



>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Aan de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en
aan de accountantsbureaus

Voortgezet Onderwijs

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

W.M. Lammers
T +31 6 15 03 84 45
w.m.lammers@minocw.nl

Onze referentie

1268710

Datum **01 DEC. 2017**

Betreft Verantwoording middelen extra ondersteuning

Geachte heer of mevrouw,

Met deze brief wil ik u informeren over een aanpassing in de jaarrekening en in het bestuursverslag van samenwerkingsverbanden. Aanleiding hiervoor is dat er sinds de invoering van passend onderwijs een maatschappelijke en politieke wens ligt om de middelen voor extra ondersteuning aan leerlingen beter te verantwoorden en daardoor de transparantie over de besteding te vergroten.

De aanpassing in de jaarrekening komt op advies van een werkgroep bestaande uit een aantal samenwerkingsverbanden, schoolbesturen, de PO- en VO-raad, de AOb, het ministerie van OCW, de onderwijsinspectie en DUO.

Naast de aanpassingen in de jaarrekening en het bestuursverslag heeft de werkgroep een notitie opgesteld met uitgangspunten en richtlijnen voor monitoring en verantwoording door en binnen de samenwerkingsverbanden. Deze richtlijnen zijn met name gericht op de verhouding tussen wat van het samenwerkingsverband en wat van de schoolbesturen wordt verwacht. De PO- en VO-raad bespreken de notitie nog met hun leden en besluiten nog over de definitieve inhoud, verspreiding en implementatie. Vooruitlopend daarop is de notitie bij deze brief gevoegd.

Aanpassing jaarrekening samenwerkingsverband

Momenteel boeken samenwerkingsverbanden op verschillende wijze de baten en lasten in de jaarrekening. Dit heeft tot gevolg dat een landelijk beeld ontbreekt over de verantwoording. Ook leidt het boeken regionaal tot ongemak en discussies met accountants. In een rapport van de Algemene Rekenkamer¹ werd bevestigd dat standaardisatie en uniformering bijdraagt aan het verkrijgen van inzicht over de verantwoording.

Om bovenstaande redenen is besloten de opbouw en toepassing van de Staat van baten en lasten in de jaarrekeningen van samenwerkingsverbanden aan te

¹ Algemene Rekenkamer (2017), Rapport Resultaten verantwoordingsonderzoek 2016 bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

passen. Het principe achter de aanpassing is dat de volledige normbekostiging van het samenwerkingsverband onder de beleidsmatige sturing van het samenwerkingsverband valt en daarom in zijn totaliteit verantwoord moet worden in de jaarrekening. Dus ook de middelen die via DUO aan het (voortgezet) speciaal onderwijs, het praktijkonderwijs en het vmbo (voor lwoo) worden uitbetaald. De (indirecte) uitbetalingen van samenwerkingsverbanden aan scholen worden geboekt als lasten.

Onze referentie
1268710

Tot wat voor aanpassingen dit leidt in de taxonomie en hoe die toegepast moet worden staat beschreven in de bijlage bij deze brief.

Bestuursverslag: continuïteitsparagraaf

De huidige vereisten en indeling van de continuïteitsparagraaf is gericht op verantwoording door schoolbesturen. Daardoor sluit de continuïteitsparagraaf niet volledig aan bij de boekhoudkundige situatie van een samenwerkingsverband.

Daarom worden twee aanpassingen in de continuïteitsparagraaf geadviseerd:

1. In de continuïteitsparagraaf wordt gevraagd een toelichting te geven op de Staat van baten en lasten en de balans, bijvoorbeeld op het huisvestingsbeleid. Omdat het huisvestingsbeleid vaak niet bijzonder is voor het samenwerkingsverband en elders wordt genoemd, is het mogelijk om in de continuïteitsparagraaf te verwijzen naar andere alinea's binnen het bestuursverslag. Het advies is dan ook om daar flexibel mee om te gaan.
2. Een tweede ervaren probleem is dat gevraagd wordt om de ontwikkeling van het aantal leerlingen op te nemen, terwijl dat voor het samenwerkingsverband niet zo interessant is. Interessanter is hoe zich dit verhoudt tot het aantal (v)so, pro, lwoo en sbo-leerlingen en de ontwikkeling daarin. Geadviseerd wordt om die uitsplitsing dan ook op te nemen. In de taxonomie (en XBRL) wordt alleen het aantal leerlingen uitgevraagd. De verhouding tot het totaal (in aantallen (v)so, pro, lwoo en sbo-leerlingen) zal dan worden opgenomen in het toelichtingsveld.

