



VAN REE GROEP

Uitgave november 2025

Reeducatief

Het onderwijsmagazine van Van Ree Accountants
en Finance Consultants

Inhoudsopgave



13

Het doelmatig besteden van de van de overheid verkregen financiële middelen is een essentieel issue in het onderwijs.

35

Redactie:

Van Ree Accountants &
KRB Communicatie

Creatie:

KRB Communicatie

Oplage:

3.000 exemplaren

Oplage:

Wilt u adverteren in Reeducatief?
Neem contact op met KRB
Communicatie voor de tarieven
en technische specificaties via
info@krbcommunicatie.nl

Inhoudelijk:

4

Duurzaamheids
verslaggeving: een
praktijkhandreiking

7

Even voorstellen: Van Ree
Finance Consultants

10

Prestatiegerichte
subsidies en de impact
op de organisatie

18

Help, een
boekenonderzoek door de
Belastingdienst!

24

Datagedreven
controleaanpak voor
onderwijsinstellingen

35

Doelmatigheid in het
onderwijs

42

Stelselwijziging verwerking
kosten groot onderhoud

48

Gerichte bekostiging

56

De financiële complexiteit
van projecten en
onderzoek in het mbo en
hoger onderwijs

59

Beleidsregel Investeren
met Publieke Middelen in
Private Activiteiten 2025

Gastartikel:

9

BVD advocaten

17

Obt

23

JufMeester

31

Merces

41

RMU

47

ONS Onderwijsbureau

55

TK

Interview:

13

Achterhoek VO

32

Ter AA

Overige:

3

Voorwoord

63

Contact

Uitdagingen in het onderwijs

Het onderwijs staat voor diverse uitdagingen. De belangrijkste is wellicht het lerarentekort. Goed onderwijs staat of valt met de professional voor de klas. Andere uitdagingen zijn onder meer de bekostiging en de toenemende administratieve lastendruk. In deze uitgave van Reeducatief gaan we op enkele van deze uitdagingen in.

De overheid heeft steeds meer de neiging om forse bedragen toe te kennen in de vorm van incidentele subsidies. Dit vraagt extra inspanningen van onderwijsinstellingen. Hoe moet u de besteding van deze gelden verantwoorden? Wat is er qua inrichting van uw administratie nodig om tot een goede verantwoording te kunnen komen en welk beleid maakt u voor de inzet van deze middelen? Een nieuwe vorm van bekostiging zit er aan te komen, de zogenaamde 'gerichte bekostiging'. Wat betekent dit voor uw organisatie? In enkele artikelen gaan we op deze problematiek in.

Een onderwerp dat vaak bij de vierjaarlijkse onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs naar voren komt is de doelmatige besteding van de middelen. Veel onderwijsinstellingen worstelen met de vraag hoe zij hier concreet handen en voeten aan kunnen geven. In een artikel gaan we op dit onderwerp in en geven u concrete handvatten hoe u het toezicht op de doelmatige besteding van middelen kunt vormgeven.

AI veroverd de wereld, ook Van Ree Accountants maakt er steeds meer gebruik van in haar controleaanpak. In het artikel 'Datagedreven controleaanpak voor onderwijsinstellingen' nemen wij u mee met de

concrete toepassing van AI en data-analyse bij onze onderwijscontroles.

Wij hebben weer enkele cliënten bereid gevonden om een interview te geven. Mooi om te lezen wat hun passie is, voor welke uitdagingen zij staan en hoe zij hiermee omgaan.

Verder treft u nog diverse artikelen aan over andere actuele onderwerpen. Wij wensen u veel leesplezier!



M.A. (Marien) Rozendaal RA
Directeur/partner
mrozendaal@vanreeacc.nl



Duurzaamheidsverslaggeving: een praktijkhandreiking

In Reeducatief van 2024 is een artikel gepubliceerd over de verschillende aspecten van duurzaamheidsbeleid, van de kerncomponenten tot de implementatie en evaluatie. Het doel van dit artikel was inzicht te geven in het effectief ontwerpen en implementeren van duurzaamheidsbeleid.

Inmiddels zijn we een jaar verder. De ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving hebben bepaald niet stilgestaan. Zo presenteerde de Europese Commissie in februari 2025 het 'Omnibus-veroeenvoudigingspakket' waarmee de regels voor duurzaamheidsrapportages worden versoepeld. Inmiddels zijn de onderhandelingen over dit pakket in de afrondende fase beland. Het lijkt erop dat de drempelbedragen voor bedrijven die CSRD verplicht moeten toepassen, nog verder verhoogd worden dan in het eerste voorstel. Hierdoor neemt de reikwijdte en het aantal organisaties dat CSRD verplicht moet toepassen nog verder af. Wel blijft de mogelijkheid om de rapportage vrijwillig op te stellen bestaan.

In het kader van de vrijwillige toepassing van duurzaamheidsverslaggeving in het onderwijs, heeft het Ministerie van OCW binnen het programma Samen Verantwoorden een werkgroep Duurzaamheidsverslaggeving opgericht. Deze werkgroep heeft een brede vertegenwoordiging uit het onderwijsveld, waaronder medewerkers van het ministerie, afvaardigingen van de sectorraden en onderwijsinstellingen en accountants waaronder Van Ree Accountants. De groep heeft zich gebogen over een praktische handreiking voor duurzaamheidsverslaggeving in het onderwijs.

Doel van de handreiking

Deze handreiking helpt onderwijs- en kennisinstellingen bij het vrijwillig opstellen van

een duurzaamheidsverantwoording. Ze biedt een groeimodel, indicatoren en praktische stappen om duurzaamheid stapsgewijs te integreren in de organisatie en de jaarverslaggeving.

Belangrijkste onderdelen

1. Starten en doorgroeien met duurzaamheidsverantwoording

Het eerste hoofdstuk introduceert het groeimodel als instrument voor instellingen die willen beginnen met duurzaamheidsverantwoording. Instellingen kunnen instappen op het niveau dat past bij hun huidige situatie en ambities. Dit model biedt ruimte voor stapsgewijze groei, waarbij instellingen niet direct perfect hoeven te rapporteren. De eerste stap wordt juist aangemoedigd. Voor wie voor het eerst rapporteert, wordt fase 1 van het groeimodel aanbevolen. Voor instellingen die al eerder hebben verantwoord, is het nuttig om de reeds beschikbare gegevens te inventariseren en eventueel op een hoger niveau te starten. Het groeimodel omvat verschillende duurzaamheidsthema's en indicatoren, die in latere hoofdstukken verder worden uitgewerkt. Naast het starten met rapportage, wordt ook benadrukt dat instellingen idealiter hun duurzaamheidsambitie expliciet maken, doelen formuleren en deze verankeren in de organisatie.

2. Wat is duurzaamheidsverantwoording?

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat duurzaamheidsverantwoording inhoudt: het is het geven van inzicht in het duurzaamheidsbeleid van de organisatie, de uitvoering ervan en de prestaties op relevante duurzaamheidsthema's. Het begrip duurzaamheid wordt in lijn met Europese regelgeving (CSRD) benaderd en omvat drie pijlers: milieu (environment), sociaal (social) en bestuur (governance). Om te bepalen welke thema's relevant zijn voor rapportage, wordt gebruikgemaakt van een dubbele materialiteitsanalyse (DMA). Hierbij wordt gekeken naar zowel de impact van de organisatie op haar omgeving als de impact van duurzaamheid op de organisatie zelf. De werkgroep heeft al een algemene analyse uitgevoerd, maar instellingen worden

gestimuleerd om ook een eigen DMA te doen. De rapportage vindt idealiter plaats als onderdeel van het bestuursverslag, met als uitgangspunt een uniforme, transparante en laagdrempelige aanpak, zodat deelname voor alle instellingen haalbaar is.

3. Waarom duurzaamheidsverantwoording?

De motivatie voor duurzaamheidsverantwoording komt vanuit verschillende hoeken. Veel onderwijsmedewerkers voelen zich betrokken bij maatschappelijke vraagstukken zoals duurzaamheid. Studenten en leerlingen maken zich zorgen over hun toekomst en vragen om transparantie en actie. Vanuit het bedrijfsleven is er een groeiende vraag naar duurzaamheidsinformatie uit de hele waardeketen, inclusief het onderwijs, mede als gevolg van de verplichte CSRD-rapportages. Ook fondsen en subsidieverstrekkers stellen steeds vaker eisen op het gebied van duurzaamheid. Binnen de arbeidsmarkt speelt duurzaamheid een rol, zeker bij de nieuwe generatie die verwacht dat hun werkgever hieraan bijdraagt. Tot slot dragen onderwijsinstellingen bij aan de nationale klimaatdoelstellingen die zijn vastgelegd in de Klimaatwet. Door nu vrijwillig te starten met duurzaamheidsverantwoording, kunnen instellingen het voortouw nemen en invloed uitoefenen op de invulling van toekomstige verplichtingen.

4. Groeimodel en indicatoren

Dit hoofdstuk beschrijft de structuur van het groeimodel en de bijbehorende indicatoren. Het model maakt onderscheid tussen bedrijfsvoering en sectorspecifieke thema's. Bedrijfsvoering richt zich op algemene duurzaamheidsaspecten zoals energieverbruik en diversiteit, terwijl sectorspecifieke thema's zich richten op het onderwijs, onderzoek en valorisatie. Elk thema is gekoppeld aan indicatoren die helpen om prestaties te meten. De onderwerpen zijn ingedeeld op basis van de drie ESG-pijlers. Per thema worden indicatoren genoemd voor bijvoorbeeld energiegebruik, CO₂-uitstoot, gezondheid, diversiteit, integriteit en duurzaamheid in onderwijsprogramma's. Instellingen kunnen zich ontwikkelen van

basale rapportage naar steeds diepgaandere en bredere verantwoording. Het groeimodel is zo ingericht dat instellingen selectief thema's kunnen oppakken die voor hun situatie relevant zijn.

5. Borging in de organisatie

Duurzaamheidsverantwoording is niet alleen bedoeld om verslag te doen, maar vooral om duurzaamheid structureel te verankeren binnen de organisatie. Dit hoofdstuk benadrukt het belang van het proces achter de rapportage, waarin thema's worden gekozen, doelen gesteld en acties uitgezet. De handreiking maakt gebruik van de bekende PDCA-cyclus – Plan, Do, Check, Act – om dit proces te structureren. Er wordt een achtstappenplan gepresenteerd dat begint bij de identificatie van duurzaamheidsthema's en eindigt bij de jaarlijkse evaluatie. Organisaties worden aangeraden om deze cyclus niet los te laten staan van de bestaande planning- en controlcyclus, zodat duurzaamheid onderdeel wordt van het reguliere strategische en operationele beleid. Het formuleren van eigen doelstellingen, het vastleggen van acties en het aanwijzen van verantwoordelijken zijn belangrijke onderdelen van deze borging.

6. Rapportagevormen

Het zesde hoofdstuk gaat tot slot in op de wijze waarop duurzaamheidsverantwoording is te presenteren. Hoewel de rapportage (nog) niet verplicht is, adviseert de werkgroep om deze op te nemen in het bestuursverslag van de instelling. Dit versterkt de betrouwbaarheid en maakt het gemakkelijker voor de accountant om de consistentie te toetsen. Er zijn echter ook andere mogelijkheden: een losse rapportage of een rapportage mét accountantscontrole op basis van CSRD-normen. Wat betreft de inhoud van de rapportage, wordt geadviseerd om te starten met een toelichting op de keuzes en ambities, gevolgd door een beschrijving van de thema's en indicatoren, gestructureerd volgens de ESG-pijlers. Instellingen worden aangemoedigd om ook onvolledige gegevens op te nemen, mits voorzien van een plan hoe de datakwaliteit wordt verbeterd. Daarnaast is het wenselijk om de rapportage ook te delen met studenten en leerlingen, bijvoorbeeld door visuele

samenvattingen of online communicatie via sociale media.

Ondersteuning & tools

De bijlagen van de handreiking bevatten indicatorensets en toelichtingen ter verduidelijking per duurzaamheidsthema. Voorbeelden van best practices volgen in toekomstige versies.

Conclusie

De handreiking biedt onderwijsinstellingen een praktische, flexibele route om duurzaamheidsinspanningen inzichtelijk te maken, te verbeteren en transparant te communiceren – met oog voor impact én haalbaarheid. Van Ree Accountants heeft actief deelgenomen aan de werkgroep duurzaamheidsverslaggeving van OCW en ondersteunt graag bij de implementatie van de handreiking in uw jaarverslag.

De handreiking is beschikbaar op www.rijksoverheid.nl



mr. Drs. G.J. (Gerlof) de Jong RA
Directeur/Partner
gdjong@vanreeacc.nl

Even voorstellen: Van Ree Finance Consultants

Als accountants- en adviesorganisatie met onderwijs als specialisatie begrijpen wij als geen ander dat uw organisatie voortdurend in beweging is. Binnen uw bedrijfsvoering geldt dit ook voor fiscale en juridische wetgeving. In dat geval bent u bij Van Ree Finance Consultants aan het juiste adres. Als onderdeel van de Van Ree Groep staan onze fiscalisten en juridisch adviseurs elke dag klaar om u ondersteuning te geven bij meer of minder complexe vraagstukken. Van primair tot hoger en wetenschappelijk onderwijs, wij weten wat er speelt!

Heeft u bijvoorbeeld te maken met een btw-vraagstuk, vindt u het wenselijk dat uw onderwijsorganisatie wordt getoetst op naleving van de fiscale regelgeving (scan) of

is er sprake van een herstructurering? Het zijn enkele voorbeelden van adviesvragen waar onze consultants regelmatig mee bezig zijn. Ook verzorgen wij fiscale cursussen waardoor uw medewerkers op de hoogte blijven van alle relevante fiscale ontwikkelingen. Zie voor meer informatie over onze dienstverlening onze website www.vanreeaccountants.nl/lp/van-ree-finance-consultants

Heeft u vragen of behoefte aan advies?

Neem dan vrijblijvend contact op met onze fiscaal directeur Arjan van der Bok. Hij helpt u graag verder. U kunt Arjan bereiken via avdbok@vanreefc.nl of 0343 - 41 59 40.





bvd
advocaten

Juridische ondersteuning voor het onderwijs.



Arbeidsrecht



Bestuurs- en
samenwerkingsvormen



Huisvesting en
vastgoed



Passend onderwijs
en leerlingzaken



Bekostiging en
inspectie



Identiteit en
burgerschap

ooo
en meer

bvd-advocaten.nl

Burgerschapsvorming buiten en binnen de wetten

De wetten, regels en herijkingen voor burgerschapsonderwijs buitelen over elkaar heen. Deze bijdrage biedt overzicht én denkstof.

De golf begon in zekere zin met de 'aanscherping burgerschapsonderwijs' voor het funderend onderwijs in 2021. Naar aanleiding daarvan zijn ook de Onderzoekskaders van de Inspectie gewijzigd. Daarnaast komen er binnenkort nieuwe kerndoelen burgerschap. En voor het middelbaar beroepsonderwijs werd in 2025 ook een wetsvoorstel burgerschapsonderwijs voor consultatie gepubliceerd.

Toch is mijn aanbeveling om vooral eerst zelf (los van die regelgeving) als school te bepalen wat de inhoud moet zijn van de burgerschapsonderwijsvorming. Want bij alles wat wordt voorgeschreven blijft van belang dat de scholen uitgaan van een intern gedragen eigen visie op burgerschap en burgerschapsonderwijs, en op de morele waarden die daarbij leidend zijn.

De wettelijke burgerschapsonderwijs voor het funderend onderwijs houdt nu in dat scholen een doelgericht en samenhangend programma verwerken in hun onderwijs, dat erop gericht is om de leerlingen de basiswaarden van de democratische rechtsstaat bij te brengen – althans, kennis van en respect voor die basiswaarden. Daarnaast moeten de scholen zorgen voor een schoolcultuur die met deze basiswaarden in overeenstemming is. De wet noemt nog een paar woorden (fundamentele rechten, verschillen en gelijke behandeling) maar laat verder dus een weidse ruimte open om zelf in te vullen.

Onderzoekskaders van de Inspectie mogen de wet niet aanvullen. Wel worden hierin elementen toegelicht (in een bijlage). Vooral de termen 'herkenbaar, doelgericht en samenhangend' worden veelomvattend ingevuld door de Inspectie en dat

leidt regelmatig tot discussies. Verdedigbaar is wel dat deze woorden consequenties moeten hebben, die een systematisch burgerschapsonderwijs vereisen. Begrijpelijk is ook dat niet alle scholen dat na een paar jaar gerealiseerd hebben. Belangrijk is dat we de ongeplande vorming op school op waarde blijven schatten.

Belangrijk is dat we de ongeplande vorming op school op waarde blijven schatten.

Daarnaast bevat de genoemde bijlage van de Inspectie een opsomming van acht basiswaarden van de democratische rechtsstaat (ontleend aan de wetstoelichting). In discussie is of die opsomming bindend is. Vooral een theoretische discussie natuurlijk, omdat ook die waarden zich lenen voor allerlei interpretaties. Toch is mijns inziens zinvol om erop te wijzen dat de wet het open laat, omdat volgens mij juist een belangrijke basiswaarde is dat de overheid niet via het onderwijs meedoet aan morele opvoeding van kinderen. Daarom is wat mij betreft discutabel dat het concept-wetsvoorstel voor het MBO wel in de wettekst de waarden 'vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit' noemt.

De kerndoelen burgerschap staan juridisch los van deze burgerschapsonderwijs, maar zullen wat meer inhoud voorschrijven. Stichting Leerplanontwikkeling levert hiervoor binnenkort een document op, waarover de regering beslist. Maar ook hierbij het advies: volg niet zonder meer de morele accenten uit de kerndoelen, maar ga uit van het burgerschapverhaal waar jullie school gezamenlijk voor staat.

Prestatiegerichte subsidies en de impact op de organisatie

Lumpsum blijft een belangrijke basis voor de financiering van het onderwijs, maar er is een duidelijke trend naar meer prestatiegerichte subsidies. Deze subsidies beperken de bestedingsvrijheid van schoolbesturen en leiden tot extra complexiteit in de financiering en verantwoording. In dit artikel gaan wij in op deze complexiteit, de impact ervan op uw organisatie en vereisten in de verantwoording aan derden.

Aard van de subsidie en het gevolg

Prestatiegerichte subsidies zijn incidentele, doelgebonden middelen. De middelen worden op basis van een specifieke aanvraag verstrekt en er is sprake van een te behalen doelstelling. Voorbeelden van doelstellingen zijn het:

- realiseren van betere leerresultaten;
- implementeren van vaardigheden;
- realiseren van betere leerresultaten;
- implementeren van vaardigheden;

De laatste jaren is er een toename van diverse soorten prestatiegerichte subsidies. Dit impliceert dat de subsidieverstrekker, de overheid, hoge verwachtingen heeft van de kwalitatieve resultaten die te behalen zijn. Dit geeft vervolgens een bepaalde druk of prikkel bij de onderwijsinstellingen. Middelen worden ingezet, inhoudelijke verantwoording moet plaatsvinden, maar financiële gevolgen zijn er ook. Ook dient een schoolbestuur zich in het jaarverslag en jaarrekening te verantwoorden.

Het aanvragen van een subsidie, de subsidiebeschikking en de inzet van de middelen zijn bekende stappen. De subsidieverstrekker beoordeelt vervolgens het resultaat van de ingezette middelen op basis van de verantwoording. Wij geven

enkele handvatten om deze subsidies op een juiste wijze in te zetten, waarbij we aandacht schenken aan risico's, de (financiële) afwikkeling en de verantwoording in de jaarverslaggeving.

