

Presentatie Rick de Wit

De kwaliteitscyclus en de rol van de beleidsrijke begroting



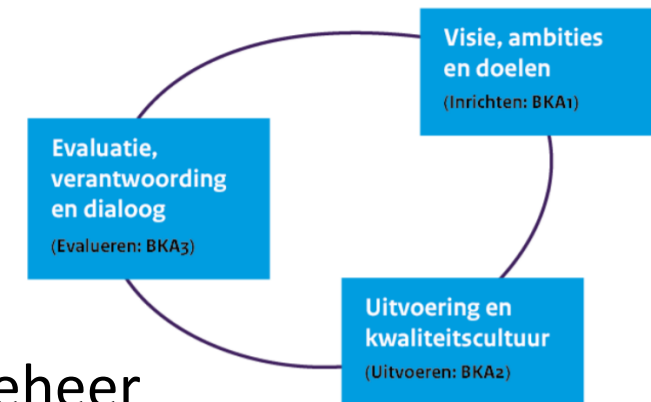
- Terugblik vorige bijeenkomst met Inspectie van het Onderwijs
- Bronnen van informatie en vindplaatsen van hulpmiddelen
- De beleidsrijke (meerjaren)begroting - de rol binnen de kwaliteitscyclus en de invloed daarvan op het doelgericht/doelmatig handelen
- Concrete doelen zijn cruciaal (en moeilijk)

De Inspectie van het Onderwijs:

- Organisaties worden bestuurd
- Dat is een cyclisch proces
- De inspectie noemt dat de kwaliteitscyclus van de organisatie
- En onderscheidt daarin Kwaliteitszorg en Financieel beheer
- Concretiseert kwaliteitszorg in de standaarden BKA 1, 2 en 3
- Kijkt daarnaast ook naar Resultaten Passend Onderwijs (en evt. Het OPDC)

<https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/meeting/netwerkbijeenkomst-kwaliteit/>

KWALITEITSGBIED BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE (BKA)



Besturing van de organisatie

Steunpunt Passend
Onderwijs

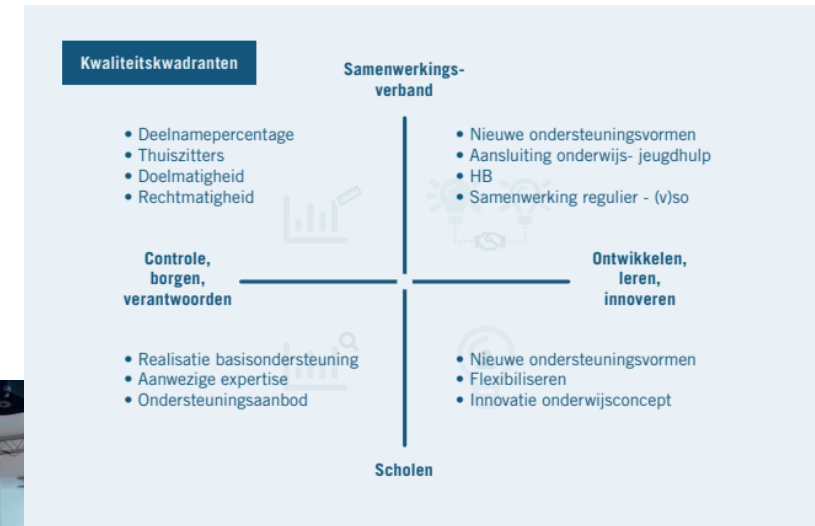
VO RAAD

PO RAAD



Bronnen en vindplaatsen

- [Kwaliteitszorg in samenwerkingsverbanden](#) (april 2020)
- Kwaliteitszorg gaat over het geheel én over de deelnemende scholen
- Aspecten van kwaliteit, kwaliteitskwadrant, 7 issues en versnellingen
- Elk swv een eigen systematiek



KWALITEITSZORG IN
SAMENWERKINGSVERBANDEN

Bronnen en vindplaatsen

- [Handreiking voor het verbeteren van de kwaliteit van beleidsdocumenten swv](#) (maart 2020, update april 2021)
- Veel rapporten geven aan dat het beter moet én kan
- Theoretisch kader
- Doelen stellen
- Documenten én momenten

