

Persoonlijk

Rituelen **P6**

Goed bekend met...
...Sinterklaas

P25

Overheid
De Wet Markt en Overheid:
paal en perk?

P12

Zorg & Welzijn
Rituelen in de zorg

P18

Onderwijs
De School in Zandvoort
doorbreekt onderwijsrituelen

P20

goed bekend



P18



P12



P22



P20

Binnenkomer

De allerbeste wensen!

Een nieuw jaar brengt natuurlijk goede voornemens met zich mee. Al jarenlang ondersteunen wij, mede namens u, verschillende goede doelen en organisaties. Ons goede voornemen voor 2012 is dat wij dit voortzetten en verder uitbouwen. Alle initiatieven zijn gebundeld in de oprichting van de Driessen Foundation. Deze foundation (onder)steunt initiatieven op het gebied van sport, cultuur, kennis en mens & omgeving. Op deze wijze willen wij gedurende het hele jaar onze bijdrage leveren aan het goede en mooie werk van vele organisaties.

Wij wensen u, mede namens alle medewerkers van Driessen HRM_Payroll, fijne feestdagen en een voorspoedig 2012, zowel zakelijk als privé. **d**

Jan Driessen, Michaël Munnich en Jeroen Driessen
directie Driessen HRM_Payroll



Inhoud

Thema

- Po6 De gratie van rituelen
- Po8 Rituelen in HR
- P10 Niet denken maar doen!

Algemeen

- Po5 Salaris up-to-date
- P14 Jaarcongres HRM 2012
- P16 De vernieuwde Vakantiewetgeving
- P22 Gevolgen miljoenennota

Driessen

- Po4 Wat doe ik nou?
- P25 Goed bekend met... Sinterklaas

Overheid

- P12 Wet "Markt en Overheid": paal en perk?

Zorg & Welzijn

- P18 Rituelen in de Zorg

Onderwijs

- P20 De School in Zandvoort doorbreekt onderwijsrituelen



Voorwoord

Rituelen: de decembermaand staat er bol van. Maar ook in de meeste vakgebieden en organisaties spelen rituelen een rol. Als ik naar mezelf kijk heb ik rondom het maken van dit blad ook een aantal 'rituelen' gevormd. Vaste patronen waar ik me aan vast houd en niet vanaf wijk. Prima, maar soms is het noodzakelijk een stapje terug te doen en kritisch naar het proces te kijken. Dit heeft ertoe geleid dat de digitale variant van dit blad een flinke verandering heeft ondergaan. Nieuwsgierig? Meld u aan via www.driessen.nl/magazine.

Verschillende visies Bent u benieuwd naar rituelen in verschillende sectoren en organisaties? Dan zult u veel plezier beleven aan dit blad. Wij hebben namelijk meerdere ervaringsdeskundigen en experts uit verschillende sectoren bereid gevonden hun visie op en ervaringen met rituelen te geven. Bovendien heeft TNS Nipo een onderzoek uitgevoerd naar hoe uw collega's tegenover rituelen staan.

Uiteraard heb ik wel vastgehouden aan het vakinhoudelijke 'ritueel' van dit blad en leest u ook over salarisonderwerpen, wijzigingen in de vakantiewetgeving, de wet Markt en Overheid, enz. Ik wens u veel leesplezier, fijne feestdagen en een goed 2012! 

drs. Josine Verschuren-Driessen, hoofdredacteur Driessen PERSoonlijk
josine.verschuren@driessen.nl



Wat doe ik nou?

Het leven van de eekhoorn hangt af van het resultaat van een jaarlijks ritueel, dat van mij gelukkig niet.

JEROEN DRIESSEN



Ik heb een walnotenboom in de tuin. Ieder jaar is deze boom tijdens de herfstmaanden het slagveld van een rituele strijd tussen mijzelf en een overijverige eekhoorn. Een oneerlijke strijd, als u het mij vraagt, aangezien ik fysiek niet in staat ben om de boom in te klimmen, op takken te balanceren en op mijn kop een walnoot te pellen. Het resultaat hiervan is duidelijk: eekhoorn heel veel walnoten, ik niet. En eigenlijk is dat maar goed ook. Het leven van de eekhoorn hangt af van het resultaat van dit jaarlijkse ritueel, dat van mij gelukkig niet. Je zou dus kunnen stellen dat dit jaarlijkse ritueel uitermate waardevol is voor onze kleine vriend. Bij de eekhoorn schrijven we dit onbewuste gedrag toe aan instinct, bij mensen aan rituelen.

Tenminste, als we de resultaten van ons onderzoek met TNS Nipo naar 'Rituelen' mogen geloven. Ruim 60% van de ondervraagden geeft aan dat rituelen ervoor zorgen dat mensen niet meer goed nadenken over wat ze doen. Maar dan wel andere mensen natuurlijk, hè? Want tegelijkertijd is namelijk 80% van de ondervraagden ervan overtuigd dat hun eigen gedrag een logisch gevolg is van weloverwegen beslissingen in plaats van rituelen. Een mooier bewijs is er eigenlijk niet: blijkbaar ziet men wel het ritueel gedrag van anderen, maar niet dat van zichzelf. En wat helemaal lachen is: mannen hebben significant nog meer dan vrouwen de overtuiging dat ze zelf hun gedrag bepalen. Lijkt me een prachtige aanleiding om mijn eigen gedrag eens onder de loep te nemen. Bepaal ik zelf hoe mijn dag eruit ziet of doe ook ik iedere dag mijn ritueel dansje?

U voelt hem vast al aankomen. Vanaf het moment dat ik wakker word, totdat ik weer ga slapen blijf ik heen en weer gedirigeerd te worden door rituelen en gewoontes. Net als 97% van mijn collega's bij Driessen slaap ik op een vaste plek in bed. Zo slaap ik altijd aan de rechterkant van ons bed (als je er voor staat en ernaar kijkt). Wellicht omdat dat dichterbij de deur is, zodat ik uit een soort van oerinstinct mijn vrouw kan beschermen in het geval er gevaar dreigt vanuit de deuropening. Klinkt aanlokkelijk en heroïsch, maar in mijn geval niet erg geloofwaardig aangezien ik zojuist heb toegegeven zelfs een strijd te verliezen met een overijverige en vals spelende eekhoorn.

Maar dat even terzijde. Bovendien, zelfs als ik in een hotel slaap, ga ik aan de rechterkant liggen ongeacht waar de deur zich bevindt.

Het wordt erger: ik schaam me kapot, maar ik zet mijn wekker altijd op een tijdstip, eindigend op een 7. Tot mijn schrik blijkt de volgorde waarin ik 's ochtends mijn blouse strijk, tanden poets, scheer, douche, kleren aan doe en gel in mijn haren plak van militaire precisie. En zo gaat het maar door: de plek waar ik mijn auto parkeer, de koffietijden, hoe laat ik lunch, mijn inmiddels bekende tosti met curry... Rond het middaguur ben ik gestopt met mijn zelfanalyse, omdat ik treurig werd van zoveel routine en rituelen. Doe ik dan helemaal niks zelf? Vlieg ik echt op de automatische piloot door mijn dagen heen?

Rituelen helpen ons vaak, op het werk en/of privé, om op een effectieve en prettige manier te functioneren en samen te werken. Ze zijn er zonder dat je ze vaak ziet als je er zelf inzit. Sterker nog, je doet er vrijwel altijd aan mee zonder je ervan bewust te zijn. En dat maakt eigenlijk ook helemaal niks uit, zolang de rituelen maar geen dogma of heilig huisje worden. Want als je rituelen niet meer zo nu en dan ter discussie kunt stellen, dan weet je ook niet of ze je helpen of juist niet. Da's nog eens een diepe gedachte voor tijdens de rituele kerstborrel, het kerstdiner en oud en nieuw, vindt u niet? Heb ik helemaal zelf bedacht...toch?

Namens alle collega's van Driessen bedank ik u voor het in ons gestelde vertrouwen in 2011 en wens ik u heerlijke feestdagen en een gezond en gelukkig 2012! **d**

DRS. JEROEN DRIESSEN |
jeroen.driessen@driessen.nl
directeur



SALARIS UP-TO-DATE



Voortdurend veranderende wet- en regelgeving zorgt voor vele wijzigingen op het gebied van de personeels- en salarisadministratie. Up-to-date zijn is van groot belang. Vandaar dat in Driessen PERSoonlijk op deze pagina praktische informatie is terug te vinden waar u direct mee aan de slag kunt.

VERREKENING VAN NEVENINKOMSTEN voor burgemeesters en wethouders

Met ingang van 10 maart 2010 zijn wijzigingen aangebracht in de Gemeentewet met betrekking tot openbaarmaking en verrekening van neveninkomsten van burgemeesters en wethouders. Alle neveninkomsten moeten sindsdien openbaar worden gemaakt. Ambtshalve genoten neveninkomsten moeten in de gemeentekas worden gestort. Overige neveninkomsten worden ten dele verrekend met de bezoldiging. Deeltijd wethouders zijn uitgezonderd van de openbaarmaking en verrekening van neveninkomsten. Voor zittende burgemeesters en wethouders is overgangsrecht gemaakt.

Nevenfuncties

De Gemeentewet kent twee soorten nevenfuncties:

- bezoldigde of onbezoldigde nevenfuncties die geheel verbonden zijn met het ambt en die worden neergelegd bij beëindiging van het ambt;
- bezoldigde en onbezoldigde overige functies.

De niet-ambtsgebonden nevenfuncties mogen niet conflicteren met een goede vervulling van het ambt. Het voornemen om een niet-ambtsgebonden nevenfunctie te aanvaarden moet daarom aan de raad worden gemeld.

Openbaarmaking nevenfuncties en inkomsten daaruit

Alle nevenfuncties moeten voor 1 april van een kalenderjaar openbaar worden gemaakt. Dit kan door een terinzagelegging van een

opgave in het gemeentehuis of door publicatie in het gemeentelijk publicatieblad.

Naast de openbaarmaking van de nevenfuncties, moeten door voltijds benoemde bestuurders ook de inkomsten die daaruit worden genoten openbaar worden gemaakt. Zowel de openbaarmaking als de opgave van nevenfuncties geldt voor alle burgemeesters en wethouders. Alleen voor de verrekening is er sprake van overgangsrecht.

Verrekening

De inkomsten uit de ambtsgebonden nevenfuncties moeten worden gestort in de gemeentekas. Dit geldt niet voor onkostenvergoedingen tenzij de gemeente de onkosten voor het vervullen van de nevenfunctie voor haar rekening neemt.

Voor de verrekening van de inkomsten uit overige nevenfuncties geldt dat de eerste 14% van de neveninkomsten vrij zijn van verrekening. Van het resterende deel wordt de helft verrekend met de bezoldiging tot een maximum van 35% van de bezoldiging.

Als neveninkomsten worden aangemerkt:

- winst uit een of meer ondernemingen;
- belastbaar loon uit tegenwoordige arbeid;
- belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden.

Uitvoering verrekeningsplicht

Deloitte Accountants B.V. berekent welk bedrag aan neveninkomsten in mindering gebracht dient te worden. Zij zullen de benodigde gegevens verzamelen, de te



verrekenen bedragen berekenen en de communicatie met het bestuursorgaan en de burgemeesters en wethouders verzorgen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een webapplicatie.

