt nog veel te weinig gevoerd naar mijn mening.

Naast de signaleringswaarde voor bovenmatig vermogen, zijn er ook methoden om de ondergrens van het vermogen vast te stellen. Bijvoorbeeld door te kijken naar de signaleringswaarden die de inspectie hanteert voor het minimale weerstandsvermogen en solvabiliteit 2. Die grenzen zijn dermate laag dat wanneer een organisatie op die ondergrens zit, deze al snel in de financiële problemen kan komen. En dat voor de liquiditeit een ondergrens beneden de 1 wordt gehanteerd is voor mij onbegrijpelijk.

Feitelijk betekent dit dat een onderwijsorganisatie niet in de buurt van de bovengrens hoeft te komen en niet in de buurt van de ondergrens wil komen. Bepaald moet worden wat het voor de organisatie optimale, beter gezegd comfortabele vermogen is. Als onderwijsbesturen op deze manier naar hun vermogen gaan kijken, kan er nog heel wat geld van de plank af.

## Nationaal Programma Onderwijs

Het kabinet heeft inmiddels meer dan € 10 miljard uitgetrokken om de gevolgen van de coronacrisis in de onderwijssector te bestrijden. € 8,5 miljard hiervan komt beschikbaar via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). En de kern van dat programma wordt gevormd door het Eigen Schoolplanprogramma, dat elke school voorjaar 2021 moet vormgeven en in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 uit moet voeren. Allereerst moet de school via een aangereikt format achterstanden in kaart brengen (cognitief, executief, sociaal). Op basis daarvan moet de school een plan maken voor het wegwerken van de achterstanden. Een bijzonder interessant gegeven daarbij is dat de school dit plan moet samenstellen op basis van bewezen effectieve interventies. De overheid gaat hiervoor een limitatieve catalogus ('menukaart') aanbieden.

Inmiddels is een landelijke discussie gestart over nut en noodzaak om alle beschikbare middelen in slechts twee schooljaren te besteden.

## Doelmatigheid lift mee met het virus

Zo wordt via het NPO de doelmatigheid opnieuw geëvalueerd in de onderwijssector. Daar waar in andere

sectoren veel behandelingen en therapieën al via een vast stramien worden uitgevoerd, zijn scholen nog vaak geneigd zelf het wiel uit te vinden. Het NPO is een poging daar verandering in te brengen. Zo doet de doelmatigheid op de rug van het coronavirus een hernieuwde, hopelijk steviger intrede in het onderwijs. Daarmee raken de samenwerkingsverbanden hun eerder genoemde ‘voorkeursbehandeling’ kwijt. Voor alle onderwijsbesturen wordt de doelmatigheidslat duidelijk in stelling gebracht. Voor wat hoort wat.

Het lijkt me goed dat daarbij wat sturing aan de orde is, in de vorm van de bewezen effectieve interventies. Op eigen initiatief kwam er de afgelopen decennia weinig van de grond. Al in 2006 bracht de Onderwijsraad het rapport ‘Naar meer evidence based onderwijs ’ uit. Een rapport mede gebaseerd op ervaringen in de sectoren gezondheidszorg en jeugdzorg! Het rapport stelt dat ‘evidence based werken een cultuur vergt van precisie, reflectie en verbetering. Onderwijsinstellingen kunnen mede op basis van evidence based inzichten meer bewuste keuzes maken’. Daar kunnen we 15 jaar later nog steeds ons voordeel mee doen. Alle schoolbesturen.

1 <https://www.google.com/search?q=wetenschappelijke+inzichten+toepassen+in+het+onderwijs&rlz=1>

En hoewel alleen de scholen en de schoolbesturen de plangelden ontvangen, kunnen ook de samenwerkingsverbanden leren meer gebruik te maken van evidence based inzichten.

Dan is dat meten met twee maten meteen ook uit de wereld.

*Rick de Wit is directeur van Infinite Financieel. Hij onderhoudt contacten met bestaande en potentiële klanten en is verantwoordelijk voor de interne bedrijfsvoering. Daarnaast is hij ook actief als senior adviseur.*





# Integrale kindcentra: onderwijs en kinderopvang geïntegreerd

Een kindcentrum heeft een eigen, unieke waarde voor de ontwikkeling van het individuele kind. Het heeft ook waarde voor de maatschappelijke omgeving van de school (de ouders, de wijk, de gemeente, sportverenigingen, toneelverenigingen en dergelijke). Hiermee is niet gezegd dat ‘traditionele’ kinderopvang en onderwijs deze waarden niet bieden. De meerwaarde die het kindcentrum kan bieden is echter een combinatie van integraliteit, inclusie en variëteit. De meest verregaande vorm hierbij is het leer- en ontwikkelcentrum, waarin opvang en onderwijs volledig samensmelten.<sup>2</sup>

Voor het vormen van een kindcentrum zijn er een aantal aandachtspunten en knelpunten. Deze worden onderstaand benoemd en waar mogelijk worden oplossingen aangedragen. Naast deze knelpunten zijn er ook voordelen te benoemen in de bedrijfsvoering zoals: gezamenlijk strategisch beleid, integratie van ondersteunende diensten, gezamenlijke inkoop of het verminderen van personeelskrachte en een lagere werkdruk.

## Samenwerkingsvormen

Om een integraal kindcentra te realiseren dienen het onderwijs en de kinderopvang bestuurlijk samen te werken. De juridische vormgeving van het kindcentrum volgt uit de pedagogisch-didactische visie en niet andersom. Bij het kiezen van de juiste juridische vormgeving is het belangrijk dat er duidelijkheid is over de mate van onderlinge samenwerking. Bij het realiseren van een integraal kindcentrum is een vorm van bestuurlijke samenwerking onontkoombaar. Dit bevordert immers een centraal beleid, wat cruciaal is voor een doorgaande leerlijn.

<sup>2</sup> Bron: H. Schwartz, M. Bertu en M. van der Maas: Integrale kindcentra van visie naar uitvoeringspraktijk.

In de ideale situatie is er één juridische entiteit (rechtspersoon) van waaruit alle kernactiviteiten van het kindcentrum worden aangeboden. Maar er zijn ook andere modellen denkbaar. Voor intensieve en structurele samenwerking worden de volgende modellen gehanteerd.

#### *De samenwerkingsovereenkomst*

Kern van dit model is dat geen nieuwe rechtspersoon wordt opgericht. De afbakening van de samenwerking en de gewenste ondersteuning (mensen en middelen) worden vastgelegd in een overeenkomst tussen school(bestuur) en kinderopvanginstelling. Een integraal kindcentrum met uitsluitend een samenwerkingsovereenkomst ligt niet voor de hand. Voor een meer intensieve, structurele samenwerking past dit model niet. Dit model is goed bruikbaar wanneer niet op beleidsmatig, maar vooral op uitvoerend niveau wordt samengewerkt.

#### *Personele unie*

De personele unie gaat een stap verder en zorgt voor een juridische verbinding tussen kinderopvang en onderwijs en zorgt voor coördinatie en afstemming van de (gezamenlijke) activiteiten.

#### *Holding*

In dit geval wordt een afzonderlijke rechtspersoon opgericht die als holdingmaatschappij het beleid bepaalt van de onderliggende rechtspersonen voor onderwijs en kinderopvang. Er is daarbij sprake van één bestuur en één toezichthoudend orgaan die toezien op het reilen en zeilen van de holdingmaatschappij en daardoor ook op beide onderliggende organisaties.

#### *Eén rechtspersoon*<sup>3</sup>

Er wordt één rechtspersoon gevormd met één bestuur en raad van toezicht. Dit is de meest verregaande vorm van samenwerking. Dit is de ideaaltypische rechtsvorm bij een integraal ontwikkelingsaanbod (kinderopvang en onderwijs) voor kinderen.

### **Financiering**

De financiering van een kindcentrum is versnipperd over de centrale overheid, lokale overheden en ouders. Kinderopvang betreft een commerciële activiteit die wordt betaald door ouders die een overheidsbijdrage kunnen krijgen in de vorm van de kinderopvangtoeslag.

<sup>3</sup> Voor meer info over deze variant verwijzen we naar de website van de Vereniging Netwerk Kindcentra: [www.netwerkkindcentra.nl](http://www.netwerkkindcentra.nl)

Tussenschoolse opvang komt gedeeltelijk voor rekening van de ouders en de basisschool. Peuterspeelzalen worden betaald door de gemeente, met een eigen bijdrage van ouders. Het onderwijs kent lumpsumfinanciering op basis van het aantal leerlingen. Daarbij wordt rekening gehouden met het aantal leerlingen met een (potentiële) onderwijsachterstand.