Programma xxxx

Doelstelling

Beoogd resultaat

Activiteiten

Beschikbaar budget

Benodigde formatie

Wijze van monitoring

Risicoanalyse



- In de kwaliteitscyclus draait het om **documenten én momenten**
 - De inhoudelijke en financiële planning- & controlcyclus: plannen maken, uitvoeren, monitoren, evalueren, bijstellen. Verantwoorden.
 - Dat leidt tot documenten en die documenten worden besproken.
- De P&C-cyclus floreert optimaal bij:
 - Documenten van goede kwaliteit - maar dat alleen is onvoldoende
 - Gesprekken en besluiten van goede kwaliteit - maar dat alleen is onvoldoende
 - Integraliteit - niet de ene vergadering een financiële rapportage en de volgende een inhoudelijke rapportage, over dezelfde periode

- 'Budgetten verdelen, besteden, monitoren en evalueren' (maart 2021)
- Verrassend passend verantwoord (september 2018)

<https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/special-verrassend-passend-verantwoording/>



Goede plannen zijn de beste vorm van verantwoording

De beleidsrijke begroting

- Bij dit onderwerp stappen we op een ‘willekeurig’ moment in de P&C-cyclus: bij de begroting
- Beleidsrijk begroten vraagt om een andere opzet van de begroting dan (nu nog) gebruikelijk is in de onderwijssector >>>
- Namelijk: programmatisch of thematisch begroten
- Is een middel, geen doel

Bedragen in €	Realisatie 2020 (A)	Begroting 2020 (B)	Vershil (A)- (B)	Realisatie 2019 (C)	Vershil (A)-(C)
BATEN					
Rijksbijdrage	9.444.342	9.194.741	249.601	8.659.649	784.693
Overige baten	7.876	-	7.876	1.578	6.298
Totale baten	9.452.218	9.194.741	257.477	8.661.227	790.991
LASTEN					
Personele lasten	1.088.993	893.016	195.977	470.445	618.548
Afschrijvingen	20.881	7.000	13.881	7.549	13.332
Huisvestingslasten	77.717	100.000	-22.283	34.012	43.705
Overige lasten	341.889	580.000	-238.111	241.193	100.696
Doorbet. Aan schoolbesturen	7.010.496	7.614.725	-604.229	7.414.061	-403.565
Totale lasten	8.539.976	9.194.741	-654.765	8.167.260	372.716
Saldo baten en lasten	912.242	-	912.242	493.967	418.275
Financiële baten en lasten	-1.186	-	-1.186	-457	-729
Resultaat	911.056	-	911.056	493.510	417.546

De beleidsrijke begroting

Steunpunt Passend
Onderwijs

VO RAAD

PO RAAD

Meerjarenbegroting	2019-B	2020	2021	2022	2023
Baten					
rijksbijdragen	4.906.859	5.164.447	5.163.240	5.127.968	5.122.538
overige baten	24.500	10.000	10.000	10.000	10.000
geormerkte baten programma's	5.000	98.000	51.500	51.500	5.000
Totale baten	4.936.359	5.272.447	5.224.740	5.189.468	5.137.538
Lasten					
Afdrachten	2.590.430	2.643.218	2.583.392	2.567.392	2.531.835
Programma 1 - Basisondersteuning	1.088.082	964.294	963.141	960.949	960.718
Programma 2 - Breedteondersteuning - KortOn	134.600	141.575	141.725	141.725	141.725
Programma 3 - Breedteondersteuning - Arrangement	479.950	524.890	531.475	531.475	523.844
Programma 4 - Breedteondersteuning - Deskundigheidsbevordering	150.000	150.000	120.000	120.000	100.000
Programma 5 - Breedteondersteuning - Observatiegroep	150.090	185.000	186.000	186.000	186.000
Programma 6 - Breedteondersteuning - Onderwijs en Zorg	160.000	170.000	171.000	171.000	171.000
Programma 7 - Breedteondersteuning - Steunpunt HB	29.000	144.000	98.500	98.500	53.000
Programma 8 - Breedteondersteuning - Poortwachter EED	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050
Programma 9 - Bestuur & organisatie	325.250	264.730	266.500	267.750	269.000
Programma 10 - Kwaliteitszorg	15.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Programma 11- Reserve	225.000	319.025	308.875	308.875	0
Totale lasten	5.353.452	5.587.782	5.451.658	5.434.716	5.018.172
Resultaat	-417.093	-315.335	-226.918	-245.247	119.366

