

# Flankerend beleid invoering lumpsum PO

Resultaten tweede meting (voorjaar 2005)

Eindrapport

ECORYS  
Arbeid & Sociaal Beleid

Eva van der Boom  
Félicité Adams  
Peter Donker van Heel

Rotterdam, 7 juni 2005



ECORYS Nederland  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 05  
F 010 453 88 34  
E [asb@ecorys.com](mailto:asb@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Achtergrond, doel en probleemstelling</b>	<b>13</b>
1.1 Achtergrond	13
1.2 Doel	13
1.3 Probleemstelling	14
1.4 Uitkomsten eerste meting en aanpassingen in het flankerend beleid	14
1.5 Leeswijzer	15
<b>2 De vorderingen met de voorbereidingen</b>	<b>17</b>
2.1 Inleiding	17
2.1.1 De drie geledingen	17
2.1.2 De opzet van de analyse	17
2.2 Attitude ten aanzien van lumpsum	18
2.3 Mate van bewustwording	20
2.4 Kennisvergaring	22
2.4.1 Veronderstellingen	22
2.4.2 Inzicht in financiën	22
2.4.3 Externe ondersteuning	23
2.4.4 Flankerend beleid	23
2.5 Implementatie	25
2.6 Vorderingen algemeen	28
2.6.1 Eigen oordeel vorderingen voorbereiding op lumpsum	28
2.6.2 Ontwikkeling beleid	29
2.6.3 Praktische aanpak bij de voorbereidingen	30
2.7 Jaarverslag	32
2.8 Verschillen tussen schoolorganisaties	34
<b>3 Verklaringen voor verschillen in vorderingen</b>	<b>35</b>
3.1 Correlatiematrix: samenhang tussen de vijf onderwerpen	35
3.2 Regressieanalyses: welke factoren verklaren de verschillen?	35
3.2.1 Verschillen naar type geleding	36
3.2.2 Verschillen naar sector, denominatie en bestuursgrootte	36
3.2.3 Verschillen naar andere achtergrondkenmerken	37
3.3 Resumé	38
<b>4 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>39</b>
4.1 Conclusies	39
4.2 Aanbevelingen	41

<b>Bijlage 1 Opzet en werkwijze monitor</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 2 Tabellen uit eerste meting</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 3 Scores van de 1e en 2e meting</b>	<b>59</b>

# Samenvatting

## Aanpak van de monitor

De monitor heeft tot doel vast te stellen hoe ver schoolorganisaties<sup>1</sup> in het primair onderwijs zijn met de voorbereiding op de lumpsumbekostiging, die per 1 augustus 2006 wordt ingevoerd. Alle voorzitters van besturen, schoolleiders en bovenschoolse managers en voorzitters van (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden zijn benaderd in week 9, 10 en 11 van 2005. Elk van deze geledingen<sup>2</sup> heeft een specifieke elektronische vragenlijst gekregen. Door de resultaten van de verschillende geledingen te combineren is een beeld ontstaan van de stand van zaken van alle schoolorganisaties in Nederland.

In 2004 is een eerste meting uitgevoerd, waarvoor in totaal 2.625 vragenlijsten zijn verwerkt. De tweede meting heeft met 1.480 ingevulde vragenlijsten een lagere respons opgeleverd. De respons is met name onder de besturen een stuk lager. Als gevolg zijn voor deze groep sommige analyses niet apart uitgevoerd en moeten de resultaten als indicatief worden beschouwd. Met andere woorden, ze zijn niet als representatief te beschouwen voor de besturen in het primair onderwijs. De resultaten onder schoolleiders zijn echter wel als representatief te beschouwen. Deze groep krijgt dan ook een zwaarder accent in deze rapportage.

## De mate van voorbereidingen op lumpsum

### *Mening betrokkenen zelf*

Over het bovenschools management en het intern administratiekantoor bestaat het meest positieve beeld. Zij zijn volgens zo'n driekwart van de respondenten goed voorbereid op de invoering van lumpsumfinanciering. Besturen, schoolleiding en staffunctionarissen laten een diffuus beeld zien. Zij zijn volgens de helft goed voorbereid. De schoolteams vormen samen met de ouderraad en oudervereniging de hekkensluiter. Ook de (G)MR roept een overwegend negatief beeld op.

### *Totaal beeld onderzoek*

Tabel S1 laat de relatieve verschillen in vorderingen tussen de geledingen zien in de voorbereiding op lumpsum. Om de mate van vorderingen vast te kunnen stellen zijn de verschillende groepen vergeleken met besturen van één pitters als standaardtype. Een ++(+) betekent dat de geleding (sterk) voorloopt, een -(-) houdt in dat de geleding (sterk)

---

<sup>1</sup> Onder schoolorganisatie verstaan wij de gehele organisatie, dat wil zeggen het totaal van alle bij de school betrokken geledingen.

<sup>2</sup> Onder geledingen verstaan wij de afzonderlijke partijen binnen een schoolorganisatie, zoals het bestuur, het (bovenschools) management, de (G)MR en het team.

achterloopt ten opzichte van besturen van éénpitters. Het beeld van deze uitkomsten komt sterk overeen met het subjectieve beeld dat de betrokkenen van elkaar hebben. De vorderingen zoals weergegeven in de tabel moeten worden bekeken per meting. Een vergelijking tussen de twee metingen per geleding kan op basis van deze tabel niet worden gemaakt. Het betreft een weergave van de onderlinge samenhang tussen de scores van de verschillende geledingen per afzonderlijke meting.

Tabel S1 Vorderingen per geleding in de eerste en de tweede meting (uitkomst regressieanalyse)

Geleding	Vorderingen meting 1	Vorderingen meting 2
Bestuur éénpitter	0	0
Bestuur meerpitter	+	0
Schoolleider	--	-
Bovenschools manager	++	0
MR	--	--
GMR	--	-

De verschillen tussen de geledingen lijken minder groot te zijn geworden in vergelijking met de eerste meting in 2004. De besturen en de bovenschoolse managers zijn min of meer even ver in hun voorbereidingen op lumpsumfinanciering. Wel zijn de MR-leden relatief slecht voorbereid. Leden van de GMR en de schoolleiders lijken hun achterstand in te lopen.

#### *Vaststellen van de vorderingen*

Om de vorderingen vast te stellen is gekeken naar de volgende onderwerpen:

- attitude ten aanzien van lumpsum;
- bewustwording van de gevolgen van lumpsum;
- kennisvergaring over instrumenten en (her)inrichting van de bestuurlijke organisatie;
- implementatie van instrumenten of (her)inrichting organisatie;
- vorderingen in het algemeen.

Op elk van deze vijf onderwerpen is een score berekend van 1 tot 10. De maximale score die behaald kan worden is een 10; de laagst mogelijke score is een 1. Daarbij moet worden opgemerkt dat in deze normering 5,5 het statistisch gemiddelde is, maar dat een score lager dan dit gemiddelde niet per definitie opgevat hoeft te worden als een onvoldoende. Als naar de scores per geleding wordt gekeken, blijken de verschillen alleen op het onderwerp attitude niet significant te zijn. Op de overige onderwerpen zijn tussen de geledingen wel significante verschillen gevonden.

Tabel S2 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,44	5,44	5,50
Bewustwording	5,45	3,82	2,81
Kennisvergaring <sup>a)</sup>	5,90	6,22	3,17
Implementatie <sup>a)</sup>	2,52	2,68	1,59
Vorderingen <sup>a)</sup>	5,35	5,02	3,70

a) Voor deze onderwerpen zijn de scores op basis van meer vragen samengesteld dan in de vorige meting. De scores zijn in deze vorm dan ook niet te vergelijken met die in de eerste meting. Als de 'oude' berekening wordt gebruikt, komen de scores van de verschillende groepen dichter bij elkaar te liggen (zie hoofdstuk 2).



Ook hier laten de besturen een gunstiger beeld zien dan de overige groepen. De directeuren scoren echter alleen op bewustwording nog beduidend lager dan de besturen. Wat kennisvergaring betreft, laten de directeuren zelfs een hogere score zien. Leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden scoren op alle onderwerpen beduidend lager (met uitzondering van attitude).

### *Verschillen in vorderingen tussen schoolorganisaties*

Tabel S3 Spreiding van de scores per geleding<sup>a)</sup>

Geleding	Score (1-10)	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Bestuur	Attitude	0%	5%	70%	24%	1%
	Bewustwording	13%	2%	44%	38%	3%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	7%	20%	17%	26%	30%
	Implementatie <sup>b)</sup>	50%	35%	15%	0%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	9%	17%	29%	36%	9%
Directies	Attitude	1%	13%	55%	27%	4%
	Bewustwording	13%	36%	52%	0%	0%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	6%	12%	20%	34%	27%
	Implementatie <sup>b)</sup>	42%	43%	14%	1%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	8%	23%	35%	31%	4%
(G)MR	Attitude	4%	21%	34%	36%	4%
	Bewustwording	35%	42%	24%	0%	0%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	34%	33%	22%	9%	1%
	Implementatie <sup>b)</sup>	78%	17%	5%	0%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	25%	32%	28%	14%	1%

a) Het totaal van de percentages per schaal kan door afronding afwijken van 100%.

b) Voor deze onderwerpen zijn de scores op basis van meer vragen samengesteld dan in de vorige meting en niet vergelijkbaar met de scores van vorig jaar.

De schoolorganisaties zitten duidelijk in een andere fase dan vorig jaar. De betrokkenen bevonden zich toen in de fase van informatieverzameling. Op dit moment lopen alleen de (G)MR-leden achter in hun kennis. Het toepassen van die kennis, oftewel de implementatie, is nu het grote aandachtspunt. Doordat in deze meting meer (en nieuwe) aspecten zijn meegenomen om de implementatieschaal te berekenen, komt nu sterker naar voren dat de schoolorganisaties daarin weinig vergevorderd zijn. Bij het toepassen van de oude berekening laten alle geledingen wel degelijk een vooruitgang zien. Bovendien is gebleken dat lumpsum in toenemende mate integraal onderdeel uitmaakt van het beleidsdenken binnen schoolorganisaties. Steeds vaker houdt een vast team zich bezig met lumpsum en maakt het thema vast onderdeel uit van vergaderagenda's.

### Verklaringen voor verschillen in vorderingen

Nagegaan is wat de relatieve invloed is van verschillende factoren op de vorderingen in het algemeen. Daarbij is gebruik gemaakt van regressieanalyses. Hiermee is nagegaan wat de afzonderlijke invloed is van de diverse factoren die in de analyse zijn opgenomen. In onderstaande tabel zijn de factoren weergegeven die bevorderend of belemmerend werken bij de voorbereidingen op lumpsum. Net als vorig jaar werken een professioneel

personeels- en financieel beleid sterk bevorderend. Vorig jaar bleek ook de juridische vorm van het bestuur invloed te hebben. Stichtingen en verenigingen ‘doen’ het beter dan integrale besturen en bestuurscommissies. Anders dan vorig jaar zijn geen duidelijk belemmerende factoren gevonden. Dit duidt erop, dat éénpitters en openbare scholen zijn ingelopen op de meerpitters en niet-openbare scholen.

Tabel S4 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderend	Geen invloed	Belemmerend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mate van ontwikkeling van het personeelsbeleid</li> <li>• Mate van ontwikkeling van het financieel beleid</li> <li>• Juridische vorm (stichting/vereniging)</li> <li>• Schoolgrootte (&gt; 300 leerlingen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude ten aanzien van lumpsum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>

## Conclusies en aanbevelingen

### Conclusies

Over het geheel genomen is het beeld dat er in de voorbereidingen op lumpsum ten opzichte van de eerste meting sprake is van een vooruitgang in de attitude, bewustwording, kennisvergaring, implementatie en vorderingen algemeen. Het beeld varieert enigszins voor deze vijf punten. De attitude van schooldirecteuren en besturen is vergelijkbaar met vorig jaar en dus nog steeds voorzichtig positief. Voor deze geledingen bestaat geen samenhang met de andere vier onderwerpen. Wat betreft de bewustwording kan worden gesteld dat de grootste veranderingen met name worden verwacht op het financiële vlak. Ten aanzien van personeel en overig beleid worden weinig veranderingen verwacht. Bestuursleden lijken zich daarbij nog het meest bewust te zijn van de gevolgen die de invoering van lumpsum heeft voor de schoolorganisatie. Wel worden steeds meer activiteiten ontplooid om zich voor te bereiden.

De kennisvergaring verloopt goed, de behoefte aan kennis wisselt naar bestuursomvang en denominatie. Met name kleinere besturen geven hun wens naar goede informatie duidelijk te kennen. Verder zien we dat de verschillende geledingen steeds beter zicht krijgen op de benodigde informatie voor de invoering van lumpsum en daardoor hun informatiebehoefte toeneemt. Wat betreft de implementatie blijken de meeste instrumenten die ter ondersteuning dienen momenteel in ontwikkeling te zijn. Gekeken naar de meerjarenbegroting valt op dat deze vaak nog onvoldoende wordt gebaseerd op de toekomstige behoefte aan personeel. Hoewel ten opzichte van de eerste meting meer besturen en directeuren hebben besloten hoe zij de extra middelen voor professionalisering inzetten, is hierover vooralsnog bij relatief weinig besturen een beslissing genomen.

De algemene vorderingen kunnen we op grond van deze tweede meting gunstig noemen. Volgens ongeveer de helft van de respondenten zijn in ieder geval besturen en directeuren voldoende voorbereid op lumpsum en zijn ook het personeels- en financieel beleid hierop in voldoende mate toegerust. Lumpsum maakt in toenemende mate onderdeel uit van het beleidsdenken binnen schoolorganisaties. Ook op het financieel jaarverslag zijn de meeste

schoolorganisaties zich al aan het voorbereiden, evenals de administratiekantoren. De bekendheid met de ambassadeurs jaarverslag is op dit moment echter nog gering.

### *Aanbevelingen*

Schoolorganisaties hebben behoefte aan ondersteuning bij de professionaliseringslag die nodig is voor de invoering van lumpsum. Een belangrijk aanknopingspunt vormt daarbij het opstellen van de meerjarenbegroting. Met het oog op de toekomst zou ook aan het financieel jaarverslag meer aandacht besteed kunnen worden alsmede aan de rol van de administratiekantoren. De eigen verantwoordelijkheid van schoolorganisaties zelf moet daarbij wel steeds worden benadrukt. De behoefte aan kennis onder schoolorganisaties om hun rol waar te kunnen maken wordt steeds concreter en is toegenomen. Momenteel is er vooral veel vraag naar concrete handreikingen en plannen van aanpak. Dat het Projectbureau lumpsum po inmiddels een lumpsumwijzer op haar website heeft staan en competentieprofielen voor schooldirecteuren heeft ontwikkeld, kunnen wij dus aanmoedigen. Ook de wijze waarop resultaten uit de pilots worden verspreid, sluit goed aan bij de behoefte in het veld.