De huisvesting in het onderwijs wordt door de gemeente gefinancierd. De als lumpsum verstrekte onderwijsbekostiging mag alleen voor onderwijs worden besteed en in principe niet voor andere deelaspecten van de inrichting en exploitatie van een kindcentrum.

### **Arbeidszaken**

Op de werknemers in kindcentra zijn verschillende cao's van toepassing. In ieder geval de cao Primair Onderwijs en de cao Kinderopvang. Daarnaast kunnen de cao's voor Welzijn, Jeugdzorg en Sport van toepassing zijn, afhankelijk van de vraag welke rollen en taken door de werknemers worden vervuld en uitgevoerd. De functiezwaarden en de salarisniveaus verschillen per sector. Willen samenwerkingspartners een zoveel mogelijk geharmoniseerd pakket van arbeidsvoorwaarden

en arbeidsverhoudingen voor de werknemers tot stand brengen, dan is het niet productief om primair vanuit belemmerende, afwijkende cao's te denken. Als eerste stap dient de gewenste situatie bepaald te worden. Bekijk hoe dit ingevuld kan worden met toepassing van de huidige, verschillende cao's. In een onderling creatief proces kan stap voor stap worden gezien hoe het streefbeeld zo goed mogelijk kan worden gerealiseerd. In zo'n aanpak blijkt de ruimte in de cao's groter dan op het eerste gezicht lijkt. Uiteraard moeten er, zolang er niet één cao voor kindcentra is, concessies worden gedaan ten opzichte van het ideale arbeidsvoorwaardenpakket. Ook hier geldt dat het denken vanuit kansen het meest oplevert. Daarbij is het goed om bij de invulling van het arbeidsvoorwaardenpakket uit te gaan van de behoefte op de werkvloer. Een werkende binnen een kindcentrum vervult een (logische) combinatie van rollen. Die combinatie van rollen kan worden vastgelegd in een rolprofiel. De vertaling naar een functie is er alleen nog voor de waardering en beloning van dit 'rollenpakket' en de inpassing in het functiebouwwerk van het kindcentrum. Dat functiebouwwerk gaat uit van een objectief ordeningsprincipe: 'vergelijkbaar loon voor vergelijkbaar werk'.

## Medezeggenschap

Het is van groot belang dat medezeggenschap van onderwijs en opvang binnen een IKC zoveel mogelijk wordt geïntegreerd. Voor onderwijs en kinderopvang gelden verschillende regimes voor medezeggenschap. Onderwijs kent eigen medezeggenschapswetgeving met als kern ongedeelde medezeggenschap voor ouders en personeel. In de kinderopvang geldt het uitgangspunt van gedeelde medezeggenschap, waarbij voor personeel de Wet op de ondernemingsraden geldt en de medezeggenschap voor ouders is opgenomen in de Wet kinderopvang. Daarbij geldt dat in de wet medezeggenschap op school voor relatief meer onderwerpen instemmingsrecht geldt, met name voor de geleding ouders. Door het landelijk steunpunt Brede scholen is een handreiking opgesteld voor het inrichten van een IKC-Raad. Daarin worden drie modellen geschetst:

- Model 1: gezamenlijk overleg Medezeggenschapsraad en Oudercommissie, gescheiden besluitvorming. In dit model vindt gezamenlijk overleg plaats tussen de Medezeggenschapsraad (onderwijs) en de Oudercommissie (kinderopvang). In dit model is alleen het overleg over thema's die ook in het belang zijn van ouders zinvol. Formele besluitvorming (ad-

vies of instemming) vindt plaats in de afzonderlijke organen (MR, OC en OR).

- Model 2: gezamenlijk overleg MR, OC en OR, gescheiden besluitvorming. Door de Ondernemingsraad bij het overleg te betrekken wordt laatstgenoemde belemmering weggenomen. Formele besluitvorming vindt plaats in de afzonderlijke medezeggenschapsorganen.
- Model 3: een IKC-raad waarnaar OC en MR hun bevoegdheden mandateren. Dit model is weer een stap verder en gaat uit van het mandateren van formele bevoegdheden naar een gezamenlijk IKC-raad. Vanwege formele belemmeringen vindt geen mandatering vanuit de OR plaats.

## BTW-knelpunten bij samenwerking onderwijs en kinderopvang

In de situatie van een samenwerkingsvorm waarbij de afzonderlijke rechtspersonen blijven bestaan is er een aandachtspunt met betrekking tot de omzetbelasting. Dit geldt voornamelijk voor alle vier de genoemde samenwerkingsvormen. Het betaald ter beschikking stellen van personeel is in beginsel een belaste activiteit. De btw-problematiek legt in de praktijk een grote druk op

de totstandkoming van samenwerkingsverbanden tussen het onderwijs en kinderopvang.

De taskforce samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang geeft een aantal praktische oplossingen om de btw-druk te voorkomen of te verminderen:

- Een medewerker kan zowel een arbeidsovereenkomst met de school als met de kinderopvanginstelling sluiten. Er is dan geen sprake van detachering van personeel, btw-plicht is dan ook niet van toepassing.
- De onderwijs- en de kinderopvangorganisatie kunnen een fiscale eenheid vormen, als zij in financieel, organisatorisch en economisch opzicht vérgaand zijn verweven. Prestaties die binnen de fiscale eenheid worden verricht, blijven buiten het bereik van de btw-heffing.
- De onderwijs- en de kinderopvangorganisatie kunnen ervoor kiezen om volgens het leerstuk van de 'kosten voor gemene rekening' een medewerker in te schakelen. Er hoeft geen btw te worden betaald als de kosten van deze medewerker volgens een vooraf overeengekomen vaststaande verdeelsleutel worden verdeeld over het kinderdagverblijf en de school.

Voor zowel de oplossing van een fiscale eenheid als het leerstuk van 'kosten voor gemene rekening' gelden strikte voorwaarden en wordt begeleiding door een fiscalist geadviseerd.

De samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang kent vele vormen en laat ook best veel haken en ogen zien. Kindcentra zijn zeer de moeite waard doordat zij een toegevoegde waarde hebben voor de individuele ontwikkeling van het kind. Daarnaast kunnen in een kindcentrum de krachten van professionals uit verschillende sectoren optimaal worden gebundeld. Om integrale kindcentra te realiseren is bestuurlijke samenwerking een must.

*Peter Kruijsen is senior adviseur en adviseert samenwerkingsverbanden, schoolbesturen en kinderopvangorganisaties. Daarbij richt hij zich onder meer op de administratieve organisatie en op de planning- en controlcyclus zowel de opzet als inrichting, als de documenten die in deze cyclus een rol spelen zoals begroting, rapportages en verantwoordingsdocumenten.*



# Wat biedt het instemmingsrecht van de medezeggenschapsraad op de hoofdlijnen van de begroting?

Dit voorjaar verwacht de Tweede Kamer een wetsvoorstel <sup>4</sup> dat onder meer beoogt de medezeggenschapsraden van de scholen voor primair en voortgezet onderwijs instemmingsrecht te geven op de begroting. In dit artikel bespreken we wat de bedoeling is van de wetswijziging, vragen wij ons af wat de voordelen zijn en wat nodig is om datgene wat de wet beoogt te realiseren en hoe we hieraan een praktische invulling aan kunnen geven die aan beide kanten leidt tot meerwaarde.

## De inhoud van het wetsvoorstel

Het wetsvoorstel valt in vier onderdelen uiteen:

- De medezeggenschapsraad in het funderend onderwijs krijgt een instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting.
- De ondersteuningsplanraad van het samenwerkingsverband krijgt instemmingsrecht op de meerjarenbegroting behorende bij het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs.
- Het schoolondersteuningsprofiel van de school in het funderend onderwijs wordt jaarlijks vastgesteld en dit wordt onderdeel van de schoolgids.
- De medezeggenschapsraad in het primair onderwijs krijgt een adviesrecht bij de vaststelling van de groeps grootte.

We richten ons in dit artikel met name op het eerste punt.

<sup>4</sup> Voorstel van Wet tot wijziging van de Wet medezeggenschap op scholen, de Wet op het primair onderwijs, de Wet op het voortgezet onderwijs en de Wet op de expertisecentra in verband met het versterken van de medezeggenschap en de informatievoorziening aan betrokkenen in het funderend onderwijs'

De bedoeling van het wetsvoorstel is de positie van de medezeggenschapsorganen in het funderend onderwijs te versterken en de informatievoorziening aan ouders, leerlingen en personeel te verbeteren. Samen met de intern toezichthouder draagt een sterkere medezeggenschap bij aan de goede werking van checks and balances rond het bestuur.