Meerjarenbegroting	2019 (JR)	2020 (B)	2021	2022	2023	2024
Baten						
rijksbijdragen	14.284.245	14.557.958	15.730.046	15.739.932	15.738.213	15.738.213
overige baten	0	0	0	0	0	0
geormerkte baten programma's	10.500	0	60.738	60.738	0	0
Totale baten	14.294.745	14.557.958	15.790.784	15.800.670	15.738.213	15.738.213
Lasten						
afdracht lwoo (via DUO)	6.406.735	6.293.033	6.965.803	6.689.980	6.689.980	6.689.980
afdracht pro (via DUO)	1.164.861	1.095.248	1.228.669	1.188.550	1.188.550	1.188.550
afdracht vso, teldatum, (via DUO)	3.465.951	3.575.711	3.937.308	4.014.132	3.883.747	3.883.747
afdracht vso, tussentijdse groei, ondersteuningsbekostig	334.295	346.632	200.942	225.051	217.752	217.752
afdracht vso, tussentijdse groei, basisbekostiging			144.815	159.678	155.030	155.030
Pr. 1 Ondersteuningsmiddelen naar de scholen	1.251.840	1.221.840	1.226.792	1.226.236	1.226.236	1.226.236
Pr. 2 Ambulante begeleiding	478.399	500.000	573.263	573.263	573.263	573.263
Pr. 3 Bovenschoolse arrangementen	274.851	500.000	515.000	515.000	515.000	515.000
Pr. 4 Ondersteuningstoewijzing	124.436	143.280	187.140	187.140	187.140	187.140
Pr. 5 Management en organisatie	253.881	237.939	397.096	397.096	397.096	397.096
Pr. 6 Innovatie en projecten	207.312	683.055	853.569	853.569	853.569	853.569
Totale lasten	13.962.560	14.596.738	16.230.399	16.029.694	15.887.363	15.887.363
Resultaat	332.185	-38.780	-439.615	-229.024	-149.150	-149.150

- De beleidsrijke begroting vereist beleid → Een open deur, maar tevens het kernpunt!
- Beleid in ondersteuningsplan en jaarplannen → ‘Beoogde resultaten’
- Concrete plannen nodig om:
 - Resultaat te kunnen boeken (en vaststellen)
 - Goede (meerjaren)begroting te kunnen maken
- Koppeling manifesteert zich in een programmatische begroting
- Budgetten kun je op meerdere manieren toekennen:
 - Aantal leerlingen
 - Criteria of indicatoren
 - Doelfinanciering

De beleidsrijke begroting

Steunpunt Passend
Onderwijs

VO RAAD

PO RAAD

Inhoudelijk	Financieel
Ondersteuningsplan	Meerjarenbegroting
Jaarplan	Kalenderjaarbegroting
Periodieke inhoudelijke rapportages	Financiële rapportages
Bestuursverslag	Jaarrekening
Bestedingsplan voor OCW	Excel format OCW

Concrete doelen

- Het draait dus allemaal om concrete doelen, ze bepalen:
 - De mate van resultaatgerichtheid
 - De kwaliteit van verantwoorden (en monitoren)
 - De kwaliteit van de koppeling tussen plannen en begroting
- Beschrijf doelen in termen van de situatie die je aan wilt treffen als het doel gerealiseerd is

Abstract	Concreet
Professionalisering van personeel i.h.k.v. HB	Per school volgt jaarlijks één docent de ECHA opleiding
Expertise vso delen	Op elke vo locatie is een vso specialist drie dagdelen per week aanwezig om kennis te delen, vragen te beantwoorden en te reflecteren op bijgewoonde lessen
Kwaliteit OPP's verbeteren	Alle OPP's voldoen bij tweede lezing aan onze tien geformuleerde kwaliteitseisen