De werkgroep komt in februari nog een keer bij elkaar. Doel is om te bespreken of de wijzigingen voldoende handvatten bieden om tot een goede verantwoording van de middelen te komen en tegen welke knelpunten nog wordt aangelopen.

Mocht u naar aanleiding van bovenstaande nog vragen hebben kan contact worden opgenomen met de contactpersoon genoemd rechts bovenaan de eerste pagina van deze brief.

Met vriendelijke groet,

de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media,

Arie Slob

Bijlage: aanpassing in taxonomie XBRL

Onze referentie
1268710

De aanpassing is verwerkt in de taxonomie van XBRL en bestaat uit twee onderdelen:

1. Aan de inkomstenkant is post 3.1.3.1. (Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden) verwijderd.
2. Aan de uitgavenkant is een post (4.5. Doorbetalingen aan schoolbesturen) toegevoegd. Deze post wordt als volgt uitgesplitst:

4.5. Doorbetalingen aan schoolbesturen
4.5.1. Verplichte afdrachten uit te voeren door ocw
4.5.1.1. (v)so
4.5.1.2. Lwoo
4.5.1.3. Pro
4.5.2. Doorbetaling op basis van 1 februari
4.5.2.1. (v)so
4.5.2.2. sbo
4.5.3. Overige doorbetalingen aan schoolbesturen

Toepassing nieuw model

Het model dient op de volgende wijze te worden toegepast:

- De rijksbijdragen worden bruto geboekt: dat wil zeggen dat het de totale normbekostiging omvat. Dus inclusief de bekostiging die automatisch door DUO wordt afgedragen aan het (v)so, lwoo en pro én inclusief het vereveningsbedrag (dat zowel positief als negatief kan zijn).
- De verplichte afdrachten aan (v)so, lwoo en pro worden geboekt op 4.5.1. Dit betreft de ondersteuningsbekostiging die DUO overmaakt aan de scholen op basis van de 1 oktober telling.
- Indien het samenwerkingsverband een overdrachtsverplichting heeft voor het sbo (al dan niet gebaseerd op groei), wordt dat geboekt onder 4.5.2.2. De groiebekostiging van het (v)so wordt geboekt op 4.5.2.1.
- Bij post 4.5.3. worden alle uitgaven van het samenwerkingsverband aan de schoolbesturen meegenomen die direct verband houden met de realisatie van doelstellingen uit het ondersteuningsplan, én geen concrete tegenprestatie hebben. Zo dienen uitgaves voor arrangementen, maar bijvoorbeeld ook generieke doorbetaling op basis van het aantal leerlingen hieronder geboekt te worden. In het bestuursverslag dient dat bedrag te worden toegelicht, bijvoorbeeld ten aanzien van de opbouw van het bedrag of ten aanzien van welke doelen het budget wordt ingezet bij de scholen. De schoolbesturen dienen deze ontvangsten te boeken onder '3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV'.
- Bij post 4.5.3. worden niet opgenomen uitgaven aan schoolbesturen waar tegenover een concrete tegenprestatie staat ten behoeve van het samenwerkingsverband als organisatie, zoals de inhuur van personeel of het huren van bedrijfsruimte. Deze posten behoren elders binnen de staat van baten en lasten, namelijk bijvoorbeeld onder 4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst en 4.3.1. Huurlasten. De inkomsten bij schoolbesturen mogen in deze gevallen niet worden opgenomen op 3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV, maar dienen te worden opgenomen onder respectievelijk 3.5.2. Detachering personeel en 3.5.1. Opbrengst verhuur.

- De verevening loopt nog tot 2020. Indien sprake van een negatieve verevening, ontvangt het samenwerkingsverband tot die tijd een vereveningscompensatiebedrag. Dit bedrag kan geboekt worden onder 3.1.1.1. Rijksbijdragen OCW en verder benoemd worden in de eigen jaarrekening.

Onze referentie
1268710

Uitgangspunten en richtlijnen voor monitoring en verantwoording door en binnen samenwerkingsverbanden passend onderwijs

versie 1.0, 27 oktober 2017

Inleiding

Sinds de invoering van passend onderwijs is er een brede wens, zowel in de politiek (zie voetnoot) als binnen de sector, om de verantwoording van de inzet van de middelen voor passend onderwijs te veranderen en op die manier transparanter te maken. Op deze manier hopen alle betrokkenen meer inzicht te krijgen in de bereikte resultaten afgezet tegen de geïnvesteerde financiële middelen.