#### *Feitelijk een rol voor de GMR*

Schoolbesturen met meer dan één school kennen naast de medezeggenschapsraden (mr) per school ook een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr). De huidige Wet Medezeggenschap Scholen (WMS), (artikel 10), kent tien instemmingsbevoegdheden toe aan de medezeggenschapsraden. Met het wetsvoorstel wordt daar een elfde aan toegevoegd: 'Instemmingsrecht bij vaststelling of wijziging van de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting, waarbij in ieder geval aandacht wordt besteed aan de beoogde verdeling van de middelen over de beleidsterreinen onderwijs, huisvesting en beheer, investeringen en personeel'.

In de praktijk zal niet de mr maar de gmr in veel gevallen deze bevoegdheid gaan uitoefenen, want artikel 16,

eerste lid, van de WMS bepaalt dat de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, indien het aangelegenheden betreft die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen, in de plaats treedt van medezeggenschapsraad van die scholen. Dit is een aspect dat in veel reacties op het wetsvoorstel over het hoofd wordt gezien.

Een huidige bevoegdheid van de gmr (artikel 16, tweede lid) vervalt, namelijk het adviesrecht over het meerjarig financieel beleid.

#### **Internetconsultatie**

De ontwikkeling van het wetsvoorstel is gevorderd tot en met de internetconsultatie. Die vond in de zomer van 2020 plaats. De gebruikelijke gang van zaken is dat het wetsvoorstel op basis van die consultatie wordt aangepast, indien in de ogen van de wetgever noodzakelijk of wenselijk. En daarna ter advisering aan de Raad van State wordt voorgelegd en vervolgens aan de Tweede en Eerste Kamer.

De internetconsultatie leverde 34 reacties op, van zowel voor- als tegenstanders van de wetswijziging. Twee punten domineren in de reacties. In de eerste

plaats vindt men de beschrijving te onduidelijk van wat hoofdlijnen van de begroting zijn. En er zijn zorgen over de kwaliteit en de deskundigheid van de gmr. Kan deze het gevraagde tegenspel wel bieden?

### De hoofdlijnen

De toelichting op het wetsvoorstel gaat in op wat bedoeld wordt met de hoofdlijnen van de begroting. Deze omvatten in ieder geval de door het bestuur beoogde verdeling van de middelen op basis van de verdeelprincipes ten aanzien van de beleidsterreinen (1) onderwijs, (2) huisvesting en (3) beheer, investeringen en personeel. Specifieke uitwerking van wat verder tot de hoofdlijnen behoort, vindt plaats op schoolniveau. Bij de uitwerking op schoolniveau zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan:

- de verhouding tussen uitgaven voor het primair proces en de ondersteuning daarvan;
- de middelen die bovenschools op bestuursniveau beschikbaar worden gesteld;
- de verdeling van middelen over de verschillende scholen die onder het schoolbestuur vallen;
- het beleid ten aanzien van de financiële positie (de

keuze voor het versterken of juist het aanspreken van vermogen).

De bedoeling van de wetgever met dit voorstel is bij te dragen aan een gesprek tussen de bestuurder en de medezeggenschap dat op de beleidsdoelen is gericht. Naar verwachting wordt het gesprek tussen de bestuurder en de medezeggenschap inhoudelijker.

### Allocatiemodel

De eerste drie aspecten van de hoofdlijnen zijn samen te vatten met de term allocatiemodel. De invoering van de lumpsum bekostiging in 1996 in het vo en 2006 in het po beoogde onder meer het ontstaan van beleidsrijkere allocatiemodellen. Anno 2021 is deze stand van zaken teleurstellend. Veel schoolbesturen kennen de middelen aan hun scholen nog steeds toe op basis van de (tamelijk willekeurige) parameters in de bekostiging. In combinatie met een percentage dat gehanteerd wordt voor de bekostiging van bovenschoolse taken. Dat percentage is vaak eerder op basis van handjeklap of gewoonte tot stand gekomen, dan via het beantwoorden van de vraag 'wat is er nodig?'. Het werken met beleidsrijke allocatiemodellen krijgt



binnenkort naar alle waarschijnlijkheid een nieuwe impuls als de vereenvoudiging van de bekostiging wordt ingevoerd; 1 januari 2022 in het vo en 1 januari 2023 in het po. Veel minder parameters gaan bepalen hoeveel middelen aan het schoolbestuur worden toegekend voor een bepaalde school. Dit geeft (soms forse) herverdeellecten. En in het primair onderwijs worden geen budgetten meer per schooljaar toegekend, maar per kalenderjaar. Ook schoolbesturen in het primair onderwijs moeten vanaf dat moment zelf regels opstellen die bepalen welke middelen in welk deel van het jaar worden ingezet, en waar en waarvoor. In samenloop met de invoering van de nieuwe medezeggenschapsbepalingen biedt dit kansen voor een betere en sterkere beleidsvoering.

### **Het instrument kaderbrief**

Nog lang niet gebruikelijk binnen elk schoolbestuur, maar gelukkig wel in opkomst, is de kaderbrief. Dit document wordt opgesteld voorafgaand aan de (meerjaren)begroting. Een kaderbrief bepaalt binnen welke kaders de begroting moet worden opgesteld. Bijvoorbeeld hoe de leerlingprognoses worden bepaald die van gro-

te invloed zijn op de begroting, of de begroting op nul moet sluiten of dat er een positief of negatief resultaat gerealiseerd moet of mag worden, welke ruimte voor investeringen er is, hoe risico's die spelen in kaart gebracht worden en hoe bepaald wordt welke middelen er per organisatieonderdeel beschikbaar zijn. Ook de manier waarop de inzet van personeel bepaald wordt is hier een belangrijk onderdeel van. Hiermee wordt een verbinding gelegd met het formatieplan (zie ook volgende alinea).

Het ligt voor de hand de medezeggenschap ook instemmingsrecht op de kaderbrief te geven. Hierin worden feitelijk de belangrijkste keuzes gemaakt, en kan de (g)mr ook echt van toegevoegde waarde zijn in het hele begrotingsproces.

Gechargeerd gezegd is de begroting hierna feitelijk alleen nog maar een invuloefening. Wat de uiteindelijke bespreking in de verschillende geledingen (die meestal vlak voor kerst onder aanzienlijke tijdsdruk moet plaatsvinden) veel makkelijker maakt.

## Formatieplan

Een ander belangrijk (financieel) beleidsdocument is het formatieplan, vaak het bestuursformatieplan genoemd. In veel onderwijsorganisaties is dat een (te) lijvig document. Het feit dat er een bestuursformatieplan gemaakt moet worden volgt uit de cao, niet op grond van andere wet- en regelgeving. Er zijn schoolbesturen die er voor kiezen hun formatieplan te integreren in de begroting. Dan is samenhang verzekerd. In de begroting wordt bepaald hoeveel geld er voor de formatie beschikbaar is. Wat er daarna richting het volgende schooljaar alleen nog rest is de personele invulling van de beschikbare formatie, 'de poppetjes'. In andere organisaties wordt het bestuursformatieplan afzonderlijk opgesteld. Daarbij kunnen twee werkwijzen gevolgd worden, een logische en een risicovolle. In de logische werkwijze neemt het bestuursformatieplan het in de begroting bepaalde budget voor personeelskosten als uitgangspunt, waarbij het wel van groot belang is dat de manier waarop in de begroting de ruimte voor personele kosten bepaald wordt, goed is vastgelegd in de kaderbrief. In de risicovolle werkwijze bepaalt de opsteller van het bestuursformatieplan, bijvoorbeeld iemand van de stafafdeling personeel, zelf welke middelen er

beschikbaar zijn en op basis hiervan wordt het plan gemaakt en, na goedkeuring, de formatie ingezet. Tientallen onderwijsorganisaties betaalden leergeld met deze werkwijze, omdat er vanuit het formatieplan meer formatie werd ingezet dan er middelen in de begroting beschikbaar waren. Wij pleiten voor een sterke integratie van het formatieplan in de begroting. Het formatieplan mag best gewoon een paragraaf binnen de begroting zijn, daar verzet de cao zich niet tegen.