Structuur

De lumpsumsubsidie wordt jaarlijks verstrekt, met als belangrijkste variabele het aantal leerlingen of studenten. Deze subsidie en de besteding daarvan bevat over het algemeen een structureel karakter. Prestatiegerichte subsidies zijn incidenteel van aard, hoewel de gedachte is dat ze jaarlijks worden toegekend, zodat de inzet van middelen niet incidenteel wordt. Beschouw een incidentele subsidie daarom als een project. Wanneer de inzet van incidentele subsidies onvoldoende wordt afgebakend, kan het te behalen doel onduidelijk blijven en de onderwijsopbrengst achteraf niet meetbaar zijn. Een ander risico dat de laatste jaren zichtbaar is: incidentele subsidies kunnen leiden tot structurele lasten. Dit heeft in meerdere gevallen geleid tot frictie nadat de incidentele subsidies stopten. Een onderwijsinstelling is geen projectorganisatie, maar het toepassen van een projectmatige aanpak geeft meerdere voordelen. Zo'n project-uitvoering bevat kenmerken van structuur en eigenaarschap. Dit dwingt om per project vooraf deze

facetten vast te stellen:

- Doelstelling: wat willen we bereiken met deze (incidentele) middelen? Tijdpad: wanneer wordt welk onderdeel gerealiseerd?
- Rol en verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk voor de inhoud, de uitvoering en de interne en externe rapportering?
- Monitoring en evaluatie: welke meetinstrumenten hanteren we, welke effecten willen we bereiken, welke maatregelen worden er getroffen?

Onderkend moet worden dat de middelen schaars zijn. Het inzetten van personeel is niet vrijblijvend. De onderwijsinstelling is afhankelijk van capaciteit, die bestaat uit kwaliteit en beschikbare tijd. Economische en juridische consequenties kunnen een rol spelen en/of de inzet bemoeilijken. Het vooraf overzien van de benodigde middelen en financiering dragen bij aan het succesvol maken van een project.

Inbedding in de organisatie

Het uitvoeren van een project staat of valt bij goede samenwerking binnen de organisatie. De inzet van subsidiemiddelen vergt inzet

van personeel en overige interne of externe middelen, met als doel het verbeteren van onderwijskwaliteit. De samenwerking tussen verschillende disciplines of beleidsterreinen is waardevol. Bijvoorbeeld overleg tussen:

- Onderwijsdeskundigen met betrekking tot onderwijskwaliteit;
- HRM-deskundigen als het gaat om inzet van personeel, de capaciteit of specifieke wensen en opleidingsvereisten;
- Financieel deskundigen die verantwoordelijk zijn voor begroting, administratieve registratie en rapportage.

Op deze wijze wordt de informatie gecentraliseerd en is er overleg of samenwerking binnen de organisatie. Tot slot is er de projectverantwoording, met de belangrijke vraag: is de doelstelling behaald? Rapportage en verantwoording dient zowel intern als extern plaats te vinden. Intern aan het management en extern aan de subsidieverstrekker.

Bestuur en toezicht

Inzet van structurele subsidies heeft de voorkeur boven incidentele subsidies, want de inzet van



incidentele middelen geeft risico's. De inzet van prestatiegerichte subsidies vraagt ook om actief bestuur, goed toezicht en de durf om keuzes te maken. Hoewel de meeste subsidies passend zijn binnen de sector en de doelgroep van uw instelling, is het verstandig om te bepalen of de uitvoering past binnen het strategisch organisatiebeleid. En of er sprake is van voldoende capaciteit om de doelstelling te behalen en te verantwoorden. Om de voortgang te monitoren, is het raadzaam om periodiek inzicht te krijgen in de lopende subsidieprojecten en bijbehorende risico's, met daarbij

- de begroting versus realisatie van bestedingen;
- de evaluaties van projectresultaten;
- knelpunten in verantwoording of uitvoering.

Hoe groter en/of omvangrijker projecten zijn, des te belangrijker dat het toezichthoudend orgaan zich laat informeren over de inzet van incidentele middelen en bijbehorende risico's.

Financiële verantwoording

Prestatiegerichte subsidies hebben gevolgen voor het jaarverslag. Daarin wordt verantwoording afgelegd, maar dit geldt ook voor het bestuursverslag en het specifieke model G. Deze verantwoording kan intensief zijn, er bestaan immers verschillende soorten subsidies. Bijvoorbeeld subsidies waarbij een eventueel overschot vrij besteedbaar is als de specifieke doelstelling behaald is. Maar ook subsidies waarbij een overschot door de subsidieverstrekker teruggevorderd wordt. De verantwoording van de subsidies in model G worden gecontroleerd op juistheid. Dit betekent ook dat een controle kan plaatsvinden of de subsidiedoelstelling daadwerkelijk behaald is. Bij dit laatste zijn de interne en externe rapportages van belang. Evenals het inzicht in de aanvraag, de inzet van de middelen, de te bereiken doelstelling en de conclusies dat de middelen hebben bijgedragen aan het doel.

Veelal is de gedachte dat de verantwoording het sluitstuk is, terwijl dit juist (achteraf bedacht) parallel aan de uitvoering moet worden opgezet. Wanneer intern sprake is van een goed opgezet projectplan en voldoende samenwerking binnen de organisatie, dan vergroot dit het inzicht in de financiële verantwoording en de bewijsstukken (bijvoorbeeld declaraties, urenregistraties, facturen). Beschouw de inzet van subsidies niet als een puur administratieve kwestie. Het is gezien de toename van de subsidies een organisatorisch vraagstuk dat vraagt om strategisch beleid: wat willen we, wat kunnen we en hoe doen we het?

Tot slot

Prestatiegerichte subsidies in het onderwijs bevatten risico's, maar ook kansen. Centraliseer de informatie, stel een (project) verantwoordelijk aan, geef structuur aan inzet en verantwoording van de middelen en implementeer een overlegstructuur om de projecten beleidsmatig in te bedden in de organisatie.



R. (Rutger) van der Weerd MSc RA
Directeur/partner
rvdweerd@vanreeacc.nl

Interview met Achterhoek VO

Achterhoek VO is het bestuur van 12 scholen voor voortgezet onderwijs. De scholen bieden alle onderwijsniveaus op in totaal 22 locaties. Binnen de stichting verzorgen daarnaast drie scholen onderwijs voor nieuwkomers, de internationale schakelklassen. Monic Schijvenaars, lid CvB, en Renate Cornielje-Bolck, concerncontroller, vertellen over de mogelijkheden en uitdagingen die daarbij komen kijken.



"Ons hart
ligt bij goed
onderwijs"

Monic Schijvenaars, lid CvB, en
Renate Cornielje-Bolck, concerncontroller
bij Achterhoek VO

Aanpassen aan de tijd

"We willen het onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de Achterhoek in de lucht houden. We geloven in de kracht van samenwerking. Dus betrekken we leerlingen, ouders, het bedrijfsleven en gemeenten bij ons onderwijs. Hun inbreng maakt het onderwijs mede mogelijk en beter," aldus Monic. "We moeten onderwijs aanpassen aan de tijd. We kunnen wetenschap erbij betrekken en technologie inzetten." Renate valt haar bij: "Monic brengt nieuwe inzichten

vanuit technologie mee. We werken samen met twee studenten van de Radboud Universiteit, waar Monic voorheen werkte. Zij hebben onze strategische personeelsplanning verder

We moeten onderwijs aanpassen aan de tijd. We kunnen wetenschap erbij betrekken en technologie inzetten



geautomatiseerd en ook ontwikkelen zij een app voor onze rectoren en directeuren. Pensionering, opleidingsniveau, prognose leerlingaantallen en dergelijke; dankzij aanpasbare parameters kunnen we anticiperen."

No-nonsense

Monic is sinds een jaar verbonden aan Achterhoek VO, een regio waar ze zich thuis voelt: "De Achterhoek is een fijne plek om te werken. Ik heb werkplezier met goede collega's, met elkaar leveren we hoge kwaliteit. Geen gedoe, no-nonsense, en een goede sfeer. Het is makkelijk om het gesprek aan te gaan doordat er veel ruimte is voor ontwikkeling." Met 1.700 personeelsleden en 12.000 leerlingen is er heel wat te regelen: "We hebben een klein bureau voor het ondersteunen van het bestuur en de scholen. Bijvoorbeeld op het gebied van onderwijskwaliteit, personeelszaken, ict en financiën." Renate herkent zich in het beeld dat Monic schetst: "Het is een professioneel bureau waar we in een fijne sfeer met elkaar samenwerken."

Decentrale besturingsfilosofie

Binnen Achterhoek VO is gekozen voor een decentrale besturingsfilosofie. De directieraad bestaat uit alle rectoren en directeuren van de scholen binnen Achterhoek VO. Zij adviseert het bestuur over gemeenschappelijk beleid. Scholen hebben deels eigen systemen, een eigen organisatie en regelruimte. "Er zijn beleidsgroepen waarin iedereen meedenkt. Op alle lagen is goede samenwerking belangrijk. Er is vrij veel overleg nodig. We maken keuzes gebaseerd op het planmatig bijdragen aan de kwaliteit. Op stichtingsniveau wordt alles overzien en zijn we volledig verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering," licht Monic toe. "Er ligt een duidelijk mandaat voor de scholen en afwijkingen ten opzichte van de begroting worden door ons gemonitord. De planning- en control-cyclus is leidend.," aldus Renate. Bij de hele cyclus zijn de accountants van Van Ree betrokken.



Processen

"Er wordt tijd voor ons genomen. We ervaren de samenwerking als heel fijn en verbindend. Lastige onderwerpen worden op een toegankelijke manier 'vertaald', zodat we niet voor verrassingen komen te staan. Dat begint met een gezamenlijke kick off bij ons aan tafel. En vervolgens doorlopen we het hele proces, alle controles, samen." Maar op financieel gebied zijn er ook uitdagingen: "Vanwege het politieke landschap is er veel onduidelijkheid. Een voorbeeld zijn onze internationale schakelklassen. Er is vaak veel onduidelijkheid over de bekostiging voor deze leerlingen," vertelt Monic. Renate vult nog aan: "Informatie over (incidentele) bekostiging en mogelijke CAO effecten lopen niet parallel met de planning- en controlcyclus. Daardoor moeten we in onze begroting werken met vele aannames. Deze uitdaging wordt ervaren in de gehele vo-sector." Monic knikt instemmend: "Als school krijgen we ook subsidies, dat is incidenteel geld. Terwijl we als school gaan voor continuïteit. Wij blijven staan voor ons missie: dat elke leerling een goede school kan kiezen die zo dichtbij mogelijk is. Ons hart ligt bij goed onderwijs."



ObT bouwt mee aan beter onderwijs

ObT is een ervaren partner en biedt onderwijsorganisaties:

- Persoonlijke aandacht en korte lijnen
- Nuchtere en pragmatische aanpak
- Hoogwaardige dienstverlening
- Proactieve aanpak
- Modulair dienstenaanbod
- Flexibiliteit in uitvoering

ObT werkt iedere dag aan een optimale bedrijfsvoering voor meer dan 500 scholen in Nederland. We ondersteunen en adviseren onderwijsorganisaties op het gebied van personeels- en salarisadministratie, financiële administratie, P&O advies en planning & control. Door ons integrale dienstenpakket kunnen scholen zich sterker richten op hun kerntaak: lesgeven! Zo bouwen we samen aan beter onderwijs.

Ontdekken wat ObT voor je kan betekenen?

Neem contact op met Tamara Gilberts, directeur.

E tgilberts@obt.nl | T 074-265 06 50

ObT.

Gewoon. Goed. Geregeld.

Ontzorgen om onderwijs te verbeteren

Onderwijsbestuurders staan voor forse uitdagingen. Lerarentekorten, organisatorische complexiteit en veranderingen in regelgeving vragen continu om aanpassingen in administratie en bedrijfsvoering.

"En dat terwijl bestuurders en schoolleiders het liefste werken aan de kwaliteit van onderwijs," weet Tamara Gilberts, directeur van ObT. Deze stichting – zonder winst oogmerk – ondersteunt en adviseert scholen (PO, VO, MBO en HBO) op het gebied van personeels- en salarisadministratie, financiële administratie, P&O advies en planning & control. De organisatie uit het Twentse Borne werkt met meer dan 500 scholen samen en dat biedt individuele onderwijsinstellingen schaalvoordelen. "Soms hebben veertig scholen met dezelfde nieuwe regeling of subsidie te maken. Wij hebben onze dossiers goed op orde en kunnen efficiënt en snel veertig keer hetzelfde proces uitvoeren. Dat bespaart kosten, en dat is mooi. Je wilt dat geld naar het onderwijs gaat."

Personeelstekort

Eén van de grootste knelpunten in het onderwijs is het tekort aan personeel. Dit leidt tot formatiedilemma's en collega's die uitvallen. Uiteindelijk raakt het de kwaliteit van onderwijs en het welzijn van medewerkers binnen teams. Gestroomlijnde processen, zowel aan de financiële als aan de personele kant, leveren een bijdrage aan de vermindering van werkdruk. ObT kan hier inhoud aan geven, en niet alleen door hands-on de personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en planning- & controlcyclus te verzorgen. "We houden wet- en regelgeving in de gaten, zoals bijvoorbeeld de CO2-registratie, en bieden proactief oplossingen aan. Bij iedere nieuwe landelijke wet of regeling stellen wij ons de vraag: wat kunnen wij voor scholen betekenen?", aldus Tamara Gilberts.

Onderwijsregio

In onderwijsland is nieuw beleid met bijbehorende regelingen eerder een constante dan een

uitzondering. Een voorbeeld is de onderwijsregio, waarbinnen onderwijsinstellingen, lerarenopleidingen, vakbonden en andere betrokken partijen samen het lerarentekort aanpakken. "Dit vraagt veel nadenkwerk van medewerkers van scholen," vertelt Tamara. "Daarom zitten wij als ObT met partijen als de PO-Raad en VO-raad aan tafel, en ook op andere plekken in het onderwijs zijn wij aanwezig. Met onze kennis op landelijk niveau kunnen we klanten lokaal ontzorgen."

Fusies

Ook op andere gebieden houdt ObT nadrukkelijk een vinger aan de pols en vergaart kennis en kunde om scholen van dienst te zijn. Hoe ga je op een goede manier om met het vermogen van een school, hoe stel je een risicoanalyse op, wat komt er allemaal kijken bij een fusie? "Wij hebben heel veel kennis in huis en maken bij wijze van spreken voor de zeventiende keer een fusie mee. Die ervaring is aanwezig bij ObT en beschikbaar voor onze scholen. Dat geldt ook voor een onderwerp als due diligence," aldus Peter Gerritsen, assistent controller bij ObT

Ontzorgen

In de onderwijswereld zijn meerdere commerciële en non-profitorganisaties die scholen ondersteunen op administratief en personeelsgebied. ObT heeft binnen dit spectrum een onderscheidende, eigen werkwijze. Daarin staat persoonlijk samenwerken voorop. "Scholen hebben een eigen team dat hen ondersteunt op de lange termijn. Je krijgt niet steeds iemand anders aan de lijn, maar bouwt een band op en kent elkaar. Onze medewerkers zijn geen onderdeel van de inlenende organisatie, maar horen wel bij de club," zegt Tamara Gilberts. Nog een belangrijk punt van onderscheid: bij ObT kunnen scholen modulair diensten inkopen. "En dus het gehele proces of slechts een onderdeel uitbesteden."



Help, een boekenonderzoek door de Belastingdienst!

Het aantal fiscale boekenonderzoeken in onderwijsland lijkt stap voor stap toe te nemen. De aankondiging van de Belastingdienst dat een boekenonderzoek wordt ingesteld, leidt bij onderwijsinstellingen vaak tot verontruste reacties en veel vragen. Als de Belastingdienst fouten ontdekt in de administratie, kan dit reden zijn om naheffingsaanslagen op te leggen, in combinatie met een verzuim- of vergrijpboete. Het is daarom belangrijk om een boekenonderzoek goed voor te bereiden en u goed te laten begeleiden. In dit artikel zetten we een aantal belangrijke aandachtspunten uiteen.

Aankondiging boekenonderzoek

De aankondiging van een boekenonderzoek doet de Belastingdienst altijd schriftelijk.

Bij zo'n boekenonderzoek controleert de Belastingdienst de administratie en de ingediende aangiften. In de onderwijspraktijk focussen deze boekenonderzoeken meestal op de aangifte loonheffingen en btw, soms ook op de vennootschapsbelasting. De schriftelijke aankondiging van het boekenonderzoek vermeldt duidelijk welke jaren in het onderzoek worden betrokken en op welke wijze het wordt uitgevoerd. De uitkomsten voor een bepaald jaar kunnen voor de Belastingdienst reden zijn om lopende het onderzoek uit te breiden naar andere jaren. Belangrijk: de Belastingdienst kan maximaal 5 jaar met terugwerkende kracht naheffen. Hierdoor kan een totale naheffing aanzienlijk oplopen. Redenen voor een boekenonderzoek

De redenen om een boekenonderzoek uit te voeren zijn vaak divers. Bij onderwijsinstellingen wordt het meestal spontaan ingesteld. Ook een boekenonderzoek bij een andere onderwijsinstelling kan de Belastingdienst op

een spoor zetten om bij meer instellingen te controleren. Als een onderwijsinstelling regelmatig achteraf aanzienlijke btw-suppleties of correctieberichten loonheffingen indient die bij de Belastingdienst, kan dit leiden tot vragen over de betrouwbaarheid van de administratie. Ook dit is soms aanleiding voor een boekenonderzoek.

Doorlooptijd

De doorlooptijd van een volledig afgerond boekenonderzoek loopt al snel op en is per situatie nogal verschillend. Soms wordt een onderzoek afgedaan in een paar weken, vaker zien we dat de doorlooptijd oploopt tot enkele maanden. De doorlooptijd hangt mede af van de wijze waarop het boekenonderzoek wordt voorbereid en de afspraken die op dit punt worden gemaakt met de controleur van de Belastingdienst.

Informatieverstreking

Voor het uitvoeren van het boekenonderzoek mag de Belastingdienst veel informatie opvragen. De informatieverplichting van een onderwijsinstelling reikt ver.

In art 47 van de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen is geregeld dat een instelling desgevraagd die gegevens en inlichtingen moet verstrekken, die voor de belastingheffing van belang kunnen zijn. Daartoe behoren de boeken, bescheiden en andere gegevensdragers of de inhoud daarvan als raadpleging bijdraagt aan de juiste belastingheffing.

Let op: deze informatieplicht is niet onbegrensd. Zo hoeft een organisatie geen inzicht te geven in verkregen fiscale adviezen. Het is belangrijk deze fiscale adviezen niet aan de Belastingdienst ter inzage te geven.

Wijze van onderzoek

Bij het uitvoeren van een boekenonderzoek is de Belastingdienst gebonden aan spelregels. Deze zijn opgenomen in een uitgebreid openbaar te raadplegen document: Handboek Controle. Zo zal de

Belastingdienst vooraf aangeven op welke wijze de administratie gecontroleerd wordt. Dit kan zijn op basis van een deelwaarneming maar in geval van een controle voor de loonheffingen of btw, wordt veel vaker gebruik gemaakt van een statistische steekproefcontrole. Door middel van een juist uitgevoerde steekproef is de Belastingdienst in staat een omvangrijke administratie snel te controleren. Deze wijze van controleren is goedgekeurd door de Hoge Raad.