Medezeggenschapsraden scoren nog steeds aanzienlijk lager op alle punten dan de overige geledingen. Een deel van de achterstand is ingelopen, maar deze groep verdient blijvend extra aandacht. Daarbij moeten (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden worden gestimuleerd om ook hun achterban, namelijk ouders en team, goed te informeren. Deze twee groepen zijn namelijk volgens de respondenten van de tweede meting slecht voorbereid op de voorbereidingen van lumpsum.



# 1 Achtergrond, doel en probleemstelling

## 1.1 Achtergrond

Vanaf 1 augustus 2006 wordt in het primair onderwijs (PO) de declaratiebesteding vervangen door lumpsumfinanciering. Doel hiervan is autonomievergroting van scholen in het PO. Lumpsumfinanciering is geen doel op zich, maar een middel om besturen en schoolorganisaties zelf meer dan nu mogelijk is beleid te laten formuleren en uit te voeren. Dit raakt de verschillende aan het onderwijs verbonden beleidsterreinen kwaliteit, inhoud van het onderwijs, personeel en financiën. Deze beleidsterreinen zijn onderling nauw verbonden. Daarnaast is er een samenhang met de heldere onderlinge afspraken over de relatie tussen bestuur en (bovenschools) management en met medezeggenschapsraden. Voorts zal de administratieve organisatie ten behoeve van besturen en schoolorganisaties alle benodigde basisinformatie (kengetallen, monitoring, scenario-berekeningen) moeten kunnen leveren om het te voeren beleid te ondersteunen, te monitoren en te evalueren.

Onder eindverantwoordelijkheid van de minister van OCW wordt het flankerend beleid voor de invoering en voorbereiding van lumpsum gezamenlijk gedragen, geregisseerd en uitgevoerd door de ADR-stuurgroep<sup>3</sup> en OCW. Voor de uitwerking van dit beleid is een externe projectleider aangesteld die de regie en verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering. In het kader van het flankerend beleid lumpsum wordt een monitor uitgevoerd in de periode 2004, 2005 en 2006, met een nulmeting in 2004. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de eerder genoemde organisaties. De monitor wordt uitgevoerd door ECORYS. Deze rapportage betreft de tweede meting.

## 1.2 Doel

Het doel van de monitor is vast te stellen hoe ver besturen, (bovenschools)management, en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden zijn met betrekking tot de voorbereidingen voor de invoering van lumpsum. De uitkomsten van de diverse meetmomenten is input voor de uitwerking en/of tussentijdse bijstelling van het flankerend beleid. De monitor heeft betrekking op:

---

<sup>3</sup> Autonomie, deregulering en rekenschap (ADR). In alfabetische volgorde gaat het om de besturenorganisaties Besturenraad, Bond KBO, Concent, VBS, VGS en VOS/ABB, de managementorganisatie AVS en personeelsorganisaties: AOb, CMHF, Onderwijsbond-CNV en het ministerie van OCW.

- A. Het vaststellen van de stand van zaken naar mate van:
1. Bewustwording (Lumpsum komt eraan en hoe ver is de bewustwording dat men op een andere manier moet kijken naar begroting, inzet van middelen, monitoring en verantwoording, besluitvormingsprocessen?).
  2. Kennisvergaring (Weet men welke instrumenten nodig zijn om met lumpsum te werken en welke (her)inrichting van de bestuurlijke organisatie nodig is?)
  3. Implementatie (Heeft men kennis van de diverse instrumenten en weet men deze te gebruiken, heeft men kennis van de organisaties die ondersteuning kunnen bieden, is men in staat de koppeling aan te brengen tussen inzet van middelen en personeelsbeleid, onderwijskundig beleid en kwaliteitsbeleid).
- B. Het toetsen welke behoefte bestaat aan flankerend beleid (zowel instrumentontwikkeling als communicatie en voorlichting) bij besturen, schoolorganisaties en (G)MR-en. Wat hebben de diverse geledingen nodig tot 2006; wat moet landelijk en wat moet decentraal worden ontwikkeld en aangeboden?

De tussentijdse uitkomsten van de monitor kunnen leiden tot aanpassingen van het beleid dan wel aanpassing of introductie van instrumenten, hetgeen van invloed is op de voorbereidingen van schoolorganisaties. Een neveneffect van het onderzoek kan zijn dat het onderzoek zelf een stimulerende rol heeft in de voorbereiding naar lumpsum. In directe zin geldt dat voor de schoolorganisaties die tijdens het onderzoek zijn benaderd.

In dit rapport zullen we bovendien aandacht besteden aan mogelijke verschillen tussen de uitkomsten van de eerste en de tweede meting. Daarbij concentreren we ons in eerste instantie op de evidente (en significante) veranderingen. Een ander verschil ten opzichte van de eerste meting is dat we in de tweede meting meer aandacht hebben besteed aan het thema implementatie. Er is een aantal vragen toegevoegd aan de enquête van vorig jaar die hierop betrekking hebben. Ook voor het in kaart brengen van de onderwerpen kennisvergaring en vorderingen algemeen hebben wij enkele nieuwe vragen toegevoegd. Dit leidt ertoe dat de berekening van de scores afwijkt van de berekening van de scores in de eerste meting. In bijlage 3 hebben we daarom een overzicht opgenomen van de scores uit de eerste meting, van de tweede meting volgens de oude berekening en van de tweede meting volgens de nieuwe berekening.

### 1.3 Probleemstelling

De algemene probleemstelling luidt als volgt:

Hoe ver zijn schoolorganisaties in het primair onderwijs in het eerste kwartaal van 2005 gevorderd met de voorbereidingen op de implementatie van lumpsumbekostiging en wat zijn hun behoeften op het gebied van flankerend beleid?

### 1.4 Uitkomsten eerste meting en aanpassingen in het flankerend beleid

De eerste meting van de lumpsummonitor heeft geleid tot verschillende conclusies en aanbevelingen. Grote groepen schoolorganisaties bleken nog onvoldoende voorbereid. Er is onder scholen een weinig pro-actieve houding geconstateerd ten aanzien van lumpsum.

Veel scholen bleken een grote verwachting te hebben van de administratiekantoren in de voorbereidingen op lumpsum. Er werden bij een groot deel van de scholen geen doelgerichte voorbereidingsactiviteiten gevonden. Een professioneel (integraal) personeels- en financieel beleid werd in weinig schoolorganisaties aangetroffen. Schoolbesturen bleken iets beter te scoren dan directeuren en (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden liepen aanzienlijk achter op de overige geledingen.

ECORYS heeft het Projectbureau lumpsum po naar aanleiding van de eerste meting verschillende aanbevelingen gedaan. Schoolorganisaties zouden door middel van communicatie meer bewust moeten worden gemaakt van hun eigen verantwoordelijkheid in de voorbereidingen op lumpsum. Verder is geopperd dat schoolorganisaties tijd en geld nodig hebben en dat de regeldruk verminderd zou moeten worden. Daarnaast is aanbevolen om schoolorganisaties te voorzien van praktische adviezen. Bovendien zouden schoolorganisaties meer instrumenten voor de organisatie, het personeel en de financiën moeten ontwikkelen en implementeren. Eénpitters, openbare scholen en scholen die onbeheersbare financiële risico's verwachten zouden specifiek aandacht moeten krijgen, evenals (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden. Tot slot heeft ECORYS het projectbureau aanbevolen zichzelf en het flankerend beleid beter te profileren.

In 2004 zijn de doelstellingen, doelgroepen en uitgangspunten van het flankerend beleid verscherpt, mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de eerste meting en ander onderzoek van ECORYS<sup>4</sup>. Een van de belangrijkste veranderingen is een kanteling van de oorspronkelijke vrijblijvende benadering. De dragende organisaties zijn het er namelijk over eens geworden dat zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor een goede invoering van lumpsum, hetgeen overigens de eigen verantwoordelijkheid van besturen en scholen niet wegneemt. Een aantal leden van de doelgroep krijgt bijzondere aandacht, namelijk schoolorganisaties vallend onder een integraal bestuur, éénpitters en (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden. Verder wordt een aantal nieuwe instrumenten ontwikkeld in het kader van kennisvergaring. Een voorbeeld daarvan is de lumpsumwijzer, waarbij schoolorganisaties een 'proef op de lumpsum' kunnen doen om zo te bepalen hoe ver zij zijn gevorderd met hun voorbereidingen en wat zij nog moeten doen om hun organisatie voldoende toe te rusten.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste resultaten beschreven voor de drie geledingen die zijn betrokken bij het onderzoek: besturen, directeuren en medezeggenschapsraden. Dit vormt een feitelijke weergave van de antwoorden op de gestelde vragen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de verschillen in vorderingen tussen schoolorganisaties en de verklaringen die wij daarvoor hebben kunnen vinden. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen van de onderzoekers.

---

<sup>4</sup> Zie ook *Rapportage 2004 Flankerend beleid en pilotprogramma*, Utrecht, Projectbureau lumpsum po, april 2005.





## 2 De vorderingen met de voorbereidingen

### 2.1 Inleiding

#### 2.1.1 De drie geledingen

Het onderzoek heeft betrekking op alle 7.647 scholen in het (speciaal) basisonderwijs, inclusief de expertisecentra. Van 7.392 scholen hadden we de beschikking over een e-mailadres. Daarvan bleken er echter 2.384 niet (meer) te kloppen. Een groot deel van deze foute e-mailadressen betrof het opgeheven Kennisnet-domein. Uiteindelijk zijn 5.008 scholen per e-mail bereikt. Aangezien sommige directeuren leiding geven aan meerdere scholen, staat dit niet gelijk aan evenveel schooldirecteuren. Via de schooldirecteuren zijn de 1.541 besturen en de (G)MR'en verzocht de vragenlijst in te vullen. Daarnaast hebben de besturenorganisaties hun leden verzocht tot deelname en heeft het Projectbureau lumpsum po de schoolorganisaties op verschillende manieren geattendeerd op het onderzoek. Wegens het achterblijven van de respons onder besturen, zijn zij via verschillende kanalen ook nog aanvullend benaderd, hetgeen niet heeft geleid tot hogere respons.

De elektronische vragenlijsten zijn 2.270 keer 'geopend' (bruto respons). Na het eruit filteren van de dubbele respondenten en slecht ingevulde vragenlijsten, blijft een netto respons van 1.480 over. In bijlage 1 is een uitgebreid responsoverzicht opgenomen. Met name de respons onder besturen is sterk achtergebleven ten opzichte van vorig jaar. De netto respons bedraagt slechts 80 goed ingevulde vragenlijsten, oftewel 5 procent van het totaal aantal besturen. Onder schooldirecteuren is de respons wel goed te noemen. Voor deze groep zijn 1.240 ingevulde vragenlijsten meegenomen. Op de 5.008 bereikte scholen betekent dit een nettorespons van 25 procent. Als wordt gekeken naar alle scholen in het (speciaal) basisonderwijs, heeft één zesde deelgenomen aan deze tweede meting. Van het bovenschools management en (G)MR is de populatieomvang niet bekend en kunnen geen responspercentages worden berekend.

De behaalde respons betekent dat voor de directeuren wel algemeen geldende uitspraken kunnen worden gedaan, maar voor de besturen niet. De uitspraken in dit rapport die betrekking hebben op de besturen zijn dan ook indicatief.

#### 2.1.2 De opzet van de analyse

Net als vorig jaar zijn vijf onderwerpen onderzocht:

1. attitude,
2. bewustwording,
3. kennisvergaring,

4. implementatie en
5. vorderingen algemeen.

Om de vorderingen in elk van de onderwerpen te kunnen meten, zijn vergelijkbare uitkomsten nodig. De vragenlijst voor deze tweede meting is dan ook grotendeels gelijk aan die van vorig jaar. Wel zijn, met name wat implementatie betreft, nieuwe vragen toegevoegd. Daarnaast zijn ook voor kennisvergaring en vorderingen algemeen nieuwe items meegenomen. Om de resultaten te kunnen vergelijken met die van vorig jaar, zijn naast de nieuwe de 'oude' berekeningen toegepast.

In dit hoofdstuk worden per onderwerp en per geleding de frequenties van de antwoorden gegeven van elke vraag. Vervolgens zijn de vragen samengesteld tot een score. Dit is gebeurd door de vragen per onderwerp allemaal in dezelfde richting te formuleren, van negatief naar positief. Vervolgens is elke vraag geschaald van 1 tot en met 10 en zijn de scores per vraag gesommeerd. Zo ontstaat een rapportcijfer van 1 tot en met 10 voor elk van de 5 onderwerpen.

Er wordt van significantie gesproken bij een  $\alpha$  van 0,05 of lager. Dit betekent, dat de statistische kans dat de gevonden verschillen of verbanden op toeval berust, 5 procent of minder bedraagt. Dit is een algemeen gehanteerde grens. Een minder strenge grens van 0,1 (10% statistische kans op toeval) wordt ook vaak toegepast. Vanwege de onzekerheid over de totale populatie (vanwege het bovenschools management en de (G)MR) hebben we echter voor de strengere grens van 0,05 gekozen. De gevonden verschillen of verbanden worden alleen benoemd wanneer deze significant zijn.

## 2.2 Attitude ten aanzien van lumpsum

### *Veronderstellingen*

Waarom is het onderwerp attitude van belang? De onderzoekers verwachtten dat de houding ten aanzien van lumpsum (attitude) van invloed zou kunnen zijn op hoe de geledingen zich voorbereiden op lumpsum. Een positieve attitude zou bevorderend en een negatieve attitude zou belemmerend werken. Ook zou de attitude van invloed zijn op de manier van voorbereiden. Richt de school zich bijvoorbeeld op het benutten van kansen of wordt alleen defensief gereageerd? De uitkomst van deze analyse volgt later in dit hoofdstuk.

Wij gaan bij de keuze van de vragen bij elk onderwerp van een aantal veronderstellingen uit. Teneinde de attitude ten aanzien van lumpsum te kunnen vaststellen is allereerst gevraagd naar de mening ten aanzien van het huidige bekostigingssysteem. De eerste veronderstelling is dat als men van mening is dat de huidige manier van financieren toereikend is, de motivatie om naar een ander systeem over te gaan minder groot is. De attitude is dan negatief. Ook is in kaart gebracht welke kansen en risico's er in het primair onderwijs worden gezien als gevolg van lumpsum. Wanneer men meer kansen dan bedreigingen ziet is de veronderstelling dat de attitude positief is. In totaal zijn zeven vragen gesteld om de attitude vast te stellen.

### *Beleidsruimte in het huidige financieringsstelsel*

De meningen over de beleidsruimte in het huidige financieringsstelsel komen overeen met die van vorig jaar. Net als in de eerste meting, is het beeld voorzichtig positief op alle vlakken. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen geledingen.

### *Kansen en risico's door lumpsum*

10 Procent van de respondenten is van mening dat lumpsum geen enkele kans genereert. Andersom denkt slechts 4 procent dat lumpsum geen enkele bedreiging met zich meebrengt. Als wordt gekeken naar welke kansen dan wel bedreigingen worden gezien, blijken er lichte accentverschillen te bestaan. Directeuren zien vaker kansen voor de kwaliteit van het onderwijs dan besturen. Andersom zien directeuren vaker een bedreiging voor de financiën dan besturen.