Overgangsrecht

De nieuwe bepalingen over de verrekening zijn niet van toepassing op de burgemeesters en wethouders die zonder onderbreking het ambt vervullen in dezelfde gemeente. Dus ook de wethouders die zijn herbenoemd na de raadsverkiezingen van 2010 vallen niet onder de nieuwe regels.

GUUS LEENEN |
guus.leenen@driessen.nl
salarisconsultant

December is de rituelenmaand bij uitstek. Eerst Sinterklaas en daarna vooral Kerstmis, dat een hele reeks van rituelen kent: kerststallen, kerstbomen, kerstverlichting, kerstdiners, enzovoort.





De GRATIE van rituelen

Ik ben geen rituelenman, al kan ik me herinneren dat ik vroeger toen ik nog op de lagere school zat een tijdlang wel altijd over bepaalde tegels liep, omdat ik dacht dat daardoor enkele bijzondere wensen in vervulling zouden gaan. Maar verder? Ja, ik heb wel meegedaan aan allerlei rituelen die anderen hebben bedacht, zoals bij een begrafenis een handje zand op de kist strooien. En als passagier klappen als een piloot het vliegtuig veilig aan de grond had weten te zetten; inmiddels heeft dit laatste ritueel overigens zijn beste tijd allang gehad.

Ik zeg ook wel eens 'smakelijk eten' als ik in een gezelschap aan een lunch of diner ga beginnen. Of misschien is dat toch meer een gewoonte? En die moet je niet op één hoop gooien: gewoonten en rituelen, want dat ontkracht vooral het ritueel. Een ritueel hoort bij wat je belangrijk vindt. Het gaat daarbij veelal om plechtigheden en ceremoniën, die niet zelden religieus van aard zijn, al is dat geen noodzaak.

Natuurlijk is het subjectief wat je onder 'belangrijk' kunt verstaan. Er is een voetballer die bij elke wedstrijd die hij speelt zijn onderbroek binnenstebuiten en achterstevoren draagt. Omdat voetbal voor hem zo belangrijk is, kun je in dit geval wel van een ritueel spreken. Een gewoonte is veel achtelozer. Soms denk je er niet eens bij na. 'Smakelijk eten.'

Het woord 'ritueel' komt van het Latijnse 'ritus', dat zelf verwant lijkt te zijn aan een oud woord dat met tellen te maken heeft. In veel rituelen is tellen belangrijk of zijn getallen belangrijk, zoals bij 'genezers' die met zeven peperkorrels of zeven amuletten

een ceremonie op touw zetten om iemand van een ernstige kwaal te genezen. In veel culturen wordt zeven als een heilig getal beschouwd. Het verwijst onder andere naar de zeven dagen waarin de schepping zich voltrokken zou hebben.

In Utrecht is dit jaar nog een oud ritueel nieuw leven ingeblazen: een wekelijkse bedevaart van zwangere vrouwen vanaf het Janskerkhof naar de Domkerk, om daar de heilige Margaretha te groeten, die afgebeeld is op een muurschildering. Margaretha geldt als de beschermheilige van het ongeboren kind.

December is de rituelenmaand bij uitstek. Eerst Sinterklaas en daarna vooral Kerstmis, dat een hele reeks van rituelen kent: kerststallen, kerstbomen, kerstverlichting, kerstdiners, enzovoort.

Het mooie van rituelen is dat er vaak wat gratie bij komt kijken. Dat geldt dan niet voor een binnenstebuiten en achterstevoren aangetrokken onderbroek, en er zijn ook rituelen die kwalijke gevolgen hebben,

maar de rituelen die niemand kwaad doen, die gericht zijn op iets moois, die de gewoonte of een simpel gebruik ontstijgen, die iets ceremonieels hebben, ja, die hebben dikwijls iets gracieus. En ook al ben ik zelf dan geen rituelenman, ik vind ze wel de moeite waard. Vanuit de visie dat het leven een schouwspel is, kan ik er ook met genoegen naar kijken. Als ze tenminste niet te lang duren. **d**



Wim Daniëls is schrijver, taaladviseur, theater- en radiomaker.
Kijk op www.wimdaniels.nl
voor meer informatie.



Rituelen in HR

visie van dr. André de Waal MBA

De rode draad door deze editie van Driessen PERSoonlijk is rituelen. Een begrip dat heel breed is te interpreteren. Wij laten dan ook verschillende personen aan het woord om hun visie op rituelen te geven. In dit artikel vertelt dr. André de Waal MBA over zijn visie op rituelen in HR vanuit zijn jarenlange wetenschappelijke ervaring.

Wat is volgens u een ritueel? André de Waal: "Mijn definitie van een ritueel is dat het een ingesleten gewoonte is die niet ter discussie staat."

Zijn er in HR-land ook rituelen en zo ja, welke springen het meeste in het oog? "Uitgaande van mijn definitie zijn er zeker rituelen in HR-land. Een van de meest hardnekkige is vrij basaal. Veel HRM'ers hanteren namelijk als absolute prioriteit de administratieve taken. De persoonsdossiers moeten op orde zijn en de salarisadministratie moet 100% zijn. Uiteraard zijn dit hele belangrijke zaken maar vaak wordt er zoveel tijd besteed aan het perfectioneren hiervan dat er (te) weinig tijd overblijft voor de strategische zaken. Bovendien is de administratie nooit 100%, het is vooral zaak ervoor te zorgen dat alles soepel verloopt en dat als er fouten worden gemaakt deze snel en kundig worden opgelost. Ik ben dan ook een voorstander van uitbesteden. Zorg ervoor dat specialisten het administratieve aspect uitvoeren en creëer daardoor voor jezelf de ruimte om strategisch te denken, te werken aan competenties, coachen, enz. Dat zorgt voor een grote meerwaarde van HR voor de organisatie. Wat door de jaren heen ook een ritueel is geworden is het uitgangspunt: gaat het niet goed met een

collega, stuur hem of haar op een training. Dit is vaak te kort door de bocht. Veel belangrijker is het na te denken over wat een goede stimulans is om een collega beter te laten presteren. Coaching bijvoorbeeld is hierin een krachtig instrument. Ik ben een groot voorstander van het meester-gezelprincipe. Het hebben van een rolmodel is in veel situaties van enorme toegevoegde waarde.

Een laatste ritueel dat vrij hardnekkig is, is het klagen van HRM'ers over het management. Uitspraken als: "zij begrijpen ons niet", "het is hun schuld" zijn in mijn jarenlange onderzoekscarrière veelvuldig naar voren gekomen. Jammer want de meeste HRM'ers dringen door bovenstaande 'rituelen' niet door tot het management terwijl dat wel de plek is waar ze zouden moeten zitten. Te veel wordt ze van hogerhand verteld wat ze moeten doen en ze ontwikkelen zich te weinig."

Bovenstaande klinkt enigszins negatief, staat HR er zo slecht voor? "Dat is altijd een beetje het gevaar van mijn verhaal: dat het negatief overkomt. Dat is echter absoluut niet de bedoeling. Als ik puur kijk naar de resultaten van mijn onderzoeken dan staat HR er inderdaad vaak niet al te best voor, maar dat hoeft helemaal

niet erg te zijn. Ik zie de toekomst heel positief in, er is veel winst te behalen. Door bijvoorbeeld eerder genoemde rituelen te doorbreken kom je al een heel eind. Eigenlijk zou je toe moeten werken naar het creëren van nieuwe rituelen. Een hele mooie zou bijvoorbeeld zijn: iedereen die bij ons komt werken wordt de beste medewerker ooit. Een streven dat zowel in het belang van de werkgever als de medewerker is."

Stel: onze lezers willen graag aan de slag met het doorbreken van rituelen en het optimaliseren van hun eigen werkzaamheden en die van hun organisatie. Waar moeten ze beginnen? "De afgelopen jaren heb ik veel onderzoek gedaan naar verschillende factoren die leiden tot een High Performance Organisation (HPO). Het uitgangspunt van een HPO is dat er niet wordt gestreefd naar zessen of zevens maar naar achten en negens. In principe kan iedere organisatie dat bereiken door middel van High Performance Individuals (HPI). Ik heb een HPO-raamwerk geformuleerd waarmee organisaties middels een vragenlijst bestaande uit 35 vragen de stand van zaken kunnen vaststellen. Inmiddels hebben vele honderden organisaties, zowel nationaal als internationaal, profit en non-profit, de vragenlijst ingevuld en daaruit blijkt dat het raamwerk

Dr. André de Waal MBA is academisch directeur van het Center for Organizational Performance. Hij is een gerenommeerd expert op het gebied van High Performance Organizations (HPO's), prestatie management, High Performance Managers en High Performance Partnerships. Daarnaast is hij associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Als consultant en onderzoeker richt dr. de Waal zich vooral op strategisch prestatie management en excellerende organisaties. Hij heeft ruim 220 artikelen en 22 managementboeken op zijn naam staan waaronder 10 Rituelen van slecht management (Van Duuren Management, 2010).

Voor meer informatie kijk op www.hpocenter.nl.





absoluut werkt. Als je mij vraagt waar te beginnen dan denk ik daar als volgt over: Het allerbelangrijkste is enthousiasme en draagvlak. Als HRM'er moet je het management ertoe verleiden kritisch te kijken naar de huidige stand van zaken en open te staan voor verandering. Middels het HPO-raamwerk kun je op een eenvoudige, laagdrempelige manier vaststellen hoe het ervoor staat in de organisatie. Vervolgens analyseer je de punten die eruit naar voren komen kritisch. Wat gaat goed? Wat zijn verbeterpunten? Op basis daarvan formuleer je een visie. Deze kan van alles zijn. Een gemeente kan er bijvoorbeeld naar streven de meest klant-/burgervriendelijke gemeente te worden."

Op dit moment worden in de meeste organisaties bezuinigingen doorgevoerd. Men is vooral bezig met het hoofd boven water te houden. Brengen deze veranderingen niet veel kosten met zich mee? "Dat is een misvatting. Enthousiasme, creativiteit en doorzettingsvermogen kosten namelijk niets. Hooguit energie maar het levert ook veel energie op. Het is van groot belang dat je op de lange termijn denkt. Voorbij de crisis en voorbij eventuele politieke termijnen. Neem de tijd om je visie en doelstellingen te bepalen en werk hier gezamenlijk met je collega's naartoe. Op termijn leveren de inspanningen vaak juist geld op in plaats van dat ze geld kosten. Een mooi voorbeeld dat verandering niet veel hoeft te kosten maar juist oplevert is een samenwerking die ik ben aangegaan met een Universiteit in Tanzania. Niet bepaald een instelling waarbij er geld in overvloed aanwezig is. Toch zijn zij gezamenlijk aan de slag gegaan met het HPO-raamwerk waaruit als belangrijkste

conclusie kwam dat ze geen strategische doelstellingen hadden. Die hebben ze tien geformuleerd en daar hebben ze zich vervolgens volledig op gefocust. Iedereen in de organisatie (van oudste baas tot aan de werkvloer) ondersteunde die doelstellingen. Het resultaat is dat de reputatie van de universiteit enorm is gestegen en dat levert meer studenten en dus ook geld op. Ook in Namibië en Rwanda lopen dergelijke projecten voor overheidsorganisaties. Als het in Afrika lukt, dan kunnen wij hier in Nederland niet achterblijven, toch?"

