

# Planning & control cyclus



Geschreven door: L.J. van Heeren

*Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 6 februari 2013,  
na goedkeuring door de Raad van Toezicht d.d. 18 december 2012 en  
na ingewonnen advies van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad d.d. 5 februari 2012*

## Planning en control

### Cyclus planning en control (P&C)

In de P&C-cyclus wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie.

Het doel van planning en control is:

- Het vergroten van de beheersbaarheid van de organisatie op de beleidsterreinen financiën, onderwijs, personeel en huisvesting.
- Het bewaken van de realisatie dan wel bijsturen van de beleidsdoelstellingen.

De P&C-cyclus is erop gericht de realisatie van de beleidsdoelstellingen te bewaken.

Bij de inrichting van de P&C-cyclus wordt gebruik gemaakt van de regelkring van Deming, namelijk '**plan – do – check – act**', ofwel: plannen, uitvoeren, controleren/analyseren en bijsturen.

Het gaat er heel kort gezegd om:

- Vast te stellen wat de organisatie wil (visie, doelstelling) en wat ze daarvoor nodig heeft (beleid en inzet van middelen).
- Plannen (wanneer doet wie wat?), uitvoeren en de planning vergelijken met de uitvoering.
- Evalueren en aan de hand van deze evaluatie de planning zo nodig aanpassen en de uitvoering zo mogelijk verbeteren.

De P&C-cyclus bestaat uit de volgende stappen:

1. Formuleer een meerjarenbeleidsvisie: strategisch beleidsplan (vier jaar).
2. Vertaal dat in een meerjarenbegroting.
3. Leid uit bovenstaande punten (1 en 2) het beleidsjaarplan af: concretisering. Gebruik hierbij ken- en stuurgetallen.
4. Vertaal het beleidsjaarplan in een begroting waaruit ook commitment met de hele organisatie blijkt.
5. Stel het beleidsjaarplan vast.
6. Splits (indien gewenst) de jaarbegroting in budgetten. Wie is waarvoor en tot welke hoogte verantwoordelijk. Verleen mandaat en leg de terugkoppeling vast.
7. Rapporteer tussentijds en stuur zo nodig bij.
8. Verantwoord en evalueer. Zowel verticaal als horizontaal.

In deze notitie komt aan de orde:

1. Planning en controlcyclus voor alle domeinen, met uitzondering van formatie en financiën.
2. De formatieve planning en control van het primair onderwijs.
3. De financiële planning en control.

De planning en control cyclus bestaat uit:

- De visie
- Het ondernemingsplan/ strategisch beleidsplan
- Het jaarplan (onderwijskundig en financieel)
- De operationele fase (begroting en realisatie)
- De (tussentijdse) evaluatie