In de praktijk ontstaat echter regelmatig discussie over de wijze waarop de Belastingdienst de steekproef heeft uitgevoerd. Het is daarom belangrijk te (laten) beoordelen of de Belastingdienst een steekproefcontrole juist uitvoert. Ter illustratie een voorbeeld wat de gevolgen kunnen zijn van een juist uitgevoerde steekproef:

*Bij een controle loonheffingen wordt de loonsom van € 750.000 verdeeld in 30 intervallen van € 25.000. Uit ieder interval wordt € 1 getrokken. De post die hoort bij deze euro wordt gecontroleerd op juistheid. Aan de hand van de bevindingen wordt het gehele interval van € 25.000 geheel of gedeeltelijk goedgekeurd of afgekeurd. Binnen het interval blijkt een post van € 300 geheel onjuist te zijn. In dat geval kan het gehele interval afgekeurd worden. Gevolg: een correctie van € 25.000 voor een enkele fout van € 300. Als dit de enige fout is en de feitelijke situatie is in de andere jaren ongewijzigd, dan kan dit leiden tot een correctie van $5 * € 25.000 = € 125.000$, te vermeerderen met eventuele boetes en rente. Zo kan een kleine fout dus grote gevolgen hebben.*

Ondersteuning

Helaas zien we in de praktijk regelmatig dat onderwijsinstellingen pas lopende of na het boekenonderzoek contact zoeken met een belastingadviseur. Vaak is er dan al uitgebreid gecorrespondeerd met de Belastingdienst en soms op een verkeerde manier antwoord gegeven op vragen. De onverwachte negatieve uitkomst van het boekenonderzoek, zoals samengevat in het controlerapport, is dan aanleiding om alsnog contact te zoeken met een belastingadviseur. Het kwaad is dan meestal al geschied; de controleur is dan vaak moeilijk te overtuigen dat de bevindingen zijn gebaseerd op onjuiste uitgangspunten.

Hier geldt dan ook voorzichtigheid; raadzaam is vooraf advies in te winnen bij uw belastingadviseur over de wijze waarop de Belastingdienst wordt voorzien van informatie.

Een aantal tips bij een boekenonderzoek zijn:

- Laat u bijstaan door een deskundige belastingadviseur en stem de wijze van informatieverstrekking en inhoudelijke beantwoording van vragen vooraf af;
- Stel één vast persoon aan die het contact onderhoudt met de Belastingdienst en maak hierover afspraken met de controleur van de Belastingdienst;
- Verstrek niet meer informatie dan wat de Belastingdienst van u vraagt;
- Verstrek informatie tijdig en volledig zodat de doorlooptijd van het boekenonderzoek niet onnodig oploopt.
- Verzoek de controleur van de Belastingdienst vragen gedurende het boekenonderzoek per email te stellen. Deze vragen kunt u delen met uw belastingadviseur en de wijze van beantwoording bespreken.
- Beoordeel de wijze waarop de Belastingdienst de controle gaat uitvoeren. In het geval dit plaatsvindt op basis van een steekproefmethode,

is belangrijk te (laten) beoordelen of de steekproef plaatsvindt volgens de richtlijnen van het Handboek Controle.

- Laat een deskundig belastingadviseur meelesen op het concept controlerapport en zorg ervoor dat het definitieve controlerapport een juiste weergave is van datgene wat onderwerp is geweest van de controle.

Afronding via het controlerapport

De controleur van de Belastingdienst verwerkt de bevindingen van het onderzoek in een controlerapport. Het is gebruikelijk dat de onderwijsinstelling eerst inzage krijgt in het conceptrapport en daarop inhoudelijk kan reageren, alvorens het definitief wordt gemaakt. Het is raadzaam de inhoud van de reactie vast te leggen en te delen met de Belastingdienst.

Zeker als een boekenonderzoek stroef verloopt of de uitkomsten onprettig zijn, kan vanuit de onderwijsinstelling de behoefte ontstaan het onderzoek snel af te ronden. Het gevaar bestaat dan dat er te weinig aandacht wordt geschonken aan de inhoud van het controlerapport. Zorgvuldigheid is echter gewenst!

Die zorgvuldigheid betreft niet alleen de vraag waarop de controleur eventuele naheffingen baseert, maar ook of de in het controlerapport opgenomen bevindingen volledig en correct zijn verwoord. Belangrijk is dat uit het controlerapport voldoende blijkt wat onderdeel is geweest van het boekenonderzoek en wat hieromtrent de bevindingen zijn. Zo kan het privégebruik van een bestelauto bijvoorbeeld wel onderwerp zijn geweest van het boekenonderzoek, zonder dat dit belastinggevolgen had. Als de controleur echter heeft verzuimd deze bevindingen op te nemen in het controlerapport, is het raadzaam dit alsnog te laten vastleggen. Zo voorkomt u dat de Belastingdienst hier later alsnog op terugkomt.

Boete bij naheffingen?

Als de Belastingdienst na het boekenonderzoek naheffingsaanslagen oplegt, zal de boetecoördinator binnen de Belastingdienst een besluit nemen omtrent de vraag welke boete wordt opgelegd en tot welke hoogte. De hoogte van deze boete is gebaseerd op het Besluit Bestuurlijke Boeten Belastingdienst.

Normaliter wordt een verzuimboete opgelegd als uit het boekenonderzoek blijkt dat niet tijdig en volledig belasting is afgedragen. Het kan ook zo zijn dat de Belastingdienst besluit om een vergrijpboete op te leggen. Deze valt een stuk hoger uit dan een verzuimboete, maar kan niet zomaar worden opgelegd. Het is namelijk aan de Belastingdienst om te bewijzen dat er bij de onderwijsinstelling sprake is van opzet of grove schuld die leidde tot het afdragen van te weinig belasting.

Vaststellingsovereenkomst

Met de Belastingdienst kan verschil van mening ontstaan over de vraag of er belasting moet worden nageheven en zo ja wat de omvang hiervan is. Normaliter betekent het opleggen van naheffingsaanslagen dat voor de onderwijsinstelling de weg van bezwaar en beroep openstaat om de naheffing alsnog te verminderen. Echter, deze route is kostbaar, vraagt veel tijd en energie van de onderwijsinstelling en de uitkomst is ook nog eens onzeker.

Het komt in de praktijk regelmatig voor dat de Belastingdienst voorstelt om tot een afspraak te komen en dit vast te leggen in een vaststellingsovereenkomst. Een vaststellingsovereenkomst heeft een sterk juridisch karakter en als onderwijsinstelling bent u gebonden aan de gemaakte afspraken. Het is dan ook belangrijk niet zomaar akkoord te gaan met deze vaststellingsovereenkomst, maar de inhoud eerst te laten beoordelen door een belastingadviseur met fiscaal-juridische expertise.

Tenslotte

Een boekenonderzoek door de Belastingdienst kent heel wat belangrijke aandachtspunten. Gelet op het specifieke karakter hiervan is het raadzaam al bij de aankondiging hiervan door de Belastingdienst contact op te nemen met uw belastingadviseur. Door u te laten begeleiden tijdens het boekenonderzoek, kunnen verrassingen achteraf zoveel mogelijk worden vermeden!



mr. A.A. (Arjan) van der Bok RB MB MFP
Fiscaal directeur | Belastingadviseur
avdbok@vanreefc.nl



Eén vaste
planner,
voor al uw
scholen

Persoonlijke, efficiënte en overzichtelijke vervanging

Voor scholengroepen en onderwijsregio's

Het goed regelen van gekwalificeerd vervangend personeel is onmisbaar. JufMeester en VO-docent spelen een centrale rol in het coördineren van vervanging binnen scholengroepen en onderwijsregio's. Dat doen we persoonlijk, efficiënt en overzichtelijk. Want professioneel en nabij werkgeverschap, verhoogt de beschikbaarheid en inzet van vervangers!



Slimme vervanging in het onderwijs: betere organisatie, minder inhuur

JufMeester en VO-docent ondersteunen scholen en scholengroepen bij het overzichtelijk en professioneel organiseren van kortdurende vervanging.

Ziekteverzuim en kortdurende vervanging zijn voor schoolbesturen, directies en teams een terugkerende uitdaging. Het vinden van gekwalificeerde vervangers is cruciaal om het onderwijsproces soepel door te laten gaan. Tegelijk vraagt deze flexibele inzet om aandacht voor ontwikkeling, aansturing en goed werkgeverschap — thema's die in de dagelijkse hectiek gemakkelijk onder druk staan. Ook is vaak onduidelijk wie verantwoordelijk is: de schooldirectie, de bovenschoolse organisatie of de invalpoolcoördinator?

Op dat punt nemen JufMeester en VO-docent een coördinerende rol. Met een gestructureerde werkwijze wordt de administratieve druk bij schooldirecties en HR-afdelingen verminderd. Planners onderhouden dagelijks contact met scholen en invalkrachten, waardoor een betrokken en flexibele schil snel inzetbaar is.

Vier bouwstenen van de aanpak

- Eigen personeel centraal. Vervanging zo veel mogelijk met eigen medewerkers, voor herkenbaarheid en stabiliteit in de klas.
- Overzicht en planning. Een centraal platform geeft inzicht in beschikbare vervangers en maakt snelle én doordachte keuzes mogelijk.
- Flexibele inzet. Parttimers en tijdelijke krachten worden efficiënt ingezet, afgestemd op pieken in de vervangingsvraag.
- Professionele samenwerking. Duidelijk en nabij werkgeverschap versterkt betrokkenheid en verhoogt de beschikbaarheid.

Deze aanpak zorgt voor rust en continuïteit. Vaste teams worden minder belast met ad-hoc

oplossingen, terwijl invalkrachten zich onderdeel voelen van een groter geheel. Dat geeft stabiliteit en draagt bij aan duurzame personeelsoplossingen.

Voorbeelden uit de praktijk

In de Invalpool Groene Hart verzorgt JufMeester namens drie schoolbesturen de dagelijkse organisatie van vervanging. De besturen blijven werkgever; de uitvoering — van vroege belijsten tot langere-termijnplanning — wordt centraal gecoördineerd. Dit levert overzicht op en geeft scholen meer ruimte voor hun kerntaak: onderwijs.

Ook Scholengroep IJsselrijk werkt met een centrale vervangingsstructuur. De externe inhuur nam af, terwijl eigen invalleerkrachten vaker en beter werden ingezet. Dat vergroot de binding met de scholen en helpt de onderwijskwaliteit te borgen.

Het centraal organiseren van vervanging blijkt meer dan een praktische oplossing.

Breder perspectief

Het centraal organiseren van vervanging blijkt meer dan een praktische oplossing. Het draagt bij aan goed personeelsbeleid, behoud van medewerkers en een stabiel onderwijsproces. Door overzicht, flexibiliteit en professionaliteit te combineren, ontstaat een structurele aanpak voor een probleem dat veel scholen dagelijks raakt.

Meer informatie

Scholen die willen verkennen wat een centrale invalpool kan betekenen, kunnen contact opnemen met Annelies Leeuwis (teamleider) via info@jufmeester.nl of 06 - 53 82 81 99.

Datagedreven controleaanpak voor onderwijsinstellingen

De één vindt het een *hype*, de ander noemt het een *gamechanger*. Maar leuk of niet, u kunt er niet langer omheen. Uw en ons werk wordt steeds meer bepaald door data en is afhankelijk van data. Meer dan ooit zijn grote hoeveelheden gegevens uit (al dan niet openbare) informatiebronnen beschikbaar en te interpreteren met behulp van artificial intelligence (AI). De social media staan er vol van en het aantal seminars en congressen is niet bij te houden.

"AI en Big Data gaan uw wereld veranderen!" Leuk, dit soort oneliners, maar hoe geef je hier concreet handen en voeten aan in je dagelijks werk? In dit artikel laten wij zien hoe onze onderwijsaccountants dit doen. Zo geven wij een inkijkje in onze datagedreven controleaanpak. Wij laten zien welke toegevoegde waarde dit oplevert voor organisaties en voorzien u van praktische voorbeelden en inspiratie om zelf aan de slag te gaan.

Visie: hoe de datagedreven aanpak bijdraagt aan de controle

Van Ree Accountants gebruikt een datagedreven aanpak in de controlepraktijk. Dit volgt uit belangrijke principes in onze controlefilosofie:

- Een voorspelbaar proces: door het proces van aanlevering van gegevens te baseren op rechtstreekse data-aanlevering, wordt het proces van gegevens aanlevering eenvoudig en voorspelbaar. Lijsten en overzichten die de cliënt voorheen uit systemen genereerde, hoeft deze niet meer aan te leveren.
- Door een datagedreven aanpak kunnen wij onze controle insteken op alle transacties en ons richten op bijzonderheden en

uitzonderingen. Zo wordt de controle relevanter; de vragen die wij u stellen gaan over echte bijzonderheden.

- Vanuit onze controlerende rol pakken wij altijd graag de handschoen van onze natuurlijke adviesfunctie op, zeker als sectorspecialist. De datagedreven aanpak geeft ons veel relevante inzichten van uw instelling, ook in vergelijking met de sector. Wij vinden het enorm waardevol om deze kennis met u te delen.

In het vervolg van dit artikel laten wij met praktische voorbeelden zien hoe wij toegevoegde waarde leveren met de datagedreven controleaanpak.

Personeelsanalyses

In de datagedreven controleaanpak werken wij met een vast datamodel waarmee wij gegevens gestandaardiseerd verwerken en onze controles uitvoeren. Er zijn koppelingen beschikbaar met verschillende salarisapplicaties. Momenteel kunnen wij koppelen met Afas, Visma en HR2Day, door gebruik te maken van de mogelijkheden van deze omgevingen (connectoren en API).

In dit proces van dataextractie werken wij samen met onze partner SoliTrust. Sommige

gegevens ontvangen wij direct van u en worden door SoliTrust verwerkt. Wanneer het wat complexer wordt, vragen wij SoliTrust om rechtstreeks met u de gegevensaanlevering af te stemmen, bijvoorbeeld een kopie bestand van uw administratie. Het voordeel van de datagedreven aanpak is ook dat u minder specifieke rapportages uit uw systemen hoeft op te laten stellen en aan te leveren.

Door SoliTrust wordt de data opgenomen in een standaard datamodel dat wij met hen hebben ontwikkeld. Op basis hiervan hebben wij onze geautomatiseerde selecties en controles ontwikkeld. Hierdoor kunnen wij de controle gerichter uitvoeren en eenvoudig inzoomen op bijzonderheden. Ook kunnen we gemakkelijker trends en ontwikkelingen analyseren en u hierover adviseren. Denk hierbij aan dwarsdoorsneden van het personeelsbestand op functie en inschaling, ontwikkelingen in gemiddelde loonkosten per fte en bijzondere mutaties in specifieke looncomponenten. Natuurlijk kunnen wij data-analyses met u delen, zodat de informatie ook voor uw interne doeleinden bruikbaar is.

Dataextractie leerlingadministratie

Onderdeel van de dienstverlening van Van Ree Accountants is de bekostigingscontrole in het voortgezet onderwijs. Deze controle is wettelijk verplicht. Hiervoor zijn onder meer leerlinggegevens nodig. Een aantal softwarepakketten die leerlinggegevens verwerken (Magister, Somtoday) bieden de mogelijkheid om leerlinginformatie te extraheren. Zo is de bekostigingscontrole efficiënter uit te voeren en kunnen bijzonderheden gemakkelijker worden opgespoord. Wij kunnen met uw toestemming en met inachtneming van geldende privacyregels bij Magister en Somtoday een extractie van data aanvragen. Gegevens die opvraagbaar zijn, zijn leerlinggegevens op peildatum, absentiecodes, urenverantwoording, aantal ingevoerde cijfers en onderwijstijd.

In ons datamodel gebruiken wij deze gegevens om bijzondere afwijkingen te detecteren. Denk

hierbij aan vakkenpakketten die niet aansluiten bij gekozen ILT-codes, bijzonderheden in absenties, ontbrekende cijfers of afwijkende klassen. Bij onze controle krijgen deze bijzonderheden extra aandacht.

Onderwijsbenchmark: van vast rapport naar interactief dashboard

Van Ree Accountants maakt al jaren de onderwijsbenchmark voor PO- en VO-klienten. Deze combineert gegevens over financiële cijfers, personeel en leerlingen en creëert inzicht in financiële cijfers van een instelling in vergelijking met andere instellingen. Dit betreft bijvoorbeeld financiële kengetallen als solvabiliteit, weerstandsvermogen, current ratio, maar ook financiële cijfers per leerling of per fte, bijvoorbeeld personeelskosten per fte of rijksbijdragen per leerling. Tot en met heden werden daarvoor hoofdzakelijk DUO-data gebruikt. Recent hebben wij de onderwijsbenchmark geheel omgebouwd tot een interactief dashboard in Power BI. Daarbij worden naast DUO-data ook gegevens van het meest recente boekjaar gebruikt, afkomstig uit uit systemen die we gebruiken voor de controle.

Het dashboard biedt veel extra mogelijkheden in vergelijking met de huidige benchmark, waaronder:

- De mogelijkheid om interactief kenmerken te selecteren voor de benchmark (categorie school binnen PO of VO, aantal leerlingen, provincie);
- Diverse spreidingsdiagrammen die uw instelling vergelijken met alle andere instellingen in de benchmark;
- Financiële-, leerling- en personeelscijfers uit het actuele boekjaar;
- Verschil in financiële cijfers tussen instellingen met en zonder voorziening groot onderhoud;
- en analyse van rijksbijdragen van de onderwijsinstelling t.o.v. de benchmark. Hierbij krijgt u ook inzicht in welke geoormerkte (Model G) subsidies uw instelling ontvangt in relatie tot andere onderwijsinstellingen.

Het dashboard komt naar verwachting dit najaar beschikbaar voor onze klanten. De illustraties hieronder geven een indruk van het dashboard.

Figuur 1.
Selectiebord voor selecties benchmark in het Onderwijsdashboard.

Gegevens geselecteerde klant

- Naam klant: Geen klant geselecteerd
- Aantal leerlingen: -
- Categorie instelling: -
- Provincie: -
- Onderwijssoort PO: -
- Onderwijssoort PO: -

Selectiebord voor selecties benchmark

Instellingen in Benchmark: 26

Selecteer minimum en maximum aantal leerlingen in benchmark: 1000 - 3000

Selecteer een categorie instelling: PO/VO, **VO**

Onderwijssoort PO: -

Onderwijssoort VO: HAVO VWO, MAVO HAVO VWO, Overig, PRO tot VWO, **VBO tot VWO**, VWO

Selecteer een provincie: Drenthe, Flevoland, Friesland, **Gelderland**, Groningen, Noord-Brabant, Noord-Holland, Overijssel, **Utrecht**, Zeeland, Zuid-Holland

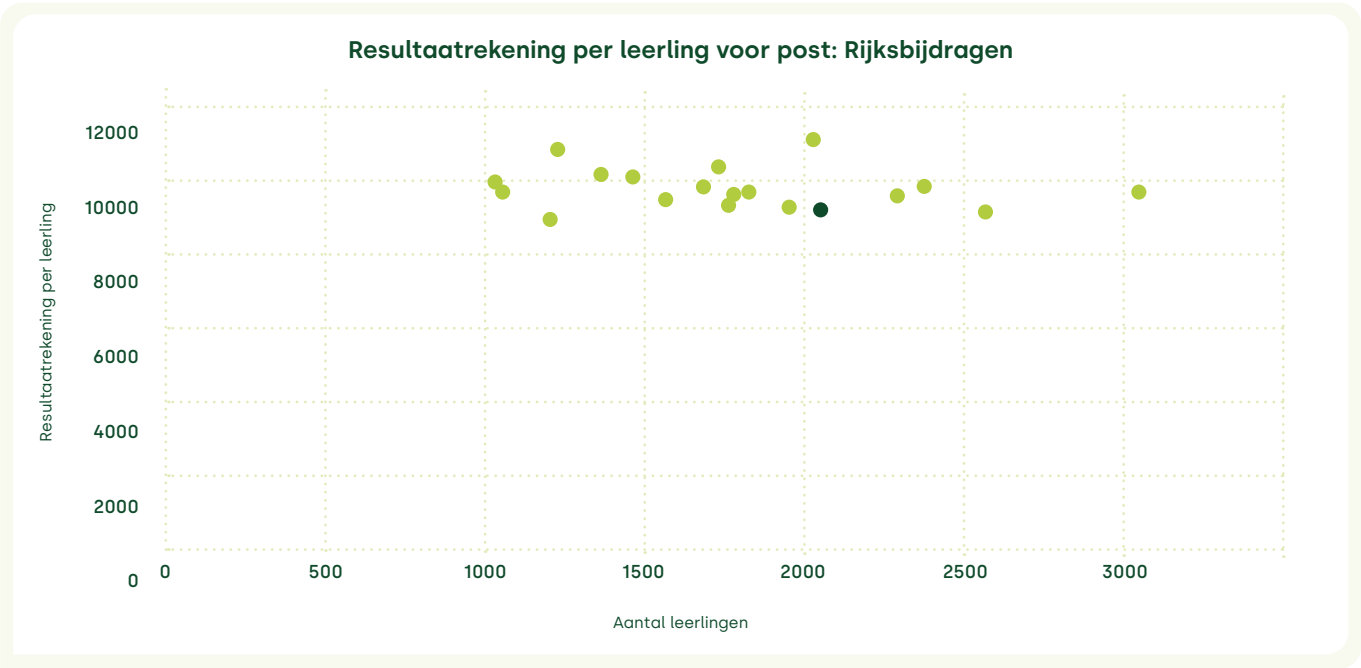
Figuur 2.
Balans per leerling voor benchmarkselectie van instellingen met en zonder voorziening groot onderhoud.