Tabel 2.1 Attitude ten aanzien van lumpsum

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor personeelsbeleid	Helemaal mee eens	2%	5%	7%
	Mee eens	43%	39%	36%
	Niet mee eens/niet mee oneens	32%	25%	18%
	Niet mee eens	20%	25%	32%
	Helemaal niet mee eens	3%	6%	7%
2. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor financieel beleid	Helemaal mee eens		4%	3%
	Mee eens	48%	44%	39%
	Niet mee eens/niet mee oneens	36%	24%	24%
	Niet mee eens	15%	22%	30%
	Helemaal niet mee eens		6%	4%
3. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor onderwijsbeleid	Helemaal mee eens	5%	5%	3%
	Mee eens	44%	48%	42%
	Niet mee eens/niet mee oneens	41%	24%	28%
	Niet mee eens	10%	18%	24%
	Helemaal niet mee eens		5%	3%
4. Lumpsum schept voor onze organisatie kansen de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren	Helemaal mee eens	11%	6%	12%
	Mee eens	38%	43%	42%
	Niet mee eens/niet mee oneens	42%	36%	31%
	Niet mee eens	8%	10%	13%
	Helemaal niet mee eens	2%	4%	3%
5. Lumpsum biedt voor onze organisatie meer kansen dan bedreigingen	Helemaal mee eens	11%	6%	6%
	Mee eens	30%	38%	41%
	Niet mee eens/niet mee oneens	48%	41%	32%
	Niet mee eens	9%	11%	17%
	Helemaal niet mee eens	2%	4%	4%
6. Op welk terrein liggen voor u de grootste kansen als lumpsum is ingevoerd?	Onderwijskwaliteit	48%	64%	66%
	Personeel	69%	76%	64%
	Financiën	56%	45%	33%
	Huisvesting	15%	8%	10%
	ICT	2%	6%	6%
	Ander terrein	11%	2%	5%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
7. Op welk terrein liggen de belangrijkste nieuwe risico's na de invoering van lumpsum	Onderwijskwaliteit	6%	15%	32%
	Personeel	82%	69%	53%
	Financiën	57%	61%	54%
	Huisvesting	14%	30%	24%
	ICT	4%	3%	4%
	Ander terrein	6%	3%	9%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score attitude (1-10)	5,30	5,38	4,77

Voor in totaal zeven vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een betere attitude ten opzichte van lumpsum.

De gemiddelde scores voor attitude zijn vergelijkbaar met die van vorig jaar. Ook nu zijn de verschillen tussen de geledingen verwaarloosbaar. De groepen laten een gemiddeld neutrale attitude zien ten aanzien van de invoering van lumpsum.

## 2.3 Mate van bewustwording

### *Veronderstellingen*

De overstap naar een ander bekostigingssysteem heeft zowel gevolgen voor bestuur en management van scholen als voor de organisatie van het onderwijs. Door middel van een zestal vragen is vastgesteld in hoeverre scholen zich bewust zijn van de consequenties van lumpsum. Gevraagd is in hoeverre men van mening is dat bepaalde geledingen te maken krijgen met lumpsum. De veronderstelling is dat als men over bepaalde zaken reeds heeft nagedacht er sprake is van een hogere mate van bewustwording. Als men bijvoorbeeld van plan is de dienstverlening aan het administratiekantoor te vergroten als gevolg van lumpsum, dan duidt dat op een bewuste strategie.

### *Verwachte veranderingen in de organisatie*

Net als in de vorige meting, worden de grootste veranderingen verwacht op financieel gebied. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de invoering van lumpsumfinanciering in eerste instantie een financiële kwestie is. Lumpsum is echter veel meer dan dat. Desondanks neigen alle geledingen ertoe, weinig veranderingen op personeel vlak te verwachten. Ook op bestuurlijk gebied zijn de verwachtingen niet hoog te noemen. Afgezien van de (G)MR-en denken de respondenten ook dat het personeel weinig zal merken van de invoering van lumpsum. Dit geldt nog veel sterker voor de ouders.

### *Perceptie financiële risico's*

Besturen zijn pessimistischer over eventuele financiële risico's dan de directeuren. De medezeggenschapsraden zijn hierover het meest optimistisch. Ondanks dat de bestuursleden financiële risico's zeker niet uitsluiten, geven ze toch aan geen acties te voorzien aan de inkomsten- of de kostenkant. Opmerkelijk is de relatief hoge verwachting dat de dienstverlening van het administratiekantoor gelijk zal blijven na de invoering van lumpsumfinanciering. Na nadere analyse bleek dat het merendeel van de school-directeuren zich nog geen beeld heeft gevormd van de mogelijke financiële risico's of zich hier nog niet sterk mee bezig heeft gehouden.

Tabel 2.2 Bewustwording lumpsum

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op personeelsgebied	Helemaal mee eens	2%	1%	1%
	Mee eens	23%	24%	22%
	Niet mee eens/niet mee oneens	38%	40%	29%
	Niet mee eens	34%	29%	38%
	Helemaal niet mee eens	3%	5%	10%
2. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op financieel gebied	Helemaal mee eens	2%	5%	6%
	Mee eens	42%	47%	46%
	Niet mee eens/niet mee oneens	32%	29%	22%
	Niet mee eens	23%	17%	22%
	Helemaal niet mee eens	2%	2%	5%
3. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op bestuurlijk gebied	Helemaal mee eens	3%	3%	4%
	Mee eens	34%	34%	36%
	Niet mee eens/niet mee oneens	35%	31%	21%
	Niet mee eens	20%	25%	29%
	Helemaal niet mee eens	8%	7%	11%
4. Het personeel gaat weinig merken van lumpsum	Helemaal mee eens	6%	3%	1%
	Mee eens	40%	40%	27%
	Niet mee eens/niet mee oneens	35%	35%	33%
	Niet mee eens	17%	17%	26%
	Helemaal niet mee eens	2%	5%	13%
5. Ouders van leerlingen op onze scholen gaan weinig merken van lumpsum	Helemaal mee eens	6%	9%	6%
	Mee eens	62%	53%	48%
	Niet mee eens/niet mee oneens	23%	26%	28%
	Niet mee eens	8%	10%	13%
	Helemaal niet mee eens	2%	2%	5%
6. Is er sprake van nieuwe financiële risico's voor uw scholen als gevolg van lumpsum <sup>5</sup>	Ja	47%	39%	28%
	Nee	28%	28%	20%
	Weet niet	25%	33%	52%
7. Is uw bestuur van plan om de inkomsten te vergroten, als gevolg van lumpsum	Ja	9%		
	Nee	64%		
	Weet niet	27%		
8. Is uw bestuur van plan om de kosten te verminderen, als gevolg van lumpsum	Ja	14%		
	Nee	58%		
	Weet niet	28%		

<sup>5</sup> In de eerste meting is in de tabel bij vraag 6 de antwoordcategorie 'weet niet' niet opgenomen, maar in de tweede meting wel. In de berekening van de scores op bewustwording is de antwoordcategorie 'weet niet' echter in beide metingen buiten beschouwing gelaten. De scores zijn in beide metingen dus op dezelfde manier berekend.

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
9. Wordt de omvang van de dienstverlening van het administratiekantoor voor u groter of kleiner, als gevolg van lumpsum-bekostiging	Groter	29%		
	Blijft gelijk	41%		
	Kleiner	6%		
	Weet het (nog) niet	25%		
Samengestelde variabele	Gemiddelde score bewustwording (1-10)	5,45	3,82	2,81

Voor in totaal zes vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een betere bewustwording van de gevolgen van lumpsum.

Alle geledingen scoren onder het gemiddelde van 5,5. Evenals bij de eerste meting scoren schoolbesturen hoger dan directeuren en medezeggenschapsraden en zijn zij zich waarschijnlijk meer bewust van de gevolgen die de invoering van lumpsumfinanciering heeft voor de schoolorganisatie. De score op bewustwording onder directeuren laat wel een lichte daling zien ten opzichte van de eerste meting. Deze was bij de eerste meting 4,02 en is nu 3,82. Aangezien dit weliswaar statistisch geen significant verschil betreft, maar wel kan duiden op een daling hebben we gezocht naar een specifieke verklaring. Daarvoor zijn de scores op bewustwording van de directeuren die aan zowel de eerste als de tweede meting hebben deelgenomen met elkaar vergeleken. Deze vergelijking levert echter hetzelfde beeld op als de vergelijking tussen de scores van alle directeuren in beide metingen en biedt geen verklaring. Wij gaan er daarom vanuit dat de mate van bewustwording onder directeuren in de afgelopen periode gelijk is gebleven.

## 2.4 Kennisvergarig

### 2.4.1 Veronderstellingen

Onder kennisvergarig wordt verstaan de wijze waarop en de mate waarin de verschillende geledingen op de hoogte zijn van de benodigde instrumenten en middelen om de schoolorganisatie in te richten op de invoering van lumpsum. Daarbij is gekeken naar de mate van inzicht in de eigen financiële positie, kennisontwikkeling over lumpsum, bekendheid met regelingen en bekendheid met (de activiteiten van) het Projectbureau lumpsum po.

### 2.4.2 Inzicht in financiën

Driekwart van de besturen meent goed inzicht te hebben in de algemene financiële situatie van de scholen. Van de directeuren is dit ruim de helft. Van de medezeggenschapsraden meent ruim een kwart inzicht te hebben in de financiële situatie van hun schoolorganisatie. Opmerkelijk is, dat dit percentage bij alle geledingen in de eerste meting aanzienlijk hoger lag. Het kan zijn dat ondertussen een bewustzijneffect opgetreden is en de betrokkenen kritischer zijn geworden in de inzichten die ze daadwerkelijk hebben.

Een onderdeel van de financiële situatie van scholen is de te verwachten mate waarin de komende jaren gebruik gemaakt zal gaan worden van de BAPO-regeling. In de tweede

meting is daarom hierover een vraag toegevoegd aan besturen en directeuren. Van de besturen meent ruim de helft op de hoogte te zijn van het toekomstige gebruik van de BAPO-regeling, en van de directeuren ruim driekwart. Van beide geledingen geeft 18 procent aan hier geen zicht op te hebben.

### 2.4.3 Externe ondersteuning

Ruim de helft van de besturen en directeuren en ruim een derde van de medezeggenschapsraden heeft expertise ingewonnen gericht op de voorbereidingen van lumpsum. Dit is voor alle geledingen minimaal tien procentpunt meer dan bij de eerste meting. Ten opzichte van de eerste meting is vooral de behoefte aan externe ondersteuning aanzienlijk toegenomen. Een mogelijke verklaring voor deze stijging in behoefte aan externe expertise in de voorbereidingen op lumpsum is dat de invoering nu steeds dichterbij komt en de verschillende geledingen zich hier steeds concreter mee bezighouden. Voor de medezeggenschapsraden geldt daarbij wellicht bovendien dat zij zich het belang hiervan in verhouding pas later zijn gaan realiseren.

### 2.4.4 Flankerend beleid

#### *Regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management*

De regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management betreft een budget dat het ministerie van OCW ter beschikking heeft gesteld voor de beleidsmatige voorbereiding op lumpsum. Van zowel de besturen als de directeuren is inmiddels bijna driekwart op de hoogte van het bestaan van deze regeling, dat is ongeveer 10 procentpunt meer dan bij de eerste meting. Van de medezeggenschapsraden is bijna de helft op de hoogte van de regeling, een verdubbeling ten opzichte van de eerste meting.

#### *Projectbureau lumpsum po*

Het Projectbureau lumpsum po is ten opzichte van de eerste meting eveneens beter bekend. De bekendheid is met ongeveer tien procentpunt gestegen onder de besturen en directeuren tot ongeveer driekwart. Voor directeuren en besturen afzonderlijk zijn daarover met behulp van de onderzoeksresultaten nog een aantal achtergrondgegevens in kaart gebracht.

De bekendheid met het projectbureau ligt bij directeuren die onder een klein bestuur vallen significant lager dan bij directeuren die vallen onder een bestuur met drie of meer scholen. Dit verschil wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat binnen grotere besturen meer zaken bovenschools worden geregeld. Bovendien zullen met name éénpitters sneller geneigd zijn om expertise van buitenaf in te winnen. Toch is meer dan de helft van de schooldirecteuren tevreden over de mate waarin het bestuur informatie verstrekt over lumpsum. Directeuren die onder een groter schoolbestuur vallen zijn zelfs significant meer tevreden over de informatievoorziening vanuit het bestuur. Daarentegen valt op dat zij significant vaker hebben aangegeven niet te weten of er behoefte is aan externe expertise, hetgeen het vermoeden bevestigt dat de voorbereidingen op lumpsum zich meer op bovenschools niveau afspelen. Bij de grotere schoolbesturen is het veelal het bovenschools management dat zich met de invoering van lumpsum bezig houdt.

Onder medezeggenschapsraden is de bekendheid van het projectbureau fors gestegen van 13 procent in de eerste meting tot bijna de helft bij de tweede meting. Daarbij zijn geen significante verschillen gevonden naar de diverse achtergrondkenmerken.

### *Informatiebronnen*

De voornaamste informatiebronnen die worden gebruikt bij het vergaren van kennis over de invoering van lumpsum zijn publicaties van OCW, publicaties van vak- of besturenorganisaties, het gele katern en de website van het Projectbureau lumpsum po.

Tabel 2.3 Kennisvergarig

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Wij hebben goed inzicht hoe de afzonderlijke scholen er financieel voor staan	Helemaal mee eens	17%	10%	3%
	Mee eens	58%	46%	26%
	Niet mee eens/niet mee oneens	17%	20%	15%
	Niet mee eens	6%	17%	23%
	Helemaal niet mee eens	2%	7%	32%
2. Heeft u een cursus op het gebied van lumpsum gevolgd	Ja	64%	59%	40%
	Nee	33%	41%	60%
	Weet het niet	3%		
3. Heeft u in 2003 of in 2004 al dan niet tegen betaling expertise van derden ingewonnen gericht op de voorbereidingen van lumpsum	Ja	53%	53%	32%
	Nee	46%	43%	62%
	Weet het niet	1%	4%	6%
4. Heeft u in de aanloop tot de invoering van lumpsum behoefte aan externe expertise	Ja	58%	64%	82%
	Nee	42%	36%	18%
5. Bent u op de hoogte van het bestaan van de regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management	Ja	74%	73%	43%
	Nee	26%	27%	57%
6. Heeft u wel eens gehoord van het "projectbureau lumpsum" dat zich bezighoudt met flankerend beleid lumpsum	Ja	71%	79%	45%
	Nee	29%	21%	55%
7. Bent u op de hoogte van het bestaan van de ambassadeur ondersteuning jaarverslag	Ja	51%	49%	15%
	Nee	49%	51%	85%



Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
8. Heeft u inzicht in het gebruik van de BAPO-regeling de komende jaren?	Ja	59%	78%	-
	Nee	18%	18%	-
	Weet het niet	15%	4%	-
	Niet bekend met BAPO-regeling	8%		
Samengestelde variable	Gemiddelde score kennisvergaring 1-10*	5,90	6,23	3,17

Voor in totaal acht vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een hogere mate van kennisvergaring met betrekking tot lumpsum.

