

**Handreiking
bedrijfsvoering en
financieel management
Samenwerkingsverbanden
Passend Onderwijs VO**

**bestemd voor:
samenwerkingsverbanden
schoolbesturen
ondersteuningsplanraden
overige betrokkenen bij het SWV**

Inhoud

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Inleiding | 3 |
| 2 | Bedrijfsvoering..... | 6 |
| 2.1 | Algemeen..... | 6 |
| 2.2 | Hoofdprocessen bedrijfsvoering | 6 |
| 2.3 | Financiële functie..... | 6 |
| 3 | Planning&controlcyclus: begroten, rapporteren en verantwoorden | 8 |
| 3.1 | Algemeen..... | 8 |
| 3.2 | Het begrotingsmodel | 8 |
| 3.3 | Begroten | 9 |
| 3.3.1 | Baten | 11 |
| 3.3.2 | Verplichte afdrachten..... | 15 |
| 3.3.3 | Overige lasten, de programma's | 20 |
| 3.4 | Rapporteren..... | 20 |
| 3.5 | Verantwoorden | 20 |
| 4 | Aspecten van financieel beleid..... | 22 |
| 4.1 | Administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) | 22 |
| 4.2 | Risicoanalyse..... | 22 |
| 4.3 | Weerstandsvormogen, financiële buffer..... | 23 |
| 4.4 | Inkopen en aanbesteden | 24 |
| 4.5 | BTW | 24 |
| 4.6 | Krimp | 24 |
| 5 | Personeel | 25 |
| 5.1 | Algemeen..... | 25 |
| 5.2 | Herbestedingsverplichting en Tripartiete overeenkomst | 25 |
| 6 | Een nadere toelichting op enkele onderwerpen..... | 26 |
| 6.1 | Verevening..... | 26 |
| 6.2 | Baten: schooljaar en kalenderjaar | 28 |
| 6.3 | Bruto en netto baten | 29 |
| 6.4 | Kijkglazen en kijkdozen | 30 |
| 6.5 | Korting op de lumpsum..... | 31 |
| | Bijlage 1 Schematische weergave van de bekostiging SWV passend onderwijs VO – september 2015 | 33 |
| | Over Infinite Financieel..... | 34 |

1 Inleiding

Samenwerkingsverbanden passend onderwijs zijn nu ruim één jaar actief. Veel verbanden hebben in het afgelopen jaar ervaren dat het realiseren van een goede bedrijfsvoering van een samenwerkingsverband complex en tijdrovend is. In veel gevallen is nog een extra impuls nodig om de bedrijfsvoering op voldoende niveau te brengen, zodat er een situatie ontstaat waarin sprake is van een bewuste en doelmatige besteding van de beschikbare middelen.

Deze handreiking wil samenwerkingsverbanden hierbij helpen door te adviseren over de inrichting van de bedrijfsvoering en het financieel management. En de weg te wijzen naar informatiebronnen, hulpmiddelen en instrumenten die speciaal ontwikkeld zijn om de bedrijfsvoering van SWV te ondersteunen.

Deze handreiking is geschreven vanuit de visie dat organisaties het meest doelmatig kunnen functioneren als er een goede, transparante koppeling aangebracht wordt tussen de inhoudelijke doelstellingen van de organisatie en de beschikbare middelen. Dit kan bijvoorbeeld door alle hoofdactiviteiten (programma's) van het samenwerkingsverband als volgt samen te vatten:

Tabel 1: Schema samenvatting programma's

| Programma xxxx |
|----------------------|
| Doelstelling |
| Activiteiten |
| Beoogd resultaat |
| Beschikbaar budget |
| Benodigde formatie |
| Wijze van monitoring |
| Risicoanalyse |

De samenstellers van deze handreiking adviseren de samenwerkingsverbanden vo om alles wat men onderneemt te rubriceren in te onderscheiden programma's (activiteiten). Zo kan er een duidelijke koppeling ontstaan tussen de inhoudelijke activiteiten en de besteding van de middelen. Beleid en financiën kunnen dan geïntegreerd gepresenteerd worden in het Ondersteuningsplan. De programma's zijn de basis voor het ontwikkelde meerjarenbegrotingsmodel. Een samenvatting van de meerjarenbegroting ziet er dan bijvoorbeeld als volgt uit:

Tabel 2: Voorbeeld meerjarenbegroting kalenderjaar

| MEERJARENBEGROTING KALENDERJAAR | | | | | |
|--|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Baten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| lichte ondersteuning algemeen | 1.619.432 | 1.644.812 | 1.665.398 | 1.675.080 | 1.683.916 |
| lichte ondersteuning LWO | 6.881.497 | 6.989.345 | 7.076.822 | 7.117.964 | 7.155.511 |
| lichte ondersteuning PRO | 1.314.320 | 1.334.918 | 1.351.626 | 1.359.483 | 1.366.655 |
| verevening lichte ondersteuning algemeen | -75.552 | | | | |
| zware ondersteuning | 8.960.253 | 9.174.034 | 9.311.886 | 9.406.038 | 9.458.452 |
| verevening zware ondersteuning | -2.363.068 | -2.060.056 | -1.688.920 | -1.151.021 | -408.747 |
| overige baten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| geomerkte baten programma's | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 |
| Totale baten | € 16.535.089 | € 17.281.261 | € 17.915.020 | € 18.605.753 | € 19.453.994 |
| Lasten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| afdracht LWO (via DUO) | 6.437.000 | 6.453.400 | 6.412.400 | 6.494.400 | 6.400.100 |
| afdracht PRO (via DUO) | 1.451.400 | 1.451.400 | 1.480.100 | 1.422.700 | 1.402.200 |
| afdracht VSO, teldatum, (via DUO) | 4.187.721 | 4.311.998 | 4.362.770 | 4.397.791 | 4.427.073 |
| afdracht VSO, peildatum, (tussentijdse groei VSO), ondersteuningsbesteding | 113.135 | 113.135 | 113.135 | 113.135 | 113.135 |
| afdracht VSO, peildatum, (tussentijdse groei VSO), basisbesteding | 76.208 | 76.208 | 76.208 | 76.208 | 76.208 |
| verplichte besteding AB (pers) bij VSO | 514.019 | | | | |
| Programma 1: Regioloket | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 |
| Programma 2: Trajectvoorzieningen | 1.144.170 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 |
| Programma 3: Onderzoeken, projecten | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 |
| Programma 4: OPDC / arrangementen | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 |
| Programma 5: Professionalisering | 271.420 | 243.000 | 243.000 | 243.000 | 243.000 |
| Programma 6: Schoolmaatschappelijk werk | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 |
| Programma 7: Plusklas (met ROC Nova) | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Programma 8: Fricatiefonds | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Programma 9: Zware zorg / transferium | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 |
| Programma 10: Bestuur en organisatie | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 |
| Programma 11: LWO (beleidsontwikkeling) | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Programma 12: PRO (beleidsontwikkeling) | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| totaal programma's kalenderjaar | 3.948.168 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 |
| Totale lasten | € 16.213.632,94 | € 16.167.702 | € 16.206.174 | € 16.265.794 | € 16.180.277 |
| Resultaat | € 321.456 | € 1.113.559 | € 1.708.846 | € 2.339.959 | € 3.273.717 |

Deze handreiking is onder meer bestemd voor:

- de bestuurders, directeuren en financieel medewerkers van de samenwerkingsverbanden (“hoe ziet ons financieel perspectief eruit?” en “welke keuzes en aandachtspunten zijn er?”),
- de schoolbesturen die zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband passend onderwijs (“welke knopen moeten worden doorgelicht?” en “wat is de impact op onze eigen financiële huishouding?”),
- leden van ondersteuningsplanraden (“waarop moeten we letten bij beoordelen van bijvoorbeeld het Ondersteuningsplan in combinatie met de meerjarenbegroting?”),

- overige betrokken bij het samenwerkingsverband (“hoe is het samenwerkingsverband bekostigd en hoe kan zij haar bedrijfsvoering vormgeven?”).

Deze handreiking is als volgt opgebouwd. Na deze inleiding worden in hoofdstuk 2 de hoofdpunten beschreven van de bedrijfsvoering. In hoofdstuk 3 komt de planning&controlcyclus (begroten, rapporteren en verantwoorden) aan de orde. Hoofdstuk 4 gaat in op de voornaamste aspecten van financieel beleid. Hoofdstuk 5 beschrijft aspecten van het personeelsbeleid. In hoofdstuk 6 tenslotte worden enkele eerder besproken onderwerpen nader uitgediept. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld voor de controllers en andere ‘financials’ werkzaam binnen of voor een samenwerkingsverband.

Hoewel deze handreiking met de grootst mogelijke zorgvuldigheid is samengesteld, aanvaarden samenstellers geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden. De handreiking zal periodiek worden geactualiseerd. De meest actuele versie vindt u steeds op de website van het Steunpunt passend onderwijs van de VO-raad (www.steunpuntpassendonderwijs-vo.nl) en op de website van Infinite Financieel (www.infinitebv.nl). Veel informatie over passend onderwijs is ook te vinden op www.passendonderwijs.nl.

2 Bedrijfsvoering

2.1 Algemeen

Bedrijfsvoering is een ruim begrip. In deze handreiking verstaan we hieronder: de manier waarop de (financiële) processen in een organisatie worden georganiseerd en aangestuurd. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- hoofdprocessen bedrijfsvoering
- financiële functie
- planning&controlcyclus
- financieel beleid

Een goede bedrijfsvoering binnen samenwerkingsverbanden passend onderwijs draagt bij aan een verantwoorde uitvoering van passend onderwijs en aan een rechtmatige en doelmatige inzet van de middelen. Om deze goede bedrijfsvoering zo snel mogelijk te realiseren, hebben de PO-Raad en de VO-raad een checklist bedrijfsvoering samenwerkingsverbanden passend onderwijs PO en VO op laten stellen.

<http://steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/wp-content/uploads/2014/11/Checklist-bedrijfsvoering-SWV-passend-onderwijs-PO-en-VO-versie-1-0-definitief-24-november-2014.pdf>

2.2 Hoofdprocessen bedrijfsvoering

Begin 2015 is de bedrijfsvoering van samenwerkingsverbanden passend onderwijs door onder meer de sectorraden PO-Raad en VO-raad samengevat in een aantal hoofdprocessen:

1. Beheren Ondersteuningsplan
2. Uitvoeren Begroting
3. Besteding middelen
4. Realiseren van voorzieningen
5. Organiseren van (onderwijs)ondersteuning
 - 5a. Arrangeren
 - 5b. TLV
6. Verantwoorden

De hoofdprocessen zijn beschreven om samenwerkingsverbanden te helpen hun bedrijfsvoering stap voor stap te organiseren.

De processen zijn digitaal beschikbaar.

www.steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/wp-content/uploads/2015/05/Infinite-27-mei.pdf

2.3 Financiële functie

Met de invoering van het stelsel passend onderwijs beschikken de samenwerkingsverbanden over veel taken, veel middelen en toenemende risico's. Daarom is het gewenst dat ieder samenwerkingsverband werk maakt van de inrichting en het functioneren van haar financiële functie en een gedegen risicoanalyse maakt. (zie 4.2)

Onder de financiële functie verstaan we zowel het integrale, financiële beleid als het financieel beheer van een organisatie. Het gaat enerzijds om de opzet, namelijk het geformuleerde beleid en de structuur van de financiële poot binnen de organisatie. En anderzijds om de uitvoering, namelijk het verloop van de processen en de personele bezetting. Omdat de bekostiging van samenwerkingsverbanden complex is (van bruto baten via verplichte afdrachten naar netto baten) en de risico's aanzienlijk kunnen zijn, is het zaak de financiële functie weloverwogen in te richten.