Rituelen: zin of onzin? "Ik vind het moeilijk om te kiezen. In sommige gevallen zijn rituelen namelijk uitermate zinvol. Bijvoorbeeld bij bruiloften of begrafenissen geven ze houvast aan mensen. Maar wat mij betreft mag je rituelen ter discussie stellen. Zeker op werkgebied. Zoals ik al aangaf pleit ik voor het vervangen van oude rituelen die eerder tegenwerken dan iets opleveren voor nieuwe. Denk hierbij aan een ritueel dat stelt dat je als team per definitie alles samen doet. Een 'ritueel' dat

wij mij betreft absoluut niet ter discussie staat is HRM an sich, aangezien HRM een cruciale functie heeft binnen organisaties. HRM zou in iedere organisatie de rechterhand van het management moeten zijn en als individuele HRM'ers hier als team naar gaan en blijven streven dan is dit een ritueel dat staat als een huis!"

Een ijzersterke conclusie op wat mij betreft een inspirerend verhaal. Bovendien heeft het mij er al toe aangezet weer eens kritisch naar mezelf en mijn organisatie te kijken. U ook? **d**

DRS. JOSINE VERSCHUREN-DRIESSEN |
josine.verschuren@driessen.nl
 hoofdredacteur Driessen PERSoonlijk

Ik ben een groot voorstander van het meester-gezelprincipe. Het hebben van een rolmodel is in veel situaties van enorme toegevoegde waarde.



Niet denken maar **DOEN!**

Wij Nederlanders houden wel van een daadkrachtige aanpak. De schouders eronder en aan de slag! In menig organisatie zal daarom ongetwijfeld de opmerking 'niet denken maar doen!' regelmatig voorbij komen, want zonder actie blijven resultaten uit. Maar is elke actie even goed overwogen, weten mensen soms überhaupt nog wel waarom ze zaken doen en staan bepaalde gedragspatronen eventuele verbeteringen juist niet in de weg? Zo tegen het einde van 2011, in een periode waarin oude tradities en gebruiken zoals Sinterklaas en Kerstmis centraal staan, leek het ons erg interessant om TNS Nipo een onderzoek uit te laten voeren naar rituelen in de publieke sector.

Wat is een ritueel? Voordat we u meenemen in de onderzoeksresultaten stellen we eerst even een definitie vooraf. Wat is een ritueel? Wij definiëren het als volgt, een ritueel is een terugkerende handeling of een gedragspatroon dat (bijna) als vanzelfsprekend wordt uitgevoerd in specifieke situaties om een bepaalde meerwaarde te creëren of te verkrijgen. Een praktijkvoorbeeld: vlak voor oudejaarsavond staan mensen massaal in de rij bij de oliebolakraam voor een paar verse oliebolletjes. Het merendeel van de mensen zal daar niet staan omdat ze toevallig allemaal tegelijkertijd zin hebben gekregen in oliebolletjes. De gedachte is veel simpeler, het is bijna oude-

jaarsavond, ik moet oliebolletjes halen want dat hoort erbij (terugkerende handeling) en dat maakt de jaarwisseling wellicht extra gezellig (meerwaarde).

Gedachteloos gedrag Waarschijnlijk zullen veel mensen zich wel herkennen in dit voorbeeld. Dat bracht ons meteen bij de eerste vraag van ons landelijke onderzoek naar rituelen onder werkenden in de publieke sector. Leiden rituelen tot gedachteloos gedrag of dwingen ze juist na te denken over specifieke zaken? Maar liefst 60% van de ondervraagden denkt dat door allerlei rituelen, mensen niet meer goed nadenken over wat ze doen. Ik koop

al jaren oliebolletjes voor oudejaarsavond, omdat ik al jaren oliebolletjes voor oudejaarsavond koop... Daar tegenover gaf 40% aan dat rituelen er juist voor zorgen dat men gedwongen wordt om over bepaalde zaken na te denken.

Weloverwogen beslissingen De meerderheid van de ondervraagden vindt dus dat rituelen leiden tot gedachteloos gedrag. De publieke sector kent zelf wel een groot aantal rituelen (zoals Prinsjesdag, het dragen van de ambtsketting door de burgemeester en de schoolvakanties). Betekent dit ook dat werkenden in de publieke sector zich meer dan gemiddeld schuldig maken





aan gedachteloos gedrag? Ruim 80% van de ondervraagden was het daar duidelijk niet mee eens, zij gaven aan dat hun gedrag grotendeels wordt beïnvloed door weloverwogen beslissingen in plaats van het volgen van bestaande rituelen.

Prinsjesdag afschaffen? We gaan even terug naar de vele rituelen in de publieke sector in Nederland. Eén van de bekendste en wellicht meest besproken rituelen van de afgelopen jaren is Prinsjesdag. De presentatie van de miljoenennota is iets waar heel Nederland begin september mee bezig lijkt te zijn. Toch staat Prinsjesdag de laatste jaren ter discussie. Het RTL nieuws weet al de nodige jaren de miljoenennota aan het grote publiek te presenteren voordat Prinsjesdag nog maar heeft plaatsgevonden. Maakt dat Prinsjesdag niet een overbodig ritueel? Nee, zegt 57% van de ondervraagden. Prinsjesdag is en blijft een belangrijke dag om de koers van de regering te bespreken.

Zilveren kettingen en bezuinigingen

Om dan maar meteen door te gaan met een ander ritueel dat we net al noemden. Het dragen van de ambtsketting door burgemeester. Wat vinden werknemers in de publieke sector van dat ritueel? Met de discussie omtrent hoge bonussen en hoge declaraties in tijden van bezuinigingen, zou het dragen van een dure zilveren ketting door de burgemeester als ongewenst kunnen worden beschouwd. Toch denkt 64% daar niet zo over, de ketting straalt gezag uit en moet zeker blijven.

Wachten, wachten, wachten... Misschien minder voor de hand liggend, maar de vaak lange wachttijden in de wachtkamers bij zorgverleners kunnen ook als ritueel worden gezien. Een kleine rondvraag leert

dat mensen vaak lang moeten wachten voordat ze worden geholpen, ook al hebben ze een afspraak. Zou dit niet anders kunnen? 82% van de ondervraagden denkt van wel en is van mening dat de lange wachttijden worden geaccepteerd zonder na te denken over alternatieve werkmethodes.

Periodiek vs. Prestatie 'Prestatiebeloning' is een woord dat de laatste jaren steeds vaker de kop opsteekt in de publieke sector. Zeker in het onderwijs is er het afgelopen jaar het nodige over te doen geweest. Van het extra belonen van uitstekend presenterende leraren tot aan het benoemen en belonen van excellente scholen.

Om te kunnen constateren dat mensen goed presteren zal je ze moeten beoordelen. De resultaten van deze beoordeling worden besproken in het (vaak) jaarlijkse beoordelingsgesprek. Tijdens dat gesprek kunnen medewerkers worden geprezen voor hun resultaten, maar ook worden gemotiveerd om in de toekomst zaken beter, sneller of efficiënter aan te pakken. Een belangrijk gesprek dus. Maar wat schetst de verbazing, bijna 3 op 5 ondervraagden denkt dat de werkgever het jaarlijkse beoordelingsgesprek ziet als een noodzakelijk ritueel in plaats van een inhoudelijk gesprek dat motiverend kan werken.

Helaas is de kous daarmee nog niet af. Uit het onderzoek bleek verder dat maar liefst 76% van de werknemers in de publieke sector denkt dat zijn of haar salarisverhoging alleen gegeven wordt vanuit een rituele periodieke verhoging in plaats van op basis van daadwerkelijk geleverde prestaties.

Vragen om verandering In dit artikel hebben we slechts enkele van de 20 vragen die we hebben gesteld over rituelen be-

handeld. Sommige zijn serieus van aard, sommige iets minder. Wat ons wel duidelijk is geworden uit het onderzoek en de gesprekken die we door het hele land voeren is dat veel werknemers in de publieke sector hun beslissingen nemen op basis van weloverwogen argumenten, maar dat men in het dagelijks werk toch nog veel geconfronteerd wordt met rituelen die verandering of verbetering in de weg zitten. Dat is een lastig parket, want hoe behoud je de waarden en normen die ten grondslag liggen aan de rituelen en kan je organisatie zich tegelijkertijd blijven ontwikkelen?

Het antwoord op die vraag is veel aandacht besteden aan het 'mensenwerk'. Samen plannen maken, doelen stellen en halen, ruimte geven aan ieders talenten en zo de organisatie en maatschappij als geheel versterken. Is dat niet waarom de meeste mensen in de publieke sector zijn gaan werken? Daarom zeggen we bij Driessen al jaren, u het mensenwerk, wij het regelwerk. Een rituele uitspraak die wij weloverwogen doen. **d**

OVER HET ONDERZOEK

U kunt het complete onderzoek nalezen op www.driessen.nl/rituelen. We hebben alle resultaten ook gebundeld in een handzaam en lekker leesbaar boekje, dit kunt ook via dezelfde internetpagina kosteloos aanvragen.

BAS VAN LEEUWEN |
bas.vanleeuwen@driessen.nl
 marketing adviseur

Een praktijkvoorbeeld, vlak voor oudejaarsavond staan mensen massaal in de rij bij de oliebolenkraam voor een paar verse olieballen.

De grote vraag is: draagt deze wet daadwerkelijk bij aan meer eerlijke concurrentie tussen publieke en private partijen?

"Wet Markt en Overheid": paal en perk?

Bezuinigingen dwingen vele overheidsinstanties tot het genereren van extra inkomsten. Dit leidt tot een vercommercialisering van de overheid. Vanuit deze gedachte ligt het voor de hand dat gemeenten als commerciële partner gaan optreden in het aanbieden van goederen en diensten aan derden gezien haar monopoliepositie op het gebied van bijvoorbeeld data. Het op 22 maart 2011 door de Eerste Kamer aangenomen wetsvoorstel met betrekking tot het invoeren van gedragsregels voor de overheid, heeft tot doel het creëren van eerlijke concurrentieverhoudingen tussen publieke en private partijen. Het wetsvoorstel laat de overheid echter vrij in haar keuze om te kiezen voor het zelf aanbieden van een product of dienst, of het in de markt aanbesteden daarvan. De grote vraag is: draagt deze wet daadwerkelijk bij aan meer eerlijke concurrentie tussen publieke en private partijen?

Voorgeschiedenis Het lijkt alsof de geschiedenis zich herhaalt. Daar waar in de jaren tachtig de teruglopende overheidsinkomsten met als gevolg hoge financierings tekorten voor vele overheidsinstanties aanleiding waren om activiteiten op de markt te gaan verrichten met als doel een terugval in inkomsten te compenseren, is dit anno 2011 opnieuw het geval.

Bestuursafspraken De uitdaging waar Nederland voor staat - het op orde brengen van de overheidsfinanciën gecombineerd met het versterken van de economie - is een omvangrijke hervorming, die gepaard gaat met een grote overheveling van budgetten: circa € 8,5 miljard. Om dit mogelijk te maken is een compacte en slagvaardige overheid nodig die goed toegerust is op haar taak. Voor de gemeentelijke sector betekent dit in een notendop dat er meer taken met minder euro's gedaan moeten

worden. Veel gemeenten voelen zich gedwongen tot het genereren van extra inkomsten.