## Deskundigheid

In de internetconsultatie is veel aandacht gevraagd voor de professionalisering van de leden van de (g)mr. Deze is noodzakelijk om de doelstellingen van de wet te realiseren. Dit zullen we niet ontkennen. Maar we plaatsen er wel belangrijke kanttekeningen bij. Het is in de eerste plaats aan het bestuur en de staf om documenten als kaderbrief en begroting zo op te stellen dat ook leden de essentie kunnen volgen en zich een standpunt kunnen bepalen over de belangrijkste vragen die de begroting agendeert. De sleutel voor kwalitatief goede medezeggenschap ligt naar onze mening in de eerste plaats bij bestuur en staf, en pas in de tweede plaats bij goede scholing van de leden van de mede-

zeggenschapsorganen. Als zij die scholing volgen, moet daar vooral aan de orde komen waar een goede begroting aan moet voldoen en hoe men het bestuur kan stimuleren en uitdagen zo'n begroting te maken als men daar uit eigener beweging nog niet toe overging. De (g)mr moet dus niet geschoold worden om technische en ingewikkelde begrotingen te leren doorgronden. Dat soort documenten horen niet op de tafel van de raad.

Door de nieuwe rol van de (g)mr op een goede manier in te vullen en de (g)mr ook in een vroeg stadium te betrekken in het begrotingsproces, wordt het mogelijk om in het gesprek met de (g)mr los te komen van discussies rond detailcijfers die al in de begroting zijn opgenomen. Het gesprek kan zich dan richten op de vraag hoe men binnen de onderwijsorganisaties denkt de beschikbare middelen zo goed mogelijk in te kunnen zetten.

*Frank Mullaart is senior-adviseur en fungeert regelmatig als interim-controller bij zowel grote als middelgrote schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs. In zijn rol als adviseur ondersteunt hij klanten onder meer bij vraagstukken op het terrein van het insourcen van de financiële en de personeels- en salarisadministratie, het optimaliseren van de administratieve organisatie en het verbeteren van de kwaliteit van tussentijdse rapportages. Als controller is hij zowel actief als financial controller als business controller.*



# Van data naar informatie

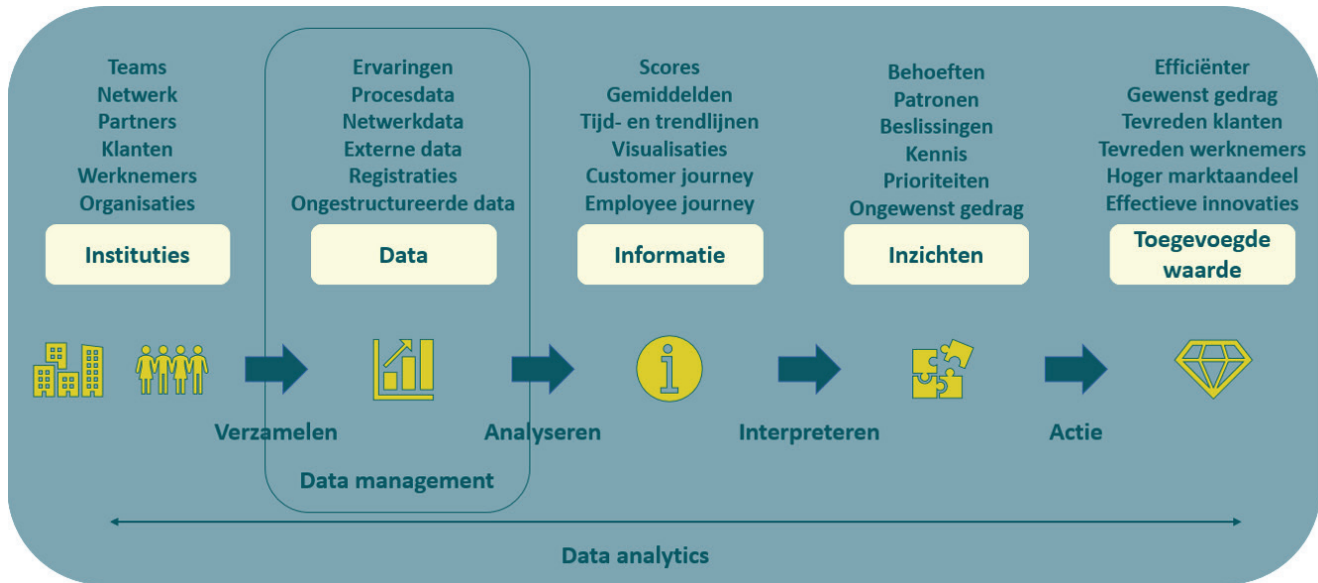
*Een eerste kennismaking met data management en data analytics*

Door digitalisatie van de samenleving verzamelen allerlei instituties dagelijks bewust en onbewust veel gegevens, ook wel data genoemd. Ook onderwijsinstellingen beschikken over data. En een kenmerk van de sector is dat relatief veel data openbaar is, bijvoorbeeld via DUO of Scholen op de kaart. Daarmee beschikt de onderwijsorganisatie niet alleen over eigen data, maar ook over vergelijkingsmateriaal. Het analyseren en interpreteren van deze data kan leiden tot waardevolle informatie en/of inzichten. Dit kan gaan om data uit zowel het primaire als het secundaire proces.

Denk bijvoorbeeld aan inzichten in leerlingloopbanen, betere informatie over de relatie tussen onderwijstijd en taakbeleid, het opleidingsniveau van ouders in relatie tot ondersteuningsbehoeften van leerlingen of de uitgaven aan personeel of afschrijvingslasten in relatie tot vergelijkbare schoolbesturen. Op allerlei vlakken zoeken we constant naar betere inzichten. Steeds vaker komen we erachter dat het verkrijgen van die informatie niet altijd mogelijk is, omdat de data hiervoor soms niet toereikend is. De vraag is: hoe kunnen we data waar we toch al over beschikken op zo'n manier verzamelen en registreren dat deze data na analyse en interpretatie omgezet kan worden tot informatie en waardevolle inzichten? Hierin is in de onderwijssector nog een wereld te winnen. In dit artikel zetten we een aantal relevante begrippen op een rij bij wijze van eerste kennismaking met data management en data analytics.

## **Data management en data analytics**

Het hele proces waarin ruwe data omgezet wordt naar informatie, inzichten en uiteindelijk toegevoegde waarde heet data analytics.



Omdat het bij de ruwe data begint, is het van cruciaal belang het gebruik en de vastlegging hiervan onder controle te hebben. Een belangrijk onderdeel van data analytics is dus data management. Data management gaat over de vraag: hoe registreer ik mijn data en bewaak ik de registratie, zodat ik er uiteindelijk informatie uit kan halen en inzichten aan kan ontleen? Regels omtrent het registreren en behandelen van data, is onderdeel van data management.

Bij het toepassen van data management binnen de eigen organisatie, zijn een aantal stappen van belang:

1. Het definiëren van kwalitatief goede data. Dit gaat bijvoorbeeld over de vraag: Op welke manier willen wij dat de data, zoals een identiek leerlingnummer, wordt genoteerd? Bestaat dit bijvoorbeeld standaard uit 6 cijfers, dan dient dat bepaald te worden.
2. Het meten van de datakwaliteit. Hoeveel van de registraties voldoen aan de gestelde normen? Hiermee kan de waarde van de kwaliteit bepaald worden.
3. Het opschonen van de data, dan wel het voorkomen dat foutieve data ingevoerd kunnen worden. Zo kun-

nen bijvoorbeeld alle leerlingnummers die niet exact 6 cijfers hebben, aangepast worden zodat ze kloppen met de standaard. Dit verhoogt de datakwaliteit.

4. Het toewijzen van rollen en verantwoordelijkheden (data governance). Wie is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het bijhouden van de leerlingnummers?

Gezien het doel van dit artikel, een eerste kennismaking met data management en data analytics, gaan we in dit artikel nader in op de stappen 1 en 4. Het meten van de datakwaliteit (stap 2) en het als gevolg daarvan opschonen van de data of voorkomen van foutieve data (stap 3), is van belang als de data eenmaal verzameld is en geanalyseerd wordt.

Om te bepalen welke data relevant is om te registreren, moet eerst duidelijk zijn wat de informatiebehoefte is (of gaat zijn) en welke inzichten waardevol zijn. Vice versa is goed data management essentieel voor het creëren van de juiste informatie en waardevolle inzichten.

## Definiëren van data: wat zijn kwalitatief goede data?

Het is allereerst van belang te definiëren wat goede data is. Bij datakwaliteit gaat het over het borgen dat data geschikt is voor het beoogd gebruik. Er zijn meerdere definities van het begrip 'datakwaliteit' in omloop. De gemeenschappelijke deler binnen deze definities is:

- 1) kwaliteit van data is breder dan de feitelijke juistheid van data, en
- 2) voor datakwaliteit bestaat geen absolute norm.

Dit laatste heeft vooral te maken met de pluriformiteit van data: in verschillende contexten kan dezelfde data ervaren worden als van zeer wisselende kwaliteit <sup>5</sup>.