Welke functies worden onderscheiden en waar worden die (intern of extern) belegd?

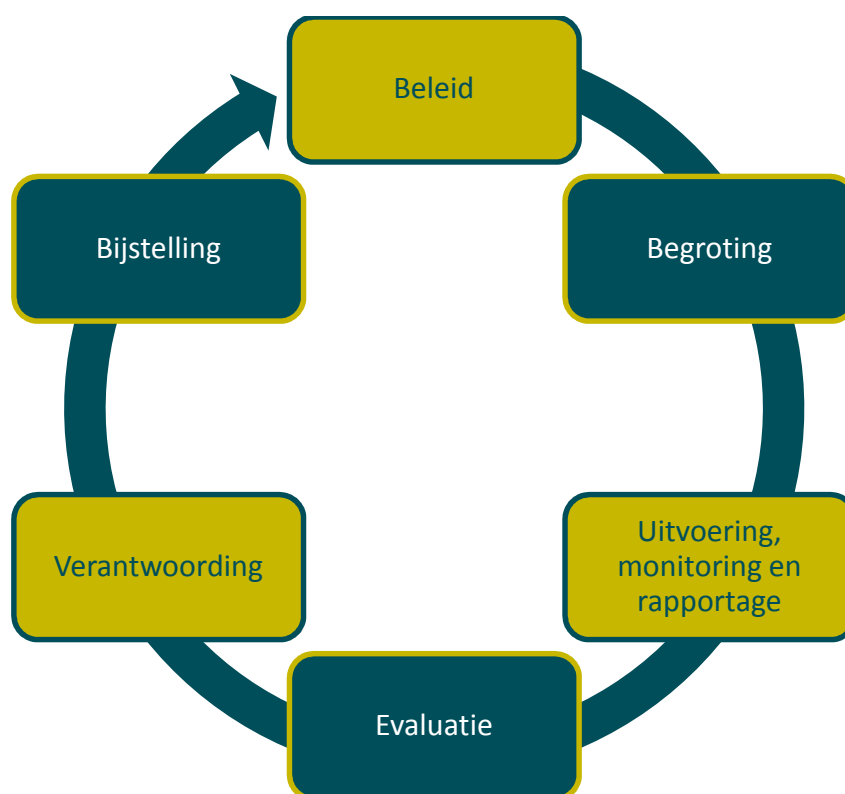
Het gaat niet alleen om de financiële administratie, maar ook om het financiële beleid, verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering en de controlfunctie. Hiermee bedoelen wij niet dat het samenwerkingsverband een controller in dienst moet nemen, wel dat deze functie nadrukkelijk ergens (parttime) belegd is, intern of extern. De controlfunctie zorgt voor de gevraagde en ongevraagde, onafhankelijke advisering over het functioneren van de financiële functie. Bovendien beoordeelt en bewerkt de controller de producten gemaakt door de financiële medewerkers (begroting, jaarrekening, tussentijdse managementrapportages e.d.). En de rol van alle lijn- en staffunctionarissen in het kader van het financieel management moet beschreven worden (administratieve organisatie en interne controle).

Een van de eerst te beantwoorden vragen is waar, hoe en door wie de financiële administratie gevoerd gaat worden; in eigen beheer, bij een (onderwijs)administratiekantoor of bij de administratieve unit van één van de participerende schoolbesturen. Een volgende vraag is de inrichting van de administratie. Geadviseerd wordt aan te sluiten bij de structuur van de begroting en het Ondersteuningsplan (zie 3.3.) en onderliggend in de inrichting van de financiële administratie ook rekening te houden met de EFJ-indeling, die noodzakelijk is voor de financiële verantwoording aan OCW (zie 3.5). Activiteiten zullen over het algemeen budgethouders kennen. Met behulp van goede tussentijdse rapportages moeten de budgethouders hun financiële verantwoordelijkheid waar kunnen maken. De in paragraaf 3.3 aanbevolen koppeling tussen doelstellingen, activiteiten en financiële middelen maakt het mogelijk hierover ook te rapporteren. Voorwaarde is wel dat de financiële administratie dusdanig is ingericht dat dit, zonder extra bewerkingen, mogelijk is. Ook moet de vraag beantwoord worden hoe om te gaan met de problematiek van school- en kalenderjaar. Onder meer de planvorming, een deel van de bekostiging en het verloop van de verevening geschieden op schooljaarbasis. De verantwoording (jaarverslag en -rekening) vindt in ieder geval op kalenderjaarbasis plaats. In de nieuwste versie van de model meerjarenbegroting van Infinite Financieel is de kalenderjaarbegroting het uitgangspunt, omdat dit het meest aansluit bij de werkwijze van het VO. In het model is ook een omrekening naar een schooljaarbegroting opgenomen.

3 Planning&controlcyclus: begroten, rapporteren en verantwoorden

3.1 Algemeen

De planning&controlcyclus is de procesmatige vormgeving van de (financiële) beleidscyclus. Het beleid krijgt een financiële vertaling in de begroting, daarna volgt de uitvoering, die inhoudelijk en financieel gemonitord wordt door rapportages en na afloop van een periode wordt het beleid geëvalueerd, verantwoord en zo nodig bijgesteld.



Figuur 1: planning & controlcyclus

In dit hoofdstuk gaan we uitvoerig in op deze drie hoofdonderdelen van de planning&controlcyclus: begroten, rapporteren en verantwoorden.

3.2 Het begrotingsmodel

Het Steunpunt Passend Onderwijs van de VO-raad heeft een tweetal instrumenten laten ontwikkelen (één door Infinite Financieel - waar vrijwel alle afbeeldingen in deze handreiking aan ontleend zijn - en één door Bé Keizer). Met deze modellen kunnen samenwerkingsverbanden VO op een efficiënte en transparante manier hun meerjarenbegroting opstellen. Het model voor de samenwerkingsverbanden vo is ontwikkeld met financiële steun van het steunpunt passend onderwijs van de VO-raad en is gratis beschikbaar via de websites van het steunpunt en van Infinite Financieel. Het begrotingsmodel wordt (minimaal) jaarlijks geüpdatet.

Invoer gegevens

Op basis van het administratienummer van het SWV worden de meest recente kengetallen ingelezen, zoals leerlingaantallen VO, LWOO, PRO, VSO, groei VSO, verevening etc. (teldatum oktober 2014, versie juni 2015).

Importfunctie nieuwe versie

In de nieuwste versie van het model bestaat de mogelijkheid bij het verschijnen van een nieuwe versie de gegevens van het oude model te importeren.

Geleverde informatie

Het model gaat uit van een programmabegroting en levert de volgende informatie.

- Een samenvatting op kalenderjaar en schooljaar.
- Specificatie van de baten, onderscheiden in personeel en materieel en op schooljaar en kalenderjaar.
- Specificatie van de lasten, bestaande uit de programma's en de verplichte afdrachten aan VSO, LWOO en PRO, onderscheiden in personeel en materieel en schooljaar en kalenderjaar.
- Specificatie van de programma's op basis van kalenderjaar volgens EFJ indeling.
- Aansluiting met beschikkingen DUO.
- Liquiditeitsprognose.
- Omrekening van de programmabegroting naar EFJ indeling, samenvattend en gespecificeerd.
- Visuele weergave van begroting en kengetallen.
- Bekostigingsinformatie die minimaal eenmaal per jaar geüpdatet wordt.

3.3 Begroten

Begroten is het financieel vertalen van beleidsdoelstellingen. Het schema in hoofdstuk 1 (tabel 1) laat zien hoe dit duidelijk en transparant kan gebeuren. De lastenkant van de begroting is dan de optelsom van vakken "beschikbaar budget". Geadviseerd wordt het Ondersteuningsplan en de (meerjaren)begroting identiek te structureren, in programma's. De hoofdstukken in het ondersteuningsplan zijn dan de programmaposten in de begroting. Een dergelijke wijze van presenteren en structureren helpt bijvoorbeeld het bestuur en de Ondersteuningsplanraad om consequenties van beleidskeuzes te doorzien.

Tabel 3: Voorbeeld weergave lasten programma's meerjarenbegroting

| lasten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Programma 1: Regioloket</i> | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 | 320.000 |
| <i>Programma 2: Trajectvoorzieningen</i> | 1.144.170 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 |
| <i>Programma 3: Onderzoeken, projecten</i> | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 |
| <i>Programma 4: OPDC / arrangementen</i> | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 |
| <i>Programma 5: Professionalisering</i> | 271.420 | 243.000 | 243.000 | 243.000 | 243.000 | 243.000 | 243.000 |
| <i>Programma 6: Schoolmaatschappelijk werk</i> | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 | 142.560 |
| <i>Programma 7: Plusklas</i> | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| <i>Programma 8: Fricatiefonds</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Programma 9: Zware zorg / transferium</i> | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 181.000 |
| <i>Programma 10: Bestuur en organisatie</i> | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 |
| <i>Programma 11: LWOO (beleidsontwikkeling)</i> | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| <i>Programma 12: PRO (beleidsontwikkeling)</i> | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| <i>totaal programma's kalenderjaar</i> | 3.948.168 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 | 3.761.560 |

De Meerjarenbegroting

De (meerjaren)begroting van een samenwerkingsverband kent drie hoofdonderdelen:

- de baten (inkomsten),
- de verplichte afdrachten (de bedragen die DUO op de baten inhoudt ten behoeve van de scholen voor VSO, LWOO en PRO, alsmede de kosten voor groei VSO, die het SWV zelf aan het VSO moet uitbetalen),
- de overige lasten (uitgaven).

In deze paragraaf worden ze achtereenvolgens besproken.

3.3.1 Baten

De belangrijkste criteria voor de baten en verplichte afdrachten zijn:

- leerlingaantallen VO,
- leerlingaantallen en categorie leerlingen VSO,
- leerlingaantallen PRO en LWOO.

De baten bestaan uit verschillende onderdelen, die op basis van verschillende criteria worden toegekend; de budgetten zijn soms verdeeld in personele en materiele budgetten en de periode van toekenning kan zowel schooljaar als kalenderjaar zijn.

Tabel 4: Overzicht OCW baten SWV VO (augustus 2015)

| | criterium | Budget (personeel+ materieel) | Periode |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------|
| Lichte ondersteuning algemeen | Leerlingen VO recentste teldatum | € 94 | Kalenderjaar |
| Verevening lichte ondersteuning | Verschil tussen aantal VO leerlingen en aantal leerlingen 3-4 VMBO, per 1 oktober 2013 | | Kalenderjaar |
| Lichte ondersteuning LWOO | Deelnamepercentage 1 oktober 2012, i.c.m. aantal leerlingen op recentste teldatum | € 4.100 | Kalenderjaar |
| Lichte ondersteuning PRO | Idem | € 4.100 | Kalenderjaar |
| Zware ondersteuning | Leerlingen VO recentste teldatum | € 523 | Schooljaar en kalenderjaar |
| Verevening zware ondersteuning | VSO en LGF leerlingen op 1 oktober 2011 | | Schooljaar en kalenderjaar |

Het aantal VO leerlingen op de teldatum 1 oktober is bepalend voor de inkomsten van het SWV in het daaropvolgende schooljaar, resp. kalenderjaar.

