



**Steunpunt
Passend Onderwijs**

Een initiatief van de PO-Raad en de VO-raad

Subsessie Doelmatigheid

Rick de Wit, Leentje Bouwman

17 november 2025



Plenair

- Samenvatting plenaire sessie
 - Doel handreiking
 - Theoretisch kader
 - 6 casussen
 - Algemene bevindingen
- Mentimeter

Doel van de handreiking

- Doelmatige besteding van middelen krijgt steeds meer aandacht
- Houvast, werkwijze en tips vanuit SPO
- Rol penvoerder door Infinite Financieel

Mentimeter



Theoretisch kader

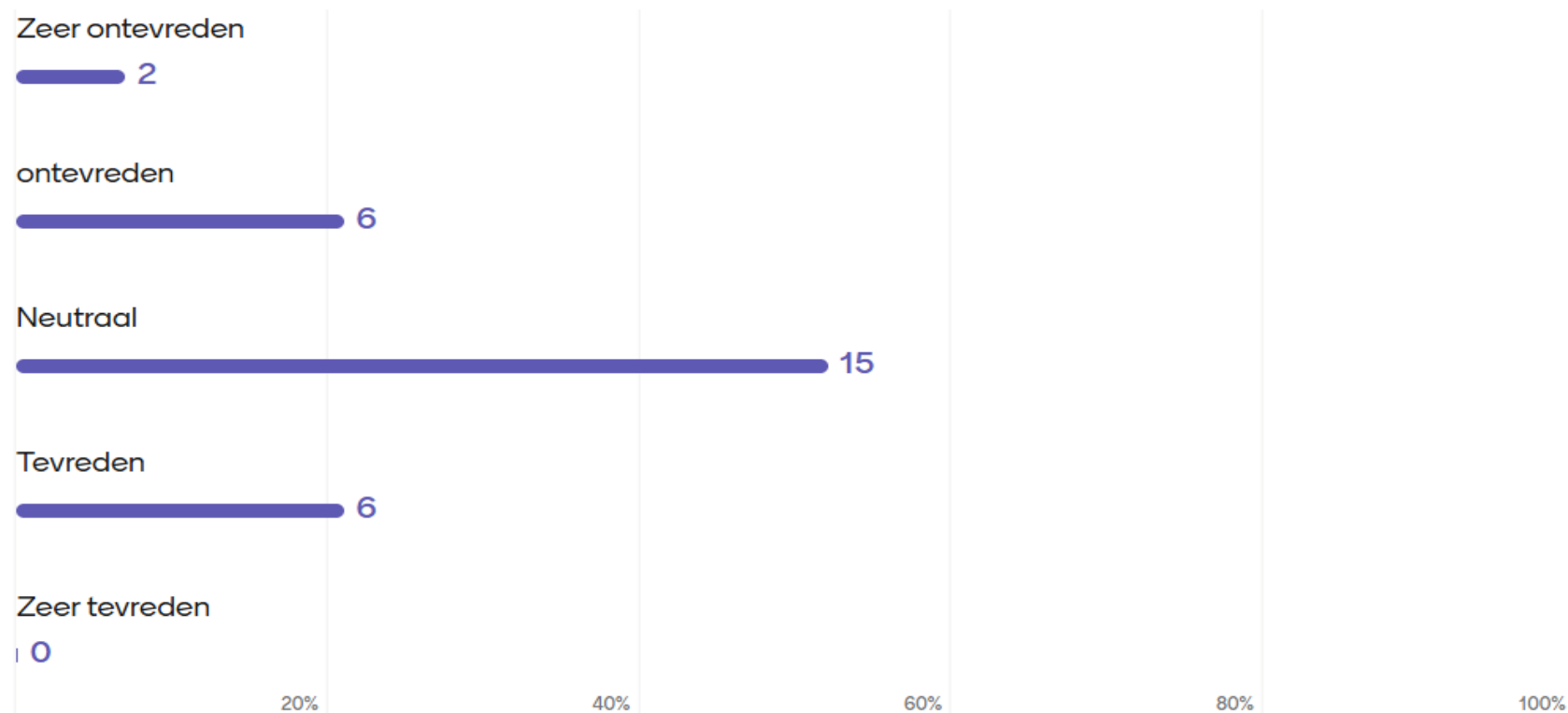
- **Resultaten verantwoordingsonderzoek 2016, ARK (2017)**
 - Er is een structureel gebrek aan inzicht en verantwoording over de besteding van middelen
 - Verduidelijk verantwoordingseisen en zorg voor uniforme en toegankelijke rapportages
- **Rapport Zicht en sturing op verantwoording van doelmatige besteding middelen passend onderwijs, Inspectie van het Onderwijs (2023)**
 - Er is een gebrek aan zicht, sturing en verantwoording over bestedingen
 - Versterk governance, transparantie en wettelijke kaders
- **Handreiking toetsing doelmatige besteding van middelen in het onderwijs, VTOI-NVTK (2023)**
 - Raden van Toezicht speelt een rol in het bewaken van de doelmatige besteding van publieke middelen
 - Maak gebruik van de PDCA-cyclus en concrete toezichtmomenten
- **Weblog Jos Verkroost, Inspectie van het Onderwijs (2018)**
 - Passen de uitgaven binnen het onderwijsdoel?
 - Is er een zakelijk belang?
 - Is er gepaste soberheid?
 - Zijn er voor kosten gemotiveerde keuzes gemaakt?
 - Zijn de kosten proportioneel in relatie tot de activiteiten?