Balanspost	Instelling 2023	Benchmark 2023	Wel VZ GOH	Geen VZ GOH	Wel-Geen VZ GOH
Activa					
Materiële vaste activa	€ 1.490	€ 2.302	€ 2.135	€ 2.550	€ -415
Financiële vaste activa		€ 74		€ 185	€ -185
Vorraden en onderhanden werk	€ 1				
Vorderingen	€ 328	€ 503	€ 407	€ 645	€ -238
Liquide middelen	€ 3.752	€ 5.449	€ 5.849	€ 4.856	€ 992
Totale activa	€ 5.570	€ 8.329	€ 8.391	€ 8.236	€ 155
Passiva					
Eigen vermogen	€ 3.290	€ 4.320	€ 3.717	€ 5.214	€ -1.497
Voorzieningen	€ 1.040	€ 1.788	€ 2.381	€ 910	€ 1.470
Kortlopende schulden	€ 1.240	€ 2.221	€ 2.294	€ 2.112	€ 182
Totale passiva	€ 5.570	€ 8.329	€ 8.391	€ 8.236	€ 155

Figuur 3.
Resultaatrekening per leerling voor de post rijksbijdragen van instellingen in de benchmark.



Figuur 4.
Rijksbijdragen per bekostigingsonderwerp per leerling voor instellingen in de benchmark.





Toepassing van AI

AI en accountantswerkzaamheden zijn een interessante combinatie. De toepassingen van AI nemen explosief toe. Van Ree Accountants omarmt het goede hiervan. Tegelijkertijd is het juist de rol van de accountant om informatie te toetsen op betrouwbaarheid en te valideren. Wij vinden dit interessant.

Door middel van het bestuursverslag verantwoordt u zich ten opzichte van maatschappelijke stakeholders.

Toetsen van het bestuursverslag

Door middel van het bestuursverslag verantwoordt u zich ten opzichte van maatschappelijke stakeholders. Vanuit verschillende vormen van regelgeving geldt een uitgebreid aantal vereisten. Als accountant stellen wij onder meer vast of uw verslaggeving aan deze regelgeving voldoet. Hiermee stellen we ook vast dat uw bestuursverslag aan de normen van de inspectie voldoet. U kent vast de 'Checklist bestuursverslag' van Van Ree Accountants, waarvan jaarlijks een update verschijnt. Wij gaan nu nog een stap verder. In een ontwikkeld taalmodel hebben wij de set regelgeving (bronnen) bijeengebracht. Door het omzetten van de vereisten in prompting, hebben wij een proces ontwikkeld om snel en volledig feedback te geven op uw bestuursverslag. Op deze manier dragen wij bij aan de totstandkoming van uw jaarverslag en geven snel en effectief feedback op uw bestuursverslag. Wordt ons werk dan volledig vervangen door AI? Nee, zeker niet! Het valideren van de uitkomsten door een professional blijft nodig voordat wij conclusies trekken en de uitkomsten met u delen.

Toekomst

Wij zijn ervan overtuigd dat onze datagedreven controleaanpak van toegevoegde waarde is voor uw organisatie. En... de ontwikkelingen staan niet stil! De komende jaren blijft Van Ree Accountants nieuwe toepassingen van data-analyse en AI ontwikkelen. Tools die ons werk efficiënter maken en u meer inzicht geven. Een sneak preview? Door dataextractie uit uw betaalomgeving en vergelijking van deze data met gevalideerde betalingsgegevens in ons datawarehouse, kunnen wij binnenkort sneller dan ooit vaststellen of uw betalingen zijn verricht aan het juiste IBAN-nummer.

Alhoewel de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering doorgaan, hechten wij onverminderd waarde aan een persoonlijke en betrokken aanpak. Data en AI zijn hulpmiddelen, geen vervanging voor een goed gesprek of een kritische sparringpartner.



A. (Arjen) van der Plas MSc RA
Directeur/partner
avdplas@vanreeacc.nl



Wij boosten jouw finance met slimme IT

Merces stelt organisaties in staat om onderbouwde keuzes te maken, efficiënter te werken en verantwoord te groeien - met IT als onmisbare schakel tussen strategie en uitvoering.

Het maken van de beschrijvingen is de eerste stap naar optimalisatie van je bedrijfsvoering. Realiseer samen met Mercés de echte boost door aan de slag te gaan met jouw verbeterkansen.



We ondersteunen je bij

Procesoptimalisatie

AO/IB-beschrijvingen geven inzicht in alle processtappen. Dit maakt inefficiënties of niet juist geborgde verantwoordelijkheid zichtbaar. Wij helpen processen stap voor stap te optimaliseren, gebruikmakend van onze know-how in HR en Finance binnen de onderwijscontext.

Risicobeheersing en compliance

Een goed AO/IB-handboek benoemt risico's en bijbehorende controles. Zo minimaliseer je fouten, risico op fraude en non-compliance. We helpen risico's in kaart te brengen en geven advies op de inrichting van effectieve beheersmaatregelen, zoals de juiste procuratie bij risicogevoelige beslissingen binnen Finance en HR.

Automatisering met HR en financiële software

Door repeterende taken (zoals rapportages of HR-administratie) zichtbaar te krijgen in de AO/IB, wordt duidelijk waar automatisering waarde toevoegt. We helpen automatiseringskansen te vertalen naar de juiste inrichting van jouw workflows en taakmanagement.

Data-uitwisseling en dashboards

AO/IB-trajecten kunnen aanwijzen waar betere dataverbindingen nodig zijn. Onze experts adviseren je over veilige data-uitwisseling tussen systemen en helpen bij implementatie van dashboards voor inzicht en sturing.

Samen aan de slag?



Sterke AO/IB: fundament voor toekomstbestendige bedrijfsvoering

Een actuele en heldere AO/IB-beschrijving geeft schoolbesturen grip op processen, risico's én kwaliteit.

In het onderwijs zijn de uitdagingen groot: personeelstekort, veranderende wet- en regelgeving, toenemende digitalisering en hogere eisen aan verantwoording. In deze dynamiek is het essentieel dat de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) niet alleen op papier bestaat, maar daadwerkelijk richting geeft aan de dagelijkse praktijk.

Een goede AO/IB-beschrijving is méér dan een procedurehandboek. Het is een strategisch instrument dat processen inzichtelijk maakt, verantwoordelijkheden duidelijk toewijst en risico's beheersbaar houdt. Voor schoolbesturen betekent dit: weten wie wat doet, wanneer en op basis van welke informatie. Dat zorgt niet alleen voor continuïteit, maar ook voor transparantie richting toezichthouders, accountant en – uiteindelijk – de maatschappij.

Waarom juist nu?

Er wordt steeds vaker van onderwijsinstellingen verwacht dat hun procesbeschrijving actueel en aantoonbaar is. Denk aan het vernieuwde *Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy*, de groeiende aandacht voor rechtmatigheidsverantwoording en het toenemende gebruik van digitale systemen. Tegelijkertijd rust de kennis in veel organisaties nog sterk op medewerkers met een lang dienstverband, die werken vanuit ervaring en routine. Cruciale informatie – inclusief de kritische stappen in processen – zit te vaak alleen 'in het hoofd'. Bij uitval of vertrek verdwijnt die kennis, met alle risico's van dien.

Van papieren tijger naar praktisch kompas

AO/IB-documenten verdwijnen na oplevering vaak in de la. De echte waarde ontstaat wanneer het document leeft in de organisatie: als naslagwerk voor nieuwe medewerkers, als beoordelingskader bij procesverbetering en als leidraad bij incidenten. Door regelmatig te actualiseren, blijft de AO/IB relevant en bruikbaar.

Het borgen van kennis vraagt om het slim organiseren van input

Medewerkers ervaren het opstellen van procesbeschrijvingen vaak als saai en tijdrovend. Succesvol ophalen van informatie vraagt om een toegankelijke aanpak. Plan vaste momenten, zoals bijvoorbeeld lunchsessies, waarin ruimte is voor input. Laat de uitwerking over aan een specialist, zoals onze adviseur. Zo verlaagt u de drempel en wordt voortgang gewaarborgd.

Praktijkvoorbeeld

Met deze aanpak professionaliseerde de Vivente Groep – 14 basisscholen in Zwolle – haar AO/IB met een digitaal handboek. Medewerkers uit alle lagen leverden input tijdens gestructureerde sessies. Onze adviseur verzorgde de procesbegeleiding en uitwerking, met heldere en herkenbare procesbeschrijvingen en ondersteunende flowcharts. Het resultaat is een levend document dat voldoet aan externe eisen én breed wordt ingezet als intern kwaliteitsinstrument.

Merces is een full-service bureau binnen HR, Payroll en Finance. Met specialisten uit verschillende vakgebieden ondersteunen wij onderwijsorganisaties bij uiteenlopende vraagstukken: van software-implementaties tot volledige uitbesteding. Wij nemen op wat u zelf niet wilt of kunt oppakken – altijd flexibel, altijd betrokken.

Interview met Ter AA

"De mbo-sector is belangrijk voor zoveel banen in ons land." Aan het woord is Ingeborg Janssen Reinen, sinds vijf jaar voorzitter van het College van Bestuur van Ter AA, het opleidingscentrum in de regio Helmond en De Peel.

"Klaar om aan de slag te gaan is meer dan een diploma"

Ingeborg Janssen Reinen, sinds vijf jaar voorzitter van het College van Bestuur van Ter AA

Loopbaan in de onderwijssector

Ingeborg studeerde Toegepaste Onderwijskunde aan TU Twente en koos de afstudeerrichting curriculumontwikkeling en ontwikkelingskunde. Internationale aspecten trokken haar aan, zij woonde en werkte een half jaar in Botswana en (in een latere periode) drie jaar in Namibië. Na haar studie besloot ze te beginnen aan derdegeldstroom onderzoek, waarbij zij betrokken was bij grootschalig internationaal, vergelijkend onderzoek naar het gebruik van computers in het onderwijs. Omdat ook onderwijsprocessen en de organisatorische kant haar boeiden, stapte ze over naar de TU in Eindhoven als opleidingsdirecteur Industrial Design. Een unieke opleiding, volledig competentiegericht leren met echte praktijkopdrachten vanuit het bedrijfsleven. Om het bredere onderwijsveld te verkennen, werkte Ingeborg in het hbo (Avans en FontysZuyd Hogeschool) en in het mbo (Lid CvB Gilde Opleidingen). Als zelfstandige was ze tegelijkertijd actief op verschillende vlakken in het onderwijsveld; begeleiding van rectoren begeleid bij LVO, projectleiding voor onderwijsinnovatie geleid binnen vo-scholen, betrokken bij examinering in het mbo en toen kwam deze vacature. "Het mbo is een mooie sector!"

Beeldvorming over het mbo

Over het imago van het mbo is Ingeborg duidelijk: "De beeldvorming over deze belangrijke sector behoeft nog steeds echt aandacht. Voor jongeren op de universiteit geldt vaak dat een omgeving hen stimuleert en steunt om een diploma te halen. Dat is in het mbo minder van toepassing. Als daar docenten de studenten gemotiveerd krijgen zodat studenten leren ontdekken waar hun talent ligt, dan kunnen we echt maatschappelijk verschil maken. Minister Dijkgraaf pleitte daarvoor; het mbo is geen tweederangs onderwijs maar juist een belangrijke schakel in het opleiden voor zoveel banen." Als onderwijsinstelling draagt Ter AA haar steentje bij aan het bijstaven van het imago. Er worden open dagen georganiseerd, samen met bedrijven in de regio om te laten zien dat de studenten nodig zijn. "Ook mbo'ers

zelf denken niet altijd positief over hun opleidingsniveau. We werken nauw samen met het brede werkveld in onze arbeidsmarktregio om die opleidingen te bieden of die modules en trainingen te verzorgen die hier nodig zijn. We geven aandacht aan talent. We houden bijvoorbeeld vakwedstrijden. We zijn een kleinschalig roc maar hebben kanjers; de beste tegelzetters en metselaars bijvoorbeeld. Dat vieren we!"

We werken nauw samen met het brede werkveld in onze arbeidsmarktregio.

Uniek roc

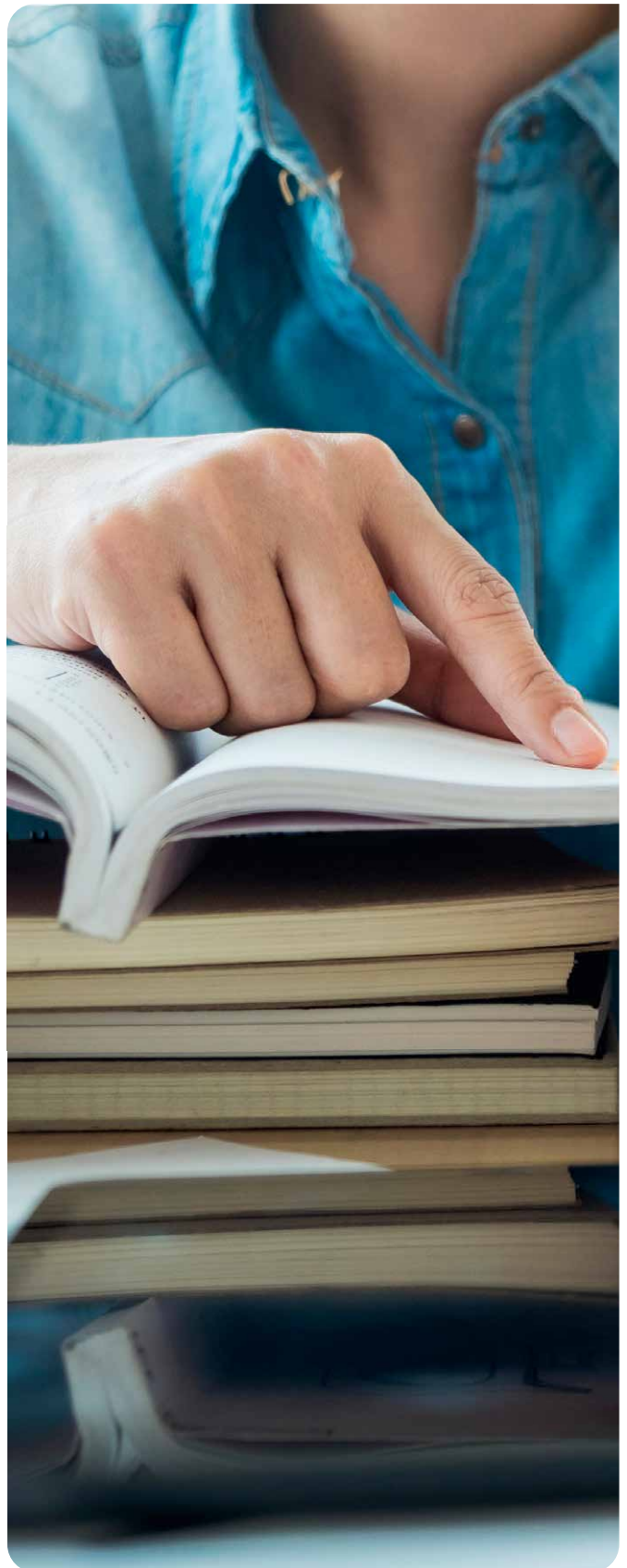
Het voordeel van een kleinschalig roc is, dat de organisatie flexibel en wendbaar is. Ter AA heeft een breed opleidingsaanbod maar biedt niet alle opleidingen aan. De uitdaging is, dat de ondersteunende diensten toch hetzelfde werk gedaan moeten krijgen, er moeten bijvoorbeeld toch open dagen georganiseerd worden met in vergelijking veel minder menskracht dan binnen een grotere instelling. "Daarmee vragen we veel van onze medewerkers," vindt Ingeborg. Waarin ze haar medewerkers stimuleert, is het jezelf ontwikkelen. "Het maakt daarbij niet eens zoveel uit wat je doet want doordat je 'los komt' van je dagelijkse werk kun je met meer reflectie kijken naar het dagelijkse. Dat probeer ik zelf ook te doen." Een voorbeeld is haar huidige opleiding corporate antropologie. "Een antropologische kijk op cultuur en een organisatie is heel leerzaam. Door de kleinschaligheid hebben we aspecten van een familiecultuur, er is nabijheid, we kennen elkaar. Dat is een groot goed. Tegelijkertijd is er ontwikkeling nodig richting een professionele cultuur. Maar dan zonder het goede kwijt te raken. Tijdens de opleiding kan ik daarover sparren deelnemers uit andere sectoren. Dat geeft een waardevol perspectief," aldus de bestuurder.

Samenwerking

De samenwerking met Van Ree Accountants brengt Ter AA een stap verder. Ingeborg ervaart het als positief: "Er is openheid over en weer. In de stijl van communiceren merk ik betrokkenheid, de omgang is prettig. Van Ree is geen afstandelijk landelijk groot bureau, dat heeft veel voordelen. Het controlewerk wordt gedaan met de mensen van financiën en onze manager Finance en Control en ook zij geven terug dat het prettig werken is."

De toekomst

In de toekomst hoopt Ingeborg met Ter AA de verbinding met het werkveld verder te versterken: "Wat heeft het werkveld nodig, wat hebben we te doen om mensen verder op te leiden en voor te bereiden. Ik zie kansen in bijscholing voor mensen in het werkveld. Juist vanuit onze kleinschaligheid kunnen we kijken naar modulair onderwijs, ook voor zij-instromers. Dat heeft consequenties voor de eigen organisatie; meer aanbieden in modules, lessen in de avonden, nog meer praktijkgericht. We willen een rol spelen in de arbeidsmarkt in deze regio omdat het brede werkveld aangeeft dat Ter AA, de mbo-opleidingen en LLO, voor hen van groot belang zijn. Een diploma is mooi, maar onze studenten moeten klaar zijn om te gaan werken bij een bedrijf in de regio." Gevraagd naar een droom antwoordt Ingeborg: "Het mooiste zou ik vinden dat je in samenwerking met andere partijen een opleidingstraject neer kunt zetten in de vorm van een doorlopende leerlijn van vo naar mbo, van mbo naar hbo zonder schotten tussen de verschillende onderwijssystemen. Het is mijn droom dat we dat vormgeven samen met het bedrijfsleven. Omdat we samen, praktijkgericht, jongeren op een goede manier kunnen laten zien welke beroepen er zijn, en welke keuze zij kunnen maken voor een mooie toekomst in een unieke regio in Nederland."