In de tweede meting liggen de gemiddelde scores van besturen en schooldirecteuren boven het statistische gemiddelde van 5,5. Hoewel medezeggenschapsraden nog beneden dit gemiddelde scoren, betekenen de uitkomsten ten opzichte van de eerste meting een vooruitgang in de mate waarop de verschillende geledingen in staat zijn kennis te vergaren en op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in het kader van lumpsum.

## 2.5 Implementatie

### *Veronderstellingen*

Om te achterhalen hoe ver de schoolorganisaties zijn met de implementatie van instrumenten ter voorbereiding van lumpsum, is nagegaan in hoeverre men:

- kennis heeft van de diverse instrumenten en deze weet te gebruiken;
- kennis heeft van organisaties die ondersteuning kunnen bieden;
- in staat is koppelingen aan te brengen tussen de inzet van middelen en personeelsbeleid, onderwijskundig beleid en kwaliteitsbeleid.

Het onderwerp implementatie heeft in deze meting meer aandacht gekregen dan in de vorige. Hoe dichterbij de invoering van lumpsumfinanciering komt, hoe belangrijker de aspecten met betrekking tot implementatie worden. Dit jaar zijn daarom specifieke vragen opgenomen over de implementatie van instrumenten, zoals het jaarverslag, het managementstatuut, een gemeenschappelijk medezeggenschapsraad, enzovoorts.

### *Meerjarenperspectief*

Aangezien de respondenten toch enigszins onzeker zijn over de financiële implicaties van lumpsumfinanciering, ligt het voor de hand dat ze aandacht hebben voor instrumenten waarmee risico's zoveel mogelijk voorzien en zo mogelijk ook voorkomen kunnen worden. Een degelijke meerjarenbegroting, gebaseerd op prognoses voor leerlingaantallen en personeelsontwikkelingen, is dan ook erg belangrijk.

Driekwart van de scholen beschikt over een meerjarenbegroting. Dit zijn er meer dan vorig jaar. Ruim eenderde geeft aan over een meerjarenplanning te beschikken waarin de verwachte behoefte aan personeel is weergegeven. Het feit dat veel scholen een meerjarenbegroting hebben opgesteld die niet gebaseerd is op een verwachting over de behoefte aan personeel, komt overeen met het beeld van vorig jaar. Dit geeft aan dat de meerjarenbegrotingen verder geprofessionaliseerd zouden moeten worden.

### *Inzet middelen regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management*

Om de (verdere) professionalisering van het financieel en personeelsbeleid te bevorderen, heeft het ministerie van OCW extra financiële middelen ter beschikking gesteld. Vergeleken met vorig jaar hebben inmiddels meer besturen besloten op welke manier deze extra middelen ingezet gaan worden. Aangezien de invoering van lumpsum over iets meer dan een jaar een feit wordt, is het toch opmerkelijk dat zoveel besturen hier nog steeds geen beslissing over hebben genomen.

De extra middelen worden voornamelijk ingezet op:

- de invoering van een managementstatuut;
- transparante informatieplicht;
- interne ontwikkeling financiële deskundigheid;
- (extra) scholing medezeggenschapsraden.

Overigens is het goed denkbaar dat schoolorganisaties de extra middelen inzetten ter vervanging van de middelen die werden verkregen op grond van de BKB-regeling, die per 1 augustus 2004 is gestopt. De vraagstelling in de enquête biedt namelijk onvoldoende ruimte om exact aan te geven waar de niet-geoordeelde middelen uit de regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management voor worden ingezet.

### *Implementatie instrumenten*

Anders dan vorig jaar is voor de verschillende instrumenten gevraagd hoe ver men is met de implementatie ervan. Alle in te zetten instrumenten blijken momenteel grotendeels in de ontwikkelingsfase te zijn.

Tabel 2.4 Implementatie

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Is er een begroting voor de komende jaren	Ja	73%	79%	-
	Nee	27%	17%	-
2. Beschikt u over een meerjarenplanning met betrekking tot de behoefte aan personeel	Ja	33%	38%	-
	Nee	61%	53%	-
3. Worden er voorbereidingen getroffen voor veranderingen in besluitvormingsprocessen en (mede)zeggenschap	Ja	29%	40%	29%
	Nee	71%	60%	71%
4. Is er een plan om ouders te betrekken bij de voorbereidingen van lumpsum	Ja	9%	8%	9%
	Nee	83%	71%	60%
		9%	21%	32%
5. Heeft uw bestuur al besloten hoe deze extra financiële middelen ingezet gaan worden	Ja	48%	28%	22%
	Nee	46%	37%	33%
	Weet niet	6%	34%	44%
6. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met het managementstatuut	Nog niet mee bezig	7%	5%	8%
	Bezig informatie te verzamelen	7%	24%	8%
	In ontwikkeling	50%	48%	69%
	Ter besluitvorming	21%	12%	8%
	Wordt geïmplementeerd	14%	11%	8%
7. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met de gedragscode	Nog niet mee bezig		1%	
	Bezig informatie te verzamelen	20%	17%	
	In ontwikkeling	20%	64%	60%
	Ter besluitvorming	40%	6%	40%
	Wordt geïmplementeerd	20%	12%	
8. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met de instelling van een gemeenschappelijk MR	Nog niet mee bezig		1%	
	Bezig informatie te verzamelen		5%	14%
	In ontwikkeling	100%	45%	43%
	Ter besluitvorming		8%	14%
	Wordt geïmplementeerd		41%	29%
9. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met de extra scholing voor de (G) MR	Nog niet mee bezig	25%	6%	10%
	Bezig informatie te verzamelen	50%	17%	20%
	In ontwikkeling	25%	54%	30%
	Ter besluitvorming		4%	10%
	Wordt geïmplementeerd		19%	30%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
10. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met de interne ontwikkeling van de financiële deskundigheid	Nog niet mee bezig		2%	11%
	Bezig informatie te verzamelen		14%	33%
	In ontwikkeling	80%	62%	33%
	Ter besluitvorming		4%	11%
	Wordt geïmplementeerd	20%	18%	11%
11. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met de transparante informatieplicht	Nog niet mee bezig		4%	17%
	Bezig informatie te verzamelen	31%	15%	8%
	In ontwikkeling	54%	62%	50%
	Ter besluitvorming		6%	
	Wordt geïmplementeerd	15%	15%	25%
12. Hoe ver is uw schoolorganisatie gevorderd met overige processen	Nog niet mee bezig		3%	
	Bezig informatie te verzamelen	25%	38%	40%
	In ontwikkeling	50%	53%	20%
	Ter besluitvorming	25%		20%
	Wordt geïmplementeerd		6%	20%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score implementatie (1-10)	2,52	2,68	2,57

Voor in totaal vijf vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een verdere mate van implementatie.

In tabel 2.4 staan de scores opgenomen die op basis van een nieuwe berekening aangeven hoe ver men is gevorderd wat het onderwerp implementatie betreft. De geledingen blijken dan nagenoeg hetzelfde te scoren. De scores liggen ver onder het statistisch gemiddelde van 5,5. Dit geeft aan, dat de schoolorganisaties wat implementatie betreft vrijwel aan het begin staan. Als de berekening van vorig jaar gehanteerd wordt, blijken alle groepen dit jaar wel hoger te scoren dan vorig jaar. Voor de directeuren betekent het een toename van 3,71 vorig jaar naar 4,57. Doordat dit jaar vragen over de implementatie van specifieke instrumenten zijn opgenomen, komen de nieuwe scores lager uit.

## 2.6 Vorderingen algemeen

In dit hoofdstuk zijn tot zover de attitude, bewustwording, kennisverzameling en implementatie in het kader van de voorbereidingen op lumpsum aan de orde gekomen. Deze thema's hangen nauw met elkaar samen en zijn indicatief voor de mate waarin de verschillende geledingen gevorderd zijn in hun voorbereidingen. Daarnaast is aan de respondenten een aantal andere vragen gesteld, waarin hun eigen mening over de voorbereiding op lumpsum van de verschillende geledingen binnen de schoolorganisatie centraal stond.

### 2.6.1 Eigen oordeel vorderingen voorbereiding op lumpsum

#### *Oordeel over besturen*

Van de besturen meent bijna de helft zelf in het algemeen voldoende voorbereid te zijn op lumpsum, een kleine stijging ten opzichte van de eerste meting. Van de directeuren is iets

meer dan de helft van mening dat hun bestuur voldoende is voorbereid op de invoering van lumpsum, terwijl dit tijdens de eerste meting nog 40 procent was. Net als bij de eerste meting, hebben medezeggenschapsraden een groter vertrouwen in de besturen: bijna driekwart van de respondenten binnen deze geleding meent dat hun bestuur voldoende is voorbereid. Tijdens de eerste meting lag dit op 60 procent.

#### *Oordeel over de directie*

Besturen denken ongeveer hetzelfde als tijdens de eerste meting over de mate waarin hun directie(s) zijn voorbereid op lumpsum. De directeuren hebben zelf een gunstiger beeld van de mate waarin zij voorbereid zijn. De helft meent voldoende voorbereid te zijn op lumpsum, waar dit tijdens de eerste meting nog eenderde was. De mening van de medezeggenschapsraden over de voorbereiding van directeuren op lumpsum is niet zo sterk veranderd.

#### *Oordeel over het schoolteam*

Hoewel er een zeer lichte stijging waarneembaar is ten opzichte van de eerste meting, denken alle geledingen nog in heel beperkte mate dat schoolteams voldoende zijn voorbereid op de invoering van lumpsum.

#### *Oordeel over de (G)MR*

Ook in het oordeel over de voorbereidingen op lumpsum van de (G)MR is weinig veranderd ten opzichte van de eerste meting. Van alle geledingen meent gemiddeld bijna een vijfde dat de medezeggenschapsraden voldoende zijn voorbereid.

#### *Oordeel over de ouderraad*

Evenals bij de eerste meting zijn ouderraden naar het idee van alle geledingen in zeer beperkte mate voorbereid op de invoering van lumpsum. Hoewel dit bij de besturen is gestegen van 2 naar 11 procent, heeft van de overige geledingen nog geen 5 procent de indruk dat ouderraden voldoende zijn voorbereid op de invoering van lumpsum.

## 2.6.2 Ontwikkeling beleid

#### *Personeelsbeleid*

Respondenten is gevraagd in welke mate het personeelsbeleid binnen de schoolorganisatie voldoende is ontwikkeld voor de invoering van lumpsum. Ten opzichte van de eerste meting is het aantal bestuursleden en directeuren dat meent dat het personeelsbeleid voldoende is ontwikkeld gestegen van ongeveer eenderde tot bijna de helft. De medezeggenschapsraden, waarin het personeel vertegenwoordigd is, zijn veel minder positief over het personeelsbeleid.

#### *Financiën*

Respondenten is eveneens gevraagd in welke mate het financiële beleid binnen de schoolorganisatie voldoende is ontwikkeld voor de invoering van lumpsum. Ook hier is een behoorlijke stijging ten opzichte van de eerste meting waarneembaar onder besturen en directeuren, terwijl dit onder medezeggenschapsraden weer nagenoeg hetzelfde is gebleven. Er lijkt enige samenhang te bestaan met de mate waarin directeuren menen dat hun financiële deskundigheid is ontwikkeld. Van de directeuren die menen dat het

financiële beleid voldoende is ontwikkeld voor een verantwoorde invoering van lumpsum, is eenderde overigens ook van mening dat in het huidige declaratiestelsel voldoende ruimte is voor financieel beleid.

#### *Integrale aanpak*

De mate waarin de verschillende geledingen menen dat onderwijskundig beleid, financieel beleid en personeelsbeleid integraal worden aangepakt, is iets gestegen ten opzichte van de eerste meting. Van de besturen en directeuren meent bijna driekwart dat er sprake is van een integrale aanpak van de betreffende beleidsterreinen, terwijl iets meer dan de helft van de medezeggenschapsraden deze mening is toegedaan.

#### *Planning en control*

De toereikendheid van de cyclus van planning en control voor de invoering van lumpsum wordt tijdens deze tweede meting positiever beoordeeld. Van de besturen en directeuren was ongeveer eenderde van mening dat de cyclus toereikend was, inmiddels geldt dit voor ongeveer de helft van beide geledingen. Ook de medezeggenschapsraden zijn positiever over de cyclus van planning en control.

### 2.6.3 Praktische aanpak bij de voorbereidingen

Ten aanzien van de praktische aanpak bij de voorbereidingen op de invoering van lumpsumfinanciering zijn er duidelijke veranderingen zichtbaar voor alle geledingen. Voor ruim de helft van de besturen, ruim eenderde van de directeuren en bijna de helft van de medezeggenschapsraden is lumpsum een vast agendapunt bij vergaderingen geworden. Eveneens is het aantal respondenten dat aangeeft dat zich binnen de organisatie een vaste groep bezighoudt met de voorbereidingen op lumpsum aanzienlijk gestegen. Tot slot hebben veel meer schoolorganisaties een stappenplan op papier gezet voor de invoering van lumpsum. Dit duidt erop dat lumpsum steeds meer integraal onderdeel gaat uitmaken van het beleidsdenken binnen schoolorganisaties.