Deze notitie is opgesteld door een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden passend onderwijs po en vo, schoolbesturen po en vo, de PO-Raad en de VO-raad, de AOb, het ministerie van OCW, DUO, de Onderwijsinspectie en zakelijke dienstverleners werkzaam voor samenwerkingsverbanden. De werkgroep is in het voorjaar van 2017 ingesteld, nadat in regionale bijeenkomsten was gebleken dat er behoefte is aan informatie en richtlijnen over dit onderwerp. De werkgroep heeft deze notitie op 27 oktober 2017 vastgesteld en als advies aangeboden aan de PO-Raad en de VO-raad. Hiermee is voor de werkgroep een mijlpaal bereikt en heeft zij haar opdracht vervuld. De raden zullen de notitie bespreken met hun leden en besluiten nemen over de definitieve inhoud en vormgeving, verspreiding en implementatie. Zij zullen hierbij gezamenlijk optrekken. Afsproken is dat de deelnemers aan de werkgroep de huidige versie van de notitie in de tussentijd kunnen en zullen benutten in de communicatie met hun achterbannen. Zo krijgt het proces op weg naar nog betere verantwoording alvast een impuls.

Het doel van deze notitie is samenwerkingsverbanden en schoolbesturen te stimuleren en te ondersteunen bij de verdere professionalisering van de verantwoording met betrekking tot passend onderwijs. Drie jaar na de invoering van passend onderwijs is meer diepgang op dit punt mogelijk én nodig. Mogelijk omdat we de werking van het stelsel beter doorgronden en over eerste evaluaties en monitorgegevens beschikken. Nodig omdat samenwerkingsverbanden en de schoolbesturen hierbinnen soms nog te oppervlakkig of ongericht activiteiten formuleren en/of middelen verdelen. De in het samenwerkingsverband deelnemende schoolbesturen maken gezamenlijk afspraken over de wijze waarop monitoring van en verantwoording over de voortgang van de realisatie van de in het ondersteuningsplan opgenomen doelstellingen plaatsvindt.

Deze notitie heeft zowel betrekking op de horizontale als de verticale verantwoording. De richtlijnen uit deze notitie kunnen zowel toegepast worden in het jaarverslag, als in de veelzijdige communicatie met allen die betrokken zijn bij het samenwerkingsverband. Samenwerkingsverbanden en schoolbesturen doen er goed aan hun behaalde resultaten actief te etaleren in de regio, dat kan op vele manieren en in vele vormen.

Deze notitie bevat 5 uitgangspunten die met elkaar samenhangen. Ze zijn uitgewerkt in een aantal richtlijnen. De notitie sluit af met enkele tips, zodat schoolbesturen en samenwerkingsverbanden snel aan de slag kunnen gaan.

Uitgangspunten

1. Het samenwerkingsverband legt verantwoording af over alle middelen die het tot haar beschikking heeft

Het samenwerkingsverband verantwoordt zich over het beleid en de behaalde resultaten met de middelen die het heeft ontvangen. Het betreft hier alle middelen, ook bijvoorbeeld de gelden die aan de deelnemende schoolbesturen zijn doorbetaald of de inzet in menskracht die door derden direct aan het samenwerkingsverband beschikbaar wordt gesteld, bijvoorbeeld door gemeenten in het kader de Jeugdwet of het schoolmaatschappelijk werk of middelen vanuit de zorg. De reden hiervoor

is dat het samenwerkingsverband deze middelen ontvangt en verantwoordelijk is voor de effecten van het handelen, een dekkend aanbod van voorzieningen en de behaalde resultaten ten aanzien van de doelstellingen uit het ondersteuningsplan.

Om deze reden zullen ook de jaarrekening-voorschriften voor de samenwerkingsverbanden passend onderwijs aangepast worden. Samenwerkingsverbanden gaan in hun jaarrekening de bruto-baten én de afdrachten (v)so, sbo, lwoo en pro tonen. En de doorbetalingen aan schoolbesturen worden lasten in plaats van negatieve baten.