De baten *lichte ondersteuning LWOO* en *lichte ondersteuning PRO* zijn gebaseerd op het deelnamepercentage in het SWV aan LWOO en PRO op 1 oktober 2012. Als het totaal aantal VO leerlingen krimpt of daalt op de teldatum wijzigt het budget mee. Het percentage LWOO en PRO

leerlingen op 1 oktober 2012 is dus bepalend voor het budget en niet het werkelijk aantal aanwezige LWOO en PRO leerlingen.

Met de invoering van passend onderwijs worden middelen herverdeeld. Deze herverdeling wordt geleidelijk ingevoerd. Voor de zware ondersteuning is de deelname aan het VSO en het aantal LGF leerlingen op 1 oktober 2011 het uitgangpunt. SWV ontvangen gedurende de vereveningsjaren een korting of een toelage op het budget zware ondersteuning. (voor meer uitleg zie hoofdstuk 6).

In onderstaand voorbeeld heeft het SWV in 2016 te maken met een korting van € 2,3 miljoen; deze korting wordt geleidelijk afgebouwd. De baten van dit SWV nemen dus in de loop van de tijd sterk toe door de verevening en door de groei van leerlingen.

Tabel 5: Voorbeeld baten in meerjarenbegroting

| Baten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>lichte ondersteuning algemeen</i> | 1.619.432 | 1.644.812 | 1.665.398 | 1.675.080 | 1.683.916 | 1.685.138 |
| <i>lichte ondersteuning LWOO</i> | 6.881.497 | 6.989.345 | 7.076.822 | 7.117.964 | 7.155.511 | 7.160.704 |
| <i>lichte ondersteuning PRO</i> | 1.314.320 | 1.334.918 | 1.351.626 | 1.359.483 | 1.366.655 | 1.367.646 |
| <i>verevening lichte ondersteuning algemeen</i> | -75.552 | | | | | |
| <i>zware ondersteuning</i> | 8.960.253 | 9.174.034 | 9.311.886 | 9.406.038 | 9.458.452 | 9.489.074 |
| <i>verevening zware ondersteuning</i> | -2.363.068 | -2.060.056 | -1.688.920 | -1.151.021 | -408.747 | 0 |
| <i>overige baten</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>geormerkte baten programma's</i> | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 |
| Totale baten | € 16.535.089 | € 17.281.261 | € 17.915.020 | € 18.605.753 | € 19.453.994 | € 19.900.770 |

Baten lichte ondersteuning LWOO en PRO

De baten lichte ondersteuning verdienen enige toelichting door middel van een voorbeeld.

Het SWV in dit voorbeeld heeft op 1 oktober 2012 9.080 VO leerlingen.

Het deelnamepercentage LWOO was op 1 oktober 2012 14,9%. Het deelnamepercentage PRO was 2,7%. Het aantal LWOO leerlingen was op oktober 2012 dus 1356 leerlingen. Bij gelijkblijvend totaal aantal leerlingen ontvangt dit SWV voor lichte ondersteuning LWOO en PRO de volgende inkomsten

Tabel 6: Rekenvoorbeeld lichte ondersteuning LWOO en PRO

| | Deelname percentage en aantal ln. teldatum | Aantal bekostigde leerlingen | Budget | Werkelijk aantal leerlingen |
|---------------------------|--|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Lichte ondersteuning LWOO | 14,9% x 9.080 | 1.356 | 1.356 x € 4.100 = € 5.559.600 | 1.180 |
| Lichte ondersteuning PRO | 2,7% x 9.080 | 247 | 247 x € 4.100 = € 1.012.700 | 272 |

Het werkelijk aantal leerlingen LWOO is op de teldatum oktober 2015 afgenomen. Dit samenwerkingsverband heeft in 2016 dus minder LWOO leerlingen dan in 2012 en krijgt dus meer budget dan noodzakelijk is voor het bekostigen van het werkelijke aantal leerlingen. Voor PRO is het omgekeerde geval, in mindere mate.

Integrale inzet van lichte en zware ondersteuning

Het samenwerkingsverband ontvangt van de rijksoverheid twee hoofdbudgetten: een budget voor lichte ondersteuning en een budget voor zware ondersteuning (samen ongeveer € 600 per leerling per jaar). Het samenwerkingsverband kan (en dit wordt ook geadviseerd) deze budgetten beschouwen als één lumpsum, zodat een maximale integrale afweging mogelijk is. Er is op dit punt één uitzonderingssituatie, deze wordt hierna onder *verplichte afdrachten* besproken.

Overige inkomsten

Samenwerkingsverbanden VO kunnen meer inkomsten hebben dan bovengenoemde rijksbijdragen, bijvoorbeeld bijdragen van gemeenten of regionale organen, overige subsidies of bijdragen van schoolbesturen, voor taken die men aan het samenwerkingsverband heeft opgedragen. Een aandachtspunt in het kader van de meerjarenbegroting is de eventuele tijdelijkheid van bepaalde subsidies. Het is belangrijk zekerheid te hebben over het al dan niet incidentele karakter van subsidies. Het financieren van structurele activiteiten met tijdelijke subsidiegelden draagt een zeker risico in zich dat getaxeerd moet worden.

Negatieve OCW baten

Veel SWV dragen middelen over aan de scholen om extra ondersteuning te realiseren of om de basisondersteuning te versterken. OCW heeft aangegeven dat de middelen die generiek worden overgedragen aan de scholen in de jaarrekening opgenomen moeten worden als negatieve OCW baten. In de jaarrekening worden deze gelden dus direct in mindering gebracht op de OCW subsidie. Dit is een technische exercitie. In de begroting worden deze middelen opgenomen als een gewoon programma, dus als uitgaven bestemd voor de scholen. Ditzelfde geldt voor de verplichte afdrachten; in het begrotingsmodel worden deze afdrachten als lasten opgenomen. Deze wijze van presenteren is beleidsmatig het meest transparant naar bestuurders, ondersteuningsplanraad, budgethouders e.d. De afdracht aan het VSO is een belangrijk element in de sturingsinformatie en moet ook apart vermeld worden in de jaarrekening.

3.3.2 Verplichte afdrachten

Samenwerkingsverbanden passend onderwijs VO kennen verschillende vormen van verplichte afdrachten:

- Verplichte afdrachten aan het VSO (op basis van teldatum 1 oktober)
- Verplichte (en facultatieve) afdrachten aan het VSO tussentijdse groei (op basis van peildatum 1 februari)
- Verplichte afdrachten aan het LWOO en PRO (op basis van teldatum 1 oktober, ingaande 1 januari 2016)

Verplichte afdracht VSO

Met ingang van het schooljaar 2015-2016 betaalt het SWV VO mee aan leerlingen die in het VSO naar school gaan. In het oude stelsel bekostigde OCW/DUO deze leerlingen in het VSO volledig. In het nieuwe stelsel wordt onderscheid gemaakt tussen de basisbekostiging (de gemiddelde bekostiging van een leerling in het reguliere onderwijs) en de ondersteuningsbekostiging (de extra kosten voor een leerling in het speciaal onderwijs). OCW betaalt voor iedere VSO leerling de basisbekostiging. Het SWV betaalt (via DUO) de ondersteuningsbekostiging aan het VSO. Voor de ondersteuningsbekostiging gelden drie (standaard)tarieven, waar het samenwerkingsverband bij afgifte van de toelaatbaarheidsverklaring een koppeling legt naar één van de drie prijs categorieën.

Tabel 7: Schema ondersteuningsbudget

| Categorie | Ondersteuningsbudget | Oude schoolsoort |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| VSO, prijscategorie 1, laag | € 9.094 | Cluster 4, LZ/p, LZ/s, ZMLK |
| VSO, prijscategorie 2, midden | € 16.198 | LG |
| VSO, prijscategorie 3, hoog | € 20.129 | MG |

Feitelijk kennen deze bedragen een personele en een materiële component. Gemakshalve zijn de totaalbedragen vermeld. Schooltypen zijn bij nieuwe toelatingsverklaringen niet langer bepalend. De aard en omvang van de ondersteuningsbehoefte van de leerling bepaalt het toe te kennen bedrag. Het SWV VO kan kiezen uit één van de drie bedragen, maar geen ander (tussen)bedrag vaststellen. De verplichte afdracht wordt jaarlijks bepaald op basis van de voorafgaande teldatum 1 oktober, in geval van het schooljaar 2015-2016 dus 1 oktober 2014. De afdracht aan het VSO vindt plaats per schooljaar omdat deze schoolsoort onder het primair onderwijs valt die een bekostiging per schooljaar kent.

Het SWV betaalt bij de start van Passend Onderwijs, augustus 2014, voor elke VSO leerling die in de regio van het SWV woont. Na 1 augustus 2014 is het SWV financieel verantwoordelijk voor elke VSO leerling waarvoor het SWV een TLV afgeeft. Meer informatie over TLV verklaringen en welk SWV financieel verantwoordelijk is, is te vinden op <https://www.passendonderwijs.nl/in-en-om-de-school/toelaatbaarheidsverklaringen/>.

Afdracht VSO en beschikbaar budget voor ondersteuningsplan

Het volgende voorbeeld betreft een SWV dat te maken heeft met een meer dan gemiddeld deelnamepercentage VSO, een dalend leerlingaantal en een negatieve verevening. Wanneer het aandeel VSO leerlingen constant blijft is dit SWV niet meer in staat het voorgenomen ondersteuningsplan uit te voeren. Dit SWV heeft de ambitie de deelname aan het VSO met circa 60 leerlingen te verminderen, zodat de afdracht met € 600.000 zal afnemen. Daardoor blijven er voldoende middelen over om het ondersteuningsplan te realiseren.