Tabel 2.5 Vorderingen algemeen

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Het bestuur van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	6%	6%	11%
	Mee eens	41%	49%	61%
	Niet mee eens/niet mee oneens	35%	26%	14%
	Niet mee eens	16%	14%	8%
2. De directie van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal niet mee eens	1%	5%	6%
	Helemaal mee eens	8%	4%	11%
	Mee eens	35%	47%	48%
	Niet mee eens/niet mee oneens	35%	30%	21%
	Niet mee eens	21%	15%	16%
	Helemaal niet mee eens	2%	5%	4%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
3. Het/de schoolteam(s) van onze organisatie is/zijn in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	2%	-	1%
	Mee eens	14%	6%	13%
	Niet mee eens/niet mee oneens	42%	28%	24%
	Niet mee eens	35%	43%	34%
	Helemaal niet mee eens	7%	23%	28%
4. De MR van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	2%	1%	2%
	Mee eens	17%	15%	18%
	Niet mee eens/niet mee oneens	38%	32%	28%
	Niet mee eens	31%	35%	25%
	Helemaal niet mee eens	12%	16%	27%
5. De ouderraad van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	3%	-	
	Mee eens	8%	3%	5%
	Niet mee eens/niet mee oneens	33%	17%	10%
	Niet mee eens	44%	33%	35%
	Helemaal niet mee eens	11%	48%	50%
6. Onderwijskundig beleid, financieel beleid en personeelsbeleid wordt binnen onze organisatie integraal opgepakt	Helemaal mee eens	17%	14%	10%
	Mee eens	55%	59%	47%
	Niet mee eens/niet mee oneens	19%	18%	24%
	Niet mee eens	7%	7%	15%
	Helemaal niet mee eens	1%	2%	4%
7. Binnen onze organisatie is het personeelsbeleid voldoende ontwikkeld om lumpsum verantwoord in te voeren	Helemaal mee eens	6%	3%	5%
	Mee eens	39%	44%	34%
	Niet mee eens/niet mee oneens	31%	32%	28%
	Niet mee eens	22%	16%	23%
	Helemaal niet mee eens	2%	4%	11%
8. Binnen onze organisatie is het financiële beleid voldoende ontwikkeld om lumpsum verantwoord in te voeren	Helemaal mee eens	12%	4%	5%
	Mee eens	51%	49%	36%
	Niet mee eens/niet mee oneens	20%	29%	27%
	Niet mee eens	15%	14%	24%
	Helemaal niet mee eens	2%	4%	8%
9. Is naar uw mening de cyclus van planning en control binnen uw organisatie toereikend voor invoering van lumpsum	Ja	51%	45%	25%
	Nee	30%	22%	29%
	Weet niet	19%	32%	46%
10. Is de invoering van lumpsum een vast agendapunt bij vergaderingen	Ja	56%	38%	42%
	Nee	41%	61%	58%
11. Is er binnen uw organisatie een vaste groep mensen die zich bezighoudt met de voorbereidingen op de lumpsum	Ja	70%	75%	30%
	Nee	26%	21%	70%
12. Is er voor uw organisatie een stappenplan op papier gezet voor de invoering van lumpsum in 2006	Ja	36%	38%	23%
	Nee	58%	46%	39%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
13. Is het bestuur gestart met de ontwikkeling van criteria voor de toedeling van middelen over de scholen?	Ja	41%	33%	15%
	Nee	53%	44%	22%
	Weet niet	6%	23%	63%
14. Is de schoolorganisatie bezig met de voorbereidingen van het (financieel) jaarverslag	Ja, bezig met voorbereidingen	65%	60%	39%
	Nee, aan het informeren	21%	25%	10%
	Nee, nog niet mee bezig	11%	8%	10%
	Weet niet	3%	7%	40%
15. Is het administratiekantoor bezig met de voorbereidingen van het (financieel) jaarverslag	Ja, bezig met voorbereidingen	76%	78%	37%
	Nee, aan het informeren	4%	3%	1%
	Nee, nog niet mee bezig	7%	1%	3%
	Weet niet	13%	18%	59%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score vorderingen (1-10)	5,35	5,02	3,70

Voor in totaal veertien vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een betere vordering in de algemene voorbereiding op lumpsum.

Besturen en directeuren scoren iets onder het statistisch gemiddelde. De medezeggenschapsraden zitten daar een stuk onder. In vergelijking met de vorige meting, scoren de besturen en directeuren wel degelijk hoger. Het gemiddelde voor de medezeggenschapsraden is nagenoeg gelijk gebleven.

## 2.7 Jaarverslag

Met het wetsvoorstel ‘Invoering van het jaarverslag in het PO’ wordt per 1 augustus 2006 een model jaarverslag ingevoerd ter verantwoording van de besteding van middelen. Gedurende het overgangsjaar 2005 worden twee onderdelen van het jaarverslag verplicht: het onderdeel belenen en beleggen en het overzicht van de aanvullende subsidies. De overige onderdelen van het jaarverslag worden optioneel ingevoerd tot aan de invoering van de lumpsumfinanciering. Er zijn regionale ambassadeurs aangesteld die scholen/besturen ondersteunen bij de voorbereidingen op het jaarverslag. In de tweede meting is een aantal vragen toegevoegd met betrekking tot het jaarverslag.

### *Vorbereidingen schoolorganisatie op het jaarverslag*

Afgaande op de antwoorden van besturen en directeuren is ongeveer tweederde van de schoolorganisaties bezig met de voorbereidingen op het jaarverslag. Ongeveer een kwart is zich momenteel nog aan het informeren en ongeveer 10 procent is er nog niet mee bezig. Het beeld dat medezeggenschapsraden hebben wijkt enigszins af, hetgeen er mede door wordt veroorzaakt dat bijna de helft niet weet of hun schoolorganisatie zich aan het voorbereiden is op het jaarverslag.

Er is voor de voorbereidingen op het jaarverslag ook gekeken naar significante verschillen naar achtergrondkenmerken. Het aantal directeuren van scholen onder een bestuur van 3 of meer scholen dat aangeeft bezig te zijn met de voorbereidingen ligt significant hoger dan bij directeuren onder kleinere besturen. Verder is het aantal besturen



dat aangeeft bezig te zijn met de voorbereidingen op het jaarverslag in het protestants christelijk onderwijs significant hoger dan bij de overige denominaties.

#### *Voorbereidingen administratiekantoor op het jaarverslag*

Ruim driekwart van de besturen en directeuren geeft aan, dat het administratiekantoor momenteel voorbereidingen treft op het jaarverslag. Ook hier geldt dat een groot deel van de medezeggenschapsraden niet weet of de administratiekantoren bezig zijn met de voorbereidingen op het jaarverslag.

Voor de voorbereidingen op het jaarverslag door de administratiekantoren is eveneens gekeken naar significante verschillen op achtergrondkenmerken. Het aantal directeuren dat aangeeft dat het administratiekantoor bezig is met de voorbereidingen op het jaarverslag ligt bij éénpitters significant hoger dan bij andere denominaties.

#### *Ambassadeurs jaarverslag*

Van de besturen en directeuren blijkt de helft bekend met het bestaan van de ambassadeurs en is 15 procent van de medezeggenschapsraden hiervan op de hoogte. Ongeveer 10 procent van de schoolorganisaties maakt op dit moment gebruik van de ambassadeurs. De antwoorden op de betreffende vraag variëren verder sterk voor de verschillende geledingen. Volgens driekwart van de besturen maken hun schoolorganisaties geen gebruik van de ambassadeurs, dit zelfde geldt voor ruim de helft van de directeuren en voor 12 procent van de medezeggenschapsraden. Voor deze laatste groep geldt dat het bij ruim driekwart niet bekend is of er gebruik wordt gemaakt van een ambassadeur jaarverslag.

Directeuren van scholen vallend onder een éénpitter zijn significant vaker op de hoogte van het bestaan van de ambassadeurs. Op dit moment zijn het echter juist de directeuren van scholen onder grotere besturen die significant vaker aangeven dat hun schoolorganisatie daadwerkelijk gebruik maakt van een ambassadeur jaarverslag.

Tabel 2.6 Jaarverslag

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Is de schoolorganisatie bezig met de voorbereidingen op het financieel jaarverslag	Ja, bezig met voorbereidingen	63%	60%	39%
	Nee, aan het informeren	21%	25%	11%
	Nee, nog niet mee bezig	12%	8%	11%
	Weet niet	4%	7%	40%
2. Is het administratiekantoor bezig met de voorbereidingen op het financieel jaarverslag	Ja, bezig met voorbereidingen	75%	78%	37%
	Nee, aan het informeren	5%	3%	1%
	Nee, nog niet mee bezig	8%	1%	3%
	Weet niet	12%	18%	59%
3. Op de hoogte van het bestaan van de ambassadeur jaarverslag	Ja	51%	49%	15%
	Nee	49%	51%	85%
4. Maakt uw organisatie gebruik van de ambassadeur jaarverslag	Ja	15%	9%	12%
	Nee	73%	54%	12%
	Weet het niet	12%	38%	76%

## 2.8 Verschillen tussen schoolorganisaties

Zoals uit de voorgaande paragrafen blijkt, lopen de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden sterk achter in hun voorbereidingen op lumpsum ten opzichte van de besturen en de directeuren. De besturen en directeuren hebben zich afgelopen jaar duidelijk gericht op de informatieverzameling en verhogen van hun kennis over lumpsum. Blijkbaar moeten de medezeggenschapsraden deze stap nog grotendeels zetten.

Tabel 2.7 Spreiding van de scores vorderingen per geleding<sup>a)</sup>

Geleding	Score (1-10)	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Bestuur	Attitude	0%	5%	70%	24%	1%
	Bewustwording	13%	2%	44%	38%	3%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	7%	20%	17%	26%	30%
	Implementatie <sup>b)</sup>	50%	35%	15%	0%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	9%	17%	29%	36%	9%
Directies	Attitude	1%	13%	55%	27%	4%
	Bewustwording	13%	36%	52%	0%	0%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	6%	12%	20%	34%	27%
	Implementatie <sup>b)</sup>	42%	43%	14%	1%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	8%	23%	35%	31%	4%
(G)MR	Attitude	4%	21%	34%	36%	4%
	Bewustwording	35%	42%	24%	0%	0%
	Kennisvergaring <sup>b)</sup>	34%	33%	22%	9%	1%
	Implementatie <sup>b)</sup>	78%	17%	5%	0%	0%
	Vorderingen <sup>b)</sup>	25%	32%	28%	14%	1%

a) Het totaal van de percentages per schaal kan door afronding afwijken van 100%.

b) Voor deze onderwerpen zijn de scores op basis van meer vragen samengesteld dan in de vorige meting en niet vergelijkbaar met de scores van vorig jaar.

De schoolorganisaties zitten duidelijk in een andere fase dan vorig jaar. De betrokkenen bevonden zich toen in de fase van informatieverzameling. Het toepassen van die kennis, oftewel de implementatie, is nu het grote aandachtspunt. Doordat in deze meting meer (en nieuwe) aspecten zijn meegenomen om de implementatieschaal te berekenen, komt nu sterker naar voren dat de schoolorganisaties daarin weinig vergevorderd zijn. Bij het toepassen van de oude berekening laten alle geledingen wel degelijk een vooruitgang zien.

## 3 Verklaringen voor verschillen in vorderingen

### 3.1 Correlatiematrix: samenhang tussen de vijf onderwerpen

Nagegaan is in hoeverre de tot nu toe behandelde onderwerpen (attitude, bewustwording, kennisvergaring, implementatie en vorderingen algemeen) onderling samenhangen. Daartoe is voor alle geledingen een correlatiematrix berekend, waarbij de onderlinge verbanden kwantitatief zijn weergegeven.

Het volgende blijkt:

- De attitude van de bestuursleden en directeuren ten aanzien van lumpsum hangt met geen enkel ander onderwerp samen.
- De attitude van de medezeggenschapsraden hangt sterk samen met de mate van bewustwording.
- Bewustwording, kennisvergaring, implementatie en algemene vorderingen hangen voor alle groepen sterk met elkaar samen.

Net als vorig jaar, zijn de gemaakte vorderingen in de voorbereiding op lumpsum ook nu niet afhankelijk van de houding ten aanzien van lumpsum. Hoewel een correlatie tussen attitude en bewustwording voor de hand zou liggen, blijkt dit alleen te gelden voor de leden van de (G)MR. Dit kan worden verklaard uit het feit dat besturen en directeuren veel directer te maken hebben met de opgelegde regelgeving. Oftewel, de ‘externe motivatie’ is bij deze groepen dermate sterk, dat de ‘interne motivatie’ er weinig toe doet. Voor leden van de (G)MR is de ‘externe motivatie’ veel minder dwingend, waardoor de invloed van de ‘interne motivatie’ veel meer bepalend is.

Bewustwording, kennisvergaring, implementatie en algemene vorderingen hangen wel sterk samen. Deze onderwerpen vormen in feite een samenhangend geheel in het proces dat de schoolorganisaties afleggen in de invoering van lumpsumfinanciering. Vanwege de sterke onderlinge samenhang tussen de genoemde vier factoren, kunnen de regressieanalyses worden vereenvoudigd door uit te gaan van het onderwerp ‘vorderingen in het algemeen’ als te verklaren variabele.

### 3.2 Regressieanalyses: welke factoren verklaren de verschillen?

Door middel van regressieanalyses is nagegaan welke factoren een belangrijke rol spelen om de verschillen in vorderingen te verklaren. Dit geeft direct aanknopingspunten voor flankerend beleid. De verklarende analyses zijn telkens uitgevoerd voor elke geleding afzonderlijk en soms ook voor alle geledingen samen.

De volgende variabelen zijn meegenomen als verklarende variabelen:

- type geleding;
- sector (bao, sbao, wec);
- denominatie;
- bestuursomvang (aantal scholen);
- juridische vorm (stichting, vereniging, anders);
- ontwikkeling personeelsbeleid (samengestelde variabele);
- ontwikkeling financieel beleid (samengestelde variabele);
- besturen op hoofdlijnen (samengestelde variabele);
- fusie-ervaring.

### 3.2.1 Verschillen naar type geleding

Om de mate van vorderingen vast te kunnen stellen zijn de verschillende groepen vergeleken met besturen van éénpitters als standaardtype. Een ++ betekent dat de geleding (sterk) voorloopt, een -- houdt in dat de geleding (sterk) achterloopt ten opzichte van besturen van éénpitters. Het beeld van deze uitkomsten komt sterk overeen met het subjectieve beeld dat de betrokkenen van elkaar hebben. De vorderingen zoals weergegeven in de tabel moeten worden bekeken per meting. Een vergelijking tussen de twee metingen per geleding kan op basis van deze tabel niet worden gemaakt. Het betreft een weergave van de onderlinge samenhang tussen de scores van de verschillende geledingen per afzonderlijke meting.

Tabel 3.1 Vorderingen per geleding in de eerste en de tweede meting (uitkomst regressieanalyse)

Geleding	Vorderingen meting 1	Vorderingen meting 2
Bestuur éénpitter	0	0
Bestuur meerpitter	+	0
Schoolleider	--	-
Bovenschools manager	++	0
MR	--	--
GMR	--	-

De verschillen tussen de groepen lijken minder groot te zijn geworden in vergelijking met de eerste meting in 2004. De besturen en de bovenschoolse managers zijn min of meer even ver in hun voorbereidingen op lumpsumfinanciering. Wel zijn de MR-leden relatief slecht voorbereid. Leden van de GMR en de schoolleiders lijken hun achterstand in te lopen.

### 3.2.2 Verschillen naar sector, denominatie en bestuursgrootte

Bij de regressieanalyses is gekeken naar de drie kenmerken die door de opdrachtgever als belangrijk zijn aangemerkt: sector, denominatie en bestuursgrootte. Deze analyse is uitgevoerd voor de drie geledingen afzonderlijk: besturen, directeuren en medezeggenschapsraden. Onderstaande tabellen laten zien hoe de scores samenhangen met de drie genoemde achtergrondvariabelen. Ten behoeve van een vergelijking hebben we wederom een type nodig ten opzichte waarvan we vergelijken. In de onderstaande tabel wordt vergeleken met een school met de volgende kenmerken: een éénpitter, in bao en

openbaar. De waardering met plussen en minnen in de tabel is de waardering ten opzichte van de school met deze kenmerken. Bijvoorbeeld: hoe wijzigt de score op attitude als een school in plaats van het kenmerk éénpitter het kenmerk bestuursgrootte 2 tot 9 heeft? Een 0 betekent dat er geen verschillen zijn aangetroffen. Een leeg vak of lege kolom betekent dat er geen significante samenhang bestaat tussen de verschillende factoren en de achtergrondkenmerken. Het gaat hier om de invloed van de achtergrondkenmerken op de hoogte van de scores in deze meting en niet om een vergelijking tussen de twee metingen.