Mentimeter vraag 1

- Hoe tevreden bent u over de mate waarin uw organisatie nu al doelmatig te werk gaat?

 Hoe tevreden bent u over de mate waarin uw organisatie nu al doelmatig te werk gaat?

 29 / 32

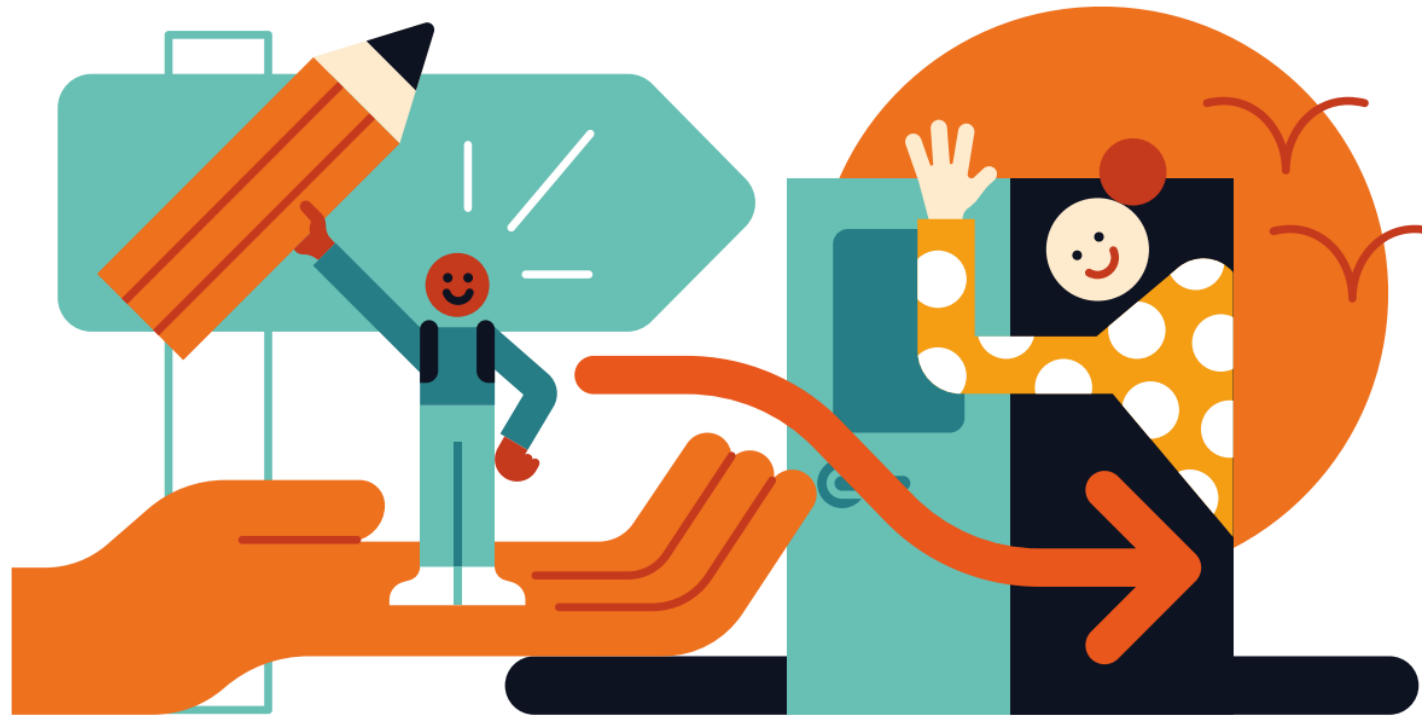


6 casussen

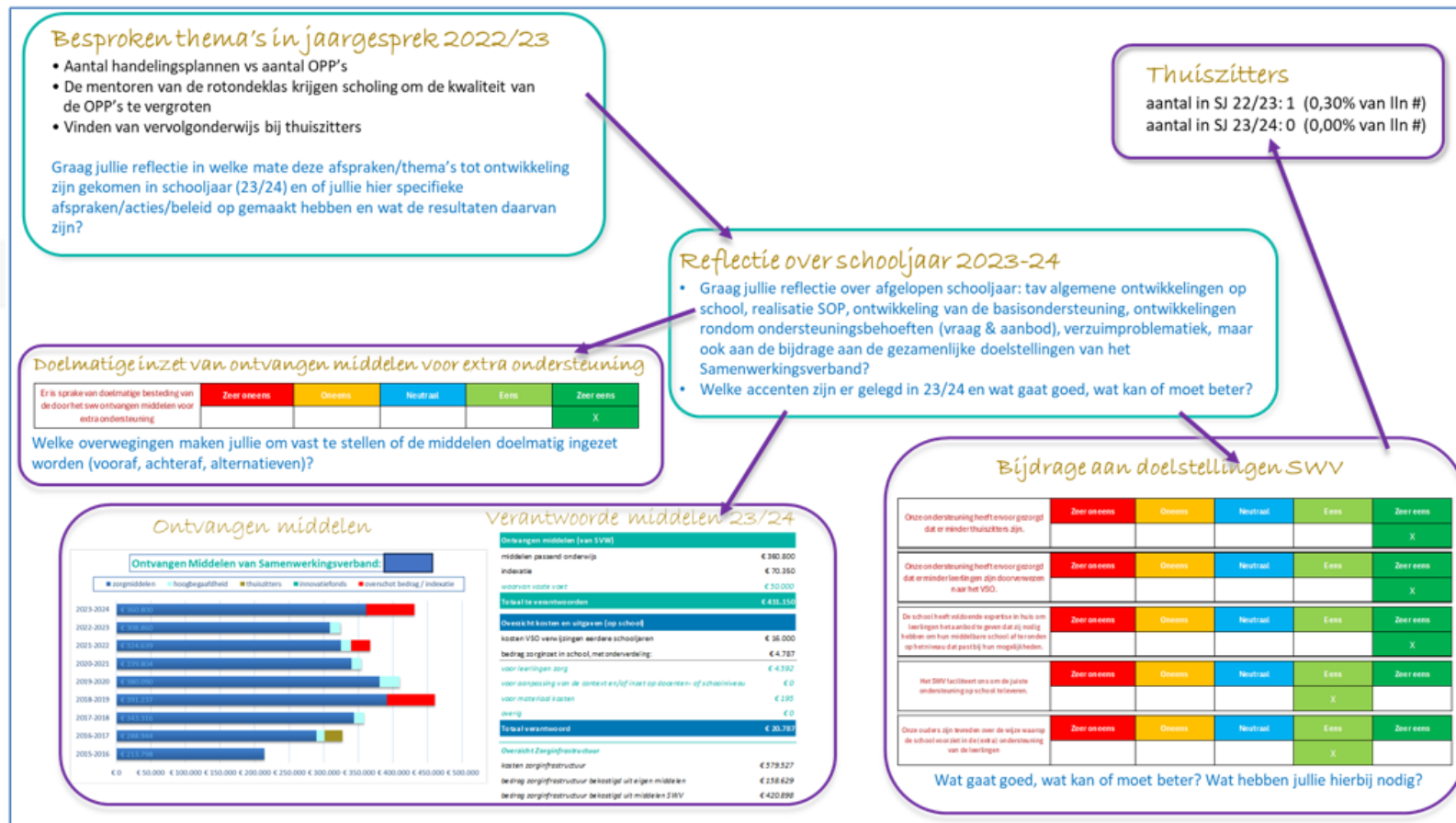
- SWV Koers VO
- SWV VO Zuidoost Utrecht
- Onderwijsgroep Oost-Brabant
- SWV VO Delflanden
- Passend Onderwijs Almere
- SWV VO Zaanstreek

