

Beleidsrijk begroten en rapporteren



Leeuwendaal Advies
Joke Walraven

Cogix

| © Leeuwendaal Advies | 13 maart 2019

INHOUD

- | | |
|---|-----------|
| 1 De koppeling tussen beleid en geld | 4 |
| 2 De goede dingen doen: de juiste keuzes maken | 13 |



De ideale situatie: koppeling beleid en geld in begroting en in rapportage

- De stichtingsbegroting is de financiële uitwerking van het strategisch plan.
- De schoolbegroting is de financiële uitwerking van het schoolplan.
- Het schoolplan is de uitwerking van het strategisch plan.
- De rapportage informeert over voortgang beleid en uitputting budget.

In de praktijk stellen bestuurder en directeuren de beleidsplannen op en de financiële beleidsmedewerker/controller stelt de begroting op: 2 aparte cycli.

In de praktijk is er geen duidelijke relatie tussen schoolplannen en het strategisch beleidsplan.

In de praktijk is de begroting gebaseerd op de begroting en de realisatie van het lopende jaar en niet op beleid. De begroting moet rond de nul uitkomen.

In de praktijk bestaat beleidsrijk begroten uit een financiële uitwerking van de bovenschoolse gealloceerde projecten.

De koppeling tussen beleid en geld



Waarom is de koppeling tussen beleid en geld zo moeilijk?

Omdat het beleid aan de voorkant niet concreet is geformuleerd.

Voorbeelden van beleidsdoelstellingen:

- We geven goed onderwijs
- Onze leerlingen zijn voorbereid op de toekomst met 21 eeuwse vaardigheden
- We zijn een professionele organisatie
-
-

21 eeuwse vaardigheden: wat moeten de leerlingen kunnen/kennen?

wanneer zijn de goed voorbereid? (ken- en stuurgetallen)

welke activiteiten moeten we uitvoeren?

Doelstellingen concreet maken en uitwerken in activiteiten

Stappenplan:

1. De doelstellingen uit het strategisch beleid zo concreet mogelijk formuleren en er ken/stuurgetallen aan koppelen.
2. Strategisch beleid uitwerken in concrete schoolplannen en bovenschoolse plannen.
3. Schoolplannen en bovenschoolse plannen uitwerken in concrete jaarplannen.
4. Jaarplannen uitwerken in concrete activiteiten.
5. Activiteiten uitwerken in euro's.

Voorbeeld van uitwerking in activiteiten: we zijn een professionele organisatie:

Activiteit: de gesprekscyclus wordt gevoerd, stuurgetal: 90 % van de geplande gesprekken gevoerd.

Activiteit: 360 graden feedback: iedere medewerker ontvangt van minimaal 2 personen feedback in een jaar.

Activiteit: training: directeuren volgen dit jaar de leiderschapstraining.

Voorbeeld beleid concreet maken

Beleid	Doelstellingen	Kengetal	Stuurgetal
Goed onderwijs	Onze leerlingen presteren volgens inspectienorm	Citoscore 533	535
Vorbereiden op samenleving	Onze leerlingen zijn sociaal vaardig	So-emo score 6 uit 10	So-emo score 8 uit 10
Leuke schooltijd	Onze leerlingen hebben leuke schooltijd	Leerlingtevredenheid: 7	Leerlingtevredenheid: 8

Activiteiten uitwerken in geld

Doelstelling	Activiteit	Benodigde tijd in fte	Aanschaf in €	Kosten van tijd	Kosten van kleine aanschaf en cursussen	Kosten van investeringen (afschrijvingskosten)
Onze leerlingen presteren volgens de inspectienorm	Leerkrachten volgen training in differentiëren	3 dagen	Kosten training Kosten vervanging	In taakbeleid	€ 600 per leerkracht In schoolvakantie	-
Onze leerlingen presteren volgens de inspectienorm	Alle leerkrachten doen aan collegiale toetsing	0,5 dag	-	Kosten vervanging 4 uur per leerkracht	-	-
Onze leerlingen presteren volgens de inspectienorm	Toetsen voor groep 3 aanschaffen	-	1.000	-	1.000	-