### Het strategisch beleidsplan / ondernemingsplan van Acis.

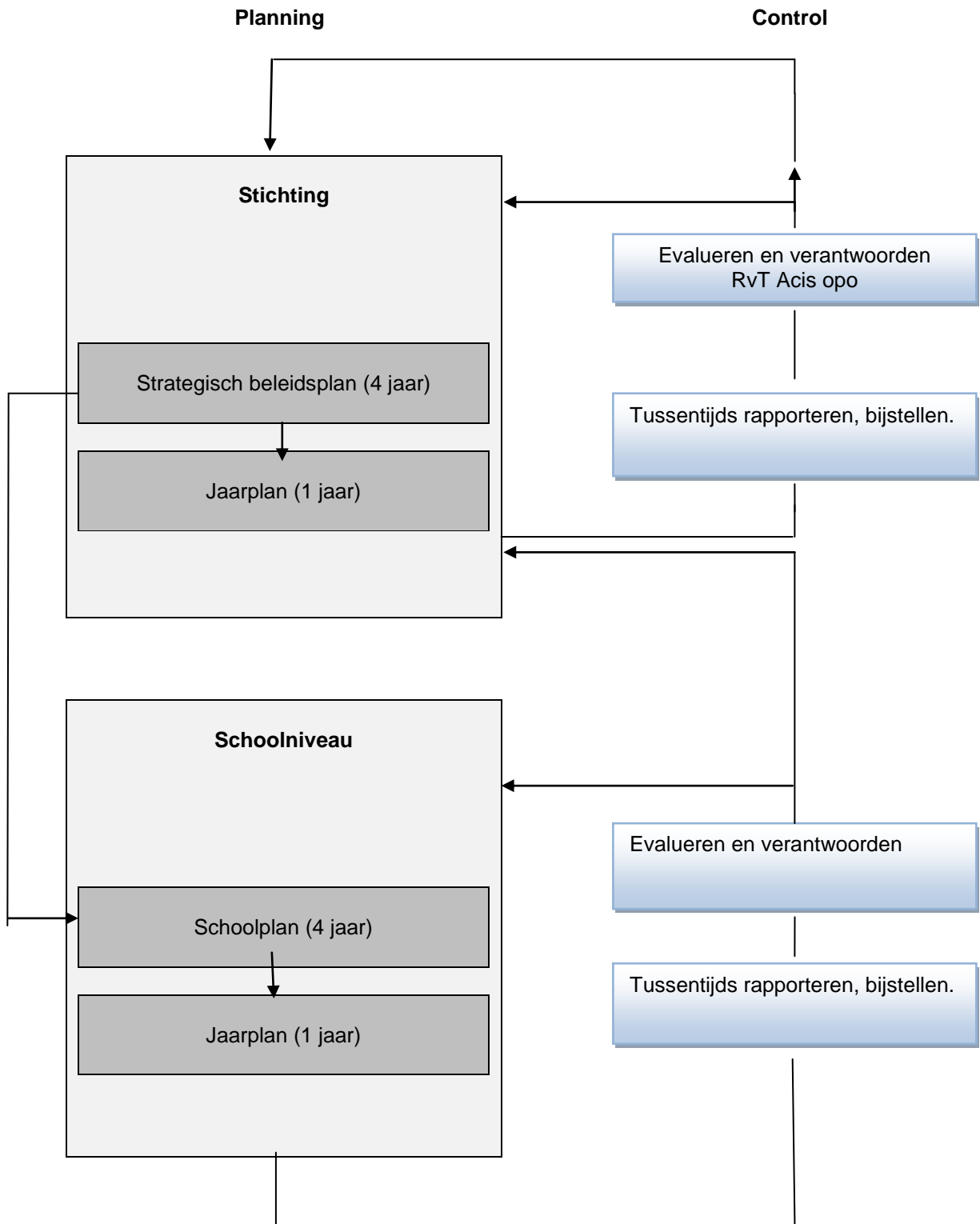
Elk hoofdstuk van het strategisch beleidsplan, het jaarplan, het schoolplan en het schooljaarplan kent dezelfde opbouw:

- Doelstellingen vorige periode
- Stand van zaken van deze doelstellingen van de vorige periode
- Ontwikkelingen
- Doelstellingen nieuwe periode

Hierdoor bestaat zowel op stichtings- als op schoolniveau een cyclisch proces van kwaliteitsverbetering.

1. Planning en controlcyclus voor alle domeinen, met uitzondering van formatie en financiën.

*Cyclus van planning en control*



## 2. De formatieve planning en control

Op basis van de missie, de visie en de strategie van de Stichting worden in het **strategisch beleidsplan** de te behalen strategische doelstellingen voor een periode van vier jaar geformuleerd. Het **meerjaren personeelsformatieplan** stelt de personele kaders voor de organisatie tijdens de beleidscyclus.

### Het formatieproces:

1. In **januari, april en september** wordt door de directie een prognose van het verwachte leerlingaantal op 1-10 gegeven.
2. **Kort na 1-10** wordt een overzicht van de leerlingenaantallen voor de scholen van de stichting opgesteld.
3. In de maand **november/december** wordt geïnventariseerd welke personeelsleden gebruik willen maken van "blijde" (vrijwillige) mobiliteit. Elke leerkracht ontvangt een schrijven van het stafbureau waarin aangegeven kan worden of hij/zij hier eventueel gebruik van wil maken en in het bewuste schrijven wordt vermeld dat er zoveel als mogelijk geprobeerd wordt (op termijn) met de wens rekening te houden. Er kan door de betrokken leerkracht aangegeven worden wanneer (aan welke periode) en aan welke school hij/zij denkt.