Concrete doelen

Doelen kun je langs allerlei lijnen rubriceren (wees je daar van bewust)

Primaire proces van ondersteuning	Landelijk	Leerlingen & ouders	Hier en nu /going concern	Project	Randvoorwaarden	Strategisch
Organisatie van het samenwerkingsverband	Regionaal	Scholen & schoolbesturen	Toekomstige gewenste situatie / ontwikkeling	Programma	Vormen van ondersteuning	Tactisch
Onderlinge samenwerking	School	Bureau				Operationeel
Inzet van middelen	Medewerkers	Netwerk				

Concrete doelen

- Als je raakt wilt schieten moet je scherp stellen (focus)
- Als je niet scherp kunt stellen, is je plan nog niet goed genoeg
- Doelen realiseer je door middel van activiteiten > die activiteiten kennen uitvoerders > daarmee krijgt het doel een gezicht/aanspreekpunt
- Maak het heel concreet: wie levert welke bijdrage waar aan?
- Middelen of activiteiten worden vaak als doel bestempeld:
 - Middelen voor de basisscholen
 - Begeleiders passend onderwijs
 - Saldo Iwoo middelen besteden
- Grote strategische doelen knip je op in tussendoelen / piketpalen

Concrete doelen

Voorbeeld van het concretiseren van strategische doelen in jaardoelen per netwerkonderdeel

<p>Strategisch doel: Bron en uitwerking: Kwantificering van het doel: Analyse vertrekpunt: Verzamelen van informatie:</p>	<p>Minder leerlingen naar het voortgezet speciaal onderwijs Ondersteuningsplan 2020-2024, incl. meerjarenbegroting 1-10-2020: 299 (3,51%), 2024: 247 (2,99%) Categoriën l,m,h; aandeel onder-instroom, aandeel zij-instroom, verwijzende scholen, gemiddelde verblijfsduur, uitstroombestemming, etc., etc. Wetenschappelijke informatie verzamelen (o.a. NRO onderzoeksprogramma Evaluatie passend onderwijs). En best practices. Vermijden dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden.</p>	<p>De ervaring leert dat een doel vaak alleen op dit niveau wordt geformuleerd. Er is dan geen eigenaar en vaak geen (gerrichte) actie. En feitelijk is de haalbaarheid ook niet vastgesteld. Belangrijk is ook best practices en wetenschappelijke inzichten te verzamelen en gebruiken.</p>
<p>Hoofddoel 2021: Bron en uitwerking: Doelen per netwerkonderdeel: (formuleren als concreet meetbaar beoogd resultaat)</p> <p>Activiteiten 2021:</p> <p>Benodigd budget: Monitoring:</p>	<p>Randvoorwaarden scheppen Jaarplan 2021 en bijbehorende begroting Scholen, regulier (doel per school): Scholen, gespecialiseerd (doel per school): Toelaatbaarheidscommissie: Bureau swv: Directeur swv: Scholen, regulier (doel per school): Scholen, gespecialiseerd (doel per school): Toelaatbaarheidscommissie: Bureau swv: Directeur swv: Per activiteit budget begroten Per netwerkonderdeel wordt bepaald welke informatie wordt verzameld en gedeeld. En hoe, bijv. uitwisselingsessies.</p> <p>Concreet bepalen hoe en waar de leerlingen een plaats krijgen in de school Bepalen waar welke expertise geleverd gaat worden en door wie. Potentiële selecteren. Nieuwe werkwijze formuleren, van 'tlv tenzij' naar 'regulier tenzij' Informatie delen. Beleid communiceren en uitleggen Stimuleren, regisseren. Afspraken met ketenpartners maken. Scholing realiseren, rooster aanpassen, gebouw aanpassen, taken verdelen Afspraken vastleggen over inzet in reguliere scholen Proef draaien met nieuwe werkwijze W'lijke informatie delen. Nieuwsbrieven maken, website aanpassen, etc. Voortgangsgesprekken voeren, resultaten delen</p>	<p>Belangrijk is dat elk onderdeel van het netwerk (in onderlinge afstemming) zelf formuleert welk concreet aandeel men gaat leveren in het realiseren van de gezamenlijke (strategische) doelstellingen, geconcretiseerd naar doelstellingen per jaar. Verdeling van het budget op basis hiervan.</p>
<p>Hoofddoel 2022: Bron en uitwerking: Doelen per netwerkonderdeel: (formuleren als concreet meetbaar beoogd resultaat)</p> <p>Activiteiten 2022:</p> <p>Benodigd budget: Monitoring:</p>	<p>Het aantal vso leerlingen daalt met 10, door minder onder-instroom, minder zij-instroom en enkele terugplaatsingen Jaarplan 2022 en bijbehorende begroting Scholen, regulier (doel per school): Scholen, gespecialiseerd (doel per school): Toelaatbaarheidscommissie: Bureau swv: Directeur swv: Scholen, regulier (doel per school): Scholen, gespecialiseerd (doel per school): Toelaatbaarheidscommissie: Bureau swv: Directeur swv: Per activiteit budget begroten Per netwerkonderdeel wordt bepaald welke informatie wordt verzameld en gedeeld. En hoe, bijv. uitwisselingsessies.</p> <p>Streefcijfers onder-instroom, zij-uitstroom en terugplaatsing Streefcijfers terugplaatsing en expertise inzet Nieuwe werkwijze toepassen Beleid ondersteunen met informatie en best practices Stimuleren, regisseren. Afspraken ketenpartners evalueren en actualiseren. Gespecialiseerde ondersteuning bieden aan x lln. Expertise inzetten op x scholen, voor x leerlingen x dossiers via nieuwe werkwijze behandelen Best practices delen Voortgangsgesprekken voeren, resultaten delen</p>	<p>Belangrijk is dat elke medewerker werkzaam binnen het netwerk op de hoogte is van de strategische en jaardoelen en weet wat (eventueel) haar/zijn bijdrage is aan de realisatie hiervan.</p>

