

Stichting De Hoeksche School,  
openbaar primair en voortgezet onderwijs  
Hoeksche Waard

---



## **Planning & Control cyclus**

## Planning en control

### Cyclus planning en control

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

Het doel van planning en control is:

- Vergroten van de beheersbaarheid van de organisatie op de beleidsterreinen financiën, onderwijs, personeel en huisvesting.
- Bewaken van de realisatie dan wel het 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 principes van de regelkring van Deming, namelijk '**plan – do – check – act**', ofwel: plannen, uitvoeren, 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 acties:

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 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 komen de volgende zaken 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 en voortgezet 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 Stichting De Hoeksche School

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

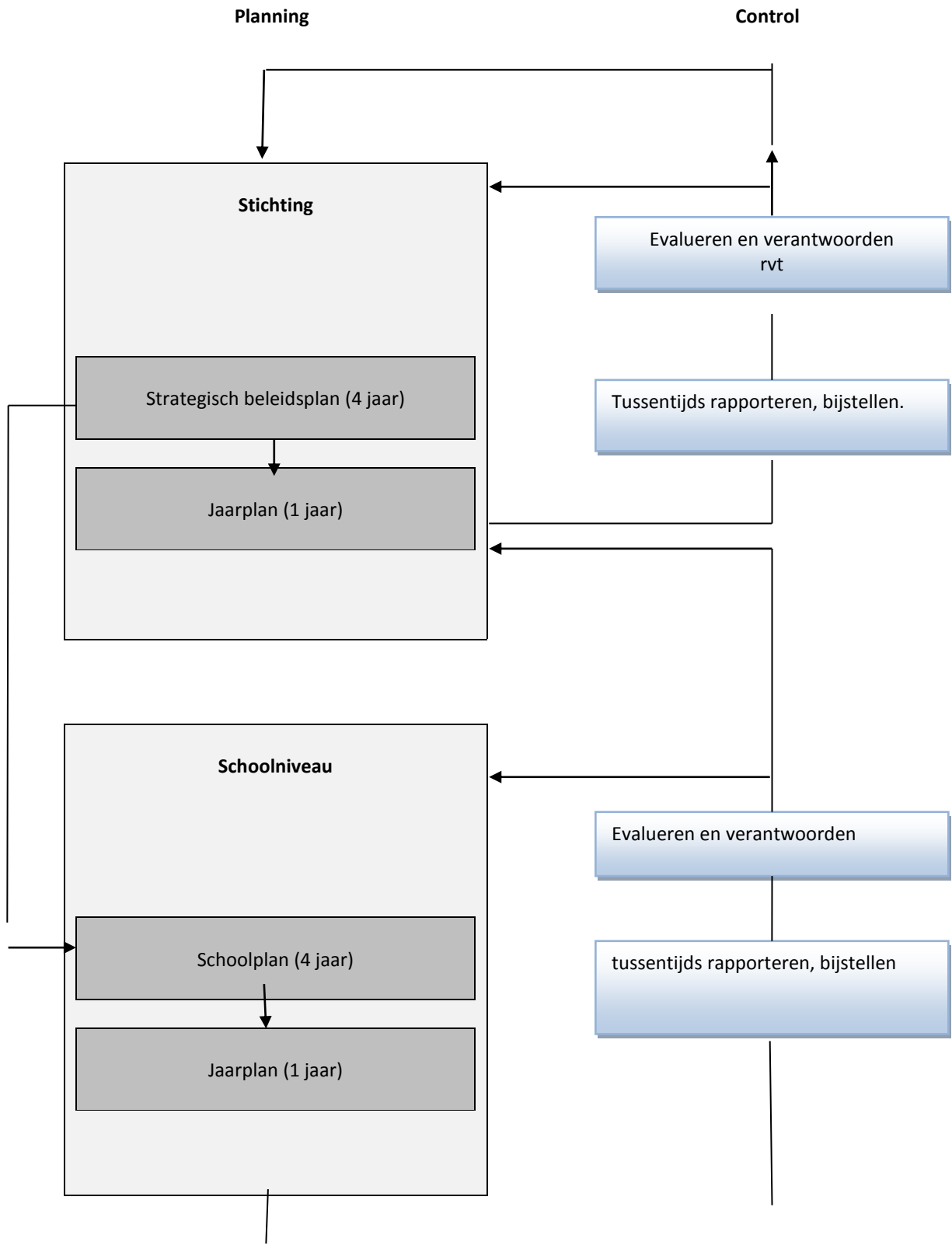
- Doelstellingen vorige periode
- Stand van zaken
- Ontwikkelingen
- Doelstellingen nieuwe periode

Hierdoor bestaat zowel op stichtings- als op schoolniveau een cyclisch proces van kwaliteitsverbetering. De plannen kennen de volgende hoofdstukken:

- Identiteit
- Onderwijs en kwaliteit
- Kwaliteitszorg
- Organisatie
- Personeel
- Organisatiecommunicatie, imago en marketing
- Leerlingen en ouders
- Privacy
- Financiën en beheer
- Materieel