Doelmatigheid in het onderwijs

Het doelmatig besteden van de van de overheid verkregen financiële middelen is een essentieel issue in het onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs legt in haar onderzoeksrapporten vaak de vinger bij de verantwoording in het bestuursverslag op het punt van de doelmatigheid en het toezicht door de rvt daarop. De vraag is echter, wat is doelmatigheid precies en hoe houdt het toezichthoudend orgaan daar toezicht op? In dit artikel gaan wij op dit onderwerp in en geven enkele handvatten voor het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen.

Wettelijk kader

In de diverse onderwijswetten is vastgelegd dat de van de overheid verkregen bekostiging doelmatig moet worden besteed. Het bevoegd gezag van de instelling is daar als eerste verantwoordelijk voor. Zij moet de omstandigheden creëren en maatregelen implementeren die de doelmatige besteding van de middelen waarborgt. Het intern toezichthoudend orgaan (er zijn twee bestuursmodellen, 1-tier en 2-tier, wij gaan hier uit van het 2-tier model - de raad van toezicht

hierna genoemd de rvt) is verantwoordelijk voor het toezicht op de doelmatige besteding van middelen en legt daarover verantwoording af in haar jaarlijkse verslag dat onderdeel is van de jaarverslaggeving. Als de middelen niet doelmatig besteed worden, kan de minister overgaan tot het terugvorderen van de rijksbekostiging die daarop betrekking heeft. Van het terugvorderen van rijksbekostiging op grond van ondoelmatige¹ besteding van de middelen is het echter slechts zelden gekomen. De minister moet namelijk aantonen dat de middelen

¹ Wat wel regelmatig voorkomt is terugvordering op grond van onrechtmatige besteding van middelen. Voor rechtmatigheid zijn in de wet- en regelgeving wel vrij duidelijke kaders gegeven, zodat het voor de minister gemakkelijker is om aan te tonen dat gelden niet rechtmatig besteed zijn.



ondoelmatig besteed zijn. Omdat een duidelijke definitie van doelmatigheid in de wetgeving ontbreekt, is het voor de minister moeilijk te bewijzen dat iets ondoelmatig is. Wat de één niet doelmatig vindt, vindt een ander wellicht wel doelmatig.

Begrip doelmatigheid

Dit brengt ons automatisch tot de vraag: Wat houdt doelmatigheid precies in? In de onderwijswetten wordt geen duidelijke definitie gegeven van dit begrip. De Inspectie spreekt in haar toezicht over 'het kosten- en doelbewust aanwenden van de onderwijsmiddelen.' In een weblog over 'doelmatigheid in onderwijswetgeving'² erkent het ministerie de behoefte vanuit het veld om het begrip doelmatigheid nader te duiden en liefst van indicatoren en normen te voorzien. De schrijver van het weblog geeft echter aan dat dit 'principeel onmogelijk is'. Zodra

een doelmatigheidseis heel concreet wordt geformuleerd, is het eigenlijk meteen een wettelijk voorschrift en kan er in het kader van de rechtmatigheid naar gekeken worden. Het begrip doelmatigheid wordt ook wel vertaald als 'efficiency'. Een algemene betekenis is: 'het bereiken van de gestelde doelen met zo min mogelijk inzet van middelen.' Bij doelmatig handelen moet er een goede verhouding bestaan tussen de baten/doelen en de inzet van middelen om die baten/doelen te realiseren. Aangezien het ministerie geen concrete invulling geeft van het begrip doelmatigheid en geen nadere kaders daarvoor gesteld heeft, moet de instelling zelf bepalen wat zij een doelmatige besteding van de middelen vindt en wat niet. Het is noodzakelijk dat zij de kaders die ze hiervoor stelt duidelijk verwoordt, vastlegt in haar beleidsdocumenten zoals een kadernota voor het opstellen van de (meerjaren-) begroting en verantwoordt in het bestuursverslag/verslag toezichthoudend orgaan. Als de Inspectie van het onderwijs vragen stelt bij de doelmatige besteding van de rijksvergoeding, moet de instelling kunnen aantonen op welke wijze zij invulling geeft aan doelmatigheid en hoe zij de doelmatige besteding van de rijksvergoeding waarborgt en bewaakt.

Waarborgen van de doelmatige besteding van middelen

Een van de belangrijkste middelen om de doelmatige besteding te waarborgen is het werken met een beleidsrijke (meerjaren) begroting. Zoals we hiervoor al zagen moet er een gezonde verhouding bestaan tussen de inzet van de middelen en de doelen die de instelling met die inzet wil bereiken. In de praktijk komen we relatief vaak tegen dat de begroting vrij beleidsarm is opgesteld. De instelling kijkt vooral naar de beschikbare middelen en de wijze waarop die in het verleden zijn ingezet, en stelt op grond daarvan de begroting op. Vervolgens trekken zij die lijn door naar het komend jaar en plussen en minnen wat om binnen het beschikbare budget te komen. Zonder dat hier duidelijke keuzes aan ten grondslag liggen.

² Weblog: Doelmatigheid in onderwijswetgeving | Weblogs | Inspectie van het onderwijs

Dit is niet de methode waarop het naar onze mening zou moeten.

De basis voor de meerjarenbegroting is het strategisch beleidsplan en het hierop gebaseerde jaarplan. Vanuit de in de beleidsplannen gestelde doelen en beleidsvoornemens bepaalt de instelling welke inzet van middelen (zowel personeel als materieel) zij nodig heeft en vertaalt dit naar geldbedragen. Als de ontvangen bekostiging onvoldoende is om deze inzet te dekken, wordt gekeken of er voldoende reserves zijn om deze uitgaven toch te kunnen doen. Hierbij worden de (middel)lange termijneffecten van een begroot tekort betrokken. Als blijkt dat er onvoldoende middelen zijn om de voorgenomen uitgaven nu of op termijn te dekken, dan moet de instelling de doelen bijstellen en de aangepaste doelen opnieuw vertalen naar de begroting.

Naast de relatie tussen doelen en de inzet van middelen is het ook relevant om te kijken naar de verplichtingen die de instelling heeft. Het is niet uitgesloten dat er bijvoorbeeld sprake is van een te grote personeelsformatie. Als dit aan de orde is moet hiervoor afzonderlijk beleid gemaakt worden om dit probleem op te lossen en te bezuinigen. Als er sprake is van voldoende buffervermogen, dan kan dit uit het vermogen gedekt worden. Zo niet dan zal dit leiden tot een bijstelling van de doelen.

Gedurende het jaar zal de instelling de daadwerkelijke uitgaven voortdurend toetsen aan de begroting. De budgethouders zijn verantwoordelijk voor de inzet van de middelen en de uitputting van de begroting. De controller bewaakt de uitputting van de begroting. Bij niet-goedgekeurde overschrijdingen spreken de controller en indien nodig (bij grote en/of structurele overschrijdingen) het bevoegd gezag de budgethouders hierop aan. Er wordt nagegaan wat de consequenties zijn voor de gestelde doelen en hoe de overschrijdingen gecompenseerd kunnen worden.

Achteraf legt het bevoegd gezag verantwoording af in het bestuursverslag over het gevoerde beleid en de daarvoor ingezette middelen. Hierbij geeft zij concreet aan hoe zij invulling gaf aan het doelmatig inzetten van de verkregen middelen.

Incidentele middelen

De laatste jaren krijgen instellingen steeds vaker de beschikking over incidentele vergoedingen of subsidies. Vaak is aan incidentele vergoedingen een bestedings- of prestatieverplichting verbonden. Qua bewaking van de doelmatigheid vragen deze incidentele middelen een afzonderlijke behandeling.

Om de doelmatige besteding van incidentele middelen adequaat te bewaken, is het noodzakelijk dat er een projectadministratie gevoerd wordt en er per project/subsidie een apart project aangemaakt wordt. Voor de beheersing van projecten zijn de volgende onderdelen essentieel:

1. Het opstellen van een projectplan waarin de doelen en de middelen om die doelen te realiseren beschreven worden.
2. Het opstellen van een projectbegroting, die een financiële vertaling is van het projectplan.
3. Het voeren van een projectadministratie, bijvoorbeeld met een kostenplaats in de financiële administratie.
4. Het opstellen van tussentijdse projectverantwoordingen t.b.v. het bevoegd gezag en een samenvatting in de managementrapportage (MARAP) voor de rvt (bij grotere en/of langdurige projecten).
5. Het opstellen van een eindverslag en financiële verantwoording voor zowel interne doeleinden als de subsidieverstrekker. Deze krijgt zijn weerslag in de jaarrekening en het bestuursverslag.

Het zonder meer toevoegen van incidentele middelen aan de reguliere begroting kan ondoelmatige besteding daarvan veroorzaken en bij het wegvallen van de middelen leiden



tot doorlopende verplichtingen waarvoor geen dekking is.

Identificeren van ondoelmatig handelen

Om ondoelmatig handelen te identificeren zijn er vijf randvoorwaardelijke vragen die het bevoegd gezag en de rvt (zich) moeten stellen:

1. Passen de uitgaven binnen het onderwijsdoel?
2. Is er een zakelijk belang?
3. Is er sprake van gepaste soberheid?
4. Zijn er voor kosten gemotiveerde keuzen gemaakt?
5. Zijn de kosten proportioneel in relatie tot de activiteiten?

Als één van deze vragen met 'nee' beantwoord wordt, dan is er mogelijk sprake van ondoelmatig handelen. Het is relevant om deze vragen vooraf, bij het opstellen van de begroting of bij het beslissen tot het doen van een bepaalde uitgave, te stellen. Dan kan tijdig bijgestuurd worden. Het is de rol van de controller om toe te zien op het doelmatig handelen van het management. De controller zal bij het beoordelen van de begroting of het signaleren van bijzondere uitgaven deze vragen dan ook moeten overwegen c.q. stellen. Als er sprake is van mogelijk ondoelmatig handelen, stelt de controller de verantwoordelijke en het bevoegd gezag hiervan in kennis. Als het ondoelmatig

handelen het handelen van het bevoegd gezag zelf betreft, zal de controller dit met de rvt bespreken.

Taak van de rvt

De rvt heeft wettelijk de plicht om toe te zien op de doelmatige besteding van de middelen. De Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs en Kinderopvang (VTOI) heeft een 'Handreiking toetsing doelmatige besteding van middelen in het onderwijs' opgesteld. De VTOI stelt daarbij de volgende kernvragen en enkele sub-vragen:

1. Dragen de uitgaven bij aan het realiseren van de doelen?
 - Is er sprake van duidelijke en haalbare doelen?
 - Is er een koppeling tussen doelen en middelen?
 - Is er periodieke monitoring van de voortgang van de doelen en de inzet van de middelen?
2. Worden de middelen slim ingezet?
 - Wordt het geld voldoende spaarzaam ingezet?
 - Worden bij grotere beleidskeuzes of investeringen ook alternatieven overwogen?

Om het intern toezicht op adequate wijze gestalte te geven adviseren wij de volgende randvoorwaardelijke maatregelen:

1. Het bevoegd gezag legt periodiek verantwoording af aan de rvt omtrent doelmatigheid- en rechtmatigheidsissues.
2. De rvt bevraagt periodiek het bevoegd gezag op het gebied van doelmatigheid en rechtmatigheid.
3. De rvt neemt kennis van de verslagen van externe toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, uitvoeringsorganen, Belastingdienst etc.
4. De controller vervult een onafhankelijke positie ten opzichte van het bevoegd gezag en het management.
5. Er is sprake van een directe lijn tussen de rvt en de controller. De controller is periodiek aanwezig in de vergadering van de rvt om buiten aanwezigheid van het college van bestuur verslag te doen van zijn werkzaamheden, inclusief de bewaking van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de besteding van de middelen.
6. Er is een directe lijn tussen de rvt en de (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad (G)MR en minimaal eenmaal per jaar een overleg tussen de rvt en de (G)MR.
7. Er is een directe lijn tussen de rvt en de accountant, de accountant bezoekt minimaal eenmaal per jaar de rvt-vergadering om verslag te doen van zijn bevindingen.
8. Er is een klokkenluidersregeling.

Als de rvt constateert dat er sprake is van ondoelmatig handelen, zal zij het bevoegd gezag daarop aanspreken en een verbeterplan eisen. Indien nodig onthoudt zij haar goedkeuring aan beleidsdocumenten zoals de begroting. In het uiterste geval, bijvoorbeeld bij voortdurend ondoelmatig handelen, neemt de rvt maatregelen als werkgever van het bevoegd gezag.

De rvt legt in haar jaarlijkse verslag verantwoording af van de werkzaamheden en de uitkomsten daarvan op het gebied van het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen. Dit verslag moet zo concreet mogelijk zijn. Het noemen van een algemene opmerking, dat de raad van toezicht heeft toegezien op de doelmatige besteding van de middelen, is niet

voldoende. Zij geeft in haar verslag concreet aan:

- wat de gestelde kaders voor doelmatigheid zijn;
- welke werkzaamheden zij verricht heeft om effectief toe te zien op doelmatigheid
- wat de uitkomsten van deze werkzaamheden zijn;
- en indien nodig wat de verbeteringen zijn die zij aan het bevoegd gezag geadviseerd heeft op het gebied van doelmatige besteding van middelen.

Zij sluit haar verantwoording af met een conclusie omtrent het toezicht op de doelmatige besteding van middelen.

Wij vertrouwen erop dat u met deze handvatten het toezicht op doelmatig handelen binnen uw instelling kunt optimaliseren. Heeft u nog vragen op het gebied van doelmatigheid dan kunt u contact opnemen met uw relatiebeheerder.



BLIJ

Je werk geeft voldoening. Je mag van betekenis zijn. En dat maakt je dankbaar. Maar hoe houd je die vreugde vast, ook als het schuurt?

Wat nu?

Wat je situatie ook is,
je staat sterker met de RMU.

Ga naar rmu.nu/sterkerstaan

**Word
nu lid!**

Samen werkt **beter**

RMU 

Koers houden met een moreel kompas in onderwijs

Besturen in onderwijs vraagt meer dan regels. Een moreel kompas helpt koers te houden bij complexe vraagstukken.

Besturen en toezicht houden in het onderwijs is uitdagend. Arbeidsmarktkrapte, wetgeving en discussies over identiteit zorgen voor druk en onzekerheid. Ouders stellen vragen over burgerschap en diversiteit, scholen zoeken naar helderheid in benoemingsbeleid, en de inspectie kijkt kritisch mee.

Regels bieden houvast, maar geven zelden antwoord op de diepere vragen. Waar staan we voor? Wat willen we doorgeven? Daarvoor is meer nodig: een moreel kompas. Dit kompas is geen modewoord, maar een manier van kijken en afwegen. Het helpt bestuurders en toezichthouders te toetsen of keuzes passen bij hun identiteit en overtuiging.

Juist in christelijk-reformatorische scholen spelen Bijbel en grondslag daarbij een centrale rol. Dilemma's maken dit concreet. Een goede kandidaat komt uit een andere kerkelijke traditie. De burgerschapsopdracht vraagt om balans tussen Bijbelse trouw en maatschappelijke verwachtingen. Financiële keuzes kunnen botsen met waarden als nabijheid of zorgvuldigheid. Een moreel kompas helpt deze afwegingen maken.

Waarden krijgen pas betekenis wanneer ze in de praktijk richting geven. Respect vraagt om een eerlijk gesprek met een docent die tekortschiet. Verbinding kan reden zijn om een kleine vestiging open te houden. Integriteit kan betekenen dat je een aantrekkelijk commercieel aanbod afwijst.

Besturen is mensenwerk en vraagt ruimte voor twijfel en kwetsbaarheid. Een voorzitter die erkent "ik weet het niet direct" opent de deur naar een

goed gesprek. Zo ontstaat verbinding tussen bestuur, directie, team en ouders. Kritische vragen worden dan beantwoord vanuit visie en overtuiging, wat vertrouwen schept.

Het morele kompas nodigt ook uit tot reflectie. Sommige besturen plannen momenten van bezinning: lieten we ons leiden door druk of door onze overtuiging? Zo wordt visie tastbaar in keuzes. Waarden centraal stellen, betrokkenen een stem geven, aarzeling toelaten en consequent handelen zijn daarbij richtinggevend.

Het morele kompas nodigt ook uit tot reflectie. Sommige besturen plannen momenten van bezinning.

Binnen het project Onderwijs van Waarde hebben RMU, VGS, Driestar en ROV een voorbeeld van een moreel kompas ontwikkeld. Dit instrument biedt gesprekskaarten en werkvormen die helpen fundamentele vragen te stellen: wat past bij onze identiteit, en hoe verhouden keuzes zich tot de waarden die we willen uitdragen?

Koers houden vraagt moed en vertrouwen. Niet door alles te willen beheersen, maar door te steunen op waarden geworteld in Gods Woord. Een moreel kompas geeft geen pasklaar antwoord, maar wijst wel de weg om samen te zoeken naar wat goed is.

Auteur: Jan Schreuders - Manager dienstverlening | Coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid

Stelselwijziging verwerking kosten groot onderhoud

“Vanaf verslagjaar 2024 verviel de overgangsregeling voor de verwerking van kosten van groot onderhoud die schoolbesturen tot en met 2023 konden toepassen.”. In de jaarrekening van 2024 hebben veel schoolbesturen in het funderend onderwijs daarom een stelselwijziging doorgevoerd. Een deel van hen koos voor het herzien van de onderhoudsvoorziening naar een berekening volgens de striktere benadering van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ). Een ander deel liet de voorziening vrijvallen en besloot over te gaan tot het activeren en afschrijven van de kosten voor groot onderhoud. Dit artikel bespreekt een aantal aandachtspunten naar aanleiding van de doorgevoerde stelselwijziging.

Het algehele beeld is dat een aanzienlijk deel van de schoolbesturen in het funderend onderwijs ervoor gekozen heeft de kosten voor groot onderhoud te (blijven) verwerken in een voorziening. In het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs, wordt de methode van activeren en afschrijven bij de meeste instellingen toegepast. Dit hangt samen met het feit dat het economisch eigendom van de gebouwen in die sectoren bij de instellingen zelf ligt. In het funderend onderwijs ligt het economisch claimrecht bij de gemeente, tenzij sprake is van doordecentralisatie. Schoolbesturen die te maken hebben met gemeentelijke doordecentralisatie, kozen ook relatief vaak voor de methodiek van activeren en afschrijven.

Bij schoolbesturen die ervoor kozen de voorziening in stand te houden, valt op dat de omvang van het financiële effect van de stelselwijziging sterk uiteenloopt. De leeftijd van de panden is hierin een belangrijke verklarende variabele. Schoolbesturen met relatief nieuwe panden hebben in verhouding lagere onderhoudskosten in de komende jaren, waardoor ze het opbouwen van de

onderhoudsvoorziening over een langere periode kunnen spreiden.

Een tweede factor die de omvang van de onderhoudsvoorziening sterk beïnvloedt, is de mate waarin gemeenten duidelijkheid hebben gegeven over te hanteren stopjaren van de schoolgebouwen. In de integrale huisvestingsplannen van veel gemeenten zijn concrete uitwerkingen opgenomen van de te hanteren levensduur van de onderwijspanden. In gemeenten waar nog geen integraal huisvestingsplan is en er geen concrete afspraken zijn over de levensduur van panden, hebben schoolbesturen inschattingen gemaakt op basis van de gebruikelijke levensduur van onderwijspanden.

Wegens het ontbreken van zekerheid vanuit de gemeenten, is doorgaans een voorzichtige lijn gekozen, waardoor de onderhoudsvoorziening relatief hoger uitviel. Wij roepen schoolbesturen waar dit speelt ertoe op om met de gemeente(n) in gesprek te blijven, om te komen tot concrete en realistische afspraken over te hanteren stopjaren.