- Formuleer doelen positief:

Meer leerlingen in het regulier onderwijs in plaats van minder leerlingen in het Gespecialiseerd Onderwijs

- Formuleer doelen die bij jouw swv horen in plaats van 'we streven naar het landelijk gemiddelde'

De cyclus sluiten: van plannen naar verantwoordend

Steunpunt Passend
Onderwijs

VO RAAD

PO RAAD

- Het draait om goede plannen (doelen), maar ook verantwoording is onmisbaar (beleidsevaluatie, rekenschap afleggen, lerenden organisatie)
- Inhoudelijk en financieel (in samenhang)
- Kies vooral zelf je vormen en momenten en zet verplichte vormen en momenten naar je hand, zodat je er profijt van hebt
- Er zijn veel meer vormen dan papier: audits, werkbezoeken, ronde tafelgesprekken, conferenties (formeel en informeel)

De cyclus sluiten: van plannen naar verantwoord

Steunpunt Passend
Onderwijs

VO RAAD

PO RAAD

- Bij doelformulering bepaal je direct ook de wijze van monitoring. Als dat niet lukt is je plan nog niet goed genoeg.
- Kwantitatieve of kwalitatieve gegevens? Meetbaar of merkbaar?
- Beschikbare (openbare) bronnen en/of eigen gegevensverzameling (bijvoorbeeld bij scholen)

1. Wat maakt een doel tot een goed doel?
2. Herken je dat concrete doelen stellen moeilijk is? Wat zijn hier oorzaken van? Denk aan zaken als complexiteit, vrijblijvendheid, onvoldoende realisme, gebrek aan ambitie in het netwerk, etc.
3. Welke eigen doelen van jouw swv moeten concreter geformuleerd worden? Hoe ga je dat doen?
4. Zijn de doelen die je in het bestedingsplan voor de besteding van de bovenmatige reserves hebt beschreven voldoende concreet?
5. Kan de verantwoording in jouw swv van verplicht naar profijtelijk?