De gemeente als commerciële partner Het is dan ook niet vreemd dat gemeenten bepaalde goederen en diensten gaan aanbieden aan derden. Zo zie je steeds vaker dat je op het gemeentehuis pasfoto's kunt laten maken en worden stadswachten ingezet bij grote door de gemeente georganiseerde evenementen in de stad. Dergelijke diensten dienen een algemeen belang. Niks mis mee dus. Maar waar trek je de grens? Van belang is dat er sprake moet zijn van eerlijke concurrentie. Op het moment dat een grote gemeente de salarisadministratie uitvoert voor een kleine aangrenzende gemeente kan er sprake zijn van oneerlijke concurrentie ten opzichte van een particuliere organisatie. Een ander voorbeeld is een detachingsconstructie

tussen twee verschillende gemeenten waarbij een aangepast uurtarief wordt gehanteerd. Het uurtarief wordt hierbij enkel gebaseerd op de personeelskosten van de desbetreffende medewerker en er wordt geen rekening gehouden met de integrale kostprijs (zoals overhead).

De wet "Markt en Overheid", die naar verwachting per 1 januari 2012 in werking zal treden, tracht dit soort vormen van (mogelijk) oneerlijke concurrentie tussen overheidsorganen en particuliere ondernemingen aan banden te leggen.

Wet "Markt en Overheid" De wet "Markt en Overheid" stelt regels voor het gedrag van overheden op de markt. Deze regels worden in de Mededingingswet opgenomen. De wet heeft tot doel het creëren van zo gelijk mogelijke concurrentieverhoudingen tussen overheden die als



aanbieder van goederen of diensten aan derden optreden enerzijds en particuliere ondernemingen anderzijds. De overheid is vrij in haar keuze voor het zelf aanbieden van een product of dienst, of het in de markt aanbesteden daarvan. Het wetsvoorstel richt zich uitsluitend op het voorkomen van oneerlijke concurrentie als de overheid als ondernemer optreedt, door het stellen van gedragsregels ten aanzien van dat optreden.¹

De gedragsregels van de wet zijn echter niet van toepassing op economische activiteiten welke plaatsvinden in het algemeen belang. Dit volgt uit hoofdstuk 4B van de Mededingingswet, waarin de gedragsregels worden opgenomen. Diensten van algemeen economisch belang zijn diensten die voor de samenleving van algemeen belang worden geacht. Deze diensten onderscheiden zich van gewone diensten door de aanwezigheid van publieke belangen met betrekking tot bijvoorbeeld kwaliteit, toegankelijkheid of leveringszekerheid.² Voorbeelden van dergelijke diensten die een algemeen belang dienen zijn justitie, politie en rechtspraak.

De vaststelling of economische activiteiten of een bevoordeling plaatsvinden in het algemeen belang geschiedt voor provincies,

gemeenten en waterschappen door provinciale staten, de gemeenteraad respectievelijk het algemeen bestuur. Voor zelfstandige bestuursorganen in de zin van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen geschiedt deze beoordeling door de minister die het aangaat. En daar zit nu juist het probleem. De overheidsinstantie zelf bepaalt of er al dan niet sprake is van een algemeen belang. Dit roept de vraag op in hoeverre de wet "Markt en Overheid" in de praktijk ook daadwerkelijk het gedrag van overheidsorganisaties aan banden gaat leggen of dat het slechts een symboolwet is. Daar komt bij dat het begrip algemeen belang, zoals hierboven geschetst, niet eenduidig valt te definiëren en dus ruim uitgelegd kan worden door een overheidsorgaan.

Toezicht NMa De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) zal toezicht gaan houden op naleving van de gedragsregels. Dit zal voornamelijk plaatsvinden op reactieve basis naar aanleiding van klachten of signalen over (mogelijke) overtredingen. De vraag is in hoeverre dit toezicht van belang gaat zijn in relatie tot de hierboven geschetste ruim definieerbare term algemeen belang.

Conclusie Alhoewel de gedragsregels lijken uit te stralen dat oneerlijke concu-

rentie aan banden wordt gelegd, blijft grote twijfel bestaan bij de uitwerking in de praktijk. Gezien de eigen interpretatie die een overheidsorganisatie kan geven aan het begrip algemeen belang, lijkt het er op dat het handelen van overheidsorganisaties zich in een grijs gebied gaat begeven. Of de NMa op dit punt verandering kan brengen is de vraag. De toekomst en daarmee toekomstige rechtspraak zullen uit moeten wijzen of de wet "Markt en Overheid" zijn gestelde doelen waar kan maken. **d**

¹ Kamerstukken II 2007/08, 31354, nr. 3, p. 2.

² Kamerstukken II 2007/08, 31354, nr. 3, p. 36.

MR. LYDIA VAN DER BURGT |
lydia.vanderburgt@driessen.nl
jurist

MR. MANON TIJSSENS |
manon.tijssens@driessen.nl
jurist



Jaarcongres HRM 2012

strijd om talent!

Een zeer boeiende, inspirerende dag, boordevol interessante en leuke sprekers met achtergronden die zeer divers waren. Dat was na afloop van het Jaarcongres HRM 2012 de conclusie. Op donderdag 24 november organiseerde Driessen speciaal voor haar relaties, het Jaarcongres HRM 2012 in Media Plaza te Utrecht. Het thema 'Battle for Talent' vormde deze dag de rode draad. Op basis van kennis en ervaringen gaven de sprekers de bezoekers meer inzicht in het begrip 'Talent'. Daarnaast werd hét HR Talent van 2011 bekend gemaakt tijdens de feestelijke uitreiking van de HR Talent Award.

Directeur Jeroen Driessen opende de dag en gaf zijn visie op het fenomeen 'Talent'. Het begrip is voor veel organisaties een actueel item. Het vinden en aantrekken van talentvolle hoogopgeleide medewerkers wordt de komende jaren steeds lastiger. Binnen enkele jaren gaan de zogenaamde babyboomers met pensioen en verlaten de arbeidsmarkt. Daartegenover staat dat starters op de arbeidsmarkt steeds schaarser worden. Toch hebben veel organisaties behoefte aan jonge, goed opgeleide medewerkers. De strijd om talent barst los!

Talentvolle sprekers

Gedurende het ochtendprogramma werden de aanwezigen geïnspireerd door schrijver Bas Haring en trendwatcher Adjiedj Bakas. Twee zeer uiteenlopende lezingen, waarbij Bas Haring als bijzonder Hoogleraar aan de Universiteit van Leiden op basis van wetenschap en filosofie sprak over 'Talent'. Trendwatcher Adjiedj Bakas gunde ons middels filmpjes en zijn boeiende verhaal een blik in de toekomst. In de middag trapte Foppe de Haan af en sprak vol passie en Friese nuchterheid over talent in de

voetbalwereld. Hoe ontwikkelen talenten zich tot toppers en hoe werk je samen in een team? Daar gaf Foppe de Haan antwoord op.

Uitreiking HR Talent Award

Tijdens het Jaarcongres vond ook de uitreiking van de HR Talent Award plaats. De HR Talent Award is een initiatief, waarbij Driessen jong HR-talent graag de kans geeft zich verder te ontwikkelen. Dit jaar streden twintig kandidaten om de titel. De kandidaten zijn eerst door een interne jury beoordeeld en hebben zich in de finale



Jeroen Driessen trapt af en geeft zijn visie op het fenomeen 'talent'



Schrijver en filosoof Bas Haring legt o.a. uit wat talent is en hoe het ontstaat



Voetbalcoach Foppe de Haan legt uit hoe talent zich ontwikkelt en hoe je als team succesvol kunt zijn



Cabaretiërs Joep van Deudekom en Rob Urgert houden een quiz met humoristische fotovragen en filmpjes



Winnares Suzanne Peeters neemt de prijs in ontvangst en mag zich HR Talent 2011 noemen



De drie finalisten van de HR Talent Award, winnares Suzanne Peeters, Nathalie Feitsma en Joost van Loon

gepresenteerd ten overstaande van de externe jury. De externe jury bestond uit diverse deskundigen uit de publieke sector met Michaël Munnich, directeur van Driessen, als juryvoorzitter. De prijs bestond naast de titel uit een award en een geldprijs van €2.500,- te besteden aan een zelf gekozen doel voor eigen HR-professionalisering.

HR Talent 2011, Suzanne Peeters

De kandidaten stelden zichzelf in een filmpje voor en gaven toelichting op de scriptie die ze hebben geschreven. Jeroen Driessen gaf aan wat de jury van de scripties vond en de uiteindelijke winnaar werd bekendgemaakt: Suzanne Peeters. Suzanne studeerde onlangs cum laude af aan Fontys Hogeschool HRM & Psychologie in Tilburg, opleiding Human Resource Management. Tijdens haar afstudeerstage voor de Gemeente Tilburg heeft Suzanne een instrument ontwikkeld, genaamd Qlink2D. Dit instrument heeft als doel de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen en te stimuleren. Het is een intern social media-instrument, waardoor kennis en kwaliteiten effectiever worden ingezet en beter bereikbaar zijn. De jury vond dat Suzanne een innovatief instrument heeft ontwikkeld, waarbij een aantal elementen goed met



Trendwatcher Adjiedj Bakas geeft zijn visie en een blik in de toekomst van talent

elkaar in verband zijn gebracht, zoals o.a. social media, Wet Bio en het nieuwe werken. Daarnaast heeft haar passie voor het HR-vak de doorslag gegeven.

Wetenschap achter succes

De dag werd afgesloten door cabaretiërs Rob Urgert en Joep van Deudekom. In de vorm van een quiz, vol humoristische fotovragen en filmpjes, werden de aanwezigen op ludieke wijze getriggerd na te denken over de wetenschap achter succes. Want hoe wordt je succesvoller dan je collega's? Een afsluiter waardoor iedereen de zaal vol energie en inspiratie verliet.

Talentmanagement

Bezoekers van het Jaarcongres HRM 2012 weten nu hoe ze zich de komende jaren staande kunnen houden in de strijd om

talent. Weet u dat ook? Als bijlage treft u een speciale editie van het magazine aan over talent. Indien u verder wilt sparren over dit onderwerp, schrijft u zich dan in voor de verdiepingbijeenkomst talentmanagement. Kijk op www.driessenopleidingen.nl/talent voor meer informatie en het inschrijfformulier.

Ook volgend jaar organiseert Driessen weer het Jaarcongres HRM over een actueel thema binnen HR. **d**

LIEKE JANSEN |
lieke.jansen@driessen.nl
 communicatieadviseur





De vernieuwde VAKANTIEWETGEVING

In 2009 heeft het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen (HvJEG) een uitspraak gedaan in enkele zaken. Een van deze zaken ging over het korten van verlofopbouw tijdens ziekte. Het HvJEG heeft de volgende uitspraak gedaan: "Het recht op een jaarlijkse vakantie van 4 weken met behoud van loon, komt toe aan alle medewerkers, ongeacht hun gezondheidstoestand". Deze uitspraak heeft er toe geleid dat de wetgeving moest worden aangepast. In de nieuwe vakantiewetgeving is niet alleen het korten van verlofopbouw tijdens ziekte behandeld. Tevens zijn er bepalingen opgenomen over de vervaltermijn van vakantiedagen.