Richtlijn – Maak gebruik van verantwoordingsinformatie van met name de schoolbesturen

Binnen de meeste verbanden zijn er drie plaatsen waar activiteiten uitgevoerd worden: op scholen, in bovenschoolse voorzieningen en op of vanuit het bureau van het samenwerkingsverband. 'Op de scholen' staat hierbij met stip op één, mede omdat 'vanuit het bureau van het samenwerkingsverband' in de meeste gevallen ook weer leidt tot activiteiten op de scholen. Goede verantwoordingsinformatie vanuit de scholen is dus cruciaal, daar vindt passend onderwijs grotendeels plaats. Op de scholen vindt in de meeste gevallen de ondersteuning daadwerkelijk plaats. Daarom beseffen schoolbesturen dat het belangrijk is dat goede verantwoordingsinformatie van alle scholen de bestuurstafel van het samenwerkingsverband bereikt. Schoolbesturen maken hierover in het samenwerkingsverband afspraken en stimuleren en controleren dat hun scholen hier aan voldoen. Goede verantwoording, op bestuurs- en beleidsniveau binnen het samenwerkingsverband, is in belangrijke mate dus gestoeld op informatie die van de schoolbesturen wordt ontvangen.

2. Schoolbesturen hebben binnen passend onderwijs twee rollen. Zij zijn zich hiervan bewust en handelen hiernaar

Het schoolbestuur heeft in passend onderwijs, en dus ook in het verantwoordingsproces, twee rollen.

a. Men is er verantwoordelijk voor dat een goede monitoring en verantwoording plaatsvindt met betrekking tot de activiteiten die binnen de eigen organisatie plaatsvinden en de middelen die daar besteed worden. De schoolbesturen verantwoorden zich over de inzet van middelen en bereikte resultaten op kind-, groeps-, school-, en bestuursniveau. Het gaat hier om een verantwoording op operationeel niveau vanuit de eigen organisatie.

b. Daarnaast is men medeverantwoordelijk voor de evaluatie en verantwoording op het niveau van het bestuur van het samenwerkingsverband. Het gaat hier om de strategische, collectieve evaluatie: bevat het ondersteuningsplan die juiste doelen en activiteiten en bereiken we de beoogde resultaten? Geven wij passend onderwijs in onze regio zo doelmatig mogelijk vorm?

Richtlijn – Voor een bestuurslid van het samenwerkingsverband weegt in het bestuur van het samenwerkingsverband het collectieve belang het zwaarst

Als lid van het bestuur van het samenwerkingsverband heeft de schoolbestuurder een taak die het belang van het eigen schoolbestuur te boven gaat. Aan de bestuurstafel in het samenwerkingsverband is de vraag aan de orde hoe zo doelmatig mogelijk het belang van alle leerlingen in de regio gediend kan worden. Op dit niveau draait het om de vraag welke overall conclusies getrokken kunnen worden uit deel-verantwoordingen die leden van het samenwerkingsverband hebben opgeleverd en wat dit betekent voor het beleid en de (strategische) doelen van het samenwerkingsverband in de nieuwe beleidsperiode. Daarbij staat het belang van alle leerlingen (in het bijzonder zij die extra ondersteuning behoeven) voorop en niet het belang van de eigen onderwijsorganisatie.

De wijze waarop dit vorm krijgt kan verschillen. Bij een samenwerkingsverband met een extern bestuur en/of toezichthouder zal dit anders vorm krijgen dan in een samenwerkingsverband waar schoolbesturen zelf een bestuurlijke of toezichthoudende rol hebben.

3. Verantwoorden gaat over beoogde en bereikte doelen en resultaten

Goede verantwoording is meer dan vertellen welke activiteiten zijn uitgevoerd en opsommen waaraan het geld is uitgegeven. Verantwoording draait om het afleggen van rekenschap over de mate waarin de beoogde doelen en resultaten zijn bereikt. Verantwoording draait om effecten van handelen. Verantwoording is het sluitstuk van een proces, een betere verantwoording start bij een betere planvorming. Dit vraagt om concrete doelen en meetbare beoogde resultaten, activiteiten waarvan helder is wat er mee beoogd wordt en duidelijkheid over de monitoring van de uitvoering. Als het hier aan ontbreekt, zal het in het verdere verloop van het proces niet mogelijk zijn doelgericht te monitoren en resultaatgericht te verantwoorden. Als niet geconcretiseerd is wat bereikt moet worden of hoe dat gemeten gaat worden, kan de verantwoording nooit van goede kwaliteit zijn.