Koers VO

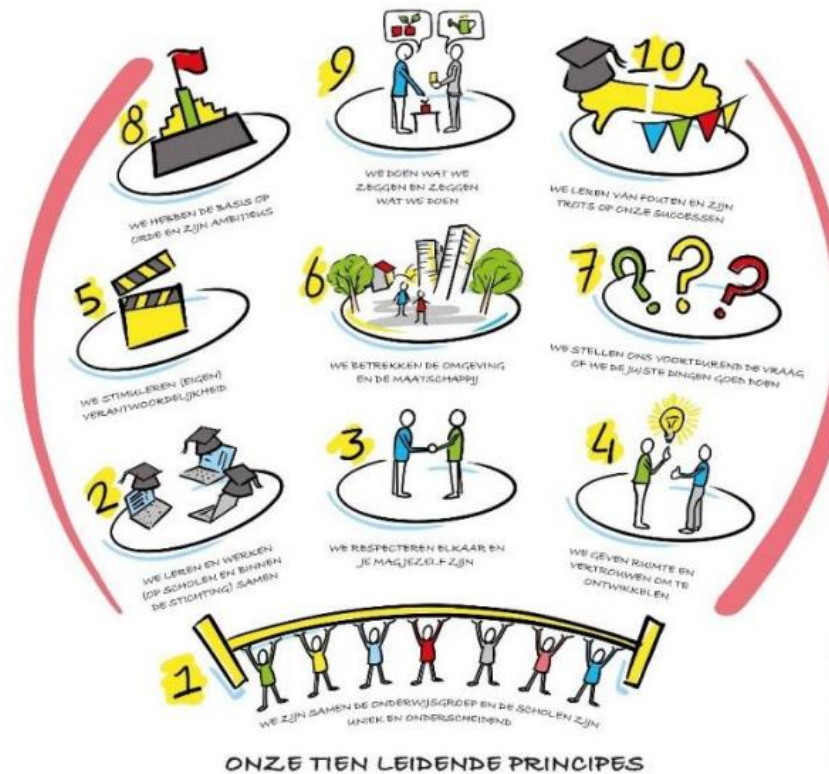
Het optimaliseren van het dekkend netwerk en de route naar inclusiever onderwijs



SWV VO Zuidoost Utrecht



Onderwijsgroep Oost-Brabant



SWV VO Delflanden



Passend Onderwijs Almere



Een initiatief van de PO-Raad en de VO-raad

SAMEN GROEIEN AAN INTEGRALE TAFEL

De integrale tafel bestond al in Almere. Als een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) was aangevraagd - en men dacht dat onderwijs niet alleen het antwoord kon bieden - bogen samenwerkingsverband en Jeugdgezondheidszorg (JGZ) zich samen met ouders over de ondersteuningsvraag van de leerling. Door jeugdhulp toe te voegen was de kans op een succesvolle instroom in de volgende onderwijsplek vele malen groter. Andersom had de JGZ soms casussen waar er naast een zorg- ook een onderwijsvraag was.