Verandering in wetgeving In het Burgerlijk Wetboek is opgenomen dat alleen opbouw van vakantieaanspraken over de laatste zes maanden van de ziekteperiode plaatsvindt. Door de uitspraken van het HvJEG is een wijziging van het Burgerlijk Wetboek noodzakelijk, zodat de Nederlandse wet- en regelgeving in overeenstemming wordt gebracht met de uitleg die het HvJEG heeft gegeven over dit onderwerp. Pas als de wetgeving is

gewijzigd is het mogelijk om sectorale CAO's daarop aan te passen. Inmiddels is de wetwijziging aangenomen en treedt in werking met ingang van 1 januari 2012. In de wetgeving wordt onderscheid gemaakt in wettelijke minimum vakantie-uren en bovenwettelijke vakantie-uren.

Wettelijke minimum vakantie-uren worden gesteld op 160 uur per kalenderjaar, gebaseerd op een fulltime dienstverband van 40

uur per week. Voor part-timers wordt het aantal uren naar rato van de omvang van het dienstverband berekend. De bovenwettelijke uren zijn de uren die in een individuele of collectieve overeenkomst zijn overeengekomen met de sociale partners. De nieuwe wetgeving is van toepassing op het wettelijke minimum vakantie-uren. Voor wat betreft de bovenwettelijke vakantie-uren kunnen de sociale partners zelf afspraken maken over de opbouw bij ziekte.



'Het recht op een jaarlijkse vakantie van 4 weken met behoud van loon, komt toe aan alle medewerkers, ongeacht hun gezondheidstoestand'

Wat houden de veranderingen in?

Opbouw van vakantie bij ziekte:

Zieke medewerkers krijgen dezelfde aanspraken op wettelijke minimum vakantie-uren als andere medewerkers. De aanspraak op vakantie is in deze context gekoppeld aan het recht op loon tijdens vakantie. Dit recht is voor elke medewerker van toepassing, ongeacht of iemand wel of niet arbeidsongeschikt is.

Stimuleren van vakantieopname:

Met het oog op veiligheid en gezondheid worden medewerkers gestimuleerd om met regelmaat gebruik te maken van hun minimum vakantieaanspraak. Alleen bij wijze van uitzondering kan het minimumrecht op vakantie worden vervangen door een financiële vergoeding bij het einde van het dienstverband. Dit is bijvoorbeeld het geval als de arbeidsongeschiktheid van zodanige aard is dat het in redelijkheid niet mag worden verwacht dat iemand vakantie-uren opneemt.

Vervaltermijn:

Wettelijke minimum vakantie-uren vervallen 6 maanden na afloop van het kalenderjaar waarin de uren zijn opgebouwd. Dat houdt in dat de uren die in het jaar 2012 zijn opgebouwd per 1 juli 2013 vervallen, indien ze niet zijn opgenomen. Dit geldt nadrukkelijk niet voor de bovenwettelijke vakantie-uren, daarvoor blijft een vervaltermijn van 5 jaar bestaan. De huidige vervaltermijn van 5 jaar is niet voor elke sectorale CAO van toepassing. De CAR-UWO bijvoorbeeld kent geen wettelijke verjaringstermijn. Er zal nog nader worden onderzocht hoe de gewijzigde vakantiewetgeving vorm gaat krijgen binnen de CAR-UWO.

Als er sprake is van een uitzonderlijke situatie waarbij een medewerker redelijkerwijs niet in staat is geweest om zijn wettelijke minimum vakantie-uren op te nemen vóór het verstrijken van de vervaltermijn, kunnen deze uren op een later moment worden opgenomen. In dat geval is de vervaltermijn van 5 jaar van toepassing. Bij beëindiging van het dienstverband worden de niet opgenomen vakantie-uren uitbetaald.

Hoe werkt deze nieuwe regelgeving door in de praktijk?

De toepassing tot 1-1-2012

Tot de ingangsdatum van de nieuwe wetgeving zullen de verschillende sectoren, vooruitlopend op de gewijzigde wet- en regelgeving, een modus moeten vinden om hier mee om te gaan. De nieuwe wetgeving rondom het korten op verlof vanwege langdurige ziekte treedt tot 1-1-2012 nog niet in werking. Het is echter wel verstandig om al te anticiperen op deze nieuwe wet- en regelgeving.

In nummer 1, jaargang 7 (maart 2011) van Driessen PERSoonlijk is een artikel opgenomen over de opbouw van vakantiedagen tijdens ziekte. Hierin kunt u nog wat achtergrondinformatie omtrent dit onderwerp teruglezen.

De nieuwe wetgeving en de CAR-UWO

De VNG heeft bekend gemaakt dat de nieuwe wetgeving nog niet met ingang van 1 januari 2012 van toepassing is op ambtenaren. Door de nieuwe wetgeving moet de CAR-UWO worden aangepast. Dit moet in het LOGA worden besproken. Vooralsnog geldt de huidige CAR-UWO met inachtneming van de 'Handreiking Vakantie tijdens ziekte', van maart 2011.

De verlofadministratie en -registratie

In de verlofadministratie moet een overzicht worden gemaakt van alle vakantie-uren met verschillende vervaldata die kunnen variëren van 6 maanden tot 5 jaar. Bij elke verlofopname moet goed worden geregistreerd wat de vervaldatum is van de vakantie-uren die worden opgenomen om aan het eind van het jaar de vervaldatum van de resterende vakantie-uren vast te kunnen stellen.

Een keuze om in positieve zin af te wijken

De werkgever mag in positieve zin afwijken van de wetgeving. Dat houdt in dat ook voor de wettelijke minimum vakantie-uren een andere vervaldatum kan worden vastgesteld. Dit kan op werkgeversniveau worden vastgesteld. Het gelijktrekken van de vervaldata van alle verlofuren scheelt een enorme administratieve rompslomp. Voor veel werkgevers is de vervaltermijn van 6 maanden echter een goed hulpmiddel om de eeuwige verlofstuwmeren binnen de perken te houden.

De vraag is nu: welk probleem weegt het zwaarst? De omvang van de verlofstuwmeren of de administratieve rompslomp die de uitvoering van de nieuwe wetgeving met zich meebrengt?

Het antwoord op die vraag kan doorslaggevend zijn voor de keuze die wordt gemaakt. **d**

MIRIAM TEUNISSEN |
 miriam.teunissen@driessen.nl
 HRM-adviseur



RITUELEN IN DE ZORG

Iedere organisatie kent zijn rituelen of gebruiken, ook de Nederlandse ziekenhuizen. Rituelen zijn belangrijk voor individuele medewerkers, maar ook voor groepen collega's en de ziekenhuisgemeenschap als geheel. De rituelen van organisaties hangen sterk samen met de cultuur. Ze geven houvast en bevestiging en ze zorgen voor (ver)binding.



*Drs. Aad Schouten, directeur HR
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis te Amsterdam*

Van tram naar trolleybus De omgeving waarbinnen ziekenhuizen werken, is de laatste 10 tot 15 jaar sterk veranderd. Met de introductie van marktwerking, is het accent in deze periode steeds meer op de bedrijfsmatige kant komen te liggen. Productie, kwaliteitsindicatoren, kostprijs en rendement zijn ingeburgerde termen. Voor die tijd functioneerde een ziekenhuis als het ware als een tram. Hij draaide zijn rondjes over de rails die door anderen waren gelegd. Zelf sturen kon niet. Inmiddels laat een ziekenhuis zich vergelijken met een trolleybus. Er is ruimte gekomen om te sturen, maar ook de noodzaak om goed te (be)sturen!

Effect op cultuur Alle veranderingen in de buitenwereld en de invloeden daarvan op de binnenwereld van ziekenhuizen, hebben een sterk effect gehad op de cultuur. Dat zie je onder meer terug in het taalgebruik. We spreken steeds vaker over verpleegkundigen als medewerkers. Als

medewerkers die er voor moeten zorgen dat we voldoende en kwalitatieve productie realiseren. Daarmee is de verpleegkundige een productiemedewerker geworden. Vaste lange termijnroosters, bekende en routinematige verpleegkundige handelingen en vaste verhoudingen binnen een vast team, zijn enkele van de rituelen en gebruiken die verpleegkundigen en anderen vroeger houvast en bevestiging gaven in hun werk. Deze rituelen passen niet meer of worden zelfs gezien als strijdig met het bedrijfsmatig werken, waarbij kwaliteitsverbetering en flexibiliteit sleutelbegrippen zijn. Voor de ziekenhuisgemeenschap die lange tijd met dezelfde rituelen heeft gewerkt, voelt het wegvallen van deze rituelen als een verlies van identiteit en van zekerheid. Het is dus nodig dat organisaties aandacht hebben voor het laten ontstaan en creëren van nieuwe rituelen die juist in deze veranderende buitenwereld opnieuw houvast en zekerheid kunnen geven. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

In het OLVG werken wij hieraan voor de verpleging vanuit drie perspectieven:

Professionaliteit Het OLVG kiest bewust voor het volwaardig positioneren van de verpleegkundige professie naast de medische professie. Ieder met een eigen domein maar onderling nauw verbonden. Verpleegkundigen moeten als professionals kunnen werken en zich kunnen ontwikkelen.

Permanente verbetering Professionaliteit staat in het OLVG ook voor permanente verbetering. Niet alleen vanuit en binnen het eigen vak, maar ook rekening

houdend met de steeds veranderende eisen die de Inspectie en anderen in de buitenwereld aan ons stellen.

Autonomie Wij werken aan professionele autonomie waarbij niet de staven maar de verpleegkundigen zelf het verpleegkundig werken binnen het OLVG ontwikkelen. Protocollen zijn daardoor door de professionals beheerde hulpmiddelen in plaats van door anderen opgelegde werkinstructies.

Nieuw ritueel Wat is dan het nieuwe ritueel dat zekerheid en houvast biedt in deze veranderende buitenwereld? Dat is de werkwijze waarbij de verpleegkundige discipline streeft naar permanente verbetering, doelen stelt, resultaten meet en waar nodig en/of mogelijk haar werkwijze aanpast. Als wij er binnen het OLVG in slagen om deze werkwijze "het nieuwe ritueel" te laten worden, dan snijdt het mes aan twee kanten. Onze verpleegkundigen kunnen hieraan houvast en zekerheid ontleenen en zelfs hun professionele identiteit. Tegelijkertijd draagt dit "professionele ritueel" bij aan een steeds verbeterende zorg voor onze patiënten. Een positie en rol binnen ons ziekenhuis als professional en professionele autonomie zijn noodzakelijke voorwaarden.

Excellente Zorg Wij werken aan deze ontwikkeling met behulp van Excellente Zorg. Excellente Zorg staat voor de beste zorg aan patiënten. Geboden door de verpleegkundigen en verzorgenden die met volle overgave, volgens de laatste stand van de wetenschap hun werk doen. Het is



anders en uniek naast andere concepten; voor het eerst wordt de relatie gelegd tussen de behoeften en positie van verpleegkundigen en verzorgenden aan de ene kant, en de kwaliteit van de patiëntenzorg aan de andere kant. Daarbij komt dat Excellente Zorg de metingen van overheid, inspectie en verzekeraars niet over doet. Integendeel, hier wordt juist uitgebreid gebruik van gemaakt. Excellente Zorg is geïnspireerd op een Amerikaans concept met de naam Magnet. Magnet-hospitals leveren aantoonbaar betere zorg met aantoonbaar meer tevreden verpleegkundigen.