Activiteiten uitwerken in geld (vervolg)

Activiteiten uitwerken in kosten:

- Kosten qua tijd
- Kosten qua aanschaf

Kosten qua tijd:

- Omrekenen in fte
- Past de tijd binnen het taakbeleid van de begrote formatie?
- Ja
- Nee, fte omrekenen naar loonkosten

Kosten qua aanschaf:

- Zijn het investeringen?
- Ja, afschrijvingskosten begroten
- Nee, kosten begroten (opleiding, kleine aanschaf)



Zelf een doelstelling uitwerken

Maak minimaal 2 doelstellingen uit je schoolplan concreet, werk ze uit in acties en geld.

Doelstelling	Actie beschrijven	Benodigde tijd	Aanschaf	Kosten van tijd	Kosten van kleine aanschaf en cursussen	Afschrijvingen
1	Actie	In fte	Aantal spullen	€	€	€
1	Actie	In fte	Aantal spullen	€	€	€

Voortgang beleid in de rapportage én uitputting budget

Als je in het beleidsplan (dus vooraf) de doelstellingen concreet maakt en uitwerkt in acties met kosten dan is het mogelijk om te rapporteren over de voortgang van het beleid én de uitputting van het budget.

Voortgang in de vorm van cijfers / datum / percentage

Met stoplichtenmodel (groen, oranje, rood)

Op stichtingsniveau en op schoolniveau

Voorbeeld van een rapportage over de voortgang van beleid op stichtingsniveau

DOELSTELLING	ACTIVITEIT	Ken- en stuurgetal	VOORTGA NG
Onderwijs			
Gezond in beweging	Alle scholen hebben de deelvignetten bewegen en gezonde voeding behaald.	Eind schooljaar 18/19	
21st century skills	Alle scholen ontwikkelen en geven vorm aan 21st century skills.	Eind schooljaar 18/19	
Kwaliteitszorg			
Leerling- en ouder enquêtes	De enquêtes over ouder- en leerlingtevredenheid zijn op alle scholen afgenomen conform de kwaliteitszorgcyclus.	Eind 2019	
Personeel/ professionalisering			
Gesprekkencyclus	De gesprekkencyclus van medewerkers verloopt op alle scholen en het bestuursbureau volgens de planning.	100% van de geplande gespreksverslagen is binnen	



De goede dingen doen: de juiste keuzes maken



De juiste keuzes maken, waarom lukt dat niet?

Een mooi strategisch beleidsplan, maar na 4 jaar weten we niet of we de beleidsdoelstellingen hebben gehaald.

Mooi strategisch beleidsplan, dagen op de hei gezeten met elkaar
De schoolplannen zijn al geschreven en worden niet aangepast aan het strategisch beleidsplan

Een aantal strategische doelstellingen wordt bovenschools opgepakt

Een mooi strategisch beleidsplan, waarvan een groot deel overeenkomt met andere besturen. De bestuurder kiest de belangrijkste beleidsdoelstellingen er uit en deze worden bovenschools opgepakt.

Een mooi strategisch beleidsplan, maar de waan van de dag en de urgentie m.b.t. de onderwijskwaliteit op één of enkele scholen zorgen ervoor dat de beschikbare financiële ruimte wordt ingezet om niet door het ijs te zakken.

De integrale schooldirecteuren opereren vrij zelfstandig en hebben het liefste zo min mogelijk bemoeienis van de stichting. De directeuren die het hardste roepen, hebben de meeste kans om extra middelen te krijgen van de stichting.

De juiste keuzes maken

De goede dingen doen → de juiste keuzes maken

Hoe weet je wat de goede dingen zijn?

Hoe weet je of het beleid effectief is?