SWV VO Zaanstreek

Doelstelling 2: We hebben thuisnabij passend onderwijs	Indicator: 1. Aantal vso-leerlingen buiten de regio 2. Aantal thuiszittende leerlingen langer dan drie maanden zonder onderwijs 3. Inzichtelijk wat de ondersteuningsbehoeften zijn van lln die langer dan drie maanden zonder onderwijs thuiszitten 4. Percentage scholen dat voldoet aan de afspraken over de basisondersteuning	Waardering: 1. Lagere score is beter 2. lagere score is beter 3. hogere score is beter 4. hogere score is beter			
Startwaarde 1-8-2024: 1. 29% vso-leerlingen (lln) geen thuisnabij onderwijs 2. Aantal thuiszittende lln langer dan 3 mnd = 55 (38 geoorloofd, 17 ongeoorloofd) 3. Volgt uit onderzoek Radar Advies 4. 0-meting checklist levert startwaarde	Streefwaarde in 4 jaar: 1. lln geen thuisnabij onderwijs = 10% 2. Aantal thuiszittende lln langer dan 3 mnd = ½ startwaarde. 3. 100% inzichtelijk 4. 100% van de scholen	Waarde na jaar 1: 1. 25% 2. 48 3. – 4. Checklist af en opdracht gedeeld met alle scholen			
Hoofdactiviteit: De schoolondersteuningsprofielen, het vso-scholen en regionale bovenschoolse voorzieningen van het opdc SVZ zorgen voor een dekkend netwerk					
Wat willen we bereiken? Subactiviteiten	Responsible	Accountable	Supportive	Consulted	Informed
1. Starten symbiosetraject voor lln van PRO		Bestuur Zaam en bestuur Zaan Primair	Projectgroep	KEC SVZ	DNR
2. Besluiten over beoogde partner	Directeur-bestuurder SVZ (onderwijsdeel), Wethouders (gemeentelijke deel)	Directeur-bestuurder SVZ (onderwijsdeel), Wethouders (gemeentelijke deel)	Beleidsadviseurs gemeenten, Jeugdteam, Beleidsmedewerker SVZ	Voorzitter Thuiszitters-tafel & Beleidsadviseur SWV PO	DNR
3. Starten van een vso-havo- en vwo-onderbouw in het vso die voorbereidt op reguliere bovenbouw.	Stuurgroep (CvB-lid OVO, Directeur-bestuurder SVZ, Regiodirecteur iHUB	DNR	Projectleider	Expertisegroep	

Mentimeter vraag 2

- Wat is tot dusver uw belangrijkste succes qua doelmatig werken?

Bewustwording dat er nog niet doelmatig gewerkt wordt.

Verantwoording middelen basis ondersteuning en extra ondersteuning door schoolbesturen.

Meer datagestuurd werken

Koppeling met ambities uit het ondersteuningsplan

Monitor uitvraag. Plan do check act cyclus en beleidsrijke begroting

Datagestuurd en gezamenlijke afstemming

Data sheet als onderlegger voor gesprek

Regelmatige aanpassing van aanbod arrangementen.

Eensgezindheid binnen de besturen, gezamenlijke doelen binnen het ondersteuningsplan.

De bewustwording en goede gesprekken in het netwerk

Alle incidentele onderzoeken hebben een doelstelling op basis van de doelmatigheids criteria van inspectie

Bewustwording bij partners.

Heldere en breed gedragen doelen in het OSP

Cyclisch werken

Dat er inzicht is in data en dat schoolbesturen zien dat dit kan bijdragen in het maken van gerichte keuzes waarbij financiële middelen toegekend worden.

Van projectplan naar bilaterale en gezamenlijke overleggen naar evaluatie van voortgang op doelstellingen.

Zicht krijgen op de getallen.

Meer data gestuurd werken

Inzicht in data als basis voor het inhoudelijke gesprek

Versterkte doelen formuleren

Bewustwording schooldirecteuren

De kwaliteitszorgcyclus, bestaande uit per jaar 3 gesprekken. Waarvan de laatste gebaseerd is op de Scan Basisondersteuning (ingevuld door schoolleider, OCO en OPO).

Schoolbesturen die de doelmatige besteding van middelen aan elkaar verantwoorden.

Concrete plannen. Doel indicator activiteiten voor scholen stafbureau en ketenpartners. Vastleggen pdca volgen. Bestuursmonitorgesprekken. Veel data gedreven. Projectmatige aanpak.

Vanaf 2026 een 'beleidsrijke' begroting met concrete meetbare doelstellingen. Het is een begin en nog niet af

Beleidsrijke meerjarenbegroting

Koppeling begroting en ondersteuningsplan

Meer data en daardoor meer inzichten.