In de praktijk Hoe ziet dat er in de OLVG-praktijk dan uit? Naast het medisch stafbestuur hebben wij ook een Verpleegkundig Stafconvent (VSC) dat verantwoordelijk is voor de verpleegkundige kwaliteit en professionaliteit. Onder leiding van dit VSC is een Verpleegkundige Visie geschreven en een actieplan opgesteld dat nu met de verpleegkundige achterban besproken wordt. Het VSC is ook een vaste

gesprekspartner van de Raad van Bestuur. Het VSC heeft een belangrijke rol gespeeld bij het beleid en instrumentarium om de vakbekwaamheid van verpleegkundigen op peil te houden. De introductie is ook door het VSC verzorgd. Wij ontwikkelen nu een plan om in 2012 een uren-budget aan het VSC te geven. Daarmee kan het VSC verpleegkundigen tijdelijk en gedeeltelijk vrijstellen van hun reguliere werk om deel uit te maken van project- of werkgroepen, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van het Elektronisch Verpleegkundig Dossier. Vroeger bestonden deze project- en werkgroepen hoofdzakelijk uit stafmedewerkers.

Rol van HR HR speelt bij deze ontwikkeling een belangrijke rol. Vanuit HR hebben wij in een vroeg stadium gewezen op de veranderende buitenwereld en de noodzaak om onze binnenwereld aan te passen. Samen met verpleegkundigen hebben wij best practices onderzocht en, na werkbezoeken aan Magnet-Hospitals, voor Excellente Zorg gekozen. HR heeft voor de verpleging het platform en het

bestuurlijk draagvlak gecreëerd. Gedurende het project is de rol van de verpleging gegroeid en inmiddels is er duaal projectleiderschap. De verpleging samen met HR.

Zijn wij met het OLVG al waar we wezen willen? Nee nog lang niet. Maar uit de metingen die we tijdens een Pilot voor Excellente Zorg hebben gedaan en uit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek eerder dit jaar, kunnen we wel concluderen dat we op de goede weg zijn. De visie en de aanpak kloppen; nu komt het aan op doorzetten. Ook dat is een waardevol ritueel in de nieuwe buitenwereld waarin we als ziekenhuis functioneren. **d**

DRS. AAD SCHOUTEN |
directeur HR
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis te Amsterdam

Voor het eerst wordt de relatie gelegd tussen de behoeften en positie van verpleegkundigen en verzorgenden aan de ene kant, en de kwaliteit van de patiëntenzorg aan de andere kant.





Einde van het schoolvoorbeeld?

De School in Zandvoort doorbreekt onderwijsrituelen

Het (primair) onderwijs staat bol van de rituelen. Neem de vaste lestijden en vakantieperiodes, de wijze van besluitvorming in scholen en de indeling van leerlingen in vaste klassen die op gezette tijdstippen worden bevorderd. Wanneer je kijkt naar maatschappelijke ontwikkelingen van de afgelopen decennia als flexibilisering, erkenning van het individu en de opkomst van tweeverdieners-gezinnen is het best verwonderlijk dat veel onderwijsinstellingen vandaag de dag nog steeds vasthouden aan deze tradities uit het verleden. Vanuit deze verwondering vatte Marjolein Ploegman een aantal jaren geleden het idee op om het anders te gaan doen; in 2008 was De School een feit.

Wat is De School? Marjolein Ploegman: "Wij zijn een basisschool in Zandvoort met een kleine 60 leerlingen. Het onderwijs wordt verzorgd door 8 leerkrachten en 2 onderwijsassistenten eventueel thematisch aangevuld met ZZP-ers. Daarbij willen wij maatwerk bieden voor leerlingen. Wij geloven echter dat je enkel maatwerk kunt bieden wanneer je differentiatie aanbrengt in de hoeveelheid tijd en tijdstippen dat onderwijs wordt gevolgd. Voor elk kind ligt dit namelijk verschillend. Naast differentiatie is binnen onze school ook de besluitvorming anders georganiseerd."

Hoe ziet dat er praktisch uit? "Elke leerling heeft een individueel leerplan. Dit plan wordt samengesteld in een overleg van een uur tussen ouders, docent en leerling. Het schooljaar is bij De School opgeknipt in 5 thema's van 10 weken en in deze cyclus worden de leerplannen ook opgesteld. Omdat er maatwerk wordt geboden is er ook geen sprake van vaste klassen per leeftijd; in plaats daarvan hebben we 3 groepen die op basis van ontwikkelingsfase zijn samengesteld in een onderbouw, middenbouw en bovenbouw groep."

Wat betreft lestijden zijn wij in tegenstelling tot andere scholen 50 weken per jaar geopend dagelijks van 8.00 tot 18.00 uur. Binnen die tijden is er voortdurend bezetting door docenten; in tegenstelling tot buitenschoolse opvang waarbij leren en opvang gescheiden zijn. De lestijden maar ook het opnemen van vakanties wordt afgestemd tussen ouders, docent en leerling waarbij we uiteraard tenminste voldoen aan de wettelijke urennorm over 8 schooljaren.

Zoals wellicht al blijkt hebben ouders en leerlingen dus een rol in de besluitvorming; maar ook medewerkers hebben een belangrijke rol. De besluitvorming is dan ook georganiseerd volgens sociocratische principes. Dat wil zeggen dat besluiten op basis van gelijkwaardigheid, openheid en onderbouwing worden genomen door de kring (team). Medewerkers moeten consensus bereiken ten aanzien van zaken die het team aangaan. Op onze website kun je meer lezen over



Gebouw (oude kerk)

'Er zijn in Nederland nog genoeg rituelen te doorbreken voordat ruimte geboden wordt aan ondernemendheid in het onderwijs.'



Marjolein Ploegman (voorzitter bestuur) links, Andrea Koopmans (directeur) rechts

deze principes. Een mooi voorbeeld is de wijze van roostering: door de ruime openingstijden werken we met roosters voor de docenten. De spelregels omtrent roostering zijn door het team zelf vastgesteld."

De School verwacht dus nogal wat andere competenties van een leerkracht... "Inderdaad. Allereerst zijn alle medewerkers all-rounders: de basisvakken moet iedereen kunnen geven aan alle groepen. Daarnaast vraagt het een andere wijze van klassenmanagement omdat er de hele dag door kinderen aanwezig zijn, je kunt dus niet zoals op traditionele scholen tussen 15.00 en 17.00 uur in alle rust nog even wat uitwerken en ook tijdens de lunch is er sprake van leermomenten. Wat voor medewerkers ook wennen is, is de grote mate van openheid en betrokkenheid met ouders aangezien er gedurende de gehele dag ouders binnenlopen en elke 10 weken gezamenlijk, in het bijzijn van de leerling, naar de ontwikkeling van de leerling wordt gekeken. Dat is nogal anders dan twee keer per jaar een vrij eenzijdig tien-minutengesprek houden.

Naast de onderwijsinhoudelijke competenties worden ook andere competenties gevraagd in de rol van teamlid. Vanuit de sociocratische principes worden beslissingen over het team genomen door het team. Consensus, openheid en onderbouwing zijn daarbij sleutelwoorden. Mensen kunnen zich daardoor echter niet onttrekken aan hun verantwoordelijkheden en de gezamenlijk vastgelegde afspraken. Daar staat tegenover dat er veel ruimte is voor ondernemen en creativiteit."

Hoe ontwikkel je medewerkers hierin? "Aangezien er op de markt geen passende trainingen zijn voor ons is de belangrijkste vorm van ontwikkeling de training op de werkplek. Medewerkers leren, net als leerlingen, erg veel door het opdoen van ervaringen en het afkijken bij anderen. Andrea (directeur) speelt hierbij een belangrijke coachende rol.

Ook is ons wervingsbeleid natuurlijk een belangrijke manier om aan de voordeur te selecteren. Ook hierbij speelt sociocratische besluitvorming een belangrijke rol; zowel tijdens het proces als bij het nemen van het besluit rondom het al dan niet aanstellen van een kandidaat.

Op termijn willen we voor de medewerkers mogelijk een vergelijkbare ontwikkelstructuur opzetten als voor onze leerlingen; dus met een 10-wekelijks cyclus. Dit vergt echter nog wat uitwerking en implementatie en aangezien er voortdurend afstemming is én invloed via de kringgesprekken is de noodzaak nog niet zo hoog."

Welke obstakels kom je tegen op HR-gebied? "Wat betreft wet- en regelgeving is alles nog gericht op oude, vaste structuren. Met name de CAO PO is hier een voorbeeld van en biedt weinig ruimte voor ondernemerschap.

Veel van onze uitgangspunten zijn niet of niet goed geregeld in de CAO's waardoor we zelf een, overigens sociocratisch vastgesteld, supplement bij de arbeidsovereenkomst hebben opgenomen met daarin de afspraken met medewerkers.

Naast regelgeving is het soms lastig dat wij op een andere wijze onderwijs verzorgen dan wat leerkrachten gewend zijn en waar ze voor zijn opgeleid. Het vinden van passende medewerkers kan daardoor veel tijd en energie vergen laat staan het vinden van vervangers. Hetzelfde geldt voor trainingen en opleidingen voor de medewerkers."

Is dit De School voor de toekomst?

"Wanneer je naar de ontwikkelingen in de maatschappij en sector kijkt zijn we voorloper in het vinden van oplossingen. Termen als functiedifferentiatie, brede school/integratie, flexibele leertijden, individuele leerplannen en passend onderwijs hebben wij al vanaf de start geïntegreerd in onze werkwijze. Wat dat betreft zou je verwachten dat vele instellingen ons zullen volgen.

Voor veel mensen is het wellicht allemaal nog wat té anders dan men is gewend; zeker in deze behoudende, gesloten sector. Er zijn in Nederland dan ook nog genoeg rituelen te doorbreken voordat ruimte geboden wordt aan ondernemendheid in het onderwijs." **d**

MEER LEZEN?

Kijk op www.deschool.nl voor meer informatie, documentatie en interessante links.

DRS. AD VAN ZUTPHEN |
ad.vanzutphen@driessen.nl
manager payroll

Gevolgen Miljoenennota

In de Miljoenennota worden niet alleen de rijksbegroting besproken, maar ook de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving. Eén van de ingrijpendste wijzigingen vloeit voort uit het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. Uit de plannen die zijn gepresenteerd op Prinsjesdag blijkt wel hoe moeilijk het is om te moeten investeren in HRM-beleid, zodat medewerkers langer door kunnen werken op een gezonde en verantwoorde wijze en tegelijkertijd bezuinigingen door te voeren.

De vitaliteitsregeling Een mooi voorbeeld is de vitaliteitsregeling die in de plaats komt van de spaarloonregeling en levensloopregeling. Het afschaffen van de spaarloonregeling is een bezuinigingsmaatregel, waarvan al langere tijd werd verwacht dat dit zou gebeuren. De vitaliteitsregeling is in eerste instantie bedoeld om medewerkers te faciliteren om langer door te kunnen werken tot hun verhoogde pensioengerechtigde leeftijd. Daarnaast worden er allerlei maatregelen getroffen om werkgevers te stimuleren om oudere medewerkers in dienst te houden c.q. te nemen.