Tabel 3.2 Samenhang achtergrondkenmerken met attitude, bewustwording, kennisvergaring, implementatie en vorderingen per geleding (ten opzichte van een openbare éénpitter in bao)

	Attitude			Bewustwording			Kennisvergaring			Implementatie			Vorderingen		
	B	D	M	B	D	M	B	D	M	B	D	M	B	D	M
<b>Bestuursgrootte</b>															
2 tot 9		+			+	+	+	0			0			--	+
10 of meer		+			--	-	0	--			+			0	-
<b>Sector</b>															
Sbao		0			0	--		-			0			-	-
Wec		0			0	0	+	0			0			0	0
<b>Denominatie</b>															
Protestant christelijk		--			++	0	+	++			+			++	++
Rooms katholiek		0			++	+	0	++			++			++	++
Algemeen bijzonder		-			0	+	-	++			0			++	+
Reformatorisch <sup>a)</sup>		--			+	--	+	++			+			++	-
Gereformeerd Vrijgemaakt		+			-	0	0	--			-			0	0
Overig		-			0	0	+	0			0			+	++
Meerdere		0			+	+	+	++			+			++	++

B=Bestuur, D=Schoolleiding/bovenschoolse directeur, M=(G)MR.

a) Van (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden als zodanig is in het reformatorisch onderwijs feitelijk nog niet of nauwelijks sprake, aangezien deze momenteel nog in een ontwikkelingsstadium verkeren.

De invloed van de verschillende achtergrondkenmerken op de scores is met name op directieniveau significant. De invloed van de bestuursgrootte heeft een wisselende werking op de scores. De sector lijkt er weinig toe te doen. Wel lijkt het speciaal basisonderwijs een licht belemmerende invloed te hebben op de hoogte van de scores. De denominaties protestants-christelijk en rooms-katholiek hebben juist een positieve invloed. Het Reformatorisch onderwijs laat een wisselend beeld zien ten opzichte van het openbaar onderwijs, terwijl de denominatie Gereformeerd Vrijgemaakt een licht belemmerende invloed lijkt te hebben.

### 3.2.3 Verschillen naar andere achtergrondkenmerken

Naast bovengenoemde drie kenmerken zijn de volgende kenmerken bekeken:

- juridische vorm (stichting, vereniging, anders);
- mate van ontwikkeling personeelsbeleid (samengestelde variabele);
- mate van ontwikkeling financieel beleid (samengestelde variabele);
- besturen op hoofdlijnen (samengestelde variabele);
- fusie-ervaring.

Tabel 3.3 Invloed van relevante factoren op vorderingen algemeen

	Bestuur	Directie	Medezeggenschapsraden	Totaal
Integraal bestuur	0	0	0	0
Bestuurscommissie	--	0	0	0
Stichting	0	++	0	++
Vereniging	0	++	0	++
Andere juridische vorm	0	0	0	0
Fusie	0	0	0	0
Geen fusie	0	0	0	0
Personeelsbeleid	++	++	++	++
Financieel beleid	++	++	++	++
Besturen op hoofdlijnen	0	0	0	0

Met name de professionaliteit van het personeels- en het financieel beleid blijkt een sterke invloed te hebben op hoever de schoolorganisaties gevorderd zijn in hun voorbereidingen. Deze bevinding versterkt het idee achter de regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management. Ook de juridische vorm blijkt uit te maken, meer nog dan het besturen op hoofdlijnen.

### 3.3 Resumé

Nagegaan is wat de relatieve invloed is van verschillende factoren op de vorderingen in het algemeen. Daarbij is gebruik gemaakt van regressieanalyses. Hiermee is nagegaan wat de afzonderlijke invloed is van de diverse factoren die in de analyse zijn opgenomen. In onderstaande tabel zijn de factoren weergegeven die bevorderend of belemmerend werken bij de voorbereidingen op lumpsum. Net als vorig jaar werken een professioneel personeels- en financieel beleid sterk bevorderend. Ook vorig jaar bleek de juridische vorm van het bestuur invloed te hebben. Stichtingen en verenigingen ‘doen’ het beter dan integrale besturen en bestuurscommissies. Anders dan vorig jaar zijn geen duidelijk belemmerende factoren gevonden. Dit duidt erop, dat éénpitters en openbare scholen zijn ingelopen op de meerpitters en niet-openbare scholen.

Tabel 3.4 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderend	Geen invloed	Belemmerend
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mate van ontwikkeling van het personeelsbeleid</li> <li>Mate van ontwikkeling van het financieel beleid</li> <li>Juridische vorm (stichting/vereniging)</li> <li>Schoolgrootte (&gt; 300 leerlingen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude ten aanzien van lumpsum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen</li> </ul>

## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

In deze paragraaf geven we onze conclusies weer naar aanleiding van de tweede meting van de lumpsummonitor. Daarbij zullen we tevens ingaan op verschillen die we hebben gevonden tussen de eerste en de tweede meting. Het algemene beeld is dat er sprake is van een vooruitgang in de attitude, bewustwording, kennisvergaring, implementatie en vorderingen algemeen. Het beeld varieert enigszins voor deze vijf punten. We zullen ook ingaan op het jaarverslag en de mate waarin schoolorganisaties zich daar tot zover mee hebben bezig gehouden.

#### *Attitude*

Evenals vorig jaar blijkt attitude voor directeuren en besturen niet samen te hangen met de overige vier onderwerpen. Ten opzichte van vorig jaar is de attitude vrijwel gelijk gebleven en kan nog steeds voorzichtig positief worden genoemd. Tussen de geledingen zijn geen significante verschillen gevonden. Voor (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden bleek overigens wel een samenhang te bestaan met de overige onderwerpen. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk dat directeuren en bestuursleden veel directer te maken hebben met regelgeving in de lumpsumvoorbereidingen. Daardoor speelt hun attitude in de bewustwording, de kennisvergaring, de implementatie en de daadwerkelijke vorderingen een veel minder grote rol dan bij (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden.

#### *Bewustwording*

Alle geledingen verwachten door de invoering van lumpsum de grootste veranderingen op financieel gebied. Voor zover daar al ideeën over bestaan, heerst ook de indruk dat risico's die zijn verbonden aan de invoering van lumpsum vooral een financiële aard hebben. Toch verwacht bijna de helft van de besturen dat er geen groter beroep op de administratiekantoren zal worden gedaan. Op personeel vlak en ten aanzien van overig beleid worden door de verschillende geledingen – ten onrechte – niet al te veel veranderingen voorzien. Hoewel ze niet ernstig gealarmeerd lijken, zijn besturen zich vergeleken bij de andere geledingen het meeste bewust van de veranderingen die de invoering van lumpsum heeft voor schoolorganisaties. De algemene houding van de verschillende geledingen blijft afwachtend. Toch begint men steeds duidelijker in te zien dat de invoering van lumpsum ingrijpende gevolgen zal hebben op de schoolorganisatie en onderneemt men in toenemende mate activiteiten om zich daarop voor te bereiden.

#### *Kennisvergaring*

Kennisvergaring ten behoeve van de invoering van lumpsum heeft verschillende vormen. Er zijn daarbij ook verschillen waarneembaar naar bestuursomvang en denominatie. Zo is de tevredenheid over de informatievoorziening over lumpsum vanuit het bestuur

significant hoger bij directeuren onder een groter schoolbestuur. Daarentegen valt op dat het aantal directeuren onder grotere besturen dat heeft aangegeven niet te weten of er behoefte is aan externe expertise significant hoger ligt. Dit bevestigt het vermoeden dat de voorbereidingen op lumpsum binnen grotere besturen zich meer op bovenschools niveau afspelen. De algemene behoefte aan externe expertise is overigens wel explosief gestegen ten opzichte van de eerste meting, mogelijk omdat de invoering van lumpsum binnen schoolorganisaties grotere beleidsprioriteit krijgt.

Een andere opmerkelijke bevinding is de toename ten opzichte van de eerste meting van respondenten uit alle geledingen die een negatief oordeel vellen over de mate waarin zij inzicht hebben in de financiële situatie van de schoolorganisatie waarbij zij betrokken zijn. Het is heel goed denkbaar dat dit juist duidt op een toename van kennis onder besturen, directeuren en medezeggenschapsraden. Mogelijk zien zij nu beter in welk inzicht noodzakelijk is om tot een goede invoering van lumpsumfinanciering te komen en zijn zij zich daarvan ook meer bewust dan ten tijde van de eerste meting van de lumpsummonitor.

Van de onderdelen van het flankerend beleid zijn de geledingen steeds beter op de hoogte. Ten opzichte van de eerste meting is het Projectbureau lumpsum po beter bekend, hoewel dit wel voor de verschillende denominaties varieert. Toch is de website van het projectbureau voor alle geledingen een belangrijke informatiebron.

### *Implementatie*

Het onderwerp implementatie heeft in deze meting meer aandacht gekregen dan in de vorige. Hoe dichterbij de invoering van lumpsumfinanciering komt, hoe belangrijker de aspecten met betrekking tot implementatie worden. Dit jaar zijn daarom specifieke vragen opgenomen over de implementatie van instrumenten. Een belangrijk instrument is de meerjarenbegroting. Driekwart van de scholen heeft deze inmiddels, maar blijkt zich daarbij onvoldoende te baseren op de toekomstige behoefte aan personeel. Verdere professionalisering op dit punt is dus wenselijk.

Om de (verdere) professionalisering van het financieel en personeelsbeleid te bevorderen, heeft het ministerie van OCW extra financiële middelen ter beschikking gesteld.

Vergeleken met vorig jaar hebben inmiddels meer besturen besloten op welke manier deze extra middelen ingezet zullen worden. Aangezien de invoering van lumpsum over iets meer dan een jaar een feit wordt, is echter het aantal besturen dat hierover nog geen beslissing heeft genomen opmerkelijk hoog. Anders dan vorig jaar is voor de verschillende instrumenten gevraagd hoe ver men is met de implementatie ervan. Alle in te zetten instrumenten blijken momenteel grotendeels in de ontwikkelingsfase te zijn.

### *Vorderingen algemeen*

Het eigen beeld van respondenten van de vorderingen van hun schoolorganisatie in de voorbereidingen op lumpsum, is bij de tweede meting gunstiger dan bij de eerste meting. Het oordeel dat de verschillende geledingen over elkaar en over zichzelf vellen is alleen voor de medezeggenschapsraden niet sterk veranderd. Volgens ongeveer de helft van alle respondenten zijn zowel besturen als directeuren voldoende voorbereid op lumpsum. Het schoolteam en de medezeggenschapsraden worden daarentegen aanzienlijk minder



positief beoordeeld in hun voorbereidingen. Deze verschillen kwamen ook tijdens de eerste meting naar voren en verdienen nadrukkelijk aandacht.

Bijna driekwart van de respondenten van alle geledingen meent dat er integraal beleid gevoerd wordt ten aanzien van het onderwijs, het personeel en de financiën. Ongeveer de helft van de respondenten meent dat het personeels- en financieel beleid voldoende zijn ontwikkeld voor de invoering van lumpsum. Dat betekent dat het voeren van integraal beleid niet de enige koers is waar de invoering van lumpsum op kan varen, maar dat er nog wel aanpassingen in het beleid moeten worden gedaan om de invoering van lumpsum op de verschillende beleidsterreinen te kunnen stroomlijnen. Hieraan moet wel worden toegevoegd dat alle geledingen beduidend gunstiger gestemd zijn over de mate waarin de cyclus van planning en control toereikend is voor de invoering van lumpsum.

De invoering van lumpsumfinanciering is voor de verschillende geledingen in vergelijking met de eerste meting vaker vast agendapunt geworden bij vergaderingen. Ook houdt op een toegenomen aantal schoolorganisaties een vaste groep mensen zich bezig met lumpsum. Bovendien is het aantal schoolorganisaties waar hierbij een stappenplan wordt gehanteerd eveneens gestegen.

#### *Jaarverslag*

Met het wetsvoorstel 'Invoering van het jaarverslag in het PO' wordt per 1 augustus 2006 een model jaarverslag ingevoerd ter verantwoording van de besteding van middelen. Het merendeel van de schoolorganisaties is hier reeds mee bezig, waarvan tweederde al concrete voorbereidingen treft. Daarnaast is ruim driekwart van de administratiekantoren al begonnen met de voorbereidingen op het jaarverslag. Afgaande op de uitkomsten van dit onderzoek is ongeveer de helft van de besturen en directeuren bekend met de ambassadeurs waar een beroep op kan worden gedaan bij de voorbereidingen op het jaarverslag. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat ongeveer 10 procent daadwerkelijk gebruik maakt van de diensten van deze ambassadeurs.

## 4.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen die ECORYS zou willen doen aan het Projectbureau lumpsum po liggen grotendeels in de lijn van reeds ingezette initiatieven en hebben betrekking op de professionalisering van beleid en implementatie. Daarnaast richten wij ons op (gemeenschappelijk) medezeggenschapsraden, ouders en schoolteams.

#### *Professionalisering*

In de aanloop op de invoering van lumpsumfinanciering wordt veel van schoolorganisaties gevraagd. Vaak zijn zij nog niet geheel toegerust op nieuwe taken die op hen afkomen en hebben zij behoefte aan ondersteuning. Verschillende onderwerpen zouden daarbij aan bod moeten komen. In de eerste plaats zou daarbij aandacht moeten worden besteed aan het opstellen van de meerjarenbegroting. Hierbij kunnen besturen- en managementorganisaties betrokken worden om het draagvlak te vergroten en het belang van de meerjarenbegroting te onderstrepen. Dit is tevens een belangrijk instrument in de voorbereidingen op lumpsum. Veel schoolorganisaties hebben inmiddels een meerjarenbegroting, maar blijken zich onvoldoende te baseren op de toekomstige

behoefte aan personeel. Verder zouden meer schoolorganisaties actief bezig moeten zijn met het opstellen van een financieel jaarverslag en de ambassadeurs waarop zij daarvoor kunnen terugvallen. Veel schoolorganisaties vallen nu voor het financieel jaarverslag terug op de diensten van administratiekantoren. Er zou nog meer aandacht kunnen komen voor de mate waarin en manier waarop scholen een beroep doen op de administratiekantoren. Daarbij moet de eigen verantwoordelijkheid van schoolorganisaties als uitgangspunt worden benadrukt.

### *Implementatie*

Naarmate de invoering van lumpsum dichterbij komt, gaan schoolbesturen en directeuren zich steeds meer verdiepen in de gevolgen hiervan voor hun schoolorganisatie. Dit leidt er onder meer toe dat de geledingen beter zicht krijgen op de benodigde ondersteuning en informatie. Hierdoor ontstaat een meer concrete vraag naar handreikingen en plannen van aanpak. Ten opzichte van de eerste meting is zelfs een enorme toename van de behoefte aan externe deskundigheid waargenomen. Dit maakt het nodig de kennis en ervaring die in de voorbereidingen op de invoering van lumpsum reeds zijn opgedaan te kanaliseren en te verspreiden. Het Projectbureau lumpsum po heeft inmiddels op haar website een lumpsumwijzer opgenomen. Daarnaast wordt een competentieprofiel ontwikkeld voor bovenschools managers en schoolmanagement. Ook worden de handreikingen van de pilots uit de tweede tranche beter toegankelijk gemaakt met behulp van een zoekstelsel. Daarnaast organiseert het projectbureau werkbezoeken en presentaties en kunnen alle geledingen ook gebruik maken van spreekuren.