Dat het gesprek gevoerd wordt over wat kwalitatief goed onderwijs betekent.

Beginnende acceptatie van projectmatig werken aanpak; meer tijd aan begin voor definiëring/doelstelling, levert ons allen straks meer op.

Doelmatig werken vanuit OSP naar jaarplannen. Duidelijke koppeling en cyclisch werken

We vragen schoolbesturen vooraf een plan in te dienen voor de middelen die zij ontvangen voor een bestuursarrangement. Tussentijds en na afloop vindt daar het gesprek over plaats.

Bewustwording bij partners, meer sturen aan de voorkant, jaarplan op beter op naam en in de tijd uitgezet

Beleidsrijke meerjarenbegroting

Meewerken scholen/schoolbesturen

Resultaat vs besteding

Informatie op regio, bestuur en schoolniveau rapporteren
en bespreken in kwaliteitsgesprekken

Het systeem om het in vast te leggen en samenvatten

Resultaat in de klas

Algemene bevindingen

- Bewust kiezen, handelen en terugblikken
- Weloverwogen keuzes, onderbouwde inzet van middelen in doelen en activiteiten
- Scenario's
- In besluitvormings- én uitvoeringsprocessen
- Werk met betekenisvolle data (KPI's)
- Verwerk (onderzoeks)resultaten
- Alle niveaus
- Een beargumenteerde onderbouwing van de verdeling van middelen
- Namen en rugnummers
- Wees kritisch
- Elke gelding haar eigen sterke rol
- Gebruik Social Profit Canvas

Mentimeter vraag 3

- Wat is op dit moment uw grootste zorg/verbeterpunt qua doelmatig werken?

Namen en rugnummers

Doelmatigheid en de toezichthouder

De wijze waarin ons schoolmodel de middelen verdeeld worden

Doelmatige besteding middelen basisondersteuning bij scholen en schoolbesturen

Verantwoording door de scholen met minimale bureaucratie

Van curatief naar preventief

Inzicht dat de schoolbesturen zelf hebben in besteding PaO middelen

Doelmatige verantwoording door schoolbesturen

Sturingsmogelijkheid als swv op schoolbesturen.

Meewerken scholen/schoolbesturen

Papieren werkelijkheid vermijden, scholen in the lead laten

Het middel gaat het doel van doelmatigheid overschaduw

Maakbaarheid

Het creëren van overzicht en inzicht
over waar we mee bezig zijn.

Goed gebruik maken/updaten van
scholen van het centrale
registratiesysteem (Ldos in ons geval)

Eigenaarschap vergroten

De stap ervoor. Neuzen dezelfde kant
op.

Gedeelde visie swv/schoolbesturen op
doelmatig werken.

Vooruit kijken en concreet maken

Eenduidige definitie

Verhaal vs werkelijkheid

De keuze voor model van financiering;
expertise- school- hybride.

Het collectieve belang versus
school(bestuurlijk) belang.

Van theorie naar praktijk

Eigenaarschap vergroten

De inzet van middelen door scholen: in hoeverre strookt dat met de weg naar inclusief onderwijs?

Ruimte voor innovatie houden

Ruimte houden voor adaptief management

Eenduidige definitie

Korte en lange termijn

Geen onafhankelijk toezicht, vaak nog weinig zicht op de besteding bij de schoolbesturen, nog te weinig samenwerking op en regie over het dekkend netwerk

Van theorie naar praktijk

De omslag van individueel naar contextueel.

De aanpak is een uitprobeersel en we weten niet of dit feitelijk de juiste manier is om doelmatig te werken.