Tabel 8: Begroting bij afname VSO deelname

| Baten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| lichte ondersteuning | 5.107.253 | 5.120.992 | 4.995.441 | 4.945.347 | 4.881.303 | 4.816.624 |
| zware ondersteuning | 4.233.954 | 4.254.396 | 4.211.008 | 4.137.189 | 4.090.331 | 4.036.816 |
| verevening zware ondersteuning | 305.805 | 275.831 | 221.723 | 144.804 | 50.914 | 0 |
| Totale baten | € 9.647.012 | € 9.651.220 | € 9.428.172 | € 9.227.339 | € 9.022.547 | € 8.853.440 |
| Lasten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| afdracht LWOO/PRO (via DUO) | 4.264.000 | 4.264.000 | 4.157.400 | 4.112.300 | 4.063.100 | 4.005.700 |
| afdracht VSO, teldatum, (via DUO) | 3.837.182 | 3.587.775 | 3.510.005 | 3.409.112 | 3.306.143 | 3.200.485 |
| totale lasten ondersteuningsplan | 1.573.978 | 1.583.698 | 1.583.698 | 1.583.698 | 1.583.698 | 1.583.698 |
| Totale lasten | € 9.675.160 | € 9.435.473 | € 9.251.103 | € 9.105.111 | € 8.952.941 | € 8.789.883 |
| Resultaat | € -28.148 | € 215.747 | € 177.068 | € 122.229 | € 69.606 | € 63.557 |

Budget zware ondersteuning, beschikking DUO en afdracht via DUO

Via Kijkglas, een instrument van DUO, kunnen SWV nagaan voor welke leerling zij financieel verantwoordelijk zijn.

https://duo.nl/zakelijk/PO/passend_onderwijs/samenwerkingsverband.asp#Kijkglazen

OCW/DUO faciliteert de administratief-technische uitvoering van de betaling van de ondersteuningsbekostiging uit het budget van het SWV VO aan de (soms tientallen) VSO scholen. Dit wil zeggen dat DUO de aan het VSO af te dragen ondersteuningsbekostiging inhoudt op het budget van het SWV VO en uitbetaalt aan de VSO scholen. SWV VO hebben hier dus zelf geen omkijken naar. Het budget zware ondersteuning wordt dus eerst berekend op basis van het totaal aantal VO leerlingen, vervolgens wordt een bedrag gekort of toegevoegd op basis van de verevening en op dit totaalbedrag wordt de te betalen ondersteuningsbekostiging in mindering gebracht. Het SWV ontvangt een beschikking voor het netto bedrag, in de onderbouwing van DUO zijn de bedragen te vinden waar dit bedrag op gebaseerd is.

Tabel 9: Subsidie zware ondersteuning personeel 2015-2016 - onderbouwing

| Bedrag beschikking | | € 801.250 |
|---|-------------|-------------|
| Budget zware ondersteuning | € 5.349.438 | |
| Verevening (korting) | € 1.684.862 | |
| Netto zware ondersteuning | | € 3.664.576 |
| Afdracht VSO | | € 2.863.326 |
| Te ontvangen budget zware ondersteuning | | € 801.250 |

VSO deelname hoger dan gemiddeld - korting op de lumpsum

Als de deelname aan het VSO hoger is dan gemiddeld, wordt dit de eerste jaren gecompenseerd door de verevening. Na verloop van tijd dalen de inkomsten terwijl de uitgaven constant blijven, als de deelname aan het VSO constant blijven. Op den duur kan een SWV dan in de problemen komen, namelijk als de afdracht VSO hoger is dan het budget zware ondersteuning (inclusief de verevening). De aangesloten schoolbesturen krijgen dan te maken met een korting op de lumpsum. Een toelichting hierop is opgenomen in paragraaf 6.5.

Tussentijdse groei

Het VSO kende een regeling voor tussentijdse groei (toename van leerlingen tijdens het schooljaar). Met de invoering van passend onderwijs is deze regeling ingrijpend veranderd. Het SWV is verplicht aan het VSO de ondersteuningsbekostiging te betalen voor de tussentijdse groei tussen 1 oktober en 1 februari. Er is alleen sprake van groei als het gaat om nieuwe TLV's.

Info over deze regeling is te vinden op de website passend onderwijs.

<http://steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/thema/samenwerkingsverbandenvo/#download-handreiking-kijkdoos-groieiregeling-voor-samenwerkingsverbanden>

De betaling van deze groeibekostiging moet het samenwerkingsverband zelf uitvoeren. DUO levert via Kijkglas informatie aan de samenwerkingsverbanden over inschrijvingen tussen 1 oktober en 1 februari. Bij tussentijdse groei móet het SWV VO de extra personele ondersteuningsbekostiging overdragen aan de betreffende VSO scholen en mag zij ook de basisbekostiging en materiële ondersteuningsbekostiging overdragen. In het begrotingsmodel wordt er vanuit gegaan dat de materiele ondersteuningsbekostiging standaard wordt overgedragen en is een keuzemogelijkheid opgenomen over de overdracht van de basisbekostiging.

Verplichte afdrachten aan het LWOO en PRO (op basis van teldatum 1 oktober 2015, ingaande 1 januari 2016)

Met ingang van het kalenderjaar 2016 gaat het SWV VO meebetalen aan leerlingen die in het LWOO en PRO naar school gaan. Per 1 augustus 2015 zijn zij ook al verantwoordelijk geworden voor de indicering van deze leerlingen. In het oude stelsel bekostigde OCW/DUO de leerlingen in het LWOO en PRO volledig. In het nieuwe stelsel voorziet OCW de scholen die LWOO en PRO aanbieden van de

basisbekostiging en betaalt het SWV VO de ondersteuningsbekostiging voor geïndiceerde leerlingen. Het bedrag ondersteuningsbekostiging komt, grofweg gesproken, neer op het verschil tussen de kosten van een leerling in het LWOO en PRO en die van een leerling in het regulier onderwijs. Jaarlijks wordt het bedrag ondersteuningsbekostiging door OCW vastgesteld, thans bedraagt dit ongeveer € 4.100 (personeel en materieel). Kalenderjaar 2015 is het laatste jaar van de landelijke budgettering.

Vanaf 2016 is er een budgettering op het niveau van het samenwerkingsverband. Het financiële risico (het aantal leerlingen dat naar het LWOO of PRO gaat) ligt bij de SWV VO. Zij worden de komende jaren qua budget voor LWOO en PRO gefinancierd op basis van de teldatum 1 oktober 2012. Op grond van deze teldatum is een deelnamepercentage LWOO en PRO bepaald. Elk volgend jaar ontvangt het SWV VO op basis van dit deelnamepercentage middelen voor LWOO en PRO.

Demografische groei of krimp van het totaal aantal leerlingen op de scholen binnen het SWV VO wordt daarbij verdisconteerd. Als het werkelijk aantal leerlingen LWOO hoger is dan het aantal bekostigde leerlingen op basis van het deelnamepercentage van 2012 ontvangt het SWV niet genoeg middelen lichte ondersteuning LWOO om aan zijn verplichting t.o.v. de scholen te voldoen. In de meerjarenbegroting moet hiervoor extra middelen worden opgenomen. Neemt het aantal LWOO verhoudingsgewijs af, dan ontstaat er voor het SWV financiële ruimte en omgekeerd (zie voorbeeld tabel 9 en 10)

In 2016 valt een besluit over een eventuele landelijke verevening van de middelen voor LWOO en PRO.

De verplichte afdracht vanuit het SWV VO aan LWOO en PRO vindt plaats op kalenderjaarbasis en wordt jaarlijks bepaald op basis van de voorafgaande teldatum 1 oktober, in geval van het jaar 2016 dus 1 oktober 2015. OCW/DUO faciliteert de administratief-technische uitvoering van de betaling van de ondersteuningsbekostiging aan de LWOO en PRO scholen uit het budget lichte ondersteuning van het SWV. DUO houdt de aan de scholen af te dragen ondersteuningsbekostiging in op het budget van het SWV VO en betaalt deze direct uit aan de scholen. SWV VO hebben hier dus zelf geen omkijken naar.

Tabel 9: Voorbeeld van baten en lasten LWOO en PRO

| | Deelnamepercentage x ln. aantal recente teldatum | Aantal bekostigde leerlingen | Teldatum 1-10-2015 |
|---------------------------|--|---------------------------------|-----------------------|
| Lichte ondersteuning LWOO | 14,9% x 9.080 | 1.356 | 1.180 |
| Lichte ondersteuning PRO | 2,7% x 9.080 | 247 | 272 |

In dit SWV was de deelname aan LWOO 14,9% en aan PRO 2,7% op de teldatum oktober 2012 en het totaal aantal leerlingen VO leerlingen op de teldatum 1 oktober 2015 is 9.080. Dit is de basis voor de bekostiging in 2016. Het SWV krijgt daarom voor 1.356 leerlingen LWOO bekostiging en voor 247 leerlingen PRO bekostiging bij gelijkblijvend totaal aantal VO leerlingen.

Tabel 10: Baten en lasten LWOO en PRO

| Baten | 2016 |
|---|-------------|
| <i>lichte ondersteuning LWOO</i> | € 5.556.943 |
| <i>lichte ondersteuning PRO</i> | € 1.011.153 |
| <i>Totale baten lichte ondersteuning LWOO/PRO</i> | € 6.568.096 |
| Lasten | |
| <i>afdracht LWOO (via DUO)</i> | € 4.838.000 |
| <i>afdracht PRO (via DUO)</i> | € 1.115.200 |
| <i>Totale afdracht LWOO/PRO</i> | € 5.963.200 |
| <i>Resterend beschikbaar budget</i> | € 614.896 |

De lasten voor LWOO en PRO in 2016 zijn gebaseerd op het aantal LWOO en PRO leerlingen op de teldatum 1 oktober 2015 (€ 4.100 per leerling).

Voor LWOO geldt dat er in genoemde voorbeeldsituatie (aanzienlijk) meer baten op basis van het historische deelnamepercentage zijn dan lasten op basis van de recentste teldatum (1.356 tegen 1.180 leerlingen). Voor PRO geldt dit in beperkte mate omgekeerd (247 tegen 272 leerlingen). Dit SWV heeft dus extra budget te besteden na de verplichte afdracht. Dit budget is vrij inzetbaar en is in het model meegenomen bij de beschikbare baten.

Opting out LWOO en PRO

SWV hebben de mogelijkheid eigen beleid te ontwikkelen omtrent LWOO met bijbehorende financiële gevolgen. Meer informatie over de inpassing van LWOO en PRO in Passend Onderwijs is te vinden op <https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/inpassing-van-lwoo-en-pro/> en in de publicatie Handreiking LWOO en PRO in Passend onderwijs <http://www.steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/wp-content/uploads/2014/12/Handreiking-LWOO-PRO-passend-onderwijs-maart-20151.pdf>

Korting op lumpsum schoolbesturen bij onvoldoende budget lichte ondersteuning

Als het aandeel LWOO en PRO leerlingen stijgt t.o.v. de teldatum oktober 2012, kan de situatie zich voordoen dat het toegekende budget LWOO/PRO niet toereikend is om het werkelijk aantal LWOO/PRO leerlingen te bekostigen. In dat geval wordt eerst gekeken naar het totaal beschikbare budget lichte ondersteuning (dus inclusief het algemene budget). Dit budget wordt eerst door OCW gebruikt om de scholen te bekostigen voor de LWOO en PRO leerlingen. Als dit niet voldoende is, wordt het benodigde budget gekort op de lumpsum van alle schoolbesturen naar rato van het aantal leerlingen. Het budget zware ondersteuning blijft dus in dit opzicht volledig voor het SWV VO beschikbaar.

De regelingen over hoge afdracht VSO en hoge afdracht LWOO+PRO zijn de enige reden voor compartimentering van de budgetten lichte en zware ondersteuning. Voor het overige kan het SWV VO al haar inkomsten gewoon als één lumpsum beschouwen. Een toelichting hierop is opgenomen in paragraaf 6.5.

3.3.3 Overige lasten, de programma's

Naast de verplichte lasten kent het SWV eigen programma's, zoals opgenomen in het ondersteuningsplan. De optelsom van alle kosten die samenhangen met de programma's, zowel personeel als materieel vormen de lastenkant van de begroting. Dit zijn de werkelijke lasten die het SWV zelf daadwerkelijk uitgeeft. Het merendeel van de verplichte lasten ontvangt het SWV immers niet op haar rekening, maar wordt direct door DUO ingehouden. In het begrotingsmodel worden deze verplichte afdrachten wel opgenomen als lasten. In de jaarrekening worden ze direct in mindering gebracht op de baten die het SWV van DUO ontvangt.