Eén van de meest gebruikte raamwerken op het gebied van data management, is het 'DAMA International Data Management Guide to Body of Knowledge' (2009) ook wel bekend als DAMA DMBOK. Dit raamwerk beschrijft onder andere zes dimensies van datakwaliteit <sup>6</sup>. Deze zijn als volgt:

Dimensie datakwaliteit	Hoe gemeten?
1. Accuraatheid	Hoe goed beschrijft de informatie de werkelijkheid?
2. Volledigheid	Is de informatie uitgebreid genoeg volgens verwachtingen? Zijn er relevante waarden die ontbreken?
3. Consistentie	Is de data op verschillende plekken/uit verschillende systemen consistent met elkaar?
4. Tijdigheid	Is de informatie beschikbaar indien nodig?
5. Validiteit	Is de informatie in een specifiek format? Bijvoorbeeld: een datum wordt altijd genoteerd als dd-mm-jjjj.
6. Uniek	Is dit het enige object met deze informatie in deze database?

<sup>5</sup> [compact.nl/articles/data-governance-bij-een-grote-verzekeraar/](https://compact.nl/articles/data-governance-bij-een-grote-verzekeraar/)

<sup>6</sup> <https://www.cdc.gov/ncbddd/hearingloss/documents/dataquality-worksheet.pdf>

Hierbij is het van belang pragmatisch te werk te gaan. Het is bijvoorbeeld niet altijd relevant om de tijdigheid van de data te omschrijven. Maar als er problemen ervaren worden omdat bepaalde data niet op tijd in het systeem staat, is het handig juist aandacht te besteden aan het vastleggen van standaarden voor de tijdigheid ervan. Zo houd je grip op de situatie en kan er worden bijgestuurd wanneer het mis dreigt te gaan.

## Metadata management

Om goede dataregistratie en zo goede datakwaliteit te bevorderen, gebruiken veel organisaties metadata

management. Metadata beschrijft de data en het beheer hierover, zodat informatie over data vindbaar en begrijpelijk is. Metadata wordt ook wel omschreven als 'de data over de data'<sup>7</sup>. In een metadata management overzicht staat elk object gedefinieerd. Het is van belang dat de metadata compleet en correct is op elk willekeurig moment.

<sup>7</sup> [https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/6751/Jacobs%2C\\_Guus\\_1.pdf?sequence=1](https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/6751/Jacobs%2C_Guus_1.pdf?sequence=1)

### Metadata management

Meta data			
Leerlingnaam	ID nummer	Geboortedatum	Woonplaats
Piet Janssen	194757	20-06-2014	Amsterdam
Ria Smit	206287	05-08-2015	Amstelveen

Data

Objekt	Definitie	Source of record	Privacy
Leerlingnaam	De officiële naam uit het paspoort van de ingeschrevene.	<u>Leerlingvolgsysteem</u>	Ja, bewaartermijn tot 7 jaar na uitschrijvingsdatum.
ID nummer	Het unieke nummer dat gekoppeld is aan de leerling vanaf inschrijving.	<u>Leerlingvolgsysteem</u>	Ja, bewaartermijn tot 7 jaar na uitschrijvingsdatum.



## Data governance

Het inrichten van data governance is stap 4 in data management en gaat over het organiseren van de besturing en het besluitvormingsproces rondom data. Rollen en verantwoordelijkheden worden in deze stap afgestemd en ingericht. Het gaat om de vragen:

- wie kan welke acties ondernemen?
- met welke informatie?
- onder welke omstandigheden?
- en met behulp van welke methodes?

Als data in meerdere organisaties of organisatieonderdelen voor andere doeleinden wordt gebruikt, is het vaak onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor de gegevens. Een toepasselijke manier om dit te bepalen is via de ARCI-aanpak. ARCI staat voor Accountable, Responsible, Consulted en Informed:

- **Accountable:** degene die accountable is, is de eigenaar en eindverantwoordelijke voor het onderhouden van de data. In principe kent iedere organisatie één eindverantwoordelijke, maar in grotere organisaties kan de eindverantwoordelijkheid ook per organisatieonderdeel georganiseerd zijn. Goed om te weten

is dat de verantwoordelijkheid voor data nooit bij IT ligt, maar altijd dichterbij het primaire proces en de gebruikers.

- **Delegated Responsible:** de eindverantwoordelijke delegeert de taken of het onderhoud in de data governance meestal naar een persoon of groep die samen verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse uitvoering hiervan.
- **Consulted:** degene die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse uitvoering van de taken hebben soms niet alle vereiste kennis om de taken optimaal uit te voeren. Hiervoor kunnen bepaalde betrokkenen worden geraadpleegd.
- **Informed:** ten slotte zijn er nog bepaalde betrokkenen binnen de organisatie of samenwerking die het voor de uitvoering van hun eigen taken noodzakelijk achten om geïnformeerd te worden over de voortgang of het proces rondom de data governance.

## Best practices bij het implementeren van data management

Er zijn ons al veel organisaties voorgegaan bij het implementeren van data management. Hieruit blijken best

practices, waarvan we er een paar mee willen geven.

- Denk pragmatisch. Start met de vraag wat je wilt weten of wilt verbeteren en redeneer dan terug naar welke data daarvoor geregistreerd en gemanaged moet worden.
- Borg. Maak data management structureel in plaats van incidenteel. Zorg ervoor dat iemand verantwoordelijk is voor het updaten van de metadata en data, het managen van fouten en het verbeteren. Maak het een rol en maak de verantwoordelijkheid niet persoonsafhankelijk.
- Betrek IT. Zorg ervoor dat IT vanaf het begin af aan betrokken is. IT kan grote limitaties met zich mee brengen, maar kan ook een grote bron van inspiratie zijn voor verbeteringen.

Onlangs heeft DAMA NL een data maturity scan gepubliceerd. De scan is gemaakt door experts vanuit publieke en private organisaties. Het doel is om ondersteuning te bieden aan organisaties bij het inrichten van data management en data governance op basis van het DAMA-DMBOK raamwerk. Dit begint bij een beter begrip van dit raamwerk en bij beter inzicht in het huidige niveau van data management. De maturity scan geeft

inzicht in deze niveaus. U kunt de scan raadplegen via:

<https://www.dama-nl.org/data-maturity/>

*Iris Zeldenrijk is adviseur en houdt zich voornamelijk bezig met het uitvoeren van risicomangementtrajecten, fusieonderzoeken en haalbaarheidsonderzoeken. Tevens adviseert zij schoolbesturen over de opzet en inrichting van bestuursbureaus en de kwaliteit van de planning- en controlcyclus. Iris schreef dit artikel in samenwerking met Janita Sluurman.*



*Janita Sluurman is Head of Data bij Eurofiber Group, een organisatie die digitale open infrastructuur exploiteert. De organisatie heeft een sterke groei ambitie en data is daarvoor van cruciaal belang. Janita helpt deze groei te realiseren door middel van juist gebruik van data en een data gedreven mindset te verankeren in de organisatie. Janita is in 2020 genomineerd voor de Righth Brains Digital Talent award. Tevens maakt zij deel van uit van diverse werkgroepen en spreekt ze op verschillende conferenties over datakwaliteit.*



# Blijft uw formatie betaalbaar?

*Meer inzicht met scenariomodel loonkosten!*

## **Blinde vlek**

Een school met een krimpend aantal leerlingen plande een daling van het aantal fte's om de begroting sluitend te houden. Toen in het formatieplan de reductie van het aantal fte's was gerealiseerd, bleek die begroting toch niet sluitend. Men zag iets belangrijks over het hoofd: de ontwikkeling van de loonkosten per fte OP. In dit artikel waarschuwen wij u voor deze blinde vlek en bieden we u een oplossing met het scenariomodel loonkosten.

## **Traditionele loonkostenbegrotingen zijn eenzijdig**

De ontwikkeling van de loonkosten vormt een van de belangrijkste factoren in de kostenstructuur van een school. Bij het maken van de (meerjaren)begroting maken scholen meestal gebruik van een doorsnee loonkostenbegroting die uitgaat van de huidige personeels-

formatie naar omvang en naar prijs per persoon. In dit artikel gaan we in op de vraag welke nadelen aan deze werkwijze kleven en we leggen uit hoe het ook anders, beter kan. De focus ligt daarbij op de loonkosten OP (Onderwijzend Personeel).

## **Inzicht in beleidseffecten**

De loonkosten per fte worden allereerst beïnvloed door cao loonstijgingen en de ontwikkeling van de sociale premies, maar er zijn ook door factoren waar de werkgever enige invloed op kan uitoefenen: inschaling bij binnenkomst, doorstroom, functiemix, vroegpensioen en andere vormen van mobiliteit. Sinds 2020 werken adviseurs van Infinite Financieel met een model dat juist deze effecten doorrekent. Het geeft inzicht door aan zes verschillende knoppen te draaien, hetzij apart, hetzij in samenhang. Het model simuleert zo het effect op de exploitatiekosten op een termijn van 7 jaar.