Richtlijn – Werk cyclisch en programmatisch

In de beleidscyclus, waar monitoring en verantwoording een onderdeel van zijn, draait het om: het stellen van doelen, het formuleren van beoogde resultaten, het uitvoeren van activiteiten om die doelstellingen en resultaten te bereiken, het monitoren van het verloop hiervan en ten slotte het opmaken van de balans, de verantwoording: in welke mate zijn de gestelde doelen en beoogde resultaten bereikt? Die vraag beantwoorden is tevens het begin van de nieuwe beleidscyclus.

Documenten die in dit proces een belangrijke rol spelen zijn het ondersteuningsplan, het jaarplan, de tussentijdse rapportages en evaluaties en het jaarverslag.

Om de activiteiten uit te voeren (de beoogde resultaten te bereiken) zijn middelen beschikbaar, in geld of in menskracht. Documenten die in dit proces een rol spelen zijn de (meerjaren)begroting en de jaarrekening. De in het samenwerkingsverband participerende schoolbesturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede kwaliteit van deze processen en documenten. In de beleidscyclus van het samenwerkingsverband zijn inhoudelijke doelstellingen en activiteiten altijd transparant gekoppeld aan beschikbare middelen (in geld en in menskracht). Een programmatische begroting leent zich bij uitstek voor dit doel; de begroting en het ondersteuningsplan kennen dan in hoofdlijnen dezelfde programma's. Er is dan een één op één relatie tussen inhoudelijke plannen en de programmatische (meerjaren)begroting.

Besluiten over de inzet van middelen draaien om de vraag aan welke activiteiten welk deel van de middelen besteed moet worden. Met andere woorden: welke verdeling van de middelen maakt realisatie van de beoogde resultaten het meest kansrijk.

4. Iedereen die activiteiten uitvoert (en dus middelen besteedt) legt verantwoording af

Binnen het samenwerkingsverband wordt op tientallen (bij grote verbanden zelfs honderden) plaatsen gewerkt aan de realisatie van de door het samenwerkingsverband geformuleerde doelstellingen. Beoogde resultaten worden nagestreefd door activiteiten uit te voeren en met de uitvoering van die activiteiten is inzet van middelen (in geld of menskracht) gemoeid. Dit geldt voor alle samenwerkingsverbanden, ongeacht het (organisatorische) model waarvoor men kiest: het school-, expertise- of leerlingmodel, of welke mengvorm dan ook. Er is altijd sprake van activiteiten die worden uitgevoerd, met inzet van bepaalde middelen (in geld of menskracht), om een beoogd resultaat dichterbij te brengen. Daar hoort altijd monitoring en verantwoording bij. Iedereen die activiteiten uitvoert (en dus middelen besteedt) legt verantwoording af.

Richtlijn – Bepaal voordat de uitvoering start wie verantwoording af gaat leggen en hoe

Voor de start dient bepaald te worden hoe de monitoring plaats gaat vinden, hoe de activiteiten-uitvoerder/de budgethouder verantwoording af zal gaan leggen. Het bureau samenwerkingsverband kan hierin faciliteren, door bijvoorbeeld een (door de schoolbesturen gevraagd en vastgesteld) format aan te bieden. Daar waar scholen verantwoording afleggen loopt dit (formeel) via het schoolbestuur. In praktische zin kan het uitwisselen van de verantwoordingsinformatie desgewenst tussen de scholen en het bureau van het

samenwerkingsverband plaatsvinden. Dit laat onverlet dat het formeel de schoolbesturen zijn die de verantwoordingsinformatie van hun scholen aanbieden aan het samenwerkingsverband. Zij zullen dus in elk geval zicht moeten hebben op de verantwoordingsinformatie die hun scholen aanbieden aan het samenwerkingsverband.

Al deze deel-verantwoordingen van activiteitenuitvoerders/budgethouders (zowel op de scholen, als in de eventuele bovenschoolse voorziening, als op het bureau van het samenwerkingsverband) dienen als input voor de overall verantwoording die op bestuurlijk niveau binnen het samenwerkingsverband gemaakt wordt.

Binnen de staf van het samenwerkingsverband zal bewerking van de ruwe verantwoordingsinformatie plaatsvinden, zodat er kwalitatief goede stukken geagendeerd kunnen worden, waar de besturen vervolgens vanuit hun collectieve verantwoordelijkheid naar kijken.