De resultaten van de tweede meting van de lumpsummonitor onderschrijven wat ons betreft het belang van de ingeslagen weg. Het is van belang dat scholen hun personeelsbeleid en financieel beleid professionaliseren in de aanloop op lumpsum. Schoolorganisaties moeten worden ondersteund in het ontplooiën van initiatieven in de voorbereidingen op lumpsum en de implementatie daarvan. Door een voorbeeld te kunnen nemen aan andere schoolorganisaties en gebruik te kunnen maken van passende handreikingen, kunnen zij deze belangrijke taak beter vervullen.

### *Medezeggenschapsraden, ouders en schoolteams*

Hoewel zij niet de spilfunctie hebben bij de invoering van lumpsum, is het opmerkelijk dat ook uit de tweede meting naar voren komt dat (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden achterlopen in hun voorbereidingen op lumpsum. Wel lijkt een deel van de achterstand te zijn ingelopen en zijn medezeggenschapsraden zich beter bewust van de gevolgen die de invoering van lumpsumfinanciering heeft voor de schoolorganisatie. Dit neemt niet weg dat ouders en teamleden, afgaande op de resultaten van deze tweede meting, niet goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de voorbereidingen op lumpsum. Het projectbureau heeft een aparte brochure ontwikkeld voor medezeggenschapsraden. Daarin worden de nieuwe taken van de (G)MR helder uiteen gezet. Aan de contacten met de achterban – ouders en team – wordt betrekkelijk weinig aandacht besteed. Het zou goed zijn om medezeggenschapsraden te vragen niet alleen hun achterban te raadplegen, maar ook heel nadrukkelijk te informeren over de stand van zaken in de voorbereidingen op lumpsum.

# Bijlage 1 Opzet en werkwijze monitor

## B1.1 Opzet van de monitor

Dit is de tweede meting van de monitor, waarvoor uiteindelijk drie metingen gepland zijn. De scholen zijn integraal elektronisch benaderd. Van de 7.392 e-mailadressen die door Cfi zijn opgeleverd, bleken er 2.384 niet meer te kloppen. Dit betekent dat 5.008 scholen via de e-mail zijn bereikt. De non-respondenten hebben twee keer via de e-mail een rappel gekregen. Verder hebben de verschillende onderwijsorganisaties en het projectbureau intensief campagne gevoerd ten behoeve van de respons.

Per schoolorganisatie zijn de schoolleiders, de voorzitters van de besturen, de bovenschools managers en de voorzitters van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden benaderd. De data zijn verzameld in de weken 8, 9 en 10 van 2005.

## B1.2 Respons

### *Bruto en netto respons*

Tabel B.1 toont de populatieomvang en netto respons van de eerste meting. In totaal zijn er 1.480 goed ingevulde vragenlijsten voor de deadline teruggezonden, de netto respons. Deze vragenlijsten zijn uiteindelijk voor de analyses gebruikt. Diverse controles zijn uitgevoerd op interne consistentie van de vragenlijst en partiële non-respons. De uiteindelijke respons onder de besturen is te laag om algemeen geldende uitspraken te kunnen doen voor de hele populatie. De respons onder directeuren is wel goed te noemen. Sommige directeuren zijn schoolleider van meer dan één school (niet te verwarren met bovenschools management). Omdat de omvang van deze groep onbekend is, kan geen exact responspercentage berekend worden. Als de verhouding tussen directeuren van één school en die van meerdere scholen in de responsgroep wordt aangehouden, is een respons van ongeveer 16 procent bereikt.

Tabel B1.1 Responsoverzicht

	Populatie	Netto respons	% Netto
Besturen éénpitter	724	53	7,3
Besturen meerpitter	818	27	3,3
Schooldirecteur van 1 school	7.625	1.151	
Schooldirecteur meerdere scholen		89	
Bovenschools managers		21	
MR		116	
GMR		23	
Besturen	1.542	80	5,2
Directeuren		1.261	16 <sup>a)</sup>
Medezeggenschaps-raden		139	
<b>Totaal</b>		<b>1.480</b>	

a) Ongeveer 16%.

### *Redenen non-respons*

Een belangrijke reden voor de lagere respons in vergelijking met vorig jaar is het grote aantal foute ('verlopen') e-mailadressen. Het overgrote deel komt doordat een belangrijke provider, NL-Tree, is gestopt met het aanbieden van de internetdiensten aan scholen. Daarnaast liet een aantal directeuren weten niet meer aan onderzoeken mee te willen werken (algehele enquêtemoeheid). Ook gaf een aantal directeuren aan specifiek enquêtemoe te zijn met betrekking tot lumpsum.

De non-respons onder besturen is grotendeels te verklaren door de moeilijke bereikbaarheid in combinatie met de korte doorlooptijd. Alle bestuursvoorzitters zijn via de besturenorganisaties en de schoolleiders benaderd. Dit zal zeker enige vertraging hebben opgeleverd. Daarnaast wordt door een aantal besturen, met name bij de meerpitters, het (bovenschools) management als eerstverantwoordelijke gezien als het om lumpsum gaat. Ook werd door een aantal voorzitters aangegeven al met zoveel activiteiten gericht op lumpsum vanuit bijvoorbeeld de besturenorganisaties bezig te zijn, dat zij er verder geen tijd meer aan kwijt willen zijn.

Een deel van de non-respons bij de medezeggenschapsorganen is hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt doordat deze niet rechtstreeks benaderd kunnen worden. Van de (G)MR zijn geen namen en/of adresgegevens bekend. Om de MR te benaderen is daarom aan de schoolleiders gevraagd om een e-mail door te sturen naar de voorzitter van de MR. Aan de besturen is gevraagd het internetadres van de enquête door te geven aan de voorzitter van de (G)MR. Omdat de benadering afhankelijk is van de medewerking van derden ligt daar een van de oorzaken van de non-respons. Het is aannemelijk dat directeuren en besturen die zelf niet mee werken aan het onderzoek de e-mail en/of brief vaak ook niet verder sturen naar de (G)MR. De korte doorlooptijd heeft ook hier een rol gespeeld.

## B.1.2 Weging

### *Wegingsfactoren*

Het wegen is bedoeld om te corrigeren voor selectieve respons. De zes verschillende vragenlijsten zijn samengevoegd tot drie typen: besturen, directeuren en medezeggenschapsraden. De verschillende typen zijn op verschillende wijzen gewogen. De netto respons is vergeleken met populatiegegevens, zoals wij die van Cfi hebben ontvangen (aantal scholen per bestuur, aantal fre's en fte's, aantal leerlingen, sector, denominatie) en vervolgens is een keuze gemaakt voor de meest geschikte wegingsfactoren. Hieronder is per geleding aangegeven hoe precies is gewogen.

### *Weging besturen*

De besturen zijn gewogen op basis van het aantal scholen. Voor de vorige meting zijn de scholen daarbij ingedeeld in vier categorieën (éénpitter, 2 tot en met 5 scholen, 6 tot en met 9 scholen en 10 of meer scholen). Vanwege het geringe aantal respondenten is dit jaar beperkt tot de classificatie één- of meerpitter. De weging van de respons is zodanig dat deze twee categorieën evenredig vaak voorkomen als in het populatiebestand. De gewichten zijn als volgt:

Tabel B1.2 Wegingsfactoren besturen

	Populatie	Respons	Gewicht	# Na weging <sup>a)</sup>
Eénpitter	724	53	0,7087096	38
Meerpitter	818	27	1,5717923	42
<b>Totaal</b>	<b>1542</b>	<b>80</b>		<b>80</b>

a) De verdeling van de besturen in de analyses is na weging gelijk aan de verdeling van de besturen in de populatie.

Omdat de respons onder meerpitters lager was dan die onder de éénpitters, hebben de meerpitters een hoger gewicht gekregen.

### *Weging directeuren*

Bij de weging van de resultaten van directeuren hebben we een onderscheid moeten maken tussen schoolleiders van één school, schoolleiders van meerdere scholen en het bovenschools management. Probleem hierbij is dat de populatieaantallen niet bekend zijn. Uit de OCW-bestanden is precies bekend hoeveel *scholen* er in de totale populatie voorkomen. Bekend is, dat het aantal schoolleiders kleiner is dan het aantal scholen, maar de verhouding daartussen is niet bekend. Van de bovenschools managers zijn helemaal geen totalen bekend. Wij hebben de weging zodanig opgezet dat de schoolleiders van één school een afspiegeling vormen van de scholen. De schoolleiders van meerdere scholen en de bovenschools managers zijn ongewogen meegenomen in de analyses (weegfactor=1).

De schoolleiders van één school zijn gewogen op basis van de sector (bao, sbao, wec) en leerlingenaantal (minder 100 leerlingen, 100-200 leerlingen, 200-300 leerlingen en meer dan 300 leerlingen). Dit geeft drie keer vier is twaalf combinaties. De scholen waarvan de omvang onbekend is, zijn ongewogen meegenomen. Tabel B1.3 toont de gewichten.

Tabel B1.3 Wegingsfactoren schoolleiders

Sector	Omvang	Gewicht	# Respons <sup>a)</sup>	# Scholen
BAO	Klein (<100)	1,56069	112	1.161
BAO	Middel(100-200)	1,04782	322	2.241
BAO	Middel groot(200-300)	0,92130	327	2.001
BAO	Groot (>300)	0,81229	291	1.570
SBAO	Klein (<100)	1,53903	9	92
SBAO	Middel(100-200)	1,53380	16	163
SBAO	Middel groot(200-300)	0,54846	14	51
SBAO	Groot (>300)	0,82807	4	22
Wec	Klein (<100)	1,02881	12	82
Wec	Middel(100-200)	0,94917	23	145
Wec	Middel groot(200-300)	0,86860	13	75
Wec	Groot (>300)	0,66245	5	22
<b>Totaal</b>			<b>1.148</b>	<b>7.625</b>

a) Voor drie directeurs van één school was het aantal leerlingen onbekend.

### *Weging medezeggenschapsraden*

Over de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden zijn geen gegevens over de totalen bekend. Hierdoor is het niet mogelijk resultaten van de medezeggenschapsraden te wegen.

## B.1.3 Representativiteit

Wij achten de resultaten onder de schooldirecteuren representatief voor alle schooldirecteuren in het primair onderwijs in Nederland na weging naar omvang en sector. De aantallen zijn dermate groot dat daarmee verantwoorde analyses kunnen worden uitgevoerd. Zoals gezegd, is de respons onder besturen te gering om algemeen geldende uitspraken voor de populatie te kunnen doen. De resultaten voor deze groep zijn dan ook indicatief. Hetzelfde geldt nog sterker voor de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden aangezien de responsgroep ook niet te corrigeren is naar achtergrondkenmerken.

## B.1.4 Opstellen vragenlijst

De vragenlijst vormt de crux van het gehele onderzoek. Het betreft een complex en breed onderwerp. Na testen is gebleken dat het invullen van de vragenlijst maximaal 15 minuten tijd in beslag neemt. De vragenlijst is zodanig opgesteld dat het ook een soort checklist is voor scholen, waaraan zij hun eigen voorbereidingen kunnen toetsen. Bij de voorbereiding van de vragenlijsten is onder andere gesproken met experts van het ministerie van OCW en van de onderwijsorganisaties.

## B.1.5 Samenstelling variabelen en analyse

### B.1.5.1 Samenstelling variabelen

Vragen over meningen en feitelijkheden zijn door ons gecombineerd en samengesteld tot hanteerbare schalen. Er zijn vijf onderwerpen waarover wij iets willen zeggen: de attitude ten aanzien van lumpsum, bewustwording, kennisontwikkeling, implementatie en vorderingen algemeen. Daarnaast zijn variabelen samengesteld voor de onderwerpen 'besturen op hoofdlijnen' en voor 'ontwikkeling personeelsbeleid'. Voor elk van deze onderwerpen is een aantal vragen samengenomen en gecombineerd tot 1 variabele. Van tevoren zijn alle vragen in dezelfde richting geplaatst, dat wil zeggen van negatief naar positief. Elke variabele kan een score aannemen van 1 tot en met 10. Het statistisch gemiddelde is 5,5.

Met name voor de monitor zijn deze scores van belang, om de resultaten van de verschillende metingen zo goed mogelijk te kunnen vergelijken.

### B.1.5.2 Analyse: controles meningen en feitelijkheden

Voor een belangrijk deel is gevraagd naar meningen (is men het ergens wel of niet mee eens). Daarnaast is gevraagd naar feitelijkheden (is iets wel of niet aanwezig, of wel of niet gedaan). Dit geeft ons de mogelijkheid meningen en feitelijkheden met elkaar te confronteren. Dit is van belang voor de interpretatie en waardering van subjectieve meningen. Gecontroleerd is in hoeverre meningen en feitelijkheden met elkaar sporen.

De geledingen die zelf aangeven voldoende te zijn voorbereid op de invoering van lumpsum blijken ook hoog te scoren op de variabelen bewustwording, kennisvergaring, implementatie en vorderingen algemeen. Er blijkt ook een hele duidelijke samenhang te bestaan tussen de eigen mening ten aanzien van de ontwikkeling van het personeelsbeleid en de daadwerkelijke inzet van personeelsinstrumenten (zoals men dat overigens zelf aangeeft). Dit duidt op een consistente manier van antwoorden.

## B.1.6 Terugkoppeling uitkomsten naar deelnemers

Na oplevering van elk van de drie metingen worden de uitkomsten elektronisch teruggekoppeld naar de deelnemers die de enquête hebben ingevuld. Elke geleding binnen elke school kan dan de eigen positie vergelijken met het totaal en kan zien waar de positie afwijkt (zelfevaluatie). De aard en inhoud van deze communicatievorm wordt uiteraard goed afgestemd met de opdrachtgever. Er worden geen oordelen gegeven, maar alleen concrete feiten. De uitkomsten van de benchmark kunnen voor de school aanleiding geven tot actie. De belasting voor de school bij deelname wordt op deze wijze adequaat gecompenseerd.





## Bijlage 2 Tabellen uit eerste meting

Tabel B2.0 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,52	5,46	5,68
Bewustwording	5,54	4,02	2,89
Kennisvergaring	5,35	5,46	2,48
Implementatie	3,86	3,71	1,46
Vorderingen	4,63	4,30	3,21

Voor in totaal 33 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een hogere mate van voorbereiding.