## **Scemoloon**

Het model dat de effecten inzichtelijk maakt, en het mo-

gelijk maakt er mee te simuleren, is het Scenariomodel loonkosten, kortweg Scemoloon genoemd. Het model is ontwikkeld als hulpmiddel om een onderbouwde inschatting te maken van de kosten per fte onderwijzend personeel over een periode van 4 tot 7 jaar, bij geen of juist wel beleidswijzigingen door de school.

### Aantal fte

Het model neemt de verhouding leerlingen per fte OP als gegeven. Dit is gebaseerd op de twee voorgaande jaren. Toe- of afname van het aantal leerlingen leidt zo tot een vaststaand volume-effect. Met vijf leerlingprognoses legt het model de basis voor het benodigde volume aan fte OP in de komende jaren, uitgaande van dit kengetal. Overigens kan een schoolleider dit kengetal beïnvloeden door veranderingen door te voeren in gemiddelde groeps grootte, lessentabel en taakbeleid. De praktijk leert dat bij krimp de verhouding leerlingen per fte afneemt, zolang ook niet het onderwijsaanbod wordt versmald. Een klein slagje draaien aan deze 'volumeknop' heeft grote gevolgen voor het benodigde aantal fte OP. En dus voor de vereiste omvang van de personele formatie.

### Kosten per fte

Het scenariomodel loonkosten - de naam zegt het al - richt zich echter primair op de prijscomponent van de formatie (aangeduid met eigen GPK of GPL). De loonkosten per fte variëren als gevolg van andere inschaling bij binnenkomst, andere doorstroom, een andere functiemix, vroegpensioen en vormen van vrijwillige of gedwongen mobiliteit. Het is complex voor een controller om hier een goede inschatting van te maken, want er spelen meerdere variabelen, die elkaar ook onderling beïnvloeden.

### Eenvoudige invoer

Het model vergt een eenvoudige invoer van vijf gegevens:

- het (verwachte) aantal leerlingen per leerjaar;
- de salarisopbouw van het huidige personeel, huidige en voorgaand schooljaar;
- hun reguliere pensioen/aow-datum;
- de inschaling van nieuwe docenten;
- het aandeel van de OP-loonkosten in de totale kosten van de school.

### Variabelen in samenhang in scenario's verwerken

Met het model kunnen de effecten van meerdere variabelen apart of samen worden berekend. Die variabelen zijn:

- instroom van leerlingen (groei, stabiel of krimpscenario);
- inschaling van nieuw benoemde docenten en hun positie na enkele jaren;
- mobiliteit van het personeel in vaste dienst (verdeeld over LB, LC en LD);
- mate van vroegpensioen;
- ontwikkeling/bijstellen van de functiemix (verhouding LB, LC, LD).

Met al deze variabelen kunt u meerdere varianten (scenario's) berekenen. Het model heeft de meeste meerwaarde in situaties van scholen in krimp of groei. Of waar beleidsvragen spelen als: welk effect heeft (vroeg) pensioen op de loonkosten? Of wat kost het om onze functiemix te versoepelen in geval van arbeidsmarktkrapte?

Het combineren van gekozen scenario's levert - soms onverwacht - meer inzicht in het sluitend krijgen of

houden van de meerjarenbegroting. Daarnaast toont het de ontwikkeling van het aandeel docenten in de eindschaal. In onderstaande figuur staat een voorbeeld van de output samengevat. In dit voorbeeld daalt het aantal leerlingen en dus ook het benodigde volume aan fte OP. Door de gekozen variant van instroom van ervaren docenten en een minimale uitstroom van LD zien we de loonkosten tot 2028 jaarlijks in absolute en relatieve zin stijgen. Dat komt ook doordat het aandeel docenten in de eindschaal 75% blijft. Om de loonkosten per fte te laten dalen moet in dit model aan de knop vroegpensioen, uitstroom LD of functiemix gedraaid worden.

### Een eenvoudig maar belangrijk hulpmiddel

Het scenariomodel loonkosten is een eenvoudig maar belangrijk hulpmiddel om inzicht te krijgen in de kosten per fte OP in de toekomst en dus in de lastenkant van de exploitatiebegroting.

Werken met het model stelt de schoolleider en de controller in staat antwoord te vinden op belangrijke vragen als:

## SAMENVATTING

Globaal	loonstijging t.ov. 20-21	percentage docenten in einde schaal
nu	-	73%
na 4 jaar	1,7%	75%
na 7 jaar	2,1%	74%

Gekozen scenario's				
instroom leerlingen	foleta 2021 licht dalend			
instroom personeel	scenario ervaren			
vroegpensioen	geen			
uitstroom% L-BCD:	3	2	0	
△ functiemix% L-BCD	0	0	0	21-22
	0	0	0	22-23
	0	0	0	23-24
	0	0	0	24-25
	0	0	0	25-26
	0	0	0	26-27
	0	0	0	27-28
	LB	LC	LD	

Details		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
begroting	k€	15.799	14.902	14.178	14.014	13.820	13.669	13.532	cumu- latief ↓
loonkosten	k€	9.050	8.635	8.372	8.277	8.168	8.089	8.024	
aandeel loonkosten		57,3%	57,9%	59,0%	59,1%	59,1%	59,2%	59,3%	
effect op loon	k€	360	439	574	570	567	571	581	
docen- ten	loonstijging	0%	1,1%	1,5%	1,8%	1,7%	1,7%	1,9%	2,1%
	FTE	129,3	121,9	116,0	114,7	113,1	111,8	110,7	109,6
leerlingen		1671	1576	1500	1482	1462	1446	1431	1416
		20-21	22-23	23-24	24-25	25-26	26-27	27-28	27-28

- Wat is het effect van krimp of groei van leerlingen op de benodigde formatie OP?
- Wat is de belangrijkste factor die bijdraagt aan een daling van de loonkosten van docenten?
- Hoe kan ik het aandeel leerkrachten in de eindschaal beïnvloeden?
- Moeten wij inzetten op vroegpensioen of bijstellen van de functiemix?
- Wat betekent dit voor de meerjarenbegroting van de school?

De traditionele loonkostenbegroting extrapoleert vooral bij ongewijzigd beleid en beperkt zich tot de kosten van

het huidige personeelsbestand bij de doorgroei in salaristreden. Aanpassingen zoekt de schoolleider/controller vaak in het verminderen van de personele formatie (de volumeknop). Scemoloon openbaart een andere, vaak vergeten invalshoek: de kosten per fte. Meer inzicht in de 'prijsknop' biedt een basis voor belangrijke, tijdige beleidsbeslissingen over mobiliteits- en beloningsbeleid van docenten. Het draagt bij aan een beleidsrijke en betrouwbare meerjarenbegroting en vergroot het in control zijn van de werkgever.

*Drs. Jan Looise is senior adviseur en interim-manager bedrijfsvoering. Hij verleent adviezen op het gebied van planning & control, fusie en (formatieve) krimp. Hij is parttime controller en verzorgt trainingen financieel schoolmanagement in po en vo. Ook coördineert Jan het Netwerk controllers vo van Infinite Financieel.*



# Inclusiever onderwijs: Wat betekent dat voor de financiën van samenwerkingsverbanden?

Vijf jaar na de invoering van passend onderwijs was het tijd om te evalueren. Als conclusie van deze evaluatie presenteerde de minister van OCW op 4 november 2020 een verbeteraanpak. Hierin lanceerde hij 25 maatregelen voor leerlingen, ouders, leraren, schoolleiders, schoolbesturen en samenwerkingsverbanden om nog meer leerlingen zo passend mogelijke ondersteuning te bieden. Opvallend is dat de minister niet alleen 25 maatregelen presenteert, maar ook inzet op een route naar 'inclusiever onderwijs'.

## **Nieuw: route naar inclusiever onderwijs**

De presentatie van een route naar inclusiever onderwijs is opvallend omdat meer inclusie nooit als een doel voor passend onderwijs is geformuleerd. Deze initiële doelen waren:

- Alle kinderen krijgen een plek die past bij de onderwijsondersteuningsbehoefte.
- Een kind gaat naar een reguliere school als dat kan.
- Een kind kan naar het speciaal onderwijs gaan als intensieve ondersteuning nodig is.
- Scholen hebben de mogelijkheden voor onderwijsondersteuning op maat.
- De kwaliteiten en de onderwijsbehoeften van het kind zijn bepalend, niet de beperkingen.
- Kinderen komen niet meer langdurig thuis te zitten, omdat er geen passende plek is om onderwijs te volgen.