Realisatie van het meerjarenonderhoudsplan

Veel meerjarenonderhoudsplannen die aan een onderhoudsvoorziening ten grondslag liggen, geven de technische werkelijkheid weer. Het onderhoud dat in de plannen is opgenomen wordt regelmatig niet in het geplande jaar uitgevoerd, omdat schoolbesturen vinden dat dit onderhoud uitgesteld kan worden. Bij de bepaling van de onderhoudsvoorziening voor de volgende jaren moeten zij hier wel rekening mee houden. Hoe? Door de reservering voor niet uitgevoerd onderhoud in stand te houden en door te schuiven naar een volgend jaar.

Als een gepland onderhoudscomponent is uitgevoerd, maar voor een lager bedrag dan in het meerjarenonderhoudsplan is opgenomen, dient het verschil vanuit de voorziening vrij te vallen ten gunste van het resultaat. Andersom geldt ook dat bij onderhoud dat duurder uitvalt dan begroot, de meerkosten direct ten laste van het resultaat gebracht moeten worden. Een jaarlijkse analyse van de in het meerjarenonderhoudsplan opgenomen kosten ten opzichte van de gerealiseerde kosten voor groot onderhoud, is noodzakelijk om de

voorziening per jaareinde nauwkeurig te kunnen bepalen.

Om deze analyse op een goede manier te maken, is het belangrijk dat de match tussen het onderhoudsplan en de financiële administratie te maken is. Wij adviseren om onderhoudscomponentcodes toe te voegen aan de onderhoudsplannen en deze codes ook op te nemen in de boekingen van de onderhoudsfacturen in de financiële administratie. Op basis van de financiële administratie kan dan periodiek de vergelijking worden opgesteld tussen begroot onderhoud op componentniveau en gerealiseerd onderhoud.

Een goede samenwerking tussen de financiële functie en huisvestingsfunctie is bij het jaarlijks analyseren van de onderhoudsvoorziening essentieel om technische inzichten en de financiële vertaling daarvan vorm te geven.

Activeren en afschrijven

Schoolbesturen die kozen voor het activeren en afschrijven van groot onderhoud (de componentenmethode) hadden hiervoor in de praktijk twee argumenten. Het eerste was dat de impact van het vormen van een voorziening



de vermogenspositie te sterk in negatieve zin zou beïnvloeden. Het tweede argument was dat de administratieve lasten die de bepaling van de voorziening volgens de strikte methode met zich meebrengt, hoger zouden zijn dan in de oude situatie. Wij merken hierbij op dat het hanteren van de componentenmethode om een gedegen financieel beleid en een nauwkeurige administratievoering vraagt.

Het laten opstellen en periodiek laten vernieuwen van een meerjarenonderhoudsplan is hierbij ons inziens noodzakelijk om de meerjarige financiële effecten van groot onderhoud te kunnen bepalen en door te vertalen in de meerjarenbegroting en meerjarenbalans. Het gaat hierbij om zowel de afschrijvingskosten als de impact op de liquiditeitspositie bij de uitvoering van groot onderhoud. Het meerjarenonderhoudsplan dient ook de basis te zijn voor de bepaling van de afschrijvingstermijnen per onderhoudscomponent.

Een tweede punt van aandacht is het periodiek uitvoeren van een impairmenttoets op geactiveerd groot onderhoud. Het voeren van een goede activa-administratie is essentieel voor schoolbesturen die hun onderhoudskosten activeren en afschrijven. Als een onderhoudscomponent na afloop van een onderhoudscyclus opnieuw wordt uitgevoerd, is het noodzakelijk dat wordt vastgesteld of het onderhoud dat geactiveerd was bij de vorige uitvoering, volledig is afgeschreven. Indien dit niet het geval is, dient aanvullende, versnelde afschrijving plaats te vinden. Deze onderhoudscomponenten moeten ook uit de activa-administratie verwijderd worden door ze te desinvesteren.

Bestemmingsreserve onderhoudskosten

De meeste schoolbesturen die ervoor kozen het onderhoud te activeren en afschrijven, hebben een bestemmingsreserve gevormd voor onderhoudskosten. De doelstelling daarvan is om in de vermogenspositie te laten zien dat een deel van het vermogen niet vrij besteedbaar is. In 2024 was wel sprake van veel variëteit in de jaarrekeningen van schoolbesturen voor wat betreft de wijze waarop de bestemmingsreserve is bepaald.

Ons inziens zou de omvang van de bestemmingsreserve niet per definitie de eindstand van de voorziening dienen te bedragen. Dit omdat de toekomstige afschrijvingen van huidig geactiveerd groot onderhoud net zo goed een klem leggen op

het eigen vermogen van schoolbesturen. Derhalve adviseren wij om de omvang van de bestemmingsreserve groot onderhoud jaarlijks te bepalen, waarbij alle toekomstige uitgaven op dit gebied worden meegenomen. Veel schoolbesturen hebben daarbij de lijn gekozen jaarlijks het verschil tussen de afschrijvingslasten inzake groot onderhoud en dotatie die benodigd zou zijn als de onderhoudsvoorziening in stand was gehouden, aan de bestemmingsreserve toe te voegen.

Enkele schoolbesturen die de onderhoudskosten activeren en afschrijven, kozen ervoor geen bestemmingsreserve voor onderhoudskosten te vormen. De vrijgekomen middelen zijn toegevoegd aan de algemene reserve en worden ingezet voor de algemene doelstellingen. Deze keuze vraagt voor de schoolbesturen om veel begrotingsdiscipline in de komende jaren. In de eerste jaren ligt het voor de hand dat de afschrijvingskosten voor groot onderhoud lager zullen zijn dan de dotatie voor een onderhoudsvoorziening. Naarmate er meer onderhoud wordt uitgevoerd, zullen de afschrijvingskosten toenemen en daarmee de begrotingsruimte afnemen.

Kwalitatieve verbeteringen

In de regelgeving wordt onderscheid gemaakt tussen kosten voor groot onderhoud enerzijds en kwalitatieve verbeteringen anderzijds. De kwalitatieve verbeteringen worden verwerkt als investering en niet via de voorziening groot onderhoud. Deze kwalitatieve verbeteringen houden in de praktijk vaak verband met maatregelen om een pand te verduurzamen. Aan deze investeringen in verduurzaming lagen vaak specifieke subsidieregelingen ten grondslag, zoals SUVIS (Subsidie Ventilatie in Scholen) en de Maatwerkregeling ventilatie op scholen.

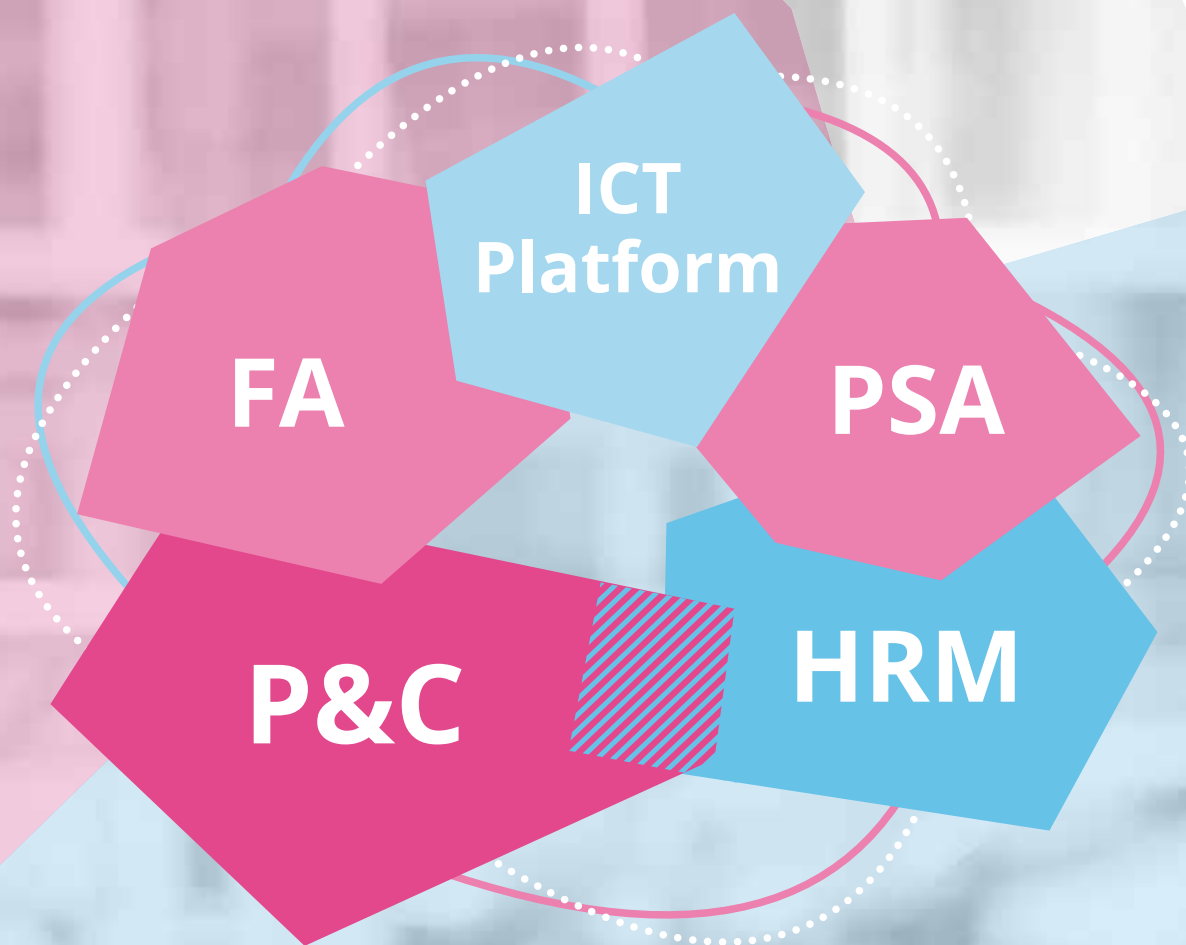
Indien de kosten voor het doorvoeren van kwalitatieve verbeteringen in het meerjarenonderhoudsplan zijn opgenomen, is het voor schoolbesturen met een onderhoudsvoorziening van belang dat deze posten worden uitgesloten van de bepaling van de onderhoudsvoorziening.

Conclusie

De gemaakte keuzes inzake de verwerking van de kosten voor groot onderhoud die in 2024 zijn gemaakt, zijn sterk beïnvloed door specifieke omstandigheden per schoolbestuur. Deze keuzes hebben ook impact op de financiële resultaten van de komende jaren. Het is van belang daar bij het bepalen van het financiële beleid rekening mee te houden.



D.A.J. (Dirk-Jan) Dekker MSc RA CISA
Accountant Medewerker
djdekker@vanreeacc.nl



SAMEN STUREN MET ONS

Verbind HRM en P&C en krijg grip op
formatie, middelen én beleid



De kracht van samenwerking in onderwijssturing

Het onderwijs staat voor complexe uitdagingen. HRM en Planning & Control samen? Geen luxe, maar noodzaak – én een gouden combinatie..

Waar HRM zicht heeft op instroom, doorstroom, uitstroom en de ontwikkeling van personeel, richt Planning & Control (P&C) zich op middelen, processen en haalbaarheid. Door hun krachten te bundelen ontstaat een integrale aanpak waarin strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en financiële sturing samenkomen.

Juist nu, met structurele tekorten, hoge werkdruk en tijdelijke toelagen, vraagt formatieplanning om méér dan alleen een financiële onderbouwing. Het bestuursformatieplan groeit uit tot een **scharnierpunt** tussen personeelsbeleid, financiële kaders en onderwijskundige ambities. Door leerlingprognoses, beschikbare formatie, normatieve kaders en beleidsdoelen te verbinden, ontstaat zicht op kansen én risico's. Wie verder kijkt dan de cijfers, ziet ruimte voor strategische sturing én **toekomstgericht onderwijs**.

Wanneer het bestuursformatieplan wordt ingebed in de bredere P&C-cyclus, aansluit op strategisch HRM-beleid en anticipeert op actuele regelingen – zoals Verbetering van Basisvaardigheden (VBV) – ontstaat er ruimte voor doordachte keuzes, duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap. Zo wordt het bestuursformatieplan geen administratieve exercitie, maar een krachtig instrument om besturen met vertrouwen en visie te sturen.

Van tijdelijke subsidie naar blijvend effect

Incidentele subsidies, zoals de VBV of de Arbeidsmarkttoelage (AMT), bieden besturen de kans om personeel te behouden, te waarderen en aan te trekken. Een extra kans voor de teams die dagelijks het verschil maken – zeker op scholen met complexe uitdagingen.

Om deze middelen effectief in te zetten, is een nauwe samenwerking tussen HRM en P&C essentieel. Door inzichten te bundelen, ontstaat er grip op zowel de personele als de financiële kant. Zo wordt de subsidie optimaal benut én risico's beperkt.

Samenhang als sleutel tot goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap draait om vertrouwen, duidelijkheid en waardering - voelbaar op de werkvloer. Het vraagt om transparantie, realistische formatie en zorgvuldig omgaan met regelingen. Besturen die daarop sturen, bieden medewerkers perspectief, versterken rust en behoud en bouwen aan betrokkenheid. De sleutel ligt in de samenhang tussen HRM en P&C. Dan wordt goed werkgeverschap tastbaar en onderscheidend.

Samen sturen op personele risico's

Ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid of arbeidsmarktkrapte hebben grote impact op de financiële stabiliteit. Samenwerking is ook hier cruciaal. HRM herkent risico's en trends, P&C rekent scenario's door en borgt financiële buffers. Zo ontstaat robuust beleid dat beschermt én ruimte biedt voor groei.

Wilt u als bestuur écht grip op mensen, middelen en risico's? Dan is het tijd voor integrale ondersteuning.

ONS Onderwijsbureau ondersteunt schoolbesturen modulair of full-service - precies waar behoefte aan is – alles afgestemd op uw praktijk.

Neem contact op met een van onze adviseurs via www.onsonderwijsbureau.nl.

Samen bouwen aan toekomstgericht onderwijs.

Sally Boumans
Manager Bedrijfsvoering



Gerichte bekostiging

In januari 2025 heeft de Staatssecretaris van Onderwijs het wetsvoorstel 'Gerichte bekostiging' ter internetconsultatie aangeboden. Gerichte bekostiging is een nieuwe vorm van bekostiging. De minister kan bepaalde verplichtingen verbinden aan het definitief mogen behouden van deze bekostiging. Als niet aan de verplichtingen voldaan wordt kan het ministerie tot terugvordering overgaan. In dit artikel lichten we het wetsvoorstel op hoofdlijnen toe, plaatsen enkele kanttekeningen bij deze vorm van bekostiging en gaan in op de vraag wat dit voor instellingen en accountants betekent.

De staatssecretaris heeft de vele reacties gewogen en enkele minimale aanpassingen in het wetsvoorstel aangebracht. Het wetsvoorstel is voor advies doorgezonden naar de Raad van State. Het is straks aan de Tweede en Eerste Kamer om het aan te nemen of niet. De verwachting is dat het wetsvoorstel met hoogstens enkele kleine aanpassingen wordt aangenomen.

Aanleiding tot en doel van het wetsvoorstel

De Tweede Kamer heeft al meerdere malen geklaagd dat de overheid onvoldoende grip

heeft op de besteding van rijksvergoedingen/ subsidies met een specifiek doel. Dit speelde bijvoorbeeld heel nadrukkelijk bij de besteding van de NPO-middelen. Deze middelen waren bestemd om in de coronaperiode opgelopen onderwijsachterstanden weg te werken, maar waren in principe vrij besteedbaar. In de praktijk bleek het daadwerkelijke effect van deze middelen lastig vast te stellen. Ook bestaat de indruk dat een aanzienlijk deel van deze middelen door scholen aan de reguliere exploitatie zijn toegevoegd en niet gebruikt voor het wegwerken van de gesignaleerde

¹ Zie IBO-rapport: 'Onderwijshuisvesting funderend onderwijs – een vak apart', maart 2021.

achterstanden. De politiek en het ministerie vinden dit een onwenselijke situatie. Met het introduceren van gerichte bekostiging wil de overheid meer grip krijgen op de besteding van specifieke middelen en daarop kunnen sturen.

Op dit moment zijn er twee vormen van het beschikbaar stellen van middelen door de overheid aan scholen:

1. subsidies
2. aanvullende) bekostiging

Aan subsidies kunnen door het ministerie van OCW bepaalde voorwaarden worden gesteld, maar aan bekostiging niet. Subsidie heeft per definitie een tijdelijk karakter, bekostiging heeft in principe een meer structureel karakter. Omdat het ministerie aan aanvullende bekostiging met een speciaal doel ook voorwaarden wil kunnen stellen, wordt een nieuwe vorm van bekostiging geïntroduceerd: 'gerichte bekostiging'.

Het doel van het wetsvoorstel is om gericht met middelen te kunnen sturen op specifieke onderwerpen, om zo een betere besteding van de middelen te realiseren. Door verplichtingen te verbinden aan de verstrekte middelen, is beter te borgen dat ze bijdragen aan de beoogde doelen.

Inhoud van het wetsvoorstel

De wet gerichte bekostiging voorziet in een grondslag om in het funderend onderwijs aanvullende bekostiging bij bijzondere ontwikkelingen aan schoolbesturen te verstrekken. Daaraan kunnen verplichtingen worden verbonden. De diverse bepalingen betreffende gerichte bekostiging worden in de diverse onderwijswetten (WPO, WEC en WVO 2020) opgenomen.

Gerichte bekostiging kan in twee situaties worden verstrekt, namelijk voor:

1. Het duurzaam verbeteren van onderwijs of het versnellen van een duurzame verbetering (waaronder basisvaardigheden);
2. Spoedsituaties.

Als er sprake is van één van bovengenoemde situaties en er op grond daarvan behoefte is aan een nieuwe (aanvullende) bekostiging, dan kan

het ministerie:

- deze bekostiging in het leven roepen;
- de bekostiging in de betreffende regeling onder de gerichte bekostiging laten vallen;
- aan de instellingen die de bekostiging ontvangen specifiek verplichtingen opleggen.

Wordt niet aan de verplichtingen voldaan, dan kan het ministerie overgaan tot gehele of gedeeltelijke terugvordering van de betreffende bekostiging.

Het ministerie kan bij gerichte bekostiging drie soorten verplichtingen stellen:

- a. Bestedingsverplichtingen;
- b. Verplichtingen aan de activiteit;
- c. Informatieverplichtingen.

Bij de bestedingsverplichtingen geeft het ministerie exact aan aan welke doelen een onderwijsinstelling de gerichte bekostiging precies moet uitgeven. Het deel van de bekostiging dat men niet aan het doel uitgeeft, wordt teruggevorderd c.q. verrekend met de nog lopende geldstroom. Ook wordt aan de besteding een bepaalde termijn gesteld waarbinnen de ontvanger het geld aan het gestelde doel moet besteden.

Bij verplichtingen aan de activiteit gaat het bijvoorbeeld om de verplichting om een plan van aanpak op te stellen en in te dienen, dit plan voor te leggen aan de medezeggenschapsorganen, een activiteitenverslag te maken, een activiteit of aanbod daadwerkelijk te realiseren, een specifieke functiegroep in dienst te nemen, etc. In essentie gaat het er bij deze categorie verplichtingen om, dat een school wordt verplicht om een bepaalde activiteit te ondernemen als zij de verstrekte gerichte bekostiging wil gebruiken.

Tot slot kan het ministerie informatieverplichtingen opleggen aan een school die gebruik wil maken van gerichte bekostiging. Hieronder vallen:

- Meedoen aan onderzoek;
- Deelnemen aan kennisdeling en leernetwerken;
- Meewerken aan een steekproef.