Hierbij gelden de volgende spelregels:

- 3.1 Elke leerkracht heeft het recht om gedurende de loop van het schooljaar (tot aan april van een lopend schooljaar) aan te geven gebruik te willen maken van vrijwillige mobiliteit.
- 3.2 Stichting Acis zal zoveel als mogelijk trachten hieraan gehoor te geven.
4. In de maanden **november en december** stelt het stafbureau per school een concept-formatiebegroting voor het nieuwe schooljaar op.
5. In de maand **januari** vindt overleg plaats over de concept formatiebegroting tussen:
  - 5.1 De medewerker personeelszaken en de schooldirecteuren, teneinde te verifiëren of de genoemde gegevens in de concept formatiebegroting correct zijn. De schooldirecteur brengt de implicaties van de concept formatiebegroting voor de eigen school voor het volgend schooljaar helder in beeld.
  - 5.2 Het college van bestuur en de beleidsmedewerkers financiën en personeel komen bijeen om de implicaties van de concept formatiebegroting te bespreken. De onderbouwing van directeuren om eventueel af te wijken van de concept formatiebegroting worden eveneens in dit gesprek betrokken. Het college van bestuur van de stichting geeft in dit gesprek aan of er redenen aanwezig zijn om de concept formatiebegroting te wijzigen dan wel aan te passen. Hierna verandert de status van "concept formatiebegroting" naar "een voorlopig bestuursformatie plan" voor het volgend schooljaar en de jaren erna.
6. In de maand **februari** vinden de volgende acties plaats in het kader van het voorlopig bestuursformatieplan voor het volgend schooljaar:
  - 6.1 Het college van bestuur communiceert het voorlopig bestuursformatieplan met de schooldirecteuren en met de GMR.
  - 6.2 De schooldirecteuren maken op basis van het "voorlopig bestuursformatieplan" voor de eigen school een "concept schoolformatieplan". Dan wordt ook duidelijk of een individuele school voor het komende schooljaar, in vergelijking met het lopende schooljaar, teveel of te weinig leerkrachten (in bepaalde bouwen) in dienst heeft. Er wordt bovendien rekening gehouden met de vrijwillige mobiliteit.
7. In de maand **maart** wordt in samenspraak tussen de schooldirecteur, de beleidsmedewerker personeel en het college van bestuur verder gewerkt aan het concept schoolformatieplan van elke individuele school en er wordt gekeken of er matches plaats kunnen vinden om evenwicht te brengen in de formatiekrimp dan wel formatieoverschotten van de verschillende scholen.

We hebben de volgende spelregels, leidraden e.d. met elkaar afgesproken:

7.1 De grondregel is “last in, first out”. Als een school krimp kent, wordt de leerkracht met de minste ambtelijke diensttijd in het basisonderwijs (en dat hoeft dus niet altijd de jongste te zijn) verplicht overgeplaatst naar een school waar een vacature is.

**Uitzonderingen:**

- Als er echter iemand uit de school is, die niet als laatste is binnengekomen, maar uit eigen beweging (blijde/vrijwillige mobiliteit) naar de school wil waar een vacature is, wordt deze (en niet de laatst benoemde) voorgedragen door de directeur van de betrokken school.
- Als de directeur de laatst benoemde leerkracht van zo'n groot belang voor de school acht, kan hij een ander, bijvoorbeeld de voorlaatst benoemde leerkracht, of een derde persoon voordragen. De directeur onderbouwt deze beslissing en legt dit ter beoordeling aan het college van bestuur voor.

7.2 Als er meerdere personen van verschillende scholen zijn die vrijwillig, dan wel verplicht, in aanmerking komen voor een baan op een andere school, zullen sollicitatiegesprekken uitwijzen wie de vacature(s) daadwerkelijk gaat/gaan invullen.