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 en juni** wordt door de directie een prognose van het verwachte leerlingaantal op 1 oktober gegeven.
2. **Kort na 1 oktober** wordt een overzicht van de leerlingenaantallen voor de scholen van de stichting opgesteld.
3. In de maand **januari** wordt geïnventariseerd welke personeelsleden gebruik willen maken van 'blijde' (vrijwillige) mobiliteit. Elke leerkracht wordt schriftelijk verzocht mobiliteitswensen aan het bestuur kenbaar te maken. Er kan door de betrokken leerkracht aangegeven worden wanneer (aan welke periode) en aan welke school hij/zij denkt.  
Hierbij gelden de volgende spelregels:
  1. Elke leerkracht heeft het recht om gedurende de loop van het schooljaar (tot aan april) aan te geven gebruik te willen maken van vrijwillige mobiliteit;
  2. Stichting De Hoeksche School zal 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:
  - a. 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.
  - b. 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 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 definitief bestuursformatieplan' voor het volgend schooljaar en de jaren erna.
6. In de maand **maart** vinden de volgende acties plaats in het kader van het voorlopig definitief bestuursformatieplan voor het volgend schooljaar:
  - a. Het college van bestuur communiceert het voorlopig definitief bestuursformatieplan met de schooldirecteuren en met de GMR po/GMR vo.
  - b. De schooldirecteuren maken op basis van het 'voorlopig definitief 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:
- a. De grondregel is 'last in, first out'. Als een school krimp kent, wordt de laatst benoemde leerkracht op de school (en dat hoeft dus niet altijd de jongste te zijn) verplicht overgeplaatst naar een school waar een vacature is.  
**Uitzonderingen:**
    - Als een medewerker die niet als laatste op een school is aangesteld uit eigen beweging (blijde/vrijwillige mobiliteit) naar een school overgeplaatst wil worden 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 onmisbaar voor de school acht, kan hij een ander, bijvoorbeeld de voorlaatst benoemde leerkracht, of een derde persoon voordragen. De directeur onderbouwt dit oordeel en legt dat ter beoordeling aan het college van bestuur voor.
  - b. Als er meerdere personen van verschillende scholen zijn die vrijwillig, dan wel verplicht, in aanmerking komen voor mobiliteit, zullen sollicitatiegesprekken uitwijzen wie de vacature(s) daadwerkelijk gaat/gaan invullen.
  - c. Als leerkrachten op een school boventallig zijn en waaraan Stichting De Hoeksche School wel een verplichting heeft, omdat de betrokken persoon bijv. een vast dienstverband 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 binnen dezelfde sector (po of vo) 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 po/GMR vo voor advies. Voor 1 mei worden alle personeelsleden van De Hoeksche School 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 euros 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 1 <sup>e</sup> prognose teldatum (po)	beleidsm. personeel/directeuren beleidsm. personeel/financien en cvb
februari	bespreken bestuursformatieplan + opstellen concept schoolformatieplan	Beleidsmedewerker personeel/ directeuren
maart	Schoolformatieplan	directeuren, beleidsm. personeel, cvb
april	bestuursformatieplan naar GMR-en en rvt	beleidsm. personeel/directeuren, cvb, GMR
mei	vaststellen bfp	cvb
juni	2 <sup>e</sup> prognose teldatum (po)	Beleidsm. personeel/directeuren
juli		
augustus		
september		
oktober		
november	overzicht leerlingenaantallen + inventarisatie mobiliteit	Beleidsmedewerker personeel
december	opstellen concept formatiebegroting nieuw schooljaar	beleidsmedewerker personeel

#### Verklaring afkortingen:

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

### 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 van besluitvorming vast te stellen. Deze verschillende niveaus betreffen de (locatie)directies van de scholen en het college van bestuur.

#### Jaarbegroting

Jaarlijks worden begrotingen opgesteld voor elke school apart, 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. 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 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 per school zijn in fte's en euro's. 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.

### 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/pz/cvb/rvt
maart	controle jaarrekening	accountant
april	bespreken concept jaarrekening goedkeuring jaarrekening jaarrekening naar gemeente	accountant/cvb/rvt
mei	opstellen marap 1 (op basis van softclose eerste kwartaal) en bespreken met rvt	beleidsm. financiën/pz/cvb
juni	toelichten jaarrekening aan gemeente vaststellen jaarrekening jaarrekening naar ocw	cvb/beleidsm. financiën
september	opstellen marap 2 (op basis van softclose tweede kwartaal) en bespreken met rvt opstellen begroting	beleidsm. financiën/pz/cvb
november	advies begroting gmr opstellen marap 3 (op basis van softclose derde kwartaal) en bespreken met rvt	beleidsm. financiën/pz/cvb
december	goedkeuren begroting rvt begroting naar gemeente	beleidsm. financiën/cvb



**(\*) Verklaring afkortingen:**

cvb	college van bestuur
pz	personeelszaken
rvt	raad van toezicht
gmr	gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
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