3.4 Rapporteren

Na de planning volgt de uitvoering. De programma's worden uitgevoerd, geld wordt uitgegeven en middelen worden ontvangen. De activiteiten worden zowel inhoudelijk als financieel gemonitord. Afspraken worden gemaakt over de frequentie en de inhoud van de rapportages. Vaak wordt gekozen voor kwartaalrapportages, maar dat is niet noodzakelijk. Rapportages die rekening houden met de beleidscyclus van het onderwijs (bijvoorbeeld na 7 maanden), bieden vaak meer sturingsmogelijkheden.

Administratiekantoren leveren standaard rapportages die aansluiten bij het EFJ model. Extra afspraken zijn nodig om te realiseren dat er ook rapportages zijn die aansluiten op de programma-begroting van het SWV.

Een managementrapportage bestaat niet alleen uit cijfermatige informatie; belangrijker is de analyse van de cijfers. Deze analyse kan alleen gegeven worden als er kennis van zaken is over de inhoud. De managementrapportage kan nooit alleen door het administratiekantoor opgesteld worden. Betrokkenheid van directie en/of controller is altijd noodzakelijk.

3.5 Verantwoorden

De SWV leggen onder meer verantwoording af over het gevoerde beleid in het jaarverslag. Dit verslag bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening. Het jaarverslag geeft op transparante wijze inzicht in hoe het samenwerkingsverband in het betreffende kalenderjaar heeft gepresteerd en hoe het de daarvoor beschikbaar gestelde middelen heeft ingezet. Voor het opstellen van het jaarverslag moeten samenwerkingsverbanden zich houden aan de regelgeving over jaarverslaglegging. Bij het opstellen en indienen van de jaarcijfers en de accountantscontrole gelden nagenoeg dezelfde eisen en modellen als voor de schoolbesturen. Voor de inrichting en lay-out van het jaarverslag gelden geen eisen.

Het samenwerkingsverband verantwoordt zich over het totale beleid en de behaalde resultaten met de middelen die het heeft ontvangen. Dus ook over de middelen die naar de deelnemende schoolbesturen zijn doorbetaald. De reden hiervoor is dat het samenwerkingsverband de middelen ontvangt en verantwoordelijk is voor een dekkend aanbod van voorzieningen. De deelnemende schoolbesturen in het samenwerkingsverband zullen ook van elkaar willen weten hoe de middelen over de schoolbesturen zijn verdeeld, hoe deze worden besteed en welk resultaat is behaald. Ieder samenwerkingsverband kan hier zelf afspraken over maken met de schoolbesturen. Het verantwoorden van alle middelen betekent dat het samenwerkingsverband ook melding maakt van de omvang van de middelen voor de plaatsing van leerlingen op het VSO en in het LWOO en PRO. Het samenwerkingsverband ontvangt deze middelen niet zelf, omdat ze via DUO direct naar deze scholen gaan. Om een volledig beeld te krijgen moet het samenwerkingsverband deze middelen wel afzonderlijk weergeven in het jaarverslag en op de jaarrekening.

De schoolbesturen verantwoorden zich zoals gebruikelijk met een jaarverslag en jaarrekening, opgesteld volgens de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs. Ze rapporteren in dit jaarverslag eveneens over de activiteiten, middelen en resultaten die ze hebben bereikt met de middelen vanuit een of meer samenwerkingsverbanden. Ze lichten daarbij ook toe hoe dit aansluit bij de plannen die ze voor het jaar hebben gemaakt. Dit past binnen de inrichtingsvoorschriften voor het jaarverslag (RJO/RJ660). Schoolbesturen stellen namelijk een jaarverslag op waarin ze verplicht rapporteren over alle belangrijke zaken, waaronder de relatie met een of meer samenwerkingsverbanden.

Doorbetalingen rijksbijdrage samenwerkingsverbanden

Vanaf 2014 is in de jaarrekening de mogelijkheid opgenomen om doorbetalingen van en aan het SWV op te nemen bij de OCW baten. Het SWV neemt de bijdragen die direct aan de scholen doorbetaald worden op als negatieve OCW baten. Schoolbesturen nemen deze inkomsten op als doorbetalingen rijksbijdrage (OCW-baten). De bedragen die worden doorbetaald naar de scholen tellen alleen als een negatieve rijksbijdrage als er sprake is van een generieke afspraak zonder vastgestelde of harde tegenprestatie, bijvoorbeeld middelen voor extra ondersteuning die alle scholen ontvangen naar rato van leerlingaantallen. Zodra er sprake is van een concrete tegenprestatie, bijvoorbeeld bij detachering, is er sprake van dienstverlening en wordt dit geboekt bij de lasten onder het betreffende programma.

Het advies is de exercitie omtrent de negatieve baten pas aan het eind van het jaar door te voeren, zodat in de rapportages de uitgaven aan blijven sluiten bij de begroting.

Meer informatie factsheet financiële verantwoording <https://www.passendonderwijs.nl/wp-content/uploads/2014/08/Factsheet-financiele-verantwoording-juli-2014.pdf>.

Specifieke vragen over de verantwoording en bv. verbonden partijen zijn te vinden bij de veel gestelde vragen op de website van Passend Onderwijs.

<https://www.passendonderwijs.nl/veelgestelde-vragen/bedrijfsvoering-samenwerkingsverbanden/>

4 Aspecten van financieel beleid

4.1 Administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB)

Voor alle werkprocessen is het van belang de administratieve organisatie en interne beheersing vast te leggen. Dit geldt zeker voor het hoofdproces, de besteding van de middelen, maar ook voor de processen rond het afgeven van TLV's, aanname, beoordeling en ontslag personeel, overeenkomsten over dienstverlening en detachering. Voor het hoofdproces besteding van middelen is een voorbeeld AO/IB uitgewerkt die als uitgangspunt kan dienen voor een eigen specifieke uitwerking. In de AO wordt aangegeven welke processen aan de orde zijn, uit welke werkzaamheden die bestaan, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en de frequentie waarin ze plaats moeten vinden. De volgende onderdelen zijn opgenomen

- Vaststellen financiële verplichtingen aan de VO-scholen
- Vaststellen financiële verplichtingen aan de VSO-scholen, LWOO en PRO
- Vaststellen incidentele financiële verplichtingen op basis van afspraken ondersteuningsplan
- Vaststellen financiële verplichtingen personeel
- Beoordelen van inkoopfacturen
- Opdracht verlenen voor uitbetaling
- Betalingsprocedure
- Procedure bijwerken financiële administratie
- Opstellen van rapportages
- Beoordeling uitputting budgetten tov prognose
- Vaststellen noodzaak tot bijstelling van beleid en/of budgetten
- Treffen van maatregelen voor bijsturing
- Verwerken rijksbijdragen
- Factureren en innen van debiteuren

4.2 Risicoanalyse

Bij het opstellen van beleid hoort een risico-analyse. Risico's zijn gebeurtenissen waarvan onderkend wordt dat ze zich voor kunnen doen, maar waarvan tijd, plaats, aard en omvang onbekend zijn. Voor het realiseren van doelstellingen is het belangrijk goed zich te hebben op deze risico's, de kans dat ze zich voordoen en de mogelijke impact. Veel risico's kunnen beperkt of zelfs geëlimineerd worden door beheersmaatregelen.

Bij een risico-analyse worden eerst de risico's in kaart gebracht. Een SWV loopt heel andere risico's dan een schoolbestuur. Een SWV heeft veel minder personele verplichtingen dan een schoolbestuur, maar de uitgaven van een SWV worden in belangrijke mate bepaald door factoren waar ze niet a la minute invloed op kan uitoefenen, zoals de deelname aan het VSO en LWOO en PRO. Een hogere deelname aan het VSO, LWOO en PRO kan direct grote financiële gevolgen hebben, die uitvoering van het ondersteuningsplan onmogelijk maken.

Bij het opstellen van een risico-analyse spelen o.a. de volgende aspecten een rol

- Beleid van de overheid (wijzigen van wet- en regelgeving, wel of niet invoeren verevening LWOO en PRO, beleid BTW vrijstelling).
- De hoogte en beheersbaarheid van diverse deelnamepercentages VSO, LWOO en PRO.
- Een realistische prognose van de indicatoren voor de baten van de begroting.
- De mate waarin er sprake is van incidentele subsidies en bijdragen.

- De mate waarin het samenwerkingsverband extra ondersteuning intern financiert op basis van open eind constructies.
- Het wel of niet in dienst hebben van personeel, werkgeversrisico's.
- De kwaliteit van de financiële functie en governance processen.
- Verschil van inzicht tussen de leden van het samenwerkingsverband over noodzaak beleidsmaatregelen

Als vastgesteld is welke risico's de organisatie loopt, worden deze risico's nader verkend.

- wat houdt het risico in?
- welke beheersmaatregelen (praktisch of financieel) zijn mogelijk?
- welk deel van het risico kan niet (volledig) via beheersmaatregelen worden afgedekt en heeft impact op de omvang van het weerstandsvermogen
- welke eventuele kanttekeningen moeten bij het risico geplaatst worden?

Voor een aantal risico's is het gewenst een financiële dekking op te nemen en een weerstandsvermogen op te bouwen. In de praktijk is het op orde hebben van de bedrijfsvoering en governance vaak de belangrijkste maatregel om financiële problemen te voorkomen. Als er overeenstemming is over het beleid, er goed begroot wordt en sturingsinformatie juist en op tijd voorhanden is, zijn de mogelijkheden voor bijsturing en tijdig ingrijpen veel groter en kunnen calamiteiten vaak voorkomen worden.

4.3 Weerstandsvermogen, financiële buffer

Vanuit de risico-analyse kan vastgesteld worden hoe hoog het gewenste weerstandsvermogen moet zijn. Het is niet mogelijk hiervoor een algemene richtlijn te geven; daarvoor zijn de verschillen tussen SWV te groot, zoals wel of niet eigen personeel, positieve of negatieve verevening, deelnamepercentages VSO en LWOO en PRO en de kwaliteit van de bestuurlijke en financiële processen.

Veel SWV hebben bij aanvang een gering weerstandsvermogen. Het verband heeft, tenzij er sprake is van een doorstart vanuit een SWV VO met een stevig weerstandsvermogen en/of de implementatiesubsidie niet volledig is verbruikt, geen reserves bij aanvang. Toch kunnen bepaalde calamiteiten zich vanaf dag één voordoen.

Het weerstandsvermogen kan gevormd worden door:

- het doorstorten van eventuele reserves van per 1 augustus 2014 opgeheven SWV VO en/of REC's,
- het realiseren en toevoegen aan de reserve van een positief exploitatieresultaat,
- een lening van één of meerdere schoolbesturen, in latere jaren door het samenwerkingsverband terug te betalen,
- een eenmalige bijdrage van alle schoolbesturen,
- het uitdrukkelijk en vooraf vastleggen dat de deelnemende schoolbesturen een evenredige extra bijdrage zullen leveren indien er een (onvoorzien) financieel tekort optreedt.