7.3 Als er leerkrachten boventallig op een school werken, omdat zij niet in een reguliere formatieplaats te werk konden worden gesteld, maar waar Acis wel een verplichting aan heeft, omdat de betrokken persoon bijv. een vaste aanstelling heeft, wordt dit door de directeur aan de betrokken personen gemeld.  
De directeur meldt hen ook dat het kan zijn, dat deze medewerker vervangende werkzaamheden binnen de betreffende school of een andere school van het bestuur moet verrichten en gaandeweg het lopende schooljaar kan worden overgeplaatst. De directeur houdt hiermee ook rekening bij het bepalen en vaststellen van het (concept) schoolformatieplan en de organisatie ervan.

8. In de maand **april** wordt het bestuursformatieplan ter advisering voorgelegd aan de GMR. Voor 1 mei worden alle personeelsleden van Acis die niet in vaste dienst zijn, schriftelijk geïnformeerd of het tijdelijk dienstverband wordt beëindigd, verlengd of omgezet in een aanstelling voor onbepaalde tijd.

De grootste risico's liggen op personeelsgebied, omdat de personeelskosten circa 83 % van de uitgaven van de organisatie vormen. Vóór 1 mei van elk jaar moet het definitieve bestuursformatieplan voor het daaropvolgende schooljaar gereed zijn. Dit plan is de consolidatie van alle personeelsformatieplannen van de aangesloten scholen en het stafbureau. De formatieplannen zijn in fte's en euro's en voorzien van een meerjarenperspectief. Het bestuursformatieplan is richtinggevend voor het risicobeheer ten aanzien van de personeelskosten.

9. In de maand mei stelt het college van bestuur het definitieve bestuursformatieplan vast.

**Cyclus personeel**

Wanneer	Wat	wie
Januari	overleg formatiebegroting nieuw schooljaar	beleidsm. personeel/directeuren beleidsm. personeel/financien en cvb
Februari	bespreken bestuursformatieplan opstellen concept schoolform.plan	cvb met directeuren, gmr
Maart	schoolformatieplan	directeuren, beleidsm. pers, cvb
April	1 <sup>e</sup> prognose teldatum bestuursformatieplan naar gmr en rvt	beleidsm. personeel/directeuren cvb
Mei	vaststellen bfp	cvb
Juni		
Juli		
augustus		
september		
Oktober		
november	overzicht leerlingenaantallen inventarisatie mobiliteit	beleidsm. personeel beleidsm. personeel
december	opstellen concept formatiebegroting nieuw schooljaar	beleidsm. personeel

**Verklaring afkortingen:**

cvb	college van bestuur
rvt	raad van toezicht
gmr	gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
db	directeurenberaad
bfp	bestuursformatieplan

**3. Beleidscyclus financiën**

Op basis van de missie, de visie en de strategie van de Stichting worden in het **strategisch beleidsplan** de te behalen strategische doelstellingen voor een periode van vier jaar geformuleerd. De **meerjarenbegroting** stelt de financiële kaders voor de organisatie tijdens de beleidscyclus.

Belangrijk daarbij is een **planning- en controlcyclus**, een samenhangend en continu proces van sturen en bijsturen. De planning- en controlcyclus moet het mogelijk maken om tijdig ontwikkelingen te signaleren en daarop te anticiperen, zodat middelen efficiënt ten behoeve van een optimaal onderwijsproces kunnen worden aangewend.

Een volwaardige cyclus vereist een terugkoppeling van de financiële raming met de inhoudelijke doelstellingen. Bij de toetsing en controle achteraf dienen op een soortgelijke wijze de financiële afrekening en de inhoudelijke realisatie met elkaar in verband gebracht te worden. Binnen de organisatie zijn verschillende niveaus vast te stellen van besluitvorming. Deze verschillende niveaus betreffen de (locatie)directies van de scholen en het college van bestuur.