Aan de slag! – Deel 1

- RASCI-Model



Invullen RASCI-Model

- Hand-out



SVZ Jaarplan 2024-2025

Speerpunt 1 De leerlingen met doelstelling 1, 2 en 3 op blz 1

Speerpunt 2 Het netwerk met doelstelling 4, 5 en 6 op blz 6

Speerpunt 3 De interne organisatie met doelstelling 7 en 8 op blz 12

Afkortingenlijst op blz 15

Toelichting RASCI methode blz 16

Voortgang februari 2025 **Geel:** stagneert **Groen:** loopt **Blauw:** kan gestart worden Geen kleur: onduidelijk wat status is

Speerpunt 1: De leerlingen					
Verbetermaatregelen		Zie bijlage 3 van het SVZ Ondersteuningsplan 24-28			
Proces		Alles wat SVZ doet, heeft als doel al onze leerlingen passend en inclusief onderwijs te bieden. Niet voor niets gaan onze drie leidende principes over onze leerlingen. Drie doelstellingen die hen direct ten goede komen, vallen onder dit speerpunt. Voor alle drie de doelstellingen binnen dit speerpunt is het ondersteuningsteam op school van groot belang. De samenwerking in het netwerk met leerplicht, jeugdgezondheidszorg, jeugdhulpverlening, maar vooral ook met ouders en leerlingen is een voorwaarde om succesvol te zijn.			
Doelstelling 1 Al onze leerlingen volgen onderwijs		Indicator: 1. Aantal thuiszittende leerlingen langer dan drie maanden zonder onderwijs. 2. Aantal leerlingen dat meer dan 80 lesuren per jaar verzuimt. <i>Deze indicator volgt in <u>jaarplan</u> 2.</i>		Waardering: Lagere score is beter	
Startwaarde		Streefwaarde in 4 jaar		Streefwaarde na 1 jaar	
Hoofdactiviteit: Inventariseren ondersteuningsbehoeften van thuiszittende leerlingen					
Wat willen we bereiken? Subactiviteiten		Responsible	Accountable	Supportive	Consulted Informed

RASCI-Model

- Beschrijf speerpunt
- Beschrijf proces en doelstellingen
- Wat willen we bereiken? (Streefwaarde)
- Definieer R-A-S-C-I

RASCI-Model

- R – Responsible (verantwoordelijk)
- A – Accountable (eindverantwoordelijk)
- S – Supportive (ondersteunend)
- C – Consulted (geraadpleegd)
- I – Informed (geïnformeerd)

Aan de slag – Deel 2

- Definitie Koers VO
- Vijf vragen Jos Verkroost
- Eigen definitie formuleren

Definitie doelmatigheid – Koers VO

- *Koers VO toetst bij al haar — zowel nieuwe als bestaande — activiteiten de koppeling tussen de inzet van (beschikbare) middelen en het te bereiken resultaat. Er worden bewuste keuzes gemaakt, waarbij steeds wordt gestreefd naar de meest efficiënte optie om het gewenste doel te behalen. Na het behalen van het doel, of de afronding van de activiteit, is het evalueren van de gemaakte keuzes structureel onderdeel van het proces.*

Weblog Jos Verkroost, IvhO (2018)

- Passen de uitgaven binnen het onderwijsdoel?
- Is er een zakelijk belang?
- Is er gepaste soberheid?
- Zijn er voor kosten gemotiveerde keuzes gemaakt?
- Zijn de kosten proportioneel in relatie tot de activiteiten?

Definitie doelmatigheid

- Wat betekent doelmatigheid binnen uw organisatie?
- Formuleer eigen definitie

Mentimeter vraag 4

- Wat neemt u vooral mee uit deze bijeenkomst?

Wat neemt u vooral mee uit deze bijeenkomst?



A word cloud visualization of responses to the question 'Wat neemt u vooral mee uit deze bijeenkomst?'. The words are arranged in a circular pattern around the central word 'inspiratie'. The words are color-coded: blue for 'inspiratie', red for 'reflectie', and various shades of blue and red for the other words. The words are of varying sizes, with 'inspiratie' being the largest and 'reflectie' being the second largest.

alle stappen meenemen om verantwoordelijken te
nooit klaar aan de slag inspiratie andere swv's
open eerlijk nieuwsgierig in gesprek over doelmatig
ideeën op naar de volgende fase
cijfers en gesprek iedereen vindt het lastig
ervaringen van buurman definiëren is de uitdaging
uitdaging blijf altijd in beweging doelmatigheid
dezelfde uitdagingen aan voorkant beginnen
verantwoordelijkheden bel vertaling naar praktijk

Ter afsluiting

- Handreiking Doelmatigheid ligt voor u klaar!