² www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/11/23/verantwoordelijkheidsverdeling-huisvesting-scholen

Het ministerie maakt per bekostigingsregeling een keuze uit de verplichtingen die zij oplegt. Bij het vaststellen van de op te leggen verplichtingen, neemt het ministerie in ogenschouw dat de verplichtingen redelijk, voorspelbaar en meetbaar zijn. Er zal een goede verhouding moeten zijn tussen de zwaarte van de verplichtingen enerzijds en de omvang van de bekostiging en het doel dat met de verplichtingen gediend wordt anderzijds. De school moet achteraf verantwoording afleggen of en in welke mate zij aan haar verplichtingen heeft voldaan. De wijze waarop deze verantwoording wordt afgelegd, is afhankelijk van de aard van de verplichtingen en zal per bekostigingsregeling worden vastgesteld.

Gerichte bekostiging gewogen

De roep vanuit de politiek om meer sturing te kunnen geven aan doelgerichte aanvullende bekostiging en de mogelijkheid om bekostiging terug te vorderen als het niet besteed wordt aan het doel waarvoor het gegeven is, is begrijpelijk. De invoering van deze wet geeft de minister meer mogelijkheden tot sturing van

de besteding van doelgerichte aanvullende bekostiging. Positief is dat deze wet de transparantie van de besteding van aanvullende bekostiging ten goede komt en er een prikkel ontstaat bij schoolbesturen om aanvullende bekostiging ook inderdaad te besteden aan het doel waarvoor het bestemd is. De vraag is of het nu voorliggende wetsvoorstel aan deze wens voldoet en of 'het middel niet erger is dan de kwaal'. Met andere woorden: is het inzetten van gerichte bekostiging wel proportioneel en zijn de uitvoeringslasten die dit met zich meebrengt voor scholen niet te hoog?

De mate waarin het wetsvoorstel voldoet aan de wens van de politiek tot meer sturing vanuit de overheid is afhankelijk van de wijze waarop er invulling aan gegeven wordt. Als er sprake is van een bestedingsverplichting is de mogelijkheid tot sturing groot. Als er alleen sprake is van een informatieplicht is de sturing over het algemeen het minst. Bij de verplichting tot het deelnemen aan activiteiten is de mogelijkheid tot sturing afhankelijk van de specifieke invulling van deze verplichting.



Een belangrijk principieel bezwaar van gerichte bekostiging is dat het de scholen inperkt in hun vrijheid van besteding van onderwijsgeld binnen de algemene kaders die nu in de diverse sectorale onderwijswetten zijn gegeven. Met de invoering van lumpsumbekostiging werd vertrouwd op het zelfsturend vermogen van onderwijsinstellingen en werd vrijheid van besteding gegeven. De invoering van gerichte bekostiging is in dat verband een flinke stap terug. De verplichtingen die gesteld worden, bijvoorbeeld betreffende de uit te voeren activiteiten, raken in sommige gevallen ook de inrichting van het onderwijs en daarmee de onderwijsvrijheid zoals vastgelegd in art. 23 van onze grondwet.

Een ander belangrijk bezwaar is de onduidelijkheid die er bij gerichte bekostiging bestaat over de hoogte en duur van de bekostiging. De hoogte van de bekostiging is afhankelijk van de mate waaraan aan de gestelde verplichtingen wordt voldaan. Enerzijds heeft de school dit zelf in de hand, anderzijds kunnen er externe factoren zijn waardoor er veel tijd en geld in een project wordt gestoken, maar dit toch niet het gewenste eindresultaat oplevert. Scholen spannen zich in om het beste resultaat te halen. Ze worden vervolgens afgestraft omdat ze de gestelde doelen niet (helemaal) gehaald hebben en moeten bekostiging terugbetalen.

De duur van de bekostiging is afhankelijk van de regeling die er onder gebracht wordt. In principe gaat het om aanvullende bekostiging die wel langdurig kan zijn, maar niet structureel is. De afgelopen jaren is er veel incidenteel geld naar de scholen gegaan. Beheersmatig is dit niet optimaal. Scholen moeten vaak langdurige verplichtingen aangaan, bijvoorbeeld het in vaste dienst benoemen van personeel, terwijl de beschikbare middelen niet structureel zijn. Scholen en de sectororganisaties pleiten er al jaren voor om structureel geld aan de basisbekostiging toe te voegen en slechts

beperkt te werken met incidentele middelen. Door het inzetten van gerichte bekostiging wordt juist het tegenovergestelde bereikt. Neem bijvoorbeeld de bekostiging basisvaardigheden. Dit wordt straks hoogstwaarschijnlijk ondergebracht onder de gerichte bekostiging. Scholen zijn er veel meer mee gebaat als de middelen ondergebracht worden in de structurele basisbekostiging.

Een volgend en niet het minst belangrijkste punt is de toegenomen beheerslasten die gerichte bekostiging met zich meebrengt. De hoogte van deze lasten is sterk afhankelijk van de aard van de verplichtingen die bij een specifieke regeling worden gesteld. Het wetsvoorstel geeft het ministerie hier alle ruimte in. De verplichtingen kunnen variëren van heel licht tot heel zwaar en zelfs zwaarder zijn als nu bij geoordeelde subsidies. De staatssecretaris geeft in het wetsvoorstel aan dat geprobeerd wordt de beheerslast zo laag mogelijk te houden en dat er sprake zal zijn van proportionaliteit van de beheerslasten in relatie tot de aard en omvang van de aanvullende bekostiging. Garanties zijn er echter niet afgegeven. De praktijk zal uitwijzen hoe dit gaat uitpakken. Op voorhand zijn wij hier niet gerust op. Bij subsidieregelingen zien wij nu ook dat de beheerslast vaak niet in verhouding staat tot de omvang en de aard van de subsidie. Als dit bij gerichte bekostiging ook het geval is, is niemand daarbij gebaat. Onderwijsgeld gaat dan niet naar het primaire proces, maar naar beheer en administratie en daar is het primair niet voor bedoeld.

Ook de controlelast van de accountant zal naar verwachting toenemen. Over gerichte bekostiging moet verantwoording afgelegd worden en vaak zal de accountant daar direct, bijvoorbeeld als er sprake is van geoordeeld geld, of indirect, namelijk als verantwoording middels het bestuursverslag plaats vindt, een oordeel over moeten geven.



Gevolgen voor schoolbesturen

Op de administratieve lastenverzwaring zijn we hiervoor al ingegaan. Schoolbesturen moeten hun administratie zo inrichten dat zij kunnen voldoen aan de verplichtingen. De wijze waarop dit moet gebeuren is afhankelijk van de soort verplichting die opgelegd wordt.

Bij bekostiging met een bestedingsverplichting moeten de kosten per project gevolgd worden. Dit betekent dat er een projectadministratie nodig is, eventueel middels aparte kostenplaatsen in de financiële administratie. Om deze projectadministratie van gegevens te voorzien, moet er bij personele inzet enige vorm van tijdsregistratie plaatsvinden. Aan welke eisen die moet voldoen en met welke mate van gedetailleerdheid dit moet gebeuren, is nog onbekend. Kan dit op basis van globale schattingen, bijvoorbeeld door aan te geven dat docent X 10% van zijn tijd aan het project besteed, of moet dit middels een gedetailleerde urenregistratie plaatsvinden?

Bij projecten met een verplichting aan de activiteit moeten er ook extra werkzaamheden plaatsvinden. Dit kan heel divers zijn en zal per regeling verschillen. Het opstellen van projectplannen, activiteitenverslag etc. vraagt

veel tijd en aandacht. Vaak is dit tijd die niet door een administratieve afdeling ingezet kan worden, maar gaat het om docenten, managers en directie. Dit gaat ten koste van het primaire proces.

Bij een informatieverplichting zal sprake zijn van het meedoen aan onderzoek en/of moeten rapportages e.d. opgesteld en gepubliceerd worden. Dit betreft vaak de uitkomsten van een bepaald project die al onderdeel zijn van de uitvoering van het project zelf en behoeven niet altijd veel extra tijd te kosten.

Zolang het wetsvoorstel niet is aangenomen blijft er nog veel onduidelijk. Zelfs daarna blijft er nog onduidelijkheid bestaan over de gevolgen van de wet voor scholen. Deze duidelijkheid zal pas ontstaan als een specifieke bekostigingsregeling gepubliceerd is.

Gevolgen voor de accountantscontrole

Nog onduidelijk is wat de gevolgen van gerichte bekostiging zijn voor de accountantscontrole. Een verlichting van de controlelast zal het zeker niet geven en in welke mate er sprake is van een verzwaring van de controlelast wordt pas duidelijk als de specifieke regelingen nader ingevuld zijn.

Hoe gaat de verantwoording van gelden met een bestedingsverplichting er uit zien? Wordt die een verantwoording zoals Model G-2 met een lage materialiteit? Dan brengt dit een forse verzwaring van de controlelast met zich mee. Of kan volstaan worden met een verantwoording via XBRL die buiten de controle van de accountant valt?

Vervolgens is het de vraag of en op welke wijze er verantwoording over de gelden moet worden afgelegd in het bestuursverslag. Hier kan ook een zwaardere controlelast uit voortvloeien.

Een ander aspect is de onzekerheid die er in de jaarrekening kan ontstaan over de hoogte van de bekostiging. Als niet aan de verplichtingen wordt voldaan, kan er immers sprake zijn van terugvordering van bekostiging! Bij de afronding van een project, maar ook tussentijds, moet de accountant beoordelen of er sprake is van een risico op terugvordering door het ministerie en daar extra werkzaamheden voor verrichten. In het uiterste geval zou dit zelfs kunnen leiden tot een materiële onzekerheid met betrekking tot de verantwoording en gevolgen hebben voor de strekking van de controleverklaring. Dit laatste zal vooral afhangen van de mate van onzekerheid en de hoogte van de bedragen die ermee gemoeid zijn.

Conclusies

Het wetsvoorstel gerichte bekostiging moet nog door de Tweede en Eerste Kamer behandeld worden en is daarom nog niet van kracht. Theoretisch kan het wetsvoorstel nog wijzigen, hoewel dat op dit moment niet de verwachting is. De staatssecretaris heeft naar aanleiding van internetconsultatie enkele kleine zaken in het wetsvoorstel aangepast, maar met de fundamentele kritiek over bijvoorbeeld lastenverzwaring niets gedaan.

Met de invoering van het wetsvoorstel kan het gestelde doel, namelijk meer sturingsmogelijkheden door de overheid, waarschijnlijk wel grotendeels bereikt worden, maar de prijs die hiervoor betaald wordt is hoog. Deze prijs bestaat vooral uit onzekerheid over de hoogte van de definitieve bekostiging, lastenverzwaring, meer geld naar administratie en beheer in plaats van naar het primaire proces en inperking van de vrijheid van besteding van gelden door scholen.

Zodra bekend is welke regelingen er onder de gerichte bekostiging gaan vallen en wat de inhoud van de verplichtingen die in deze regelingen gesteld worden, moeten de scholen in actie komen om hun (administratieve) processen aan te passen om aan deze verplichtingen te voldoen. De medewerkers van Van Ree Accountants zijn graag bereid u hierbij te zijner tijd te ondersteunen en te adviseren!



M.A. (Marien) Rozendaal RA
Directeur/partner
mrozenaal@vanreeacc.nl

Grip op privacy in het onderwijs?

Download ons Privacyhandboek
nu kosteloos via de QR code.

Privacyhandboek
Onderwijs



Vrij en Veilig Onderwijs: sociale veiligheid en privacy

Wetsvoorstel Vrij en Veilig Onderwijs legt nadruk op sociale veiligheid, maar roept ook privacyzorgen op

Met het Wetsvoorstel Vrij en Veilig Onderwijs wil het kabinet de sociale veiligheid op scholen steviger borgen. Sociale veiligheid betekent dat leerlingen en medewerkers zich vrij voelen om te leren en te werken, zonder angst voor pesten, discriminatie of grensoverschrijdend gedrag. Het wetsvoorstel moet ervoor zorgen dat scholen incidenten niet langer incidenteel aanpakken, maar structureel beleid voeren en verantwoordelijkheid afleggen.

Kernverplichtingen voor scholen

De belangrijkste verplichtingen van het wetsvoorstel zijn:

- Jaarlijkse meting veiligheidsgevoel van leerlingen en personeel (let op de rol van de MR).
- Incidenten registreren. Ernstige gevallen, zoals geweld, discriminatie of seksuele intimidatie, moeten verplicht worden gemeld bij de Inspectie van het Onderwijs.
- Verplicht aanstellen van een interne en externe vertrouwenspersoon en een coördinator sociale veiligheid.
- Meldplicht uitgebreid naar seksuele intimidatie; direct overleg met de vertrouwensinspecteur + verplichte aangifte.
- Toegankelijke klachtenregeling en aansluiting bij landelijke klachtencommissie
- Schoolbesturen moeten hun veiligheidsbeleid jaarlijks evalueren en rapporteren, mede op basis van monitor- en registratieresultaten.

Belang sociale veiligheid

De maatregelen bevorderen een schoolcultuur waarin misstanden sneller worden gesignaleerd en aangepakt. Monitoring maakt verborgen patronen, zoals subtiele uitsluiting, zichtbaar. Vertrouwenspersonen en klachtenprocedures verlagen de meldingsdrempel.

De veiligheidscoördinator zorgt voor betere afstemming tussen beleid en praktijk. Sociale veiligheid is cruciaal: in een onveilige omgeving presteren leerlingen en docenten slechter en melden zich vaker ziek.

Privacy en gegevensverwerking

De verwerking van gevoelige gegevens zoals pesten en intimidatie brengt risico's mee. Volgens de Algemene Verordening Gegevensverwerking ('AVG') mogen deze gegevens alleen onder strikte voorwaarden worden verwerkt. Registratie en meldingen leiden tot omvangrijke dossiers, met risico op datalekken of schending van vertrouwelijkheid. Dit kan meldingsbereidheid verlagen en verhoogt de administratieve last.

Scholen moeten persoonsgegevens rechtmatig, transparant en proportioneel verwerken.

Juridische context

Scholen moeten persoonsgegevens rechtmatig, transparant en proportioneel verwerken. Door uitbreiding van dataverplichtingen is zorgvuldigheid essentieel. DPIA's, beveiligingsmaatregelen, heldere communicatie richting ouders, leerlingen en personeel en training zijn noodzakelijk.

Tot slot

Het wetsvoorstel versterkt de positie van sociale veiligheid als kerntaak van scholen, maar vraagt meer van scholen op het gebied van privacy. Een goed AVG-beleid is cruciaal. Voor het PO, VO en samenwerkingsverbanden heeft TK een privacyhandboek ontwikkeld. Dit handboek geeft de juiste handvatten en is via de QR-code kosteloos te downloaden. Voor meer informatie kun je contact opnemen met Carina de Bruin, advocaat en sectorverantwoordelijke Onderwijs.

De financiële complexiteit van projecten en onderzoek in het mbo en hoger onderwijs – een strategische opgave

Het Nederlandse onderwijsstelsel is gebaseerd op publieke financiering. Zowel in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) als in het hoger onderwijs (hbo en wo) spelen rijksbijdragen een cruciale rol in het waarborgen van toegankelijkheid en kwaliteit van het onderwijs.

Tegelijkertijd is de financieringsstructuur de afgelopen decennia complexer geworden, mede door beleidswijzigingen vanuit de landelijke politiek, prestatieafspraken en de toenemende nadruk op onderzoek en innovatie. Deze complexiteit heeft directe gevolgen voor hoe onderwijsinstellingen projecten en onderzoek positioneren, zowel intern (in curricula, onderzoeksagenda's en samenwerkingsstructuren) als extern naar stakeholders zoals de overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De vraag aan de onderwijssector is dan ook hoe hij in deze dynamische omgeving zodanig kan acteren dat de financiële bedrijfsvoering gezond blijft. Terwijl gelijktijdig de omvang van projecten en onderzoek in lijn blijft met de strategische doelstellingen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang om een goed begrip te hebben van de verschillende financieringsstromen.

Financieringsstromen

De rijksbijdrage, ook wel lumpsum genoemd, vormt de kern van de bekostiging van mbo- en hoger onderwijsinstellingen. De rijksbijdrage heeft tot doel instellingen een basis te bieden om onderwijs te verzorgen. Deze bijdrage is opgebouwd uit twee kernelementen:

- Studentenaantallen: inschrijvingen en diplomarendement bepalen in hoge mate de hoogte van de rijksbijdrage.
- Onderwijssoort en niveau: opleidingen in de zorg, techniek of lerarenopleidingen krijgen vaak extra aandacht of opslagen.

Daarnaast worden ook projecten via specifieke subsidies en prestatiebekostiging gefinancierd. Toch blijkt in de praktijk dat instellingen steeds vaker aanvullende middelen nodig hebben om onderwijs te vernieuwen of onderzoek te doen dat aansluit bij actuele maatschappelijke vragen.

Hoewel het mbo en hoger onderwijs beide afhankelijk zijn van rijksbijdragen, bestaan er belangrijke verschillen in de positionering. Bij het mbo ligt het accent op opleiden voor de arbeidsmarkt. Uit een analyse van de jaarrekeningen 2023 door de MBO Raad¹, blijkt zo'n 87% van de financiering gekoppeld aan studentenaantallen en diplomarendement. Innovatie en onderzoek hebben een bescheiden rol, al groeit de aandacht voor praktijkgericht onderzoek en samenwerking met bedrijven en regionale partners. De hogescholen combineren onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Financiering komt deels uit de rijksbijdrage, deels uit externe subsidies en ook bijdragen vanuit het bedrijfsleven. Het positioneren van onderzoek is hier sterk verbonden aan lectoraten en kenniscentra.

De universiteiten ontvangen middelen voor zowel onderwijs als onderzoek. Hier speelt het competitieve karakter van onderzoeksfinanciering (NWO, Europese programma's) een grote rol, naast de basisbekostiging. Hierdoor is het aandeel van de basisbekostiging bij enkele universiteiten minder dan 50% van de totale baten.

¹Op www.mboraad.nl vindt u meer informatie als u zoekt op benchmark mbo rapport 2023

Deze verschillen maken dat instellingen in elke sector andere strategieën ontwikkelen om projecten en onderzoek te positioneren. Projecten vormen een steeds belangrijker middel om vernieuwing en onderzoek te financieren. Vaak gaat het om tijdelijke subsidies of samenwerkingsprogramma's. Voorbeelden zijn regionale investeringsfondsen, Europese programma's (zoals Erasmus+ en Horizon Europe) of sectorale impulsen vanuit OCW.

Korte termijn versus lange termijn

Het probleem is dat projecten doorgaans tijdelijk zijn, terwijl de impact op onderwijs en onderzoek structureel moet zijn. Dit leidt tot (schijnbare) tegenstellingen. Enerzijds dienen de projecten als katalysator: ze maken innovatie mogelijk en versterken de samenwerking met externe partners. Anderzijds zijn de projecten een verhoogd risico: tijdelijke financiering kan leiden tot versnippering, werkdruk en onzekerheid over continuïteit. Daarbij wordt vaak een eigen bijdrage gevraagd, waardoor meerjarig beslag wordt gelegd op de rijksbijdragen. Voor instellingen wordt het positioneren van projecten daarmee een strategisch vraagstuk. Hoe zorg je ervoor dat projecten worden gecontinueerd en aansluiten op de langetermijnagenda van de instelling? De rijksbijdrage is de basis voor onderwijs en onderzoek, maar juist deze basisbekostiging maakt de financiering van projecten ingewikkeld waarbij meerdere factoren een rol spelen.