De in het SWV VO participerende schoolbesturen zullen zich moeten realiseren dat zij, zolang het weerstandsvermogen niet de gewenste hoogte heeft bereikt, bij calamiteiten geconfronteerd kunnen worden met eventuele extra financiële bijdragen aan het SWV VO. Omdat de besturen samen het SWV VO vormen, hebben zij de verplichting deze bijdragen dan te leveren. Vanzelfsprekend moet door middel van een deugdelijke meerjarenbegroting en goed risicomanagement zo veel mogelijk worden voorkomen dat deze situatie zal ontstaan.

4.4 Inkopen en aanbesteden

Ook het inkoopbeleid moet vastgelegd worden. Dit gaat o.a. over het opvragen van meerdere offertes bij aangaan van contracten en inkoop van diensten. Voor het SWV is het vooral van belang om zorgvuldige afspraken te maken bij de langdurige structurele inkoop van personele diensten, zoals ambulante begeleiding. Voor de aanbesteding moeten de SWV zich houden aan de voorschriften voor Europese en nationale aanbesteding.

4.5 BTW

Op dit moment kunnen samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en daarin deelnemende scholen bij wijze van overgangsmaatregel gebruik maken van een btw-vrijstelling. Deze overgangsmaatregel is ingevoerd op 1 augustus 2014 met de Wet Passend Onderwijs, maar is op dit moment niet gekoppeld aan een specifieke wettelijke btw-vrijstelling.

Voorwaarde is dat de werkzaamheden worden verricht in het kader van het ondersteuningsplan zoals dit voortvloeit uit de Wet primair onderwijs en de Wet voortgezet onderwijs.

Ook na 1 augustus 2016 is een btw-vrijstelling van toepassing voor bepaalde werkzaamheden tussen samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en de daarin deelnemende scholen. Deze toezegging heeft staatssecretaris Dekker recent gedaan tijdens het algemeen overleg van de Tweede Kamer over het Passend Onderwijs. Met Prinsjesdag 2015 wordt deze toezegging door het ministerie van Financiën meegenomen in de brief aan de Kamer.

Definitieve btw-vrijstelling

Naar verwachting zal in het fiscale eindejaarsbesluit 2015 formeel worden geregeld dat samenwerkingsverbanden per 1 augustus 2016 aangemerkt worden als sociaal-culturele instelling, zodat ze een beroep kunnen doen op de btw-vrijstelling voor de activiteiten die zij als zodanig verrichten. Daarmee wordt de overgangsmaatregel vervangen door een wettelijke btw-vrijstelling.

Ook heeft de staatssecretaris aangegeven dat ambulante begeleiding, wanneer leerlingen op een reguliere school gespecialiseerde ondersteuning ontvangen vanuit een school voor speciaal onderwijs, btw-vrijgesteld is. Dit is recent in de rechtspraak bevestigd, en wordt door de staatssecretaris van Financiën in het eerstvolgende beleidsbesluit verwerkt.

4.6 Krimp

Een aandachtspunt is een eventuele krimp van het totaal aantal leerlingen in het samenwerkingsverband. Bij krimp van het aantal VO leerlingen dalen de inkomsten van het SWV VO.

Krimp kan betekenen dat het beslag op vormen van extra ondersteuning en lesplaatsen in het VSO naar rato moet dalen, om financieel quitte te spelen.

Bij daling van het aantal leerlingen in VSO scholen of in andere speciale (tussen)voorzieningen kan de levensvatbaarheid van dergelijke voorzieningen in het geding komen.

5 Personeel

5.1 Algemeen

Veel SWV voeren de discussie of men personeel in dienst zal nemen, of dat men werkt via detachering en inhuur. De hoeveelheid personele inzet is onder meer afhankelijk van de omvang van het SWV en gemaakte keuzes (als vrijwel alle gelden worden doorbetaald aan de scholen zal er weinig personeel bij het SWV zijn en omgekeerd). Veel SWV aarzelen om de werkgeversrol op zich te nemen, terwijl dit toch voor de hand ligt als er sprake is van structurele personele inzet vanuit het samenwerkingsverband richting de scholen. De werkgeversrol brengt weliswaar risico's met zich mee (personeels- en salarisadministratie, voeren personeelsbeleid, risico op verzuim en conflicten en dergelijke), maar ook kansen (heldere aansturing, geen BTW-risico's e.d.).

Om nu en in de toekomst flexibel te zijn en te blijven wordt overigens geadviseerd een deel van het personeelsbestand altijd in flexibele vorm aan te houden.

Een ander aandachtspunt is het feit dat, anders dan in het regulier voortgezet onderwijs, de kosten in verband met werkloosheid van voormalige medewerkers (uitkeringskosten) voor 100% voor rekening van het samenwerkingsverband komen. (Regulier voortgezet onderwijs (schoolbestuur): 75% voor rekening collectief, 25% voor rekening van het schoolbestuur).

5.2 Herbestedingsverplichting en Tripartiete overeenkomst

De stelselwijziging passend onderwijs gaat gepaard met het verleggen van geldstromen. Dit brengt werkloosheidsrisico's met zich mee. Daarom zijn er afspraken gemaakt. De twee voornaamste zijn de wettelijke herbestedingsverplichting (met name betrekking hebbend op het VSO deel van de voormalige rugzakgeldten; ambulante begeleiding). Beide dienen hetzelfde doel, maar worden ten onrechte vaak op één hoop gegooid. De wettelijke verplichte herbesteding AB betreft het schooljaar 2015-2016 en de uitvoering van de Tripartiete overeenkomst de periode daarna. Ze hebben met elkaar te maken, maar moeten ook wel heel nadrukkelijk onderscheiden worden.

2015-2016: SWV hebben een *wettelijke verplichting* om bij het VSO ambulante begeleiding in te kopen in een volume dat hoort bij het aan LGF-leerlingen op in oktober 2013. De herbestedingsverplichting betreft alleen het personele deel van de LGF middelen (rugzakgeldten). Het SWV kan niet om deze verplichte herbesteding heen, tenzij bepaalde VSO scholen aangeven hier geen behoefte meer aan te hebben (bijvoorbeeld omdat men de AB-dienst al ontmanteld heeft). <https://www.passendonderwijs.nl/brochures/factsheet-middelen-ab-pab-tab-en-pa-ab/>

2016-2017 e.v.: SWV hebben op basis van de Tripartiete overeenkomst een *inspanningsverplichting* om personeel dat in het verleden ambulante begeleiding verzorgde te bekostigen (in dienst bij het SWV of de scholen, inhuren, detacheren e.d.) mits uit het Ondersteuningsplan van het SWV blijkt dat dit type werk/dit type functionarissen structureel gewenst is. De Tripartiete overeenkomst heeft betrekking op (AB) personeel dat 1 mei 2012 in dienst was bij het VSO. Als het goed is hebben SWV en VSO eind 2012 een lijst vastgesteld van personeelsleden die dit betreft.

De bedragen die de VSO scholen ontvangen voor PAB (preventieve ambulante begeleiding) vallen ook onder de tripartiete overeenkomst. De VSO scholen ontvangen als onderdeel van het budget Personeels- en Arbeidsmarktbeleid ook specifiek gelden voor de ambulante begeleiding. Deze middelen vallen formeel niet onder de tripartiete overeenkomst. In het model meerjarenbegroting zijn deze laatste middelen niet meegerekend bij de verplichte herbesteding.

6 Een nadere toelichting op enkele onderwerpen

In dit hoofdstuk worden enkele onderwerpen nader uitgewerkt.

6.1 Verevening

Het feit dat alle SWV eenzelfde bedrag per leerling gaan ontvangen voor zware ondersteuning, betekent een verevening van de in totaliteit beschikbare middelen over het land. Thans is echter in de ene regio een hogere deelname aan VSO en/of LGF dan in de andere. In de toekomst moet elk SWV VO deze taken bekostigen met een zelfde bedrag per leerling. Omdat dit leidt tot herverdeeleffecten is een overgangperiode afgesproken, de vereveningsperiode (2015-2016 tot en met 2019-2020). In deze vereveningsperiode wordt het budget zware ondersteuning positief of negatief gecorrigeerd. Feitelijk ontvangt geen enkel SWV VO in de eerste jaren precies het bedrag van € 523 per leerling. Het werkelijke bedrag is altijd lager (bij een positieve verevening) of hoger (bij een negatieve verevening). Want een negatieve verevening betekent dat men het vanaf 2020-2021 met minder geld moet doen (het normbudget) en om daaraan te wennen krijgt men tijdelijk een (aflopende) toelage. En een positieve verevening betekent dat men het vanaf 2020-2021 met meer geld kan gaan doen en geleidelijk naar dit nieuwe hogere bedrag toegroeit. Op deze manier verloopt de vereveningsperiode voor de schatkist budgettair neutraal.

De verevening voltrekt zich in de schooljaren 2015-2016 tot en met 2019-2020. Een negatieve verevening (tijdelijke toelage) voltrekt zich volgens de volgende percentages 100%, 95%, 80%, 60% en 30% van het vastgestelde vereveningsbedrag. Een positieve verevening (tijdelijke korting) voltrekt zich volgens de volgende percentages 100%, 90%, 75%, 60% en 30% van het vastgestelde vereveningsbedrag.

Het te verevenen bedrag is voor elk samenwerkingsverband inmiddels vastgesteld op basis van de situatie op 1 oktober 2011. Enerzijds bepaalde OCW/DUO wat de feitelijke waarde is van de op die datum aanwezige rugzakken, VSO-deelname en overige relevante budgetten. Anderzijds berekende OCW/DUO hoe het normbudget voor zware ondersteuning er op 1 oktober 2011 had uitgezien als het toen al was in gevoerd. Het verschil tussen beide uitkomsten levert het vereveningsbedrag voor het betreffende SWV VO op. Het gaat dus om het theoretische normbudget van het SWV VO op 1 oktober 2011 tegenover de kosten van de feitelijke deelname aan LGF en VSO op dat moment. Het vereveningsbedrag bestaat uit een (grote) component personele bekostiging en een (kleine) component materiële bekostiging. Bij de start van Passend Onderwijs heeft ieder SWV hetzelfde budget als op basis van de teldatum oktober 2011.

De verevening is landelijk gezien geen bezuinigingsmaatregel. De totale hoeveelheid geld die beschikbaar is, blijft gelijk. Het geld wordt alleen via een andere maatstaf over de SWV verdeeld, namelijk een vast bedrag per leerling, in plaats van op basis van het feitelijke aantal indicaties LGF en VSO. Regionaal betekent de verevening dus wel een (soms aanzienlijke) inkomstenvermindering of-vermeerdering.

De vereveningsbedragen zijn in het verleden vastgesteld. DUO geeft beschikkingen af waarin het vereveningsbedrag verwerkt is in het eindbedrag. Op de kengetallenbladen van passend onderwijs en op de beschikkingen van DUO zijn de vereveningsbedragen zichtbaar. Vanaf augustus 2015 wordt het vastgestelde vereveningsbedrag niet meer opnieuw berekend, maar vindt alleen een indexatie plaats d.m.v. een opslagpercentage.