**Jaarbegroting**

Jaarlijks worden begrotingen opgesteld voor elke school, voor collectieve kosten, voor het bestuur en voor de stichting als geheel. Dit gebeurt in het najaar. De schoolbegrotingen worden ter advies voorgelegd aan de GMR. De schoolbegroting wordt door de directeur ter advies voorgelegd aan de MR. De begroting dient te worden goedgekeurd door de raad van toezicht en het gemeenschappelijk orgaan (GO). De begroting wordt vastgesteld door het college van bestuur.

**Managementrapportage**

De maand- en kwartaalcijfers geven een beeld van de exploitatie per school en voor de gehele organisatie. Elk kwartaal stelt het administratiekantoor een rapportage op, die met de beleidsmedewerker financiën en het college van bestuur wordt besproken. Indien noodzakelijk kan hierdoor tijdig worden bijgestuurd.

Onder verantwoordelijkheid van de bestuursvoorzitter stelt de beleidsmedewerker financiën de kwartaalmaraps op stichtingsniveau op. De maraps worden besproken in het college van bestuur, het directeurenberaad en de raad van toezicht.

**Formatieve planning en control**

De grootste risico's liggen op personeelsgebied, omdat de personeelskosten circa 83 % van de uitgaven van de organisatie vormen. Vóór 1 mei van elk jaar moet het definitieve bestuursformatieplan voor het daaropvolgende schooljaar gereed zijn. Dit plan is de consolidatie van alle personeelsformatieplannen van de aangesloten scholen en het stafbureau.

De formatieplannen zijn in fte's en euro's en voorzien van een meerjarenperspectief. Het bestuursformatieplan is richtinggevend voor het risicobeheer ten aanzien van de personeelskosten.

Elk kwartaal worden de formatieve uitgaven in de maraps in beeld gebracht.

**Jaarrekening en jaarverslag**

De **jaarrekening** en het **jaarverslag** worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van het college van bestuur volgens de richtlijnen van het ministerie en voor 1 mei ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht en het gemeenschappelijk orgaan.

**Ken- en stuurgetallen**

Om de stichting te kunnen besturen wordt gebruik gemaakt van ken- en stuurgetallen. Managementinformatie staat of valt bij een juiste, betrouwbare, tijdige en volledige oplevering van cijfers met een

adequate toelichting zodat er correcte conclusies kunnen worden getrokken en maatregelen kunnen worden genomen voor aanpassingen in beleid en begrotingen. In de kwartaalmaraps en het jaarverslag worden eventuele risico's en beheersmaatregelen benoemd.

### Cyclus financiën (\*)

wanneer	wat	wie
januari/februari	opstellen jaarrekening schrijven jaarverslag	beleidsm. financiën i.s.m. AK vz. cvb, vz rvt
Maart	controle jaarrekening	accountant
April	bespreken concept jaarrekening goedkeuring jaarrekening jaarrekening naar g.o.	accountant/cvb rvt cvb
Mei	opstellen marap 1 (op basis van softclose eerste kwartaal) en bespreken met db, gmr, rvt	beleidsm. financiën/ vz cvb vz cvb
Juni	toelichten jaarrekening aan g.o.	vz cvb
Juli	vaststellen jaarrekening jaarrekening naar ocw opstellen marap 2 (op basis van softclose tweede kwartaal) en bespreken met db, gmr, rvt	cvb beleidsm. financiën beleidsm. financiën/ vz cvb
september	opstellen begroting	beleidsm. financiën/vz cvb
oktober	advies begroting gmr goedkeuren begroting rvt	vz cvb vz cvb
november	begroting naar g.o. opstellen marap 3 (op basis van softclose derde kwartaal) en bespreken met db, gmr, rvt	beleidsm. financiën beleidsm. financiën/ vz cvb
december		

#### (\*) Verklaring afkortingen:

cvb	college van bestuur
vz cvb	voorzitter college van bestuur
rvt	raad van toezicht
g.o.	gemeenschappelijk orgaan
gmr	gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
db	directeurenberaad
AK	administratiekantoor

#### Vierogen principe

Betaling van facturen geschiedt volgens de onderstaande stroomdiagrammen dat is gebaseerd op het vier-ogenprincipe.



## Stroomschema betaling factuur door bestuurskantoor



## Stroomschema betaling factuur door directies scholen