Met meer inclusie wordt bedoeld dat leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften vaker samen dicht bij huis naar dezelfde school gaan, als het kan in dezelfde klas zitten en elkaar ontmoeten op het schoolplein. Voor die leerlingen voor wie dit nodig is, blijven er (tijdelijk) plaatsen in een specialistische setting. En daarnaast moet het speciaal onderwijs een specialistisch netwerk worden, dat zijn expertise binnen inclusievere scholen inzet.

Dit betekent dat zorgen voor een dekkend netwerk nog steeds een kerntaak is van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Maar het koppelen van passend onderwijs aan meer inclusie gaat een stap verder. Hoewel inclusiever onderwijs in veel opzichten voortbouwt op het huidige beleid, zullen er aanpassingen nodig zijn om dit te kunnen bewerkstelligen. De Onderwijsraad neemt in het adviesrapport 'Steeds Inclusiever' een voorschot op maatregelen die hiervoor nodig zijn.

In dit artikel staan we stil bij de consequenties van deze ontwikkeling voor de inzet van de middelen door samenwerkingsverbanden.

### De uitdaging verschuift ...

Voor samenwerkingsverbanden gaat de uitdaging verschuiven. Op veel plaatsen wordt het samenwerkingsverband helaas nog steeds gezien als 'eigenaar' van passend onderwijs. Immers, als er iets aan de hand is met een leerling of een groep, dan wordt een beroep gedaan op het samenwerkingsverband, dat (bijvoorbeeld) een arrangement verstrekt. Gevolg hiervan is dat de aandachtsgebieden die het betreft 'van' het samenwerkingsverband zijn. Uiteraard zijn er ook samenwerkingsverbanden die meer gericht zijn op een dekkend netwerk binnen de scholen. Vaak wordt echter de ondersteuning naar mate die zwaarder is, meer buiten de school gelegd of geclusterd in gespecialiseerde scholen. Meer inclusie gaat gepaard met meer eigenaarschap van de scholen. Hiermee bedoelen we dat de scholen primair verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van (groepen) leerlingen. Meer inclusie betekent dus dat ook onderwerpen waarvoor nu nog bij het samenwerkingsverband kan worden aangeklopt, tot de verantwoordelijkheid van de school gaan behoren. Dit kan onder andere worden versterkt door scholen meer met elkaar te laten samenwerken. Met name de inzet van

expertise die in het sbo, (v)so en pro beschikbaar is, kan het realiseren van de doelen dichterbij brengen.

### ... en de geldstromen ook

Het afstappen van het faciliteren van speciale doelgroepen heeft gevolgen voor de manier waarop het samenwerkingsverband de beschikbare middelen inzet.

Eenzijds kan het eenvoudiger worden voor het samenwerkingsverband. Als het onderwijs inclusiever wordt, ligt er bij de scholen meer verantwoordelijkheid om te bepalen waar de middelen het beste kunnen worden ingezet. De school is immers eigenaar. Dit betekent dat het samenwerkingsverband de middelen verdeelt over de schoolbesturen. Het allocatiemodel wordt dus eenvoudiger.

Anderzijds ligt hier ook een uitdaging voor samenwerkingsverbanden. Als de verdeelmodellen veranderen verschuift ook de manier waarop wordt verantwoord. Verantwoording van lumpsum-achtige budgetten vraagt iets anders dan verantwoording van geormerkte budgetten. Want hoe weten we dat het geld op de juiste plek terecht komt en daar het gewenste effect bereikt? Immers de inspanningen zullen zich niet direct

vertalen in veranderende deelnamecijfers van specialistische voorzieningen. Het is daarom van belang om, naast de route voor de langere termijn, goed te definiëren wat de stappen zijn die gezet moeten worden op de kortere termijn. Knip dus het grotere plan op in kleinere deelplannen, koppel daaraan de voorwaarden waaraan aan het eind van die fasen voldaan moet zijn en monitor dit.

Naast inhoudelijke en financiële verantwoording is daarom een goede data-analyse van belang. Om een wildgroei aan data (en daarmee een administratieve verzwaring) te voorkomen moeten data logisch voortvloeien uit het ondersteuningsplan en de daaruit afgeleide jaarplannen. Als deze beleidsdocumenten duidelijke, SMART geformuleerde doelen bevatten zal er door middel van een beperkte set data duidelijk in beeld gebracht kunnen worden in hoeverre de ambities betreffende inclusie binnen handbereik komen.

### Bestaande risico's beheersen

Uit de risicoanalyses die Infinite Financieel uitvoert voor en met samenwerkingsverbanden komen vaak onderstaande drie risico's prominent naar voren. Met de

route naar meer inclusief onderwijs en de beschreven verlegging van middelen en verantwoording wordt aan de beheersing van deze risico's recht gedaan:

- *Passend onderwijs is onvoldoende ingedaald in de schoolorganisatie* → Inclusiever onderwijs vindt plaats in de klas. Hierdoor wordt de leraar meer betrokken.
- *Er bestaan wachtlijsten voor speciale scholen en voorzieningen* → Door inclusiever onderwijs zullen er minder leerlingen naar speciale scholen en/of voorzieningen gaan. Dit heeft invloed op de wachtlijsten.
- *Er is onvoldoende koppeling tussen beleid en financiën* → Het eerdergenoemde punt van een goede verantwoording verbetert de koppeling tussen beleid en financiën.

### **Gebruik uw eigen routeplanner**

Al met al, geeft het invoeren van inclusiever onderwijs nog veel onzekerheden. De verbeteraanpak van de minister spreekt over 'de route naar' inclusiever onderwijs. Aan de samenwerkingsverbanden is de keuze of je de snelste, de kortste of de toeristische route neemt. Hier

bij kan een beroep worden gedaan op aanvullende ondersteuning. Een voorbeeld hiervan is het experiment dat is gefaciliteerd door het ministerie van OCW <sup>8</sup>. In het experiment worden zeven locaties in staat gesteld om geïntegreerde onderwijsinstelling te zijn. Dit wordt gedaan door toestemming te geven om leerlingen van verschillende brin-nummers bij elkaar in de klas te laten zitten. In een eerste meting wordt geconcludeerd dat er grote variatie zit in hoe de zeven locaties invulling geven aan het inclusiever onderwijs. Er worden meerdere bevorderende factoren gezien om tot één geïntegreerde onderwijsvoorziening te komen, zoals bijvoorbeeld het hebben van intensieve samenwerking met de jeugdhulp, eigenaarschap van het team en expertise willen delen. Ook worden er enkele belemmerende factoren gezien, zoals bijvoorbeeld onduidelijkheid over de toekomstige bekostiging/wetgeving of het 'denken in hokjes'.

<sup>8</sup> <https://www.nro.nl/sites/nro/files/media-files/Op-naar-ge%C3%AFntegreerde-onderwijsvoorzieningen-%E2%80%93-Eerste-tussenrapportage-beleidsonderzoek.pdf>

Het is goed de vorderingen van deze experimenten te volgen en daar uw voordeel mee te doen. Het inspireert, daagt uit en geeft stof tot na te denken. Zo kunt u in uw samenwerkingsverband van deze locaties leren als u uw eerste stappen neemt richting inclusiever onderwijs. 'De route naar' kan altijd onverwachte situaties opleveren. Dan is het goed om ook ervaringen van anderen in de bagage te hebben. Daar komt bij dat zeker het begin van de route per definitie meer onzekerheid geeft, omdat de 'harde' resultaten pas later zichtbaar worden. Maar weet dat juist ook onderweg veel te genieten valt van mooie uitzichten.

*Dick Mak is senior adviseur. Hij adviseert, o.a. als interim controller, samenwerkingsverbanden en schoolbesturen in het po en vo. Dick is ook verantwoordelijk voor de begrotingsmodellen die Infinite Financieel jaarlijks publiceert voor swv-en.*



*Linsey Perre is adviseur en is voornamelijk actief op het gebied van (de bedrijfsvoering van) passend onderwijs. Ze houdt zich bijvoorbeeld bezig met het analyseren van leerlingstromen, het opstellen van meerjarenbegrotingen en het adviseren over verdeelmodellen. Tevens is zij expert in het werken met en combineren van data, bijvoorbeeld uit openbare of klant-databases. Zij bewerkt ze dusdanig dat uit data betekenisvolle informatie ontstaat.*



# Ontwikkelingen in onderwijshuisvesting

## Taakverdeling tussen schoolbesturen en gemeenten

Schoolgebouwen voor primair en voortgezet onderwijs in Nederland worden gebouwd op kosten van de gemeente. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de schoolgebouwen en de kosten voor verwarming en elektra. Vanuit de Rijksbekostiging kan slechts beperkt worden geïnvesteerd in schoolgebouwen. In po en vo is de bekostiging gebaseerd op en bedoeld voor het onderhouden van bestaande gebouwen, waarbij in de Wet op het Primair Onderwijs investeringen in de gebouwen aanvullend worden beperkt (art. 148 WPO).