Richtlijn – Geen dubbele verantwoording

In bepaalde situaties kan verantwoording zich tot bepaalde aspecten beperken, omdat ook gesteund kan worden op waarnemingen van anderen. Dit speelt bijvoorbeeld bij de scholen die ondersteuningsbekostiging van het samenwerkingsverband ontvangen sbo, (v)so, en pro (en in iets andere vorm ook lwoo). Over het functioneren als lesplaats kan het samenwerkingsverband zich in de meeste gevallen baseren op het positieve oordeel dat de onderwijsinspectie velt over de kwaliteit van de betreffende school als lesplaats. Als dit oordeel onvoldoende of zeer zwak is, wordt de verantwoordingsrelatie binnen het samenwerkingsverband vanzelfsprekend intensiever, omdat het dekkend aanbod in het geding is.

Andere aspecten in de relatie met sbo, (v)so en pro scholen lenen zich wel voor interne verantwoording binnen het samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld de wijze waarop de plaatsing van leerlingen op sbo, (v)so en pro plaatsvindt of afspraken die met deze scholen gemaakt worden over schoolontwikkeling in het kader van het dekkend aanbod. En als dergelijke scholen voor het samenwerkingsverband ook andere activiteiten uitvoeren en daar middelen voor ontvangen (bijvoorbeeld expertise delen, arrangementen uitvoeren, etc.) geldt daar natuurlijk ook de systematiek van beoogde resultaten monitoren en verantwoorden.

5. Er is ruimte voor regionale verschillen

De wet passend onderwijs biedt de schoolbesturen die samenwerken in het samenwerkingsverband veel ruimte om regionaal eigen keuzes te maken, zowel qua beleid als qua besteding van de lumpsum die het samenwerkingsverband tot haar beschikking heeft.

Richtlijn – Regionale ruimte geeft vrijheid en schept verantwoordelijkheid

Passend onderwijs vraagt om regionaal maatwerk. Wet- en regelgeving biedt deze ruimte en leidt tot diversiteit, tot regionaal maatwerk. De verantwoording zal daarom per samenwerkingsverband kunnen verschillen. Dit is geen probleem, zolang er ook op het terrein van de verantwoording sprake is van kwalitatief maatwerk, dat voldoet aan de uitgangspunten verwoord in deze notitie.

Aan de slag!

Voor alle samenwerkingsverbanden geldt dat zij nog een kwaliteitsslag kunnen maken in het proces doelen en beoogde resultaten formuleren > activiteiten bepalen > middelen inzetten > monitoren > evalueren en verantwoorden. Samenwerkingsverbanden kunnen hier bij het eerstvolgende jaarplan/begroting of het eerstvolgende ondersteuningsplan/meerjarenbegroting werk van maken. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: wat willen wij als samenwerkingsverband nu concreet bereiken? Welk palet aan activiteiten staat ons daarvoor ter beschikking? Dragen de tot dusver uitgevoerde activiteiten in goede mate bij aan de resultaten die we beogen, of is realisatie van de doelstellingen met het uitvoeren van andere activiteiten kansrijker? Is de verdeling van de middelen over de activiteiten goed beredeneerd, of leidt een andere verdeling tot het sneller of beter bereiken van onze doelstellingen?

Voor bepaalde samenwerkingsverbanden zal gelden dat de vrijblijvendheid af moet nemen. Geld verdelen zonder afspraken te maken over te bereiken doelen, activiteiten uitvoeren zonder te weten welk doel ze dienen, middelen (in geld of menskracht) verdelen naar rato van het aantal leerlingen zonder te weten of dat de meest effectieve verdeelsleutel is: het is allemaal niet doelmatig en onwenselijk. Verantwoording serieus nemen betekent soms dus ook ingewikkelde gesprekken en lastige keuzes niet uit de weg gaan.

Een kwalitatief betere beleidscyclus vraagt in de eerste plaats om denkkraft, visie en regie. Het laatste wat moet gebeuren is een toename van onnodige bureaucratie. Monitoring en verantwoording moeten slim en efficiënt plaatsvinden. De aansturing, de regie hiervan vraagt wel om capaciteit en kwaliteit binnen het samenwerkingsverband (binnen 'de lijn' en 'de staf'), want het komt niet zomaar voor elkaar. Daar is mens- en denkkraft voor nodig.

Binnenkort zal een website gelanceerd worden met best practices. En de PO-Raad en de VO-raad stellen de samenwerkingsverbanden al enkele jaren een (meerjaren)begrotingsmodel beschikbaar, dat de het koppelen van inhoudelijk beleid en beschikbare middelen goed faciliteert.