Tabel B2.1 Attitude ten aanzien van lumpsum

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor personeelsbeleid	Helemaal mee eens	4%	5%	2%
	Mee eens	33%	36%	31%
	Niet mee eens/niet mee oneens	34%	26%	28%
	Niet mee eens	26%	27%	33%
	Helemaal niet mee eens	4%	7%	7%
2. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor financieel beleid	Helemaal mee eens	4%	4%	3%
	Mee eens	36%	41%	32%
	Niet mee eens/niet mee oneens	31%	26%	34%
	Niet mee eens	22%	24%	25%
	Helemaal niet mee eens	7%	5%	6%
3. In het huidige declaratiesysteem hebben wij voldoende ruimte voor onderwijsbeleid	Helemaal mee eens	5%	5%	3%
	Mee eens	38%	46%	48%
	Niet mee eens/niet mee oneens	38%	25%	23%
	Niet mee eens	15%	20%	20%
	Helemaal niet mee eens	3%	4%	6%
4. Lumpsum schept voor onze organisatie kansen de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren	Helemaal mee eens	7%	6%	5%
	Mee eens	45%	44%	47%
	Niet mee eens/niet mee oneens	35%	37%	31%
	Niet mee eens	10%	10%	10%
	Helemaal niet mee eens	3%	4%	6%
5. Lumpsum biedt voor onze organisatie meer kansen dan bedreigingen	Helemaal mee eens	8%	5%	3%
	Mee eens	39%	42%	45%
	Niet mee eens/niet mee oneens	36%	41%	36%
	Niet mee eens	13%	9%	12%
	Helemaal niet mee eens	3%	3%	3%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
6. In welk terrein liggen voor u de grootste kansen als lumpsum is ingevoerd?	Onderwijskwaliteit	50%	51%	10%
	Personeel	53%	65%	10%
	Financiën	37%	39%	4%
	Huisvesting	5%	8%	2%
	ICT	4%	4%	2%
	Ander terrein	2%	2%	1%
7. Op welk terrein liggen de belangrijkste nieuwe risico's na de invoering van lumpsum	Onderwijskwaliteit	10%	24%	25%
	Personeel	62%	50%	40%
	Financiën	49%	45%	40%
	Huisvesting	16%	24%	19%
	ICT	1%	2%	6%
	Ander terrein	2%	2%	4%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score attitude (1-10)	5,52	5,46	5,68

Voor in totaal 7 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een positievere houding ten aanzien van lumpsum.

Tabel B2.2 Bewustwording lumpsum

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op personeelsgebied	Helemaal mee eens	2%	3%	4%
	Mee eens	21%	26%	24%
	Niet mee eens/niet mee oneens	33%	38%	43%
	Niet mee eens	40%	29%	24%
	Helemaal niet mee eens	3%	4%	5%
2. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op financieel gebied	Helemaal mee eens	7%	6%	8%
	Mee eens	48%	48%	52%
	Niet mee eens/niet mee oneens	25%	27%	29%
	Niet mee eens	19%	17%	7%
	Helemaal niet mee eens	2%	2%	3%
3. Lumpsum leidt voor onze organisatie tot belangrijke veranderingen op bestuurlijk gebied	Helemaal mee eens	6%	6%	4%
	Mee eens	43%	35%	47%
	Niet mee eens/niet mee oneens	23%	30%	25%
	Niet mee eens	23%	25%	20%
	Helemaal niet mee eens	5%	4%	4%
4. Het personeel gaat weinig merken van lumpsum	Helemaal mee eens	5%	3%	2%
	Mee eens	44%	41%	19%
	Niet mee eens/niet mee oneens	37%	31%	39%
	Niet mee eens	13%	21%	33%
	Helemaal niet mee eens	2%	4%	7%
5. Ouders van leerlingen op onze scholen gaan weinig merken van lumpsum	Helemaal mee eens	13%	12%	9%
	Mee eens	63%	54%	48%
	Niet mee eens/niet mee oneens	18%	24%	25%
	Niet mee eens	5%	9%	15%
	Helemaal niet mee eens	0%	2%	4%
6. Is er sprake van nieuwe financiële risico's voor uw scholen als gevolg van lumpsum	Ja	66%	67%	67%
	Nee	34%	33%	33%
7. Is uw bestuur van plan om de inkomsten te vergroten, als gevolg van lumpsum	Ja	14%	-	-
	Nee	86%	-	-
8. Is uw bestuur van plan om de kosten te verminderen, als gevolg van lumpsum	Ja	25%	-	-
	Nee	75%	-	-
9. Wordt de omvang van de dienstverlening van het administratiekantoor voor u groter of kleiner, als gevolg van lumpsum-bekostiging	Groter	37%	-	-
	Blijft gelijk	25%	-	-
	Kleiner	5%	-	-
	Weet het (nog) niet	34%	-	-
Samengestelde variabele	Gemiddelde score bewustwording (1-10)	5,54	4,02	2,89

Voor in totaal 9 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een betere bewustwording van de gevolgen van lumpsum.

Tabel B2.3 Kennisvergaring

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Wij hebben goed inzicht hoe de afzonderlijke scholen er financieel voor staan	Helemaal mee eens	25%	18%	6%
	Mee eens	64%	59%	44%
	Niet mee eens/niet mee oneens	7%	14%	30%
	Niet mee eens	4%	7%	15%
	Helemaal niet mee eens	0%	2%	6%
2. Heeft u een cursus op het gebied van lumpsum gevolgd	Ja	44%	40%	7%
	Nee	56%	60%	93%
3. Heeft u in 2003 of in 2004 al dan niet tegen betaling expertise van derden ingewonnen gericht op de voorbereidingen van lumpsum	Ja	47%	38%	6%
	Nee	53%	62%	94%
4. Heeft u in de aanloop tot de invoering van lumpsum behoefte aan externe expertise	Ja	37%	44%	18%
	Nee	63%	56%	82%
5. Bent u op de hoogte van het bestaan van de regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management	Ja	65%	66%	21%
	Nee	35%	34%	79%
6. Heeft u wel eens gehoord van het 'projectbureau lumpsum' dat zich bezighoudt met flankerend beleid lumpsum	Ja	59%	61%	13%
	Nee	41%	39%	87%
7. Heeft u gebruik gemaakt van informatie die door het projectbureau is verstrekt	Ja	43%	45%	27%
	Nee	57%	55%	73%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score kennisvergaring 1-10	5,35	5,46	2,48

Voor in totaal 7 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op meer kennis.

Tabel B2.4 Implementatie

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Is er een begroting voor de komende jaren	Ja	66%	73%	-
	Nee	34%	27%	-
2. Beschikt u over een meerjarenplanning met betrekking tot de behoefte aan personeel	Ja	31%	36%	-
	Nee	69%	64%	-
3. Worden er voorbereidingen getroffen voor veranderingen in besluitvormingsprocessen en (mede) zeggenschap	Ja	69%	75%	75%
	Nee	31%	25%	25%
4. Is er een plan om ouders te betrekken bij de voorbereidingen van lumpsum	Ja	4%	5%	4%
	Nee	96%	95%	96%
5. Heeft uw bestuur al besloten hoe de extra financiële middelen vanuit de regeling Facilitering Versterking Bestuur en Management ingezet gaan worden	Ja	20%	5%	-
	Nee	80%	95%	-
Samengestelde variabele	Gemiddelde score implementatie (1-10)	3,86	3,71	1,46

Voor in totaal 5 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een hogere mate van implementatie.

Tabel B2.5 Vorderingen algemeen

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
1. Het bestuur van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	6%	6%	3%
	Mee eens	35%	34%	57%
	Niet mee eens/niet mee oneens	37%	29%	21%
	Niet mee eens	22%	24%	14%
	Helemaal niet mee eens	1%	7%	4%
2. De directie van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	4%	4%	7%
	Mee eens	37%	30%	46%
	Niet mee eens/niet mee oneens	32%	33%	26%
	Niet mee eens	26%	27%	18%
	Helemaal niet mee eens	1%	6%	4%
3. Het/de schoolteam(s) van onze organisatie is/zijn in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	0%	0%	0%
	Mee eens	7%	4%	12%
	Niet mee eens/niet mee oneens	33%	18%	25%
	Niet mee eens	43%	42%	36%
	Helemaal niet mee eens	16%	36%	27%
4. De MR van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	1%	1%	2%
	Mee eens	9%	12%	16%
	Niet mee eens/niet mee oneens	28%	27%	31%
	Niet mee eens	45%	39%	29%
	Helemaal niet mee eens	17%	20%	22%
5. De ouderraad van onze organisatie is in het algemeen voldoende voorbereid op lumpsumbekostiging	Helemaal mee eens	0%	0%	0%
	Mee eens	2%	1%	4%
	Niet mee eens/niet mee oneens	15%	10%	10%
	Niet mee eens	48%	34%	35%
	Helemaal niet mee eens	35%	54%	51%
6. Onderwijskundig beleid, financieel beleid en personeelsbeleid wordt binnen onze organisatie integraal opgepakt	Helemaal mee eens	11%	14%	5%
	Mee eens	55%	54%	55%
	Niet mee eens/niet mee oneens	23%	21%	22%
	Niet mee eens	9%	9%	14%
	Helemaal niet mee eens	2%	2%	4%
7. Binnen onze organisatie is het personeelsbeleid voldoende ontwikkeld om lumpsum verantwoord in te voeren	Helemaal mee eens	4%	4%	1%
	Mee eens	28%	30%	35%
	Niet mee eens/niet mee oneens	42%	34%	28%
	Niet mee eens	22%	25%	25%
	Helemaal niet mee eens	3%	7%	12%
8. Binnen onze organisatie is het financiële beleid voldoende ontwikkeld om lumpsum verantwoord in te voeren	Helemaal mee eens	4%	4%	2%
	Mee eens	39%	35%	41%
	Niet mee eens/niet mee oneens	37%	31%	26%
	Niet mee eens	19%	24%	24%
	Helemaal niet mee eens	1%	6%	8%
9. Is naar uw mening de cyclus van planning en control binnen uw organisatie toereikend voor invoering van lumpsum	Ja	34%	32%	14%
	Nee	66%	68%	86%

Vraag	Antwoordcategorie	Besturen	Directeuren	(G)MR
10. Is de invoering van lumpsum een vast agendapunt bij vergaderingen	Ja	30%	18%	9%
	Nee	70%	82%	91%
11. Is er binnen uw organisatie een vaste groep mensen die zich bezighoudt met de voorbereidingen op de lumpsum	Ja	58%	46%	7%
	Nee	42%	54%	93%
12. Is er voor uw organisatie een stappenplan op papier gezet voor de invoering van lumpsum in 2006	Ja	14%	16%	7%
	Nee	86%	84%	93%
Samengestelde variabele	Gemiddelde score vorderingen (1-10)	4,63	4,30	3,21

Voor in totaal 12 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een hogere mate van voorbereidingen.

Tabel B2.6 Spreiding van de scores vorderingen per geleding

Geleding	Score (1-10)	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Bestuur	Attitude	1%	6%	63%	29%	1%
	Kennis	13%	18%	27%	24%	18%
	Bewust	12%	3%	40%	41%	4%
	Implementatie	18%	31%	32%	16%	4%
	Vorderingen	11%	25%	39%	21%	4%
Directies	Attitude	1%	8%	60%	29%	2%
	Kennis	8%	21%	30%	23%	17%
	Bewust	8%	34%	57%	1%	.
	Implementatie	16%	38%	30%	13%	3%
	Vorderingen	10%	36%	35%	17%	2%
(G)MR	Attitude	0%	2%	68%	28%	2%
	Kennis	45%	40%	12%	2%	1%
	Bewust	33%	40%	27%	.	.
	Implementatie	77%	21%	2%	.	.
	Vorderingen	31%	38%	23%	7%	1%

Tabel B2.7 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,52	5,46	5,68
Bewustwording	5,54	4,02	2,89
Kennisvergaring	5,35	5,46	2,48
Implementatie	3,86	3,71	1,46
Vorderingen	4,63	4,3	3,21

Voor in totaal 33 vragen kan een score van 1 tot en met 10 worden behaald (het statistische gemiddelde is 5,5). Een hoge score duidt op een betere mate van voorbereiding.

Tabel B2.8 Vorderingen per geleding (uitkomst regressieanalyse)

Geleding	Vorderingen
Bestuur éénpitter	0
Bestuur meerpitter	+
Schoolleider	--
Bovenschools manager	++
MR	--
GMR	--

De scores zijn ten opzichte van het bestuur van een éénpitter.

Tabel B2.9 Samenhang achtergrondkenmerken en vorderingen (directies en bovenschools management (D), besturen (B) en (G)MR (M))

	Attitude			Bewustwording			Kennisvergaring			Implementatie			Vorderingen		
	D	B	M	D	B	M	D	B	M	D	B	M	D	B	M
<b>Bestuursgrootte</b>															
2 tot 9	++	+	+		+		-	+		--	+		+	++	
10 of meer	++	+	+	--	+	-	--	++		--			+	+	
<b>Sector</b>															
Sbao						-			-	-	-			-	
Wec	+	-	-		-				+	-			-	+	
<b>Denominatie</b>															
Protestant christelijk	-			+		+	++		+		--		++	+	
Rooms katholiek		-		+	-		+			+			++		
Algemeen bijzonder	+	+		+	+	-	+			+			++	+	
Reformatorisch		+		+	+	+	++	+		-			++	+	
Gereformeerd Vrijgemaakt		+		+	+		+						++	+	
Overig							-	+	-	-		-	+	+	-
Meerdere	+		-			-	++			+			++		

De scores zijn ten opzichte van een openbare éénpitter in bao.

Tabel B2.10 Invloed van relevante factoren op vorderingen algemeen

	Bestuur	Directie	Medezeggenschapsraden	Totaal
Stichting				
Vereniging	-	+		++
Andere juridische vorm	--	--		--
Fusie		-		--
Geen fusie				
Personeelsbeleid	++	++	+	++
Financieel beleid		++	++	++
Besturen op hoofdlijnen	++			+

De scores zijn ten opzichte van een stichting zonder fusie-ervaring.



Tabel B2.11 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderend	Geen invloed	Belemmerend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mate van ontwikkeling van het personeelsbeleid</li> <li>• Mate van ontwikkeling van het financieel beleid</li> <li>• Juridische vorm (vereniging of stichting)</li> <li>• Besturen op hoofdlijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude ten aanzien van lumpsum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éénpitters</li> <li>• Openbare scholen</li> </ul>



## Bijlage 3 Scores van de 1e en 2e meting

In de onderstaande tabellen worden achtereenvolgens de scores weergegeven van de eerste meting, van de tweede meting op basis van de oude berekening (zelfde als de berekening van de eerste meting) en van de tweede meting op basis van de nieuwe berekening.

### *Scores eerste meting*

Tabel B3.1 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,52	5,46	5,68
Bewustwording	5,54	4,02	2,89
Kennisvergaring	5,35	5,46	2,48
Implementatie	3,86	3,71	1,46
Vorderingen	4,63	4,30	3,21

### *Scores tweede meting volgens oude berekening*

Tabel B3.2 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,44	5,43	5,50
Bewustwording	5,45	3,82	2,81
Kennisvergaring	5,95	6,11	3,70
Implementatie	4,63	4,66	2,67
Vorderingen	4,98	4,67	3,57

### *Scores tweede meting volgens nieuwe berekening*

Tabel B3.3 Scores vorderingen per onderwerp per geleding (1 = laag; 10 = hoog)

	Besturen	Directeuren	Medezeggenschapsraden
Attitude	5,44	5,43	5,50
Bewustwording	5,45	3,82	2,81
Kennisvergaring	5,90	6,23	3,17
Implementatie	2,52	2,68	2,57
Vorderingen	5,35	5,02	3,70