Hoe help je als controller de bestuurder om de juiste keuze te maken?

- Maak beleid concreet en werk beleid uit in geld
- Zorg voor de verbinding in beleid tussen stichting en scholen
- Let op de juiste balans in de organisatie m.b.t. besluitvorming

De goede dingen goed doen:

- Rechtmatig (verkrijgen en besteding van middelen):
- Efficiënt
- Continuïteit waarborgen
- Met de juiste mensen en de juiste middelen

De goede dingen goed doen → met goede bedrijfsvoering, met o.a. Cogix

De juiste keuzes maken (vervolg)

Als beleid niet concreet is en niet is vertaald in geld dan is er te weinig kennis om de juiste keuze te maken. Zonder koppeling met geld, kun je het rendement van een optie niet bepalen.

- Door beleid uit te werken in geld kun je zien of het beleid financieel haalbaar is.
- Ben je beter in staat om het rendement van verschillende keuzes te vergelijken.

De goede dingen doen: hoe weet ik dat?

Hoe	Bijdrage en bewijs	Activiteiten	Kosten (tijd, kosten, investeringen)	Rendement (kosten per citopunt)
Pedagogisch en didactisch goede leerkrachten	1 citopunt	Collegiale toetsing. Vervanging regelen	€ 10.000	$10.000/1 = 10.000$
Tijdig toetsen, vanaf groep 3	0	Toetsen groep 3 en 5 aanschaffen	€ 1.500	-
Onderwijstijd voor taal en rekenen verhogen met 40 uur per groep	0,5	Rooster aanpassen	€ 0	0
4 uren RT per groep per week	0,5	2 fte RT extra	€ 120.000	$120.000/0,5 = 240.000$

Conclusie

Door beleid concreet te maken en uit te werken in geld kun je:

- Betere keuzes maken tussen beleidsmogelijkheden qua financiële mogelijkheden en rendement.
- Een beleidsrijke begroting maken.
- Rapporteren over de voortgang van beleid én de uitputting van het budget.
- Daardoor mogelijk om juiste keuzes te maken om bij te sturen.
- Verantwoorden over de voortgang van beleid én de uitputting van het budget.

Koppeling beleid en geld op schoolniveau

Directeuren zeggen vaak: “Ik heb geen financiële ruimte voor beleid”

De keuze voor het aantal groepen of het werken in het jaarklassensysteem is echter ook een beleidskeuze.

220 leerlingen in de leeftijd 4 t/m 12 krijgen onderwijs in projectvorm; niet in jaarklassensysteem

Er zijn 7 projecten: Nederland, buitenland, techniek, creativiteit, burgerschap & zelfinzicht, beweging, leren lezen/schrijven/rekenen.

De formatie bestaat uit 7 projectleerkrachten, 5 onderwijsassistenten en 1 schooldirecteur

De leerlingen hebben allen een tablet met eigen leeromgeving met leerdoelen.

De leerlingen krijgen per niveau een project aangeboden; er zijn 4 basisniveaus

Er zijn schuifwanden voor een flexibele indeling van het schoolgebouw

De begroting bevat o.a. de volgende kosten:

Salariskosten: $7 \times 67.000 + 5 \times 45.000 + 1 \times 80.000$

Afschrijving tablets: $220 * \text{€ } 350 / 3 \text{ jaar}$

Afschrijving server

Afschrijving 13 laptops voor personeel: $13 * \text{€ } 600 / 3 \text{ jaar}$

Afschrijving digiborden

Software en licentiekosten

Netwerkbeheer

Afschrijving inrichting techniekruimte

Afschrijving inrichting creativiteit (o.a. keuken)



Kantoor Den Haag

Oude Middenweg 11
2491 AC Den Haag

Kantoor Utrecht

Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT Utrecht

T 088 00 868 00

F 088 00 868 10

Joke.walraven@leeuwendaal.nl
www.leeuwendaal.nl