Generieke verdeling door OCW versus specifieke projecten

De rijksbijdrage wordt verdeeld op basis van studentenaantallen en opleidingscategorieën. Dit sluit vaak niet aan bij de specifieke doelen van projecten, zoals verduurzaming of digitalisering. Daardoor moeten instellingen middelen specifiek alloceren waardoor de opleidingsprogramma's minder te besteden hebben. Omdat de rijksbijdrage collectief geld is, ontstaat er binnen instellingen vaak discussie over welke afdeling of opleiding toegang krijgt tot deze middelen. Dit maakt de positionering van projecten en onderzoek politiek en organisatorisch gevoelig.

Geen structurele dekking van projectkosten

Projectsubsidies vragen vaak om cofinanciering. Instellingen vullen dit aan met rijksmiddelen die eigenlijk bedoeld zijn voor kerntaken. Dit leidt tot een complexe herverdeling tussen basis- en projectfinanciering. Tegelijk zijn rijksbijdragen relatief structureel, terwijl projecten tijdelijk zijn. Instellingen moeten telkens balanceren hoeveel rijksmiddelen ze kunnen reserveren zonder hun reguliere onderwijs in gevaar te brengen. Daarbij is kwaliteit en continuïteit van medewerkers van belang. Tegelijkertijd geeft - door de tijdelijke projectmiddelen - het aanstellen van medewerkers met een vast dienstverband een hoger risico.

Druk op prestatieafspraken

Een deel van de rijksbijdrage is gekoppeld aan prestatie-indicatoren, onder meer de kwaliteitsagenda. Projecten die daar niet direct aan bijdragen, kunnen risico's opleveren voor de bekostiging.

Hogere verantwoordingslasten

Rijksmiddelen en projectsubsidies kennen elk hun eigen verantwoordingssystematiek. Het combineren van beide leidt tot hogere administratieve lasten en risico's op fouten. Dit vraagt om extra monitoring en controle.

Positionering van projecten en onderzoek

Onderzoek in het mbo en hoger onderwijs moet zich steeds vaker legitimeren door maatschappelijke relevantie en economische impact te tonen. Positionering speelt hierbij een sleutelrol. In het mbo is onderzoek formeel geen kerntaak, desondanks zien we dat steeds meer roc's zich verbinden aan regionale innovatieagenda's. Projecten rondom energietransitie, digitalisering en zorg bieden kansen om studenten en docenten te betrekken bij praktijkgericht onderzoek, zogeheten practoraten. In het hbo vormen lectoraten de spil van onderzoek. Hun positionering is bepalend voor de mate waarin hogescholen erin slagen externe financiering aan te trekken. De rijksbijdrage voorziet in basisfinanciering, maar lectoraten zijn vaak sterk afhankelijk van projectsubsidies. Universiteiten positioneren

hun onderzoek via profilering op strategische onderzoeksgebieden, samenwerking in consortia en internationale netwerken. Hier speelt reputatie een doorslaggevende rol bij het verkrijgen van middelen.

De financiële werkelijkheid van onderwijsinstellingen bestaat uit een lappendeken van bekostiging en subsidies. Naast de rijksbijdrage zijn er talloze aanvullende bronnen:

- Regionale en gemeentelijke subsidies
- Europese fondsen
- Publiek-private samenwerkingen
- Sectorale fondsen (bijvoorbeeld in techniek en zorg)

Deze mix creëert enerzijds kansen voor innovatie, maar verhoogt ook de complexiteit. Instellingen moeten beschikken over een gedegen projectbeheersing en hoge mate van deskundigheid ten aanzien van subsidies om alle geldstromen te coördineren, strategisch te benutten en juist te verantwoorden. Een centraal probleem in de positionering van projecten en onderzoek is de spanning tussen korte en lange termijn. Projecten zijn vaak tijdelijk gefinancierd (1 tot 4 jaar), terwijl onderwijs en onderzoek juist vragen om duurzame verankering. Op korte termijn genereren projecten en onderzoeken zichtbare resultaten, publicaties en samenwerkingen. Op lange termijn moet de doelstelling gewaarborgd worden dat er sprake is van de structurele inbedding van kennis, curricula en samenwerkingsnetwerken. Dit vraagt om continuïteit in middelen. Instellingen die er niet in slagen dit spanningsveld te overbruggen, creëren een opeenstapeling van losse initiatieven zonder duurzame impact.

Met de groei van projecten en externe financiering neemt ook de complexiteit van governance en verantwoording toe. Instellingen moeten voldoen aan uiteenlopende eisen van subsidieverstrekkers, die vaak niet naadloos op elkaar aansluiten. Dit leidt tot extra administratieve lasten voor docenten en onderzoekers en daarmee het risico op verschuiving van focus van inhoud naar (financiële) verantwoording.

Uitdagingen vertaald naar kansen

Een sterke strategische regie vanuit het bestuur en een heldere onderzoeksagenda zijn essentieel om te voorkomen dat instellingen verstrikt raken in bureaucratie. Ondanks de uitdagingen bieden de complexe financieringsstructuren ook kansen. Instellingen die erin slagen projecten en onderzoek slim te positioneren, kunnen:

- Regionale ecosystemen versterken: door samen te werken met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties.
- Studenten betrekken: praktijkgericht onderzoek is direct te integreren in het onderwijs.
- Maatschappelijke impact vergroten: door onderzoeksresultaten te koppelen aan actuele thema's zoals duurzaamheid, techniek en digitalisering.

De sleutel ligt in het verbinden van financieringsstromen met de eigen strategische doelen en profilering van de instelling. Wij vertellen u er graag meer over.



J. (Jaap) Goossen MSc RA

Directeur/partner

jgoossen@vanreeacc.nl



Beleidsregel Investeren met Publieke Middelen in Private Activiteiten 2025

Analyse en Knelpunten

In april 2025 is de vernieuwde *Beleidsregel Investeren met Publieke Middelen in Private Activiteiten 2025* gepubliceerd. Deze treedt met terugwerkende kracht in werking per 1 januari 2025. Binnen het middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs bestond de verwachting dat de herziening van de beleidsregel zou leiden tot versoepelingen. In de praktijk blijkt echter dat de wijzigingen marginaal zijn. Vier jaar na invoering van de oorspronkelijke beleidsregel lukt het veel onderwijsinstellingen nog steeds niet om volledig aan de gestelde voorwaarden te voldoen. Om te begrijpen waar de knelpunten zich bevinden, is het van belang eerst in te gaan op de achtergrond en doelstellingen van de regeling.

Doel en uitgangspunten van de beleidsregel

De beleidsregel kent twee hoofddoelstellingen:

1. Het voorkomen van onrechtmatige besteding van publieke middelen;
2. Het waarborgen van gelijke concurrentieverhoudingen tussen het bevoegd gezag en private ondernemingen.

Om deze doelen te realiseren zijn voorwaarden opgesteld waaronder investeringen met publieke middelen in private activiteiten zijn toegestaan. Deze zijn als volgt:

- De private activiteit sluit aan bij de wettelijke taak van het bevoegd gezag;
- De activiteit levert aantoonbare meerwaarde op voor de uitvoering van deze taak;
- De investering is proportioneel;
- De activiteit wordt aangeboden tegen een tarief dat ten minste gelijk is aan de integrale kostprijs of marktconform is;
- Eventuele positieve resultaten worden toegevoegd aan het publieke eigen vermogen ten behoeve van de wettelijke taak. Negatieve reserves mogen worden onttrokken aan het publieke eigen vermogen, maar ook aan het private vermogen.

Stand van zaken in de praktijk

In 2024 heeft het Ministerie een onderzoek uit laten voeren door Andersson Elffers Felix naar de uitvoering van de beleidsregel. Doel van dit onderzoek was het inzicht verkrijgen in de private activiteiten die onderwijsinstellingen verrichten en in de manier waarop instellingen hebben voldaan aan de verantwoordingsvereisten. Dit onderzoek is gebaseerd op de jaarverslagen 2023 en gesprekken met onderwijsbestuurders. In de rapportage wordt geconcludeerd dat er sprake is van interpretatieverschillen over de rapportagevereisten. Instellingen gaan bijvoorbeeld verschillend om met het rapporteren over de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen. Eén van de aanbevelingen aan OCW betreft het terughoudend zijn met tussentijdse aanpassingen in de beleidsregel. Sinds de inwerkingtreding van de beleidsregel zijn er verschillende veranderingen doorgevoerd die

ook leiden tot administratieve wijzigingen met terugwerkende kracht. Zeker in combinatie met de verplichting tot een voorcalculatoische kostprijs leidt dit in de praktijk tot onduidelijkheid.

Dat er met de komst van de nieuwe beleidsregel een einde is gemaakt aan de onduidelijkheid is allerm minst zeker. Het beleid is nog steeds in ontwikkeling. De beleidsregel 2024 is vervallen en per 1 januari 2025 is een nieuwe beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten van kracht.

De beleidsregel heeft echter ook geleid tot positieve ontwikkelingen. De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in de transparantie van private activiteiten binnen het middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Met name op het gebied van visievorming en kostprijsberekening is door de beleidsregel de discussie weer aangewakkerd. Hierdoor is de scherpte toegenomen op publieke activiteiten en wettelijke verplichtingen enerzijds en private activiteiten anderzijds. Onderwijsinstellingen hebben substantiële stappen gezet op het gebied van:

- Visievorming ten aanzien van publieke en private activiteiten;
- Aantonen van de meerwaarde van deze activiteiten;
- Verbetering van de integrale kostprijsberekening.

Ondanks de stappen die zijn gezet blijft de inbedding van deze activiteiten in de reguliere planning- en controlcyclus een aandachtspunt. In de praktijk zien wij dat de kostprijsberekeningen extracomptabel plaatsvinden en worden de resultaten hiervan niet opgenomen in tussentijdse rapportages. Dit belemmert adequate sturing op publieke investeringen in private activiteiten. Bij de naleving op de beleidsregel zien wij een aantal knelpunten :

- Toevoeging positieve resultaten aan publiek vermogen;
- Proportionaliteit kleinschalige activiteiten;
- Kostprijscalculatie huisvestingsprojecten.

Knelpunt: Toevoeging positief resultaat aan publiek vermogen

Een wezenlijk knelpunt betreft de vereiste om positieve resultaten toe te voegen aan het publieke vermogen. Veel instellingen hebben hun private activiteiten ondergebracht in aparte rechtspersonen, veelal met een personele unie met de onderwijsstichting. Deze juridische structuren zijn opgezet om een duidelijke scheiding tussen publieke en private geldstromen te waarborgen.

In de praktijk is bij dergelijke structuren vaak sprake van een beperkte publieke investering. Desondanks valt de activiteit onder de beleidsregel, waardoor geen sprake kan zijn van privaat vermogen. Instellingen die positieve resultaten binnen deze stichtingen aanmerken als privaat vermogen, handelen daarmee in strijd met de beleidsregel. Het gevolg is een risico op onrechtmatigheid, terwijl de omvang van de publieke investering doorgaans gering is. Dit roept vragen op over de proportionaliteit van deze eis.

Knelpunt: Proportionaliteit kleinschalige activiteiten

Kleinschalige activiteiten die ook toegankelijk zijn voor derden worden als private activiteiten aangemerkt. In december 2024 heeft het Ministerie van OCW dit nogmaals bevestigd.

In de praktijk blijkt echter dat het niet altijd mogelijk is om te waarborgen dat derden geen gebruik maken van de activiteit. Een kantine binnen een onderwijsinstelling is hierbij een veelgebruikt voorbeeld. Het standpunt van de onderwijsinstellingen is dat de kantine niet tot competitievervalsing leidt en dat het daardoor onwenselijk is dat ze wel als private activiteit wordt aangemerkt. Andersson Elffers Felix zien ditzelfde knelpunt en adviseert onderwijsinstellingen zelf met voorstellen te komen richting het Ministerie van OCW, waarbinnen de kleinschalige activiteiten niet als private activiteit aangemerkt moeten worden. De sectorraden kunnen dit meenemen in hun gesprekken met het Ministerie over de beleidsregel.

Knelpunt: Kostprijscalculatie huisvestingsprojecten

In de berekening van de integrale kostprijs is 'kosten voor huisvesting' een belangrijk onderdeel. Bij het uitwerken van de businesscase bij nieuwbouwactiviteiten is het dan ook van belang om vast te stellen of er ook private activiteiten zullen plaatsvinden in de nieuwbouw. Indien dit het geval is, moet verantwoording in het jaarverslag worden afgelegd. Wanneer ten aanzien van de investering onvoldoende aantoonbaar is dat de beleidsregel wordt nageleefd, dient de investering in zijn geheel



als onrechtmatig te worden beschouwd. Gegeven de omvang van bouwprojecten heeft dit veelal als gevolg dat ten aanzien van het rechtmatigheidsoordeel, geen goedkeurend oordeel kan worden verstrekt. Dit geldt dus ook wanneer de omvang van de private activiteiten naar verwachting slechts 1 of 2 procent van het gebouwgebruik zullen betreffen. Dit vraagt dan ook om grote zorgvuldigheid bij de onderwijsinstellingen op dit onderwerp. Wij praten hierover graag met u door, neem contact met ons op.

Vooruitblik

De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in de transparantie van private activiteiten binnen het middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Met name op het gebied van visievorming en kostprijsberekening is door de beleidsregel de discussie weer aangewakkerd. Hierdoor is de scherpte toegenomen op publieke activiteiten en wettelijke verplichtingen enerzijds en private activiteiten anderzijds. Tegelijkertijd leidt de stringente toepassing van de beleidsregel tot terughoudendheid bij instellingen om nieuwe private initiatieven te ontwikkelen. Dit kan op termijn leiden tot een verschraving van het onderwijsaanbod, of een grotere terughoudendheid op de samenwerking met het bedrijfsleven, waardoor onderwijs en praktijk steeds minder goed op elkaar aansluiten. De komende jaren moet blijken welke effecten de beleidsregel heeft op de ontwikkeling van private activiteiten binnen het hoger onderwijs. Daarbij is het wenselijk om opnieuw te bezien in hoeverre de beleidsregel proportioneel is toegepast, met name in situaties waarin sprake is van beperkte publieke inzet en een duidelijke scheiding van geldstromen.



H.J. (Henk-Jan) Evengroen MSc

Controleleider

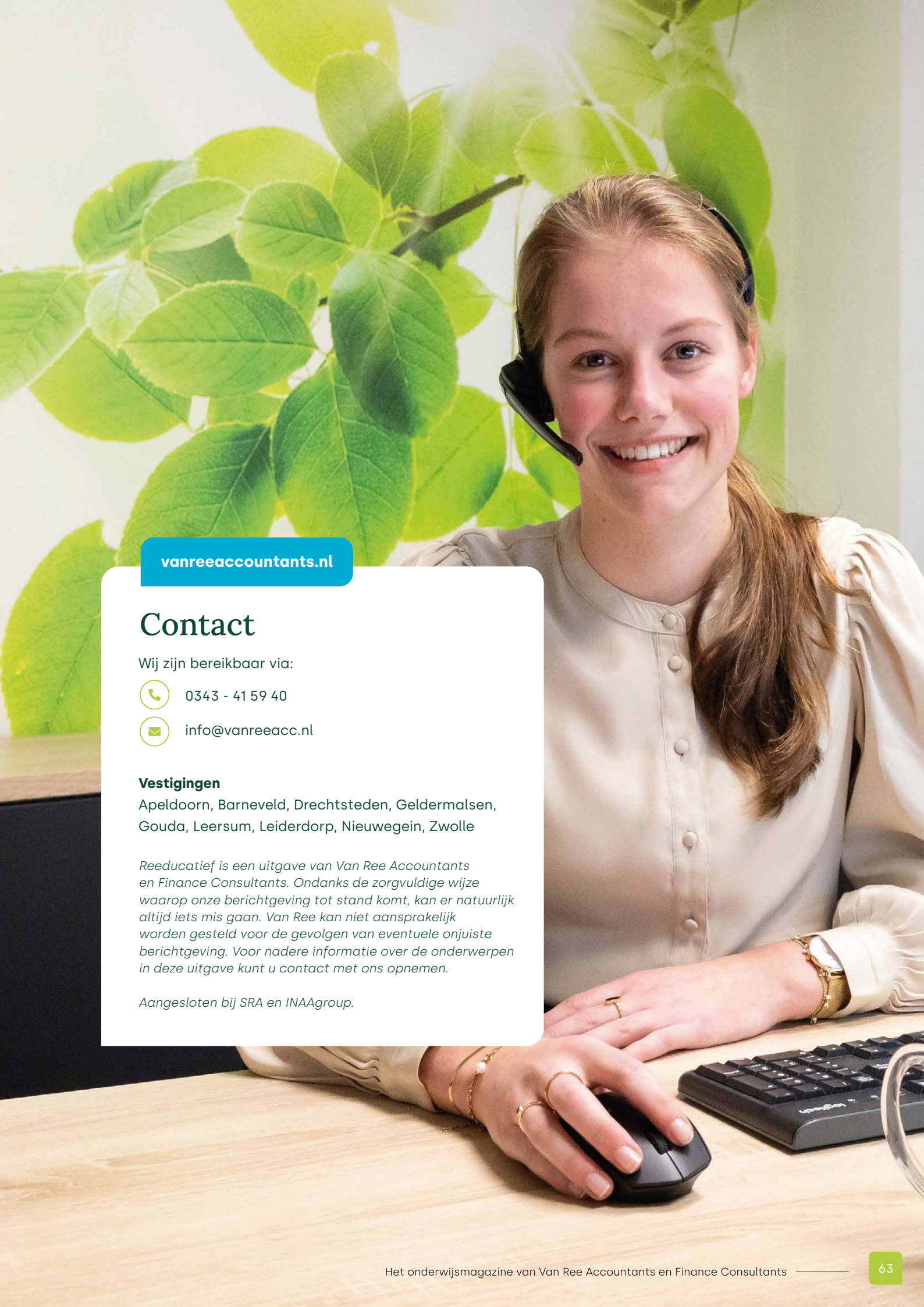
hjevengroen@vanreeacc.nl



J. (Jaap) Goossen MSc RA

Directeur/partner

jgoossen@vanreeacc.nl



vanreeaccountants.nl

Contact

Wij zijn bereikbaar via:



0343 - 41 59 40



info@vanreeacc.nl

Vestigingen

Apeldoorn, Barneveld, Drechtsteden, Geldermalsen,
Gouda, Leersum, Leiderdorp, Nieuwegein, Zwolle

Reeducatief is een uitgave van Van Ree Accountants en Finance Consultants. Ondanks de zorgvuldige wijze waarop onze berichtgeving tot stand komt, kan er natuurlijk altijd iets mis gaan. Van Ree kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de gevolgen van eventuele onjuiste berichtgeving. Voor nadere informatie over de onderwerpen in deze uitgave kunt u contact met ons opnemen.

Aangesloten bij SRA en INAAgroup.

STERK-ONDERWIJS.NL

door planning en control

Sterk-onderwijs organiseert planning en control met consistentie tussen strategie, beleid en (meerjaren) planningen plus control op alle beleidsterreinen.

Onze inzet vindt plaats in de vorm van detachering/interim inzet of gerichte opdrachten met een prestatie afspraak.

De breedte van onze dienstverlening ligt op het gehele terrein van bedrijfsvoering: van strategische personeelsplanning via

FUWA, HRM, organisatieadvies tot financial- of businesscontrol.

Tevens uw begeleiding bij in- of outsourcing van uw financiële of personele administratie.

financiën

Huisvesting

Onderwijs

Organisatie

Personeel

Voor vragen mail vrijblijvend naar info@sterk-onderwijs.nl, waarna Micha Janischka of één van onze andere adviseurs contact met u opneemt.

www.sterk-onderwijs.nl

Wij helpen u graag!

Immers: samen realiseren wij Sterk-onderwijs!