Vitaliteitssparen is bedoeld om te sparen voor allerlei gewenste doeleinden, dus voor elke leeftijdscategorie. Het sparen vindt fiscaal vriendelijk plaats en kan oplopen tot een maximaal bedrag van €20.000,-. Dit houdt dus in dat het ook gebruikt kan worden om eerder met pensioen te gaan. En daar zit nou net weer een addertje onder het gras. Tot 61 jaar kan onbeperkt opgenomen worden uit het gespaarde tegoed. Vanaf 61 jaar mag maximaal €10.000,- per jaar worden opgenomen. Deze beperking is opgenomen om medewerkers de gelegenheid te bieden om

met deeltijdpensioen te gaan, maar om ze te ontmoedigen om eerder met pensioen te gaan. Dit is een typisch voorbeeld van het faciliteren van langer doorwerken, terwijl er tegelijkertijd een beperking wordt opgelegd. Het langer doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd blijft een noodzakelijk middel om de pensioenkas aan te vullen en pensioenuitkeringen te kunnen garanderen. Overigens: er wordt wel loonheffing ingehouden op het gespaarde bedrag bij opname.

Stimulans om oudere medewerkers in dienst te nemen

In het kader van het langer doorwerken wordt ook een werkbonus toegekend aan medewerkers van 62 jaar en ouder. Deze werkbonus ontvangt men naast de normale arbeidskorting. De hoogte hiervan is afhankelijk van het inkomen en bedraagt maximaal €3.000,- per jaar. Alle genoemde voorbeelden zijn bedoeld om medewerkers langer door te laten werken. Maar met het toekennen van een werkbonus en de mogelijkheid om aan vitaliteitssparen deel te nemen ben je er nog niet. Om medewerkers op een gezonde en verantwoorde manier langer door te laten werken zal er ook maatwerk moge-

lijk moeten zijn binnen een organisatie. Maatwerk in die zin dat er bijstelling mogelijk moet zijn als bepaalde taken te belastend worden of juist om oudere medewerkers in te zetten voor de broodnodige kennisdeling en begeleiding van startende medewerkers. Dan pas is er sprake van een vitaliteitsbeleid binnen de eigen organisatie, waarbij de door de regering ingestelde maatregelen als hulpmiddel kunnen worden ingezet.

Voor het in dienst houden van medewerkers van 62 jaar en ouder wordt de huidige werkbonus van €1.750,- per jaar, gedurende een periode van drie jaar, gehandhaafd. Er wordt geen verhoging op dit bedrag toegepast in 2012. Het bedrag dat hierdoor vrijkomt wordt ingezet voor het stimuleren van het in dienst nemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bij het in dienst nemen van een 55-plusser wordt gedurende drie jaar een mobiliteitsbonus uitgekeerd ter hoogte van €3.500,-. Bij het in dienst nemen van een uitkeringsgerechtigde 50-plusser komen werkgevers gedurende drie jaar in aanmerking voor een mobiliteitsbonus van €7.000,-.



In het kader van het langer doorwerken wordt ook een werkbonus toegekend aan medewerkers van 62 jaar en ouder.

Maatregelen binnen de sociale zekerheid Ook in de sociale zekerheid zijn maatregelen nodig om goede basisvoorzieningen te houden. De regering wil een arbeidsmarktbeleid voeren waarbij het hebben van werk voorrang heeft op het recht van een uitkering. Iedereen moet langer gaan werken, dat geldt ook voor de groep uitkeringsgerechtigden mits zij hier toe in staat zijn.

De regering geeft gemeenten meer mogelijkheden om mensen aan het werk te krijgen in een reguliere baan, waardoor de budgetten voor re-integratie effectiever kunnen worden ingezet. Om het gezamenlijk doel, het bevorderen van deelname aan de arbeidsmarkt, te kunnen realiseren is het noodzakelijk om meer samenhang in de verschillende wet- en regelgeving te krijgen. Het plan bestaat dan ook om de huidige regelingen voor de Wajong, de sociale werkplaatsen en de Wet Werk en Bijstand samen te voegen in één nieuwe regeling "Werken naar vermogen".

Kwaliteitsslag in de onderwijssector Voor de onderwijssector is de kwaliteitsslag om het onderwijs te verbeteren enkele

jaren geleden al in gang gezet. Zoals in de Troonrede wordt gezegd: "Goed onderwijs is fundamenteel voor de concurrentiekracht in ons land en geeft mensen de kans hun talenten te ontplooiën". De regering ziet onderwijs als een kerntaak voor de overheid. De kwaliteitsslag wordt o.a. ingezet door de eisen aan de opleiding van docenten aan te scherpen en leerlingen te toetsen op basis van landelijk geldende normen. De regering werkt nog verdere voorstellen uit om te stimuleren dat docenten zich vooral kunnen richten op het lesgeven in hun vakgebied.

Voor studenten in het hoger onderwijs gaat de eigen bijdrage omhoog. Met de opbrengst hiervan wordt geïnvesteerd in kwalitatief betere onderwijsprogramma's. Ook worden er afspraken gemaakt met Universiteiten en hogescholen over de concentratie van opleidingen, het bevorderen van excellentie in onderzoek en een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.

Dit laatste geldt overigens ook voor het middelbaar beroepsonderwijs, waar vakmanschap hoog op de agenda moet staan om daadwerkelijk voldoende geschoold te zijn om het beroep uit te kunnen oefenen.

Voor alle sectoren dezelfde doelstelling Of het nou gaat om de publieke sector, de onderwijssector, de zorgsector of het bedrijfsleven, het uiteindelijke doel is om zoveel mogelijk mensen aan het werk te krijgen en te houden.

Ter afsluiting richt ik nog het woord tot de werkgevers en (toekomstige) medewerkers. De regering kan nog zoveel stimuleringsmaatregelen, financiële impulsen of wijzigingen in wet- en regelgeving aanbieden, de motivatie van medewerkers en werkgevers om hier een actieve bijdrage aan te leveren is noodzakelijk om het doel te kunnen bereiken. **d**

WILT U MEER WETEN?

U leest nog meer over de vitaliteitsregeling op onze nieuwsfeed www.driessen.nl/goedbekend.

MIRIAM TEUNISSEN |
miriam.teunissen@driessen.nl
 HRM-adviseur

Wist u dat...

...de functie van de griffier zich inhoudelijk niet op één lijn laat stellen met de functie van gemeentesecretaris?

De gemeentesecretaris heeft over het algemeen management-verantwoordelijkheden, naast het zwaardere accent op de inhoudelijke advisering aan het College.

Voor de waardering van de functie van griffier zoeken sommige gemeenten aansluiting bij de systematiek die ten grondslag ligt aan de bezoldiging voor burgemeesters. Die systematiek is gebaseerd op de inwonerklasse van de gemeente. Op basis daarvan kunnen diverse modaliteiten worden onderscheiden in de bezoldiging van griffiers: bijvoorbeeld zware griffier (richtlijn: burgemeester

minus 2), minder zware griffier (burgemeester minus 3) en lichte griffier (burgemeester minus 4).

Bovenstaande systematiek is echter geen wet van Meden en Perzen. Op 1 april 2011 is het functiewaarderingsstelsel (HR21) voor gemeenten opgeleverd. Het omvat een functiewaarderingsmethodiek met algemene functiebeschrijvingen. In HR 21 is in een aparte kolom ook een generieke functiebeschrijving van de raadsgriffier opgenomen. Er is sprake van één profiel met twee modaliteiten: met en zonder leidinggevende taken.

...de onkostenvergoeding raadslid verrekend dient te worden met de APPA-uitkering van de ex-wethouder?

Op de APPA-ontslaguitkering worden inkomsten die na de ingangsdatum van de uitkering worden genoten in mindering gebracht met uitzondering van de bijverdienmarge.

Voor gemeenten is vaak niet duidelijk of de onkostenvergoeding die een gewezen wethouder ontvangt wanneer hij weer raadslid wordt, gekort dient te worden op de toekomstige ontslaguitkering.

Sommige gemeenten korten niet. De reden hiervan is dat zij vinden dat de onkostenvergoeding, die bedoeld is als vergoeding voor bijvoorbeeld representatie, telefoon-

kosten en fractiekosten, geacht wordt feitelijk te worden gemaakt.

In de regel zullen de onkostenvergoedingen betrokken worden bij uitkeringsregelingen met bepalingen over de verrekening van (neven-)inkomsten met de uitkering; de zogenoemde anti-cumulatie-regelingen. Voor medewerkers (in fiscale zin) vallen belaste onkostenvergoedingen onder het begrip belastbaar loon uit tegenwoordige arbeid. Voor de niet medewerkers vallen belaste kostenvergoedingen, vermindert met de aftrekbare kosten, onder het begrip belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden.

Bij regelingen die voor de anti-cumulatie uitgaan van dit begrippenkader komen de belaste (gebruteerde) onkostenvergoedingen dan ook in aanmerking voor verrekening. Dit geldt bijvoorbeeld voor de regeling omtrent de verrekening van inkomsten met een APPA-uitkering.



... een deelnemer die op 31-12-2011 € 3000,- of meer aan levenslooptegoed heeft mag blijven doorsparen?

Artikel 19g (hoofdstuk IIC) van de Wet op de loonbelasting 1964 ziet op een recht tot deelname aan de levenslooptegeregeling. Het achtste lid van dit artikel stelt dat het levenslooptegoed op de dag voorafgaand aan de dag waarop de medewerker de 65-jarige



leeftijd heeft bereikt, maar uiterlijk op de dag voorafgaand aan het ingaan van het ouderdomspensioen als loon uit een vroegere dienstbetrekking wordt aangemerkt. Dit impliceert dat een medewerker tot de pensioengerechtigde leeftijd kan deelnemen aan de levenslooptegeregeling.

Het wetsvoorstel tot wijziging van enkele belastingwetten en enige andere wetten (Belastingplan 2012) stelt echter in artikel V, onderdeel B dat hoofdstuk IIC (dat alleen bestaat uit artikel 19g) van de Wet op de loonbelasting 1964 vervalt.

Aan hoofdstuk VIII (overgangs- en slotbepalingen) van de Wet op de loonbelasting 1964 wordt echter een nieuw artikel toegevoegd. Dit nieuwe artikel, artikel 39d, stelt dat voor de medewerker die op 31 december 2011 een voorziening heeft ingevolge de levenslooptegeregeling als bedoeld in artikel 19g zoals dat op 31 december 2011 luidde, artikel 19g van toepassing blijft.

HELPDESK HRM |
helpdesk@driessen.nl
 Tel: 0492-50 66 22

Goed bekend met

Sinterklaas



'De meesten kennen mij als de oude doch vitale man in het rode gewaad, met de mijter, de staf en het paard.'

Inmiddels is pakjesavond voorbij en staat de Kerst voor de deur. Alvorens hij het stokje doorgeeft aan de Kerstman en terug naar Spanje reist, wist de Sint nog even tijd vrij te maken voor Driessen en haar 'Goed Bekend'-vragen.



Naam:

Sinterklaas, Sint Nicolaas, Nicolaas van Myra

Leeftijd:

1730 jaar

Beroep:

Goedheiligman (leidinggevende functie)

Hobby's:

Winkelen, varen, paardrijden, snoepen

Waar kennen we u van?

De meesten kennen mij als de oude doch vitale man in het rode gewaad, met de mijter, de staf en het paard. Eens per jaar zorg ik er samen met mijn paard Amerigo en trouwe Pieten voor dat op 5 december alle kinderen van Nederland worden verwend.

P&O: Personeel of Organisatie?