## Bijna 10.000 schoolgebouwen

In Nederland staan ongeveer 9.300 schoolgebouwen (po en vo). De gemiddelde leeftijd van deze gebouwen is 40 jaar. Schoolgebouwen die worden vervangen zijn gemiddeld 69 jaar oud. Om scholen functioneel te houden is regelmatig onderhoud nodig. In dit onderhoud wordt door schoolbesturen flink geïnvesteerd. Jaarlijks wordt via de lumpsum € 1,3 miljard beschikbaar gesteld voor en uitgegeven aan huisvesting, veelal onderhoud en investeringen in verbeteringen van het gebouw. Gemeenten geven circa € 1,2 miljard per jaar uit aan nieuwbouw. Kortom, zowel de waarde van als de uitgaven aan dit onderwijsvastgoed is fors.

## Twee noemenswaardige ontwikkelingen

In het dossier onderwijshuisvesting doen zich twee noemenswaardige ontwikkelingen voor. Allereerst is vanaf 2023 de generieke voorziening voor groot onderhoud niet meer toegestaan. Deze wordt vervangen door de componentenmethode of door de systematiek

van investeren en afschrijven. Daarnaast heeft het ministerie van OCW in de breedte gekeken naar de wijze waarop met onderwijsvastgoed wordt omgegaan en de stappen die daarin in de komende periode zouden moeten worden gezet om te zorgen dat onderwijsvastgoed en bijbehorende middelen op een doelmatige manier worden ingezet en goed worden verantwoord.

### **De componentenmethode of een alternatief wordt verplicht**

Bij veel schoolbesturen is of was het tot voor kort gebruikelijk om de middelen die zij ontvangen voor het onderhoud aan het gebouw deels op te nemen in een generieke voorziening groot onderhoud. Inmiddels zijn de regels voor de jaarverslaggeving aangepast. Vanaf 2023 zal een voorziening groot onderhoud moeten worden onderbouwd vanuit een meerjarenonderhoudsplan conform de zogenaamde componentenmethode. Per component zal een voorziening worden getroffen. Een alternatieve lijn voor de financiële verwerking van groot onderhoud wordt activeren en afschrijven. Investeringszaken zullen altijd geactiveerd moeten worden, ook wanneer voor groot onderhoud voor de componenten-

methode wordt gekozen. Klein onderhoud mag in de exploitatie worden verwerkt. Schoolbesturen krijgen tot 2023 om een van deze stappen te zetten.

De keuze tussen de componentenmethode of activeren en afschrijven is een boekhoudkundige; de cashflow verandert in beginsel niet.

### **Impact op de vermogenspositie**

Op de vermogenspositie kan de andere financiële verwerking van groot onderhoud flinke impact hebben. Wanneer de huidige voorziening groot onderhoud al is gebaseerd op uitgaven die in het meerjarenonderhoudsplan zijn voorzien, dan zal deze stelselwijziging soepel verlopen. Wanneer de voorziening groot onderhoud is ingegeven vanuit ruimte in de exploitatie en ontvangen bekostiging, dan bestaat het risico dat bij uitwerking naar de componentenmethode de voorziening te laag blijkt te zijn en zal dan moeten worden aangevuld. Via het exploitatieresultaat zal dit doorgaans zorgen voor een lagere algemene reserve. Wanneer de voorziening op deze wijze moet worden aangevuld, dan heeft dit ook gevolgen voor de signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek vermogen.

## **Uitkomsten onderzoek naar onderwijshuisvesting**

Op 12 maart 2021 publiceerde het ministerie van OCW het onderzoek 'Een vak apart: Een toekomstbestendig onderwijshuisvestingsstelsel'. In dit rapport wordt geconcludeerd dat er sprake is van een vijftal knelpunten in het stelsel rondom onderwijshuisvesting:

1. Het stelsel stimuleert onvoldoende dat er wordt geïnvesteerd in vastgoed vanuit het beginsel van Total Cost of Ownership, terwijl dit wel wenselijk is.
2. Er zijn geen eenduidige eisen waaraan een schoolgebouw moet voldoen.
3. De beleidscyclus is niet goed ingeregeld, waardoor onvoldoende verband is tussen ambities, monitoring en toezicht.
4. Er bestaat onvoldoende koppeling tussen beschikbaar gestelde middelen en eisen die aan gebouwen worden gesteld.
5. Expertise rondom bouw en beheer van schoolgebouwen is onvoldoende aanwezig binnen gemeenten en schoolbesturen.

Informatie over onderwijsvastgoed is behoorlijk versnipperd. Voordat beleidswijzigingen kunnen worden

geëffectueerd zullen de staat van het gebouw, boekwaardes, afschrijvingen en dergelijke in kaart moeten worden gebracht. Vervolgens kunnen er beleidsmatige keuzes worden gemaakt.

## **Verhoudingen in ontwikkeling**

De verhouding tussen gemeenten en schoolbesturen is al in ontwikkeling. Op steeds meer plaatsen wordt de onderwijshuisvesting gedecentraliseerd, waarbij de gemeente de middelen uit het subdomein onderwijshuisvesting van het gemeentefonds beschikbaar stellen aan de schoolbesturen. Schoolbesturen en gemeente besluiten dan gezamenlijk over nieuwbouw. Striktere eisen rondom duurzaamheid en ventilatie vragen bovendien om flinke investeringen in onderwijshuisvesting.

In de komende jaren kunnen schoolbesturen informatie-uitvragen, subsidieregelingen en aanpassingen in wet- en regelgeving verwachten om deze knelpunten aan te pakken.

## **Stelselwijziging op de langere termijn**

In het rapport wordt aanbevolen om een directer ver-

band te leggen tussen eisen en budgetten, er wordt een pleidooi gehouden voor geormerkte budgetten voor huisvesting bij gemeenten en schoolbesturen en er wordt gepleit voor meer aandacht voor onderwijs-huisvesting in het toezicht. De verwachting is dat dit ook een uitwerking zal krijgen in de verantwoording die schoolbesturen in hun jaarverslag moeten afleggen. Daarnaast zullen de conclusies uit dit rapport worden meegenomen in een wetgevingstraject, dat binnen vier jaar moet gaan leiden tot een stelselwijziging in de onderwijshuisvesting.

### Een dossier dat vraagt om expertise

Het schoolgebouw vraagt de komende jaren veel aandacht van bestuurders en stafmedewerkers. Vastgoedbeheer zal belangrijker worden, zowel in de uitvoering als in de verantwoording. De voorziening groot onderhoud zal op een andere wijze worden ingericht, de invoering van de componentenmethode of de overstap naar investeren en afschrijven is uiterlijk in 2023 een feit.

Vanuit duurzaamheidsambities en bestaande kwalitatieve achterstanden, is op veel plekken een forse inves-

tering nodig om schoolgebouwen aan te passen aan de huidige wensen. Op dit vlak zullen de komende jaren investeringen in het onderwijs worden gedaan, waarbij vanuit het ministerie de wens zal bestaan om de uitgaven goed te monitoren.

Het verdient dan ook aanbeveling om te zorgen voor voldoende kennis over het onderwijsvastgoed en bijbehorende verantwoording binnen de organisatie, zodat u in de komende discussies een onderbouwde keuze kunt maken.

*Mark Ruitenbeek is sinds september 2020 werkzaam als senior adviseur bij Infinite Financieel. Hij richt zich in zijn adviezen op het snijvlak van cijfers, beleid en verandering binnen een organisatie. Mede door zijn ervaring als (senior) beleidsadviseur bij de sectorraden, lid van een gemeenteraad en gemeentelijke rekenkamer is Mark sterk in het signaleren en verbeteren van knelpunten in de bedrijfsvoering. Mark kent de bekostigingsstelsels po en vo goed, alsmede de aanstaande vereenvoudigingen hierin. Ook is hij goed ingevoerd in de cao's po en vo.*







Infinite Financieel B.V.

Vleutensevaart 100

3532 AD Utrecht

T 085-876 94 37

E [info@infinitebv.nl](mailto:info@infinitebv.nl)

I [www.infinitebv.nl](http://www.infinitebv.nl)