Tabel 11 Tabblad zware ondersteuning personeel op website passend onderwijs

| Bekostiging SWV Personeel vanaf 2014 | | op basis van de leerlingen uit het leerlingenontwikkeling overzicht | | | | |
|---|------------------------|---|---------------------|------------------|--------------------------|------------------------------|
| Nummer SWV | VO2301 | | | | | |
| Naam SWV | | | | | | |
| 2. bekostiging zware ondersteuning vanaf 2015-2016 | | | | | | |
| | | normatieve ondersteuningsbudget | | | | |
| normbekostiging totaal | € 498,48 | (bedrag per vo leerling) | | | € 7.383.236,52 | |
| verevening | op basis van 1-10-2011 | | | | -€ 2.197.071,13 | |
| ondersteuningsbekostiging | | | | | | |
| (Prijzen op basis van personeel 2015-2016 stand maart 2015) | | | | | | |
| | | vso | | | | |
| vso cat 1 (CLUSTER 4, Z) | € 8.852,67 | | | | | |
| vso cat 2 (LG) | € 15.710,24 | | | | | |
| vso cat 3 (MG) | € 19.540,53 | | | | | |
| | | ondersteuningsbekostiging vso | | | | |
| | | € 6.634.021,15 | | | | |
| | | Restierend ondersteuningsbudget per 2015-2016 voor leerlingen in het regulier onderwijs | | | | |
| | | € 2.946.286,50 | | | | |
| ontwikkeling ondersteuningsbudget bij gelijkblijvende leerlingen aantallen | | | | | | |
| schooljaar | norm bedrag per li | nieuwe ondersteunings | correctiepercentage | correctie bedrag | ondersteuningskosten vso | restierend ondersteuningsbud |
| 2015-2016 | 498,48 | € 7.383.237 | 100% pos en neg | € 2.197.071 | € 6.634.021 | € 2.946.286 |
| 2016-2017 | 501,56 | € 7.428.856 | 90% pos en 95% neg | € 2.087.218 | € 6.634.021 | € 2.882.052 |
| 2017-2018 | 501,86 | € 7.433.299 | 75% pos en 80% neg | € 1.757.657 | € 6.634.021 | € 2.556.935 |
| 2018-2019 | 502,41 | € 7.441.446 | 60% pos en neg | € 1.318.243 | € 6.634.021 | € 2.125.667 |
| 2019-2020 | 502,41 | € 7.441.446 | 30% pos en neg | € 659.121 | € 6.634.021 | € 1.466.546 |
| 2020-2021 | 502,41 | € 7.441.446 | 0% pos en neg | € 0 | € 6.634.021 | € 807.425 |

Het SWV uit het voorbeeld heeft te maken met een negatieve verevening van ruim € 2 miljoen en zal op den duur dus € 2 miljoen minder te besteden hebben. In het schooljaar 2015-2106 krijgt het SWV dit volledige bedrag nog gecorrigeerd. In 2016-17 wordt de toelage met 5% verminderd om daarna in vier jaar geleidelijk afgebouwd te worden.

De berekening van het vereveningsbedrag is gedetailleerd te vinden op het tabblad personele verevening in het kengetallenoverzicht.

Beschikking DUO en de verevening

DUO verrekent de verevening met het budget zware ondersteuning. Het bedrag dat het SWV ontvangt is het normbudget zware ondersteuning na aftrek/bijtelling verevening en na aftrek van de afdracht VSO. De juiste bedragen zijn opgenomen in de onderbouwing van de beschikking. Het is van belang deze bedragen (m.n. de afdracht aan het VSO) apart in de financiële administratie op te nemen, zodat aansluiting met de begroting blijft bestaan. In de uiteindelijke jaarrekening wordt dit bedrag direct in mindering gebracht op het budget zware ondersteuning. De afdracht aan het VSO moet wel apart vermeld worden in de jaarrekening.

In onderstaand voorbeeld is te zien dat het normatieve budget zware ondersteuning € 7.383.000 bedraagt op basis van het aantal VO leerlingen. Dit bedrag is vermeerderd met de vereveningstoelage van € 2.197.000. Het gecorrigeerde budget bedraagt dus € 9.580.000. Op dit bedrag is de afdracht aan het VSO van € 6.634.000 in mindering gebracht. Het SWV ontvangt dus daadwerkelijk een bedrag van € 2.946.000.

Tabel 12 Opbouw beschikking zware ondersteuning personeel

| Zware ondersteuning personeel samenwerkingsverband (swv) VO | 1 aug. 2015 tot 1 aug. 2016 | € 2.946.286,50 |
|---|--------------------------------------|----------------|
| Zware ondersteuning personeel SWV | 9.580.307,65 - 6.634.021,15 | 2.946.286,50 |
| Normatieve zware ondersteuning inclusief correctiebedrag verevening personeel SWV | 7.383.236,52 + 2.197.071,13 = | 9.580.307,65 |
| Normatieve zware ondersteuning personeel SWV | $((14.841 - 0,5 * 59) * 498,48) =$ | 7.383.236,52 |
| Correctiebedrag verevening personeel SWV | $((2.197.071,125 * 100,00) / 100) =$ | 2.197.071,13 |
| Vermindering zware ondersteuning personeel VSO | | 6.634.021,15 |

6.2 Baten: schooljaar en kalenderjaar

Het SWV ontvangt zowel personele als materiele baten, heeft te maken met schooljaren en kalenderjaren en ontvangt de budgetten zowel op basis van de meest recente teldatum.

- Personele en materiele bekostiging – Hoewel het om aparte geldstromen gaat, speelt het onderscheid in de bekostiging van het SWV geen enkele rol. Om administratieve redenen kan het onderscheid gehandhaafd blijven, maar deze geldstromen kunnen integraal ingezet worden. In de begroting wordt dan ook geen onderscheid hierin gemaakt. Wanneer deze geldstromen samengevoegd worden, moet wel rekening gehouden worden met de periode van bekostiging.
- Schooljaar en kalenderjaar – Het VO kent vooral een kalenderjaarbekostiging. De lichte ondersteuning algemeen en LWOO en PRO wordt per kalenderjaar uitgekeerd en de verplichte afdrachten volgen dit stramen. De zware ondersteuning volgt het betaalritme van het VSO, dat onder het primair onderwijs valt. Dat betekent dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen personele en materiele bekostiging; de personele bekostiging en verplichte afdrachten vindt plaats per schooljaar en de materiële bekostiging per kalenderjaar.
- Teldatum - Voor alle budgetten geldt dat de recentste teldatum voorafgaande aan de bekostigingsperiode bepalend is.

Voor de lichte ondersteuning is de teldatum 1 oktober bepalend voor het daarop volgende kalenderjaar. Zo is de teldatum 1 oktober 2015 bepalend voor de bekostiging (en verplichte afdrachten) lichte ondersteuning in het kalenderjaar 2016.

Voor de zware ondersteuning is de teldatum 1 oktober bepalend voor het volgende schooljaar (personele deel) en het volgende kalenderjaar (materiële deel).

Zo is de teldatum 1 oktober 2015 bepalend voor de bekostiging (en verplichte afdrachten) zware personele ondersteuning in het schooljaar 2016-2016. En is de teldatum 1 oktober 2015 bepalend voor de bekostiging (en verplichte afdrachten) zware materiële ondersteuning in het kalenderjaar 2016.

Wijzigingen in deelname VSO werken dus vertraagd door, zowel positief als negatief.

Op de website van DUO met instellingsinformatie is het volledige overzicht te vinden.

Tabel 13 bekostigingsinformatie DUO

| Bekostigingsonderwerp | 2015 | 2014/2015 | 2015/2016 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Zware ondersteuning materiele instandhouding (mi) samenwerkingsverband (swv) VO | €83.809,40 | - | - |
| Lichte ondersteuning VO (regionaal zorgbudget) | €1.355.070,50 | - | - |
| Bekostiging zware ondersteuning SWV VO | - | €256.357,08 | - |
| Overgangsbekostiging SWV exclusief AB | - | €1.235.418,02 | - |
| Zware ondersteuning personeel samenwerkingsverband (swv) VO | - | - | €2.590.693,31 |
| Totaal | €1.438.879,90 | €1.491.775,10 | €2.590.693,31 |

In onderstaand schema, dat in bijlage 1 bij deze handreiking in vergrote vorm is opgenomen, wordt de bekostiging weergegeven en de bijbehorende periode.

| Budget lichte ondersteuning | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | etc. |
|---|-----------|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| | 2015 | | | | 2016 | | | | 2017 | | | | 2016-2017 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regionaal Zorgbudget en Rebound | 2015-2016 | | | | | | | | | | | | 2016-2017 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget lichte ondersteuning | € 87 | | | | € 94* | | | | € 94* | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | 1-10-2014 | | | | 1-10-2015 | | | | 1-10-2016 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie i.v.m. wijziging indicator (plus of min) | 66% | | | | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | 1-10-2013 | | | | 1-10-2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget LWOO | | | | | € 4.100 (raming) | | | | € 4.100 (raming) | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2015(aantal) | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2016(aantal) | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget PrO | | | | | € 4.100 (raming) | | | | € 4.100 (raming) | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2015(aantal) | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2016(aantal) | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget zware ondersteuning, structureel ** | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | etc. |
| | 2015 | | | | 2016 | | | | 2017 | | | | 2016-2017 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personele component | | | | | € 496,47 | | | | € 499,55* | | | | € 499,85* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | 1-10-2014 | | | | 1-10-2015 | | | | 1-10-2016 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materiële component | € 27,12 | | | | € 27,12* | | | | € 27,12* | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | 1-10-2014 | | | | 1-10-2015 | | | | 1-10-2016 | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>positieve</i> verevening, personeel (min) | | | | | 100% | | | | 90% | | | | 75% | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>negatieve</i> verevening, personeel (plus) | | | | | 100% | | | | 95% | | | | 80% | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>positieve</i> verevening, materieel (min) | 100% | | | | 90% | | | | 75% | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>negatieve</i> verevening, materieel (plus) | 100% | | | | 95% | | | | 80% | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *= exclusief indexatie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

6.3 Bruto en netto baten

De budgetten lichte en zware ondersteuning in de meerjarenbegroting zijn dus bruto budgetten. Pas als de verplichte uitgaven (overdracht aan het VSO, LWOO en PRO) zijn afgetrokken van de baten ontstaat het netto budget: het bedrag dat het SWV VO daadwerkelijk op haar bankrekening

ontvangt. In onderstaand voorbeeld loopt het bruto budget van het SWV op van € 16,5 miljoen tot € 19,8 miljoen; de verevening is de oorzaak van de toename. In de praktijk is het beschikbare budget voor het ondersteuningsplan € 4,2 miljoen tot € 7,4 miljoen. Dit is het bedrag dat het SWV daadwerkelijk ontvangt en in de jaarrekening als baten wordt opgenomen.¹ Uit het overzicht is ook snel af te leiden of het ontvangen budget voor LWOO/PRO voldoende is voor de verplichte afdrachten aan de VO scholen en dus financiële ruimte geeft of dat juist het tegenovergestelde het geval is.