Personeel. Die goedgelovige kindertjes denken vaak dat ik zelf over al die gladde, steile daken raas, maar niets is minder waar. Zonder mijn Pieten en hulpsinterklazen ben ik nergens; zij zijn de drijvende kracht achter mijn succes.

Theorie of praktijk?

De praktijk brengt de theorie tot leven. Sinterklaas zou Sinterklaas niet zijn als de folklore (theorie) niet tot leven zou worden gebracht door de kinderen die in mij geloven en trouw hun schoen zetten in de hoop dat de Sint er een presentje in verstopt (praktijk).

Einzelganger of teamspeler?

Vroeger – lees een jaar of 300 geleden – was Nederland nog niet zo dichtbevolkt en deed ik vrijwel de volledige bezorging van cadeautjes in mijn eentje. Echter, inmiddels is het aantal kindertjes en bijbehorende verlanglijstjes explosief gestegen en heb ik net als Nederland last van vergrijzing. Gelukkig kan ik terugvallen op een betrouwbaar team van Pieten en hulpsinterklazen. Teamspeler dus.

Vaste beloning of prestatiebeloning?

Prestatiebeloning. Ik opereer zonder winst oogmerk en mijn Pieten zijn vrijwilligers. De glimlach van een verrast kind is voor hen de allergrootste beloning. Daar moeten ze wel een prestatie voor leveren.

Resultaat telt of gaat het om de weg ernaartoe?

Het gaat er uiteindelijk om dat die cadeautjes en

pepernoten op tijd in de juiste schoorsteen terecht komen. Of ik dat zelf doe, of één van mijn Pieten of Amerigo, doet er niet toe.

Top down of bottom-up?

Top down: een cadeau komt via de schoorsteen onder de open haard terecht en niet andersom.

Personeel: Lust of last?

Een absolute lust. Zonder hulp zou er een enorme last op mijn schouders rusten.

Uitbesteden of zelf doen?

Ik kan het natuurlijk niet maken om mijn werk volledig uit te besteden. Wel doe ik veel aankopen via internet, met gratis thuisbezorging. Verder neemt mijn team mij veel werk uit handen. Dus uitbesteden als het sneller of efficiënter gaat, maar niet ten koste van de authenticiteit.

Grootste succes

Kinderen laten geloven dat ik ze daadwerkelijk allemaal bij naam ken en precies weet wat ze uitspoken.

Grootste misser

Dat ik zowel met Nederland als België de afspraak heb dat ik op één en dezelfde dag met de stoomboot aankom.

Waar wordt u heel blij van?

De glimlach van een kind, dat houdt me jong.

Waar wordt u heel kribbig van?

Van niet-originele gedichten die rechtstreeks van het internet afkomen.

Waar bent u over 5 jaar?

Waarschijnlijk in Spanje. Qua ambitie probeer ik minimaal het huidige niveau vast te houden, maar ik sluit niet uit dat ik het ietwat naar beneden moet bijstellen.

Spreuk van de dag?

Er is niets zo eerlijk verdeeld als verstand, iedereen denkt dat hij er genoeg van heeft. d

Weetjes

Driessen adopteert aap

Bioloog Patrick van Veen is een regelmatige spreker op beurzen, congressen en bijeenkomsten van Driessen. Zijn fascinerende verhalen over apen en apengedrag hebben ons dusdanig geïnspireerd dat wij vanuit de Driessen Foundation hebben besloten een chimpansee te adopteren: Driesje, een alfa vrouw uit Kibale forest in Oeganda. Door jaarlijks € 3000 te doneren aan het Jane Goodall Instituut dragen wij bij aan het behoud van een veilige leefomgeving voor Driesje en haar kolonie.

Nieuwe column

In 2012 zal Driesje in dit magazine een eigen column publiceren. Vanuit haar boom vertelt ze over wat die muzungu's* allemaal bezighoudt. Dit verbindt zij aan haar eigen beslomeringen en ze zal daar haar ongezouten kritiek op geven.

Waarom?

Wij hebben gekozen voor een alfa vrouw omdat wij overeenkomsten zien tussen haar rol in de kolonie en die van HR-managers en -adviseurs in de publieke sector. Driesje behoort namelijk niet tot de 'directie' (de dominante volwassen mannen), maar deze zijn wel afhankelijk van haar mede-

werking om alles goed te laten functioneren. Tegelijkertijd ziet de groep haar als de verbinding naar de dominante directie wat betekent dat ze soms tussen twee partijen in zit. Een rol die veel HR-managers en -adviseurs ongetwijfeld zullen herkennen.

De eerste column van Driesje leest u in de maarteditie van Driessen PERSoonlijk.

**letterlijk vertaald: witte apen.*

Muzungu is een titel die je in Oeganda overal nageroepen krijgt. Het is geen belediging maar een bijnaam voor de blanke/Europeaan.

Bureaukalender 2012 nodig?

Bij deze editie van Driessen PERSoonlijk hebben wij een bureaukalendertje voor 2012 meegestuurd. Heeft uw collega hem al te pakken gekregen of wilt u een extra exemplaar ontvangen?

Stuur dan een e-mail naar communicatie@driessen.nl o.v.v. bureaukalender om een exemplaar aan te vragen.



Boekentip

10 Rituelen van slecht management - dr. Andre de Waal MBA

Op pagina 8 van dit magazine heeft u een interview kunnen lezen met dr. André de Waal MBA. Hij heeft vele (wetenschappelijke) artikelen gepubliceerd en 22 boeken op zijn naam staan. Eén daarvan is "10 Rituelen van slecht management". Dit boek beschrijft de tien rituelen die slechte managers gebruiken om te overleven in het huidige tijdsgewricht van dalende omzetten, afnemende winsten, oplopende verliezen en beperktere budgetruimtes.

Maak kans op een exemplaar van het boek "10 Rituelen van slecht management"

Wij geven 10 exemplaren van "10 Rituelen van slecht management" weg. Interesse?

Stuur uiterlijk 15 januari 2012 een e-mail naar communicatie@driessen.nl o.v.v. 10 Rituelen. Wij verloten de exemplaren onder de inzenders.



driessen

Persoonlijk

Colofon

Driessen PERSoonlijk is een uitgave van en door Driessen. Het verschijnt 4 keer per jaar in een oplage van 6000 exemplaren.

Hoofd- en eindredactie

drs. Josine Verschuren-Driessen

Redactie

drs. Jeroen Driessen
 Michel van Hoeij
 drs. Fenny Meulendijks
 drs. ing. Michaël Munnich
 Koen de Rooij, MSc.
 mr. Leffert Snackers
 drs. Josine Verschuren-Driessen
 drs. Ad van Zutphen

Art Direction & Design

Crossmarks bv

Drukwerk

Drukkerij van Stiphout

Secretariaat

Driessen HRM_Payroll
 Afdeling Communicatie & PR
 Postbus 748
 5700 AS Helmond
 Tel: 0492 - 50 66 66
 communicatie@driessen.nl

Driessen PERSoonlijk is met grote zorg samengesteld voor de relaties van Driessen HRM_Payroll. Desondanks kunnen aan dit magazine geen rechten worden ontleend.

Digitaal? U kunt Driessen PERSoonlijk ook geheel vrijblijvend digitaal ontvangen. Om u hiervoor aan te melden gaat u naar www.driessen.nl en klikt u op Driessen PERSoonlijk. Als u zich heeft aangemeld ontvangt u iedere uitgave voortaan in uw mailbox.

Driessen Opleidingen

Op donderdag 24 november jl. heeft het Jaarcongres HRM 2012 'Battle for talent' plaatsgevonden. In navolging op dit congres organiseert Driessen op 2 en 7 februari 2012 een verdiepingsbijeenkomst 'werken vanuit je talent'. Hoe komt u erachter wat u aan talent in huis heeft en hoe kan uw organisatie optimaal gebruik maken van dit talent en potentieel? Wat is de relatie met competentie management en hoe zorgt u ervoor dat de organisatiedoelstellingen wel worden behaald?

Bovengenoemde vragen worden tijdens deze bijeenkomst besproken en een aantal organisaties komen vertellen over hoe zij met talentmanagement aan de slag zijn gegaan. Kijk voor meer informatie op onze website www.driessenopleidingen.nl.

NIEUW IN 2012: DE HRM-ACTUALITEITENDAGEN!

Driessen organiseert ieder jaar PSA actualiteitendagen, zowel in mei als in november. Deze actualiteitendagen worden al sinds jaar en dag goed bezocht. Op dit moment zijn we druk bezig met de organisatie van de HRM actualiteitendag van 19 januari aanstaande. Er speelt veel op het gebied van HRM: nieuwe ontwikkelingen waar wij HRM'ers mee te maken hebben of krijgen. Om onze relaties hierover te informeren, hebben we de HRM-actualiteitendagen nieuw leven in geblazen. We zijn druk bezig met de voorbereidingen en het samenstellen van het programma. Denk hierbij aan bezuinigingen en de hiermee gepaard gaande interne of externe mobiliteit, strategische personeelsplanning en het Nieuwe Werken.

Heeft u bepaalde wensen met betrekking tot onderwerpen of heeft u bepaalde suggesties? Laat het ons gerust weten! Voor meer informatie of inschrijving, ga naar www.driessen.nl/hrmactualiteitendagen

Wilt u advies over uw ontwikkeling of de ontwikkeling van uw medewerkers of heeft u behoefte aan een sparringspartner? Onze coördinatoren Opleidingen, Dian van Baal en Julika Timmers, helpen u graag bij het concretiseren van uw ontwikkelings- of opleidingsbehoeften via telefoon 0492 - 50 66 66, opleidingen@driessen.nl. Wij zien er naar uit om u van dienst te mogen zijn.

OPLEIDINGSKALENDER NAJAAR 2011 / BEGIN 2012

Training	(start)data
Bijeenkomst Werkkostenregeling	20 december, 10 januari, 9 februari
Uniforme en werkbare personeelsdossiers	12 januari
Basiscursus Politieke Ambtsdragers	17 januari
HRM actualiteitendag	19 januari
Basiscursus CAR-UWO	24 januari
Verdiepingscursus Politieke Ambtsdragers	26 januari
Verdiepingsbijeenkomst Werkkostenregeling	31 januari, 14 februari
Werken vanuit je talent	2 en 7 februari



Oliebollen in de zomer!

goed bekend

Dat de meestemensenoliebollenkopenvooroudejaarsavondvindenwe heel normaal. Oliebollen horen bij oud en nieuw. In veel huishoudens is het een vast ritueel, waarbij de lange rij voor de oliebolleakraam wordt geaccepteerd. De vraag die we daarbij kunnen stellen is of men er van tevoren nog wel over nadenkt of maar gewoon 'doet'...

Die vraag is op meerdere gebieden te stellen. Wat is de waarde van vaste gebruiken (rituelen)? Zijn ze nog wel gepast en in hoeverre staan ze vooruitgang of ontwikkeling in de weg? Driessen heeft met die vragen in het achterhoofd een onderzoek uitgevoerd onder werknemers in de publieke sector. De resultaten zijn leerzaam, grappig en soms ook confronterend.

De onderzoekresultaten hebben we gebundeld in een speciaal, lekker leesbaar boekje over rituelen. U kunt het boekje aanvragen op www.driessen.nl/rituelen. Ook vindt u alle informatie over het onderzoek op deze pagina. Vragen, reacties of opmerkingen zijn uiteraard welkom via rituelen@driessen.nl.

driessen

HRM – Payroll