Tabel 14 Bruto en netto baten van het SWV

| Baten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| lichte ondersteuning algemeen | 1.619.432 | 1.644.812 | 1.665.398 | 1.675.080 | 1.683.916 | 1.685.138 |
| lichte ondersteuning LWOO | 6.881.497 | 6.989.345 | 7.076.822 | 7.117.964 | 7.155.511 | 7.160.704 |
| lichte ondersteuning PRO | 1.314.320 | 1.334.918 | 1.351.626 | 1.359.483 | 1.366.655 | 1.367.646 |
| verevening lichte ondersteuning algemeen | -75.552 | | | | | |
| zware ondersteuning | 8.926.096 | 9.139.180 | 9.276.532 | 9.370.341 | 9.422.555 | 9.453.056 |
| verevening zware ondersteuning | -2.363.068 | -2.060.056 | -1.688.920 | -1.151.021 | -408.747 | 0 |
| geoordeelde baten programma's | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 | 198.208 |
| Totale baten | € 16.500.932 | € 17.246.407 | € 17.879.665 | € 18.570.055 | € 19.418.097 | € 19.864.752 |
| Lasten | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| afdracht LWOO (via DUO) | 6.437.000 | 6.453.400 | 6.412.400 | 6.494.400 | 6.400.100 | 6.355.000 |
| afdracht PRO (via DUO) | 1.451.400 | 1.451.400 | 1.480.100 | 1.422.700 | 1.402.200 | 1.394.000 |
| afdracht VSO, teldatum, (via DUO) | 4.187.721 | 4.311.998 | 4.362.770 | 4.397.791 | 4.427.073 | 4.431.818 |
| afdracht VSO, peildatum, (tussentijdse groei VSO), ondersteuning | 113.135 | 113.135 | 113.135 | 113.135 | 113.135 | 113.135 |
| afdracht VSO, peildatum, (tussentijdse groei VSO), basisbelegging | 76.208 | 76.208 | 76.208 | 76.208 | 76.208 | 76.208 |
| Beschikbaar budget voor ondersteuningsplan | € 4.235.468 | € 4.840.265 | € 5.435.052 | € 6.065.821 | € 6.999.380 | € 7.494.591 |

6.4 Kijkglazen en kijkdozen

De deelname aan het VSO is een van belangrijkste indicatoren van de bekostiging. Voor SWV is het belangrijk daar inzicht in te hebben. Hiervoor heeft DUO de Kijkglazen ontwikkeld. Uit deze Kijkglazen valt af te leiden voor welke VSO leerlingen het SWV financieel verantwoordelijk is, naar welke VSO scholen deze leerlingen gaan, binnen of buiten de regio, wanneer ze in- en uitstromen en of het om residentiële plaatsingen gaat. Deze info is belangrijk om de verwachte prognoses of ambities te monitoren en op tijd maatregelen te nemen als er belangrijke afwijkingen zijn van de begroting.

De afdrachten voor de tussentijdse groei in het VSO moet het SWV zelf regelen. Indien er op de peildatum sprake is van groei door afgifte van nieuwe TLV's, moet het samenwerkingsverband ook deze groei bekostigen. In geval van het schooljaar 2015-2016 is de wettelijke peildatum 1 februari 2015. Zowel de teldatum als de peildatum liggen dus voorafgaand aan het schooljaar, resp. 10 en 6 maanden. Indien er op 1-2-2016 (peildatum) meer leerlingen naar het VSO gaan dan op 1-10-2015 (teldatum) moet het SWV ook deze groei bekostigen. Deze betaling heeft betrekking op het erop volgende schooljaar (in dit voorbeeld schooljaar 2016-2017). De berekening om te bepalen of er op peildatum groei is door afgifte van nieuwe TLV's wordt per samenwerkingsverband - per VSO school gemaakt. Indien er groei is op een VSO school moet het samenwerkingsverband het hiermee gemoeide bedrag zelf overmaken aan het desbetreffende schoolbestuur VSO. Om de hoogte van het bedragen te bepalen zijn Kijkglazen en een Kijkdoos beschikbaar. In het begrotingsmodel zijn deze instrumenten opgenomen. In de begroting wordt op basis van de informatie uit Kijkglas van 1

¹ De afdracht voor tussentijdse groei moet het SWV uit het eigen budget afdragen aan het VSO.

februari 2015 de totale afdracht voor de tussentijdse groei berekend voor het schooljaar 2015-2016. Het instrument Kijkdoos geeft aan welke budget aan welke VSO scholen overgemaakt moet worden. Bij tussentijdse groei móet het SWV VO de extra personele ondersteuningsbekostiging overdragen aan de betreffende VSO scholen en mág zij ook de basisbekostiging en materiële ondersteuningsbekostiging overdragen. Deze keuze moet in het ondersteuningsplan worden vastgelegd. In het begrotingsmodel wordt er vanuit gegaan dat de materiële ondersteuningsbekostiging standaard wordt overgedragen en is een keuzemogelijkheid opgenomen over de overdracht van de basisbekostiging.

Info over deze regeling: <http://steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/thema/samenwerkingsverbandenvo/#download-handreiking-kijkdoos-groieregeling-voor-samenwerkingsverbanden>.

6.5 Korting op de lumpsum

Hoge deelname VSO – uitputting budget zware ondersteuning

Als de deelname aan het VSO hoger is dan gemiddeld, wordt dit de eerste jaren gecompenseerd door de verevening. Na verloop van tijd dalen de inkomsten terwijl de uitgaven constant blijven, als de deelname aan het VSO constant blijven. Op den duur kan een SWV dan in de problemen komen, als de afdracht VSO hoger is dan het budget zware ondersteuning (inclusief de verevening). De aangesloten schoolbesturen krijgen dan te maken met een korting op de lumpsum. Dit zal niet snel het geval zijn omdat het budget zware ondersteuning gebaseerd is op het landelijke deelnamepercentage VSO plus het landelijk gemiddelde van de toenmalige rugzakbudgetten. Korting op de lumpsum komt in zicht aan het eind van de verevening bij een hoog deelnamepercentage, meer dan 5%.

In het onderstaande voorbeeld heeft het SWV een deelnamepercentage van 5,7%; het landelijke percentage in 2014 was 3,6%. Dit SWV krijgt in 2020, het laatste jaar van de verevening bij ongewijzigd beleid te maken met een korting op de lumpsum, die daarna nog oploopt. Wel is in de jaren daarvoor het totale budget van het SWV al teruggelopen door de verevening, zodat er minder middelen overblijven voor activiteiten van het SWV, gericht op extra ondersteuning.

Tabel 15 Korting lumpsum bij uitputting budget zware ondersteuning

| Afdracht zware ondersteuning | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| de maximale afdracht VSO bedraagt (budget zware ondersteuning incl. verevening): | € 9.833.993 | € 9.548.188 | € 8.984.062 | € 8.187.572 | € 7.216.000 | € 6.660.731 | € 6.577.502 |
| de werkelijke afdracht (via DUO en SWV) is: | 76% | 78% | 83% | 91% | 103% | 112% | 67% |
| indien de baten voor zware ondersteuning lager zijn dan de afdracht VSO wordt de lumpsum van de deelnemende scholen gekort: | € - | € - | € - | € - | € 348.540 | € 836.495 | € 811.165 |
| per leerling (VO en VSO): | € - | € - | € - | € - | € 26 | € 63 | € 61 |

Toename van deelname LWOO en PRO - uitputting budget lichte ondersteuning

Indien het deelnamepercentage aan LWOO en PRO stijgt ten opzichte van 1 oktober 2012, ontstaat de situatie dat het SWV VO niet toekomt met het voor LWOO en PRO ontvangen budget. Als dit verschil oploopt, kan de situatie ontstaan dat het totale budget voor lichte ondersteuning dat het SWV VO ontvangt, ontoereikend is om LWOO en PRO te bekostigen. Indien dit aan de orde is, verhaalt DUO automatisch het resterende bedrag op de schoolbesturen (lumpsum), naar rato van het aantal leerlingen. Het budget zware ondersteuning blijft dus volledig voor het SWV VO beschikbaar.

Onderstaand is een voorbeeld opgenomen van een SWV waar dit snel het geval zal zijn.

Tabel 16 Korting lumpsum bij uitputting budget lichte ondersteuning

| Afdracht lichte ondersteuning | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| de maximale afdracht LWOO en PRO bedraagt (budget lichte ondersteuning inclusief verevening): | € 7.878.654 | € 7.805.755 | € 7.900.965 | € 7.842.203 | € 7.738.066 |
| de werkelijke afdracht (via DUO) is: | 101% | 101% | 98% | 97% | 97% |
| indien de baten lichte ondersteuning lager zijn dan de afdracht LWOO en PRO wordt de lumpsum van de deelnemende scholen gekort: | € 104.046 | € 103.145 | € 0 | € 0 | € 0 |
| per leerling (VO en VSO): | € 10 | € 10 | € - | € - | € - |

Bijlage 1 Schematische weergave van de bekostiging SWV passend onderwijs VO – september 2015

| Budget lichte ondersteuning | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | etc. |
|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| | 2015 | | | | | | | | | | | | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | | etc. |
| | 2015-2016 | | | | | | 2016-2017 | | | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regionaal Zorgbudget en Rebound | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget lichte ondersteuning | € 87 | | | | | | | | | | | | € 94* | | | | | | | | | | | | € 94* | | | | | | | | | | | | etc. |
| indicator | 1-10-2014 | | | | | | | | | | | | 1-10-2015 | | | | | | | | | | | | 1-10-2016 | | | | | | | | | | | | etc. |
| Correctie i.v.m. wijziging indicator (plus of min) | 66% | | | | | | | | | | | | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | 1-10-2013 | | | | | | | | | | | | 1-10-2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget LWOO | | | | | | | | | | | | | € 4.100 (raming) | | | | | | | | | | | | € 4.100 (raming) | | | | | | | | | | | | etc. |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2015(aantal) | | | | | | | | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2016(aantal) | | | | | | | | | | | | etc. |
| Budget PrO | | | | | | | | | | | | | € 4.100 (raming) | | | | | | | | | | | | € 4.100 (raming) | | | | | | | | | | | | etc. |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2015(aantal) | | | | | | | | | | | | 1-10-2012 (deeln%)/1-10-2016(aantal) | | | | | | | | | | | | etc. |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget zware ondersteuning, structureel ** | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | j | f | m | a | m | j | j | a | s | o | n | d | etc. |
| | 2015 | | | | | | | | | | | | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | | etc. |
| | 2015-2016 | | | | | | 2016-2017 | | | | | | etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personele component | | | | | | | | | | | | | € 496,47 | | | | | | | | | | | | € 499,55* | | | | | | | | | | | | € 499,85* |
| indicator | 1-10-2014 | | | | | | | | | | | | 1-10-2015 | | | | | | | | | | | | 1-10-2016 | | | | | | | | | | | | etc. |
| Materiële component | € 27,12 | | | | | | | | | | | | € 27,12* | | | | | | | | | | | | € 27,12* | | | | | | | | | | | | etc. |
| indicator | 1-10-2014 | | | | | | | | | | | | 1-10-2015 | | | | | | | | | | | | 1-10-2016 | | | | | | | | | | | | etc. |
| Correctie <i>positieve</i> verevening, personeel (min) | 100% | | | | | | 90% | | | | | | 75% | | | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>negatieve</i> verevening, personeel (plus) | 100% | | | | | | 95% | | | | | | 80% | | | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>positieve</i> verevening, materieel (min) | 100% | | | | | | 90% | | | | | | 75% | | | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Correctie <i>negatieve</i> verevening, materieel (plus) | 100% | | | | | | 95% | | | | | | 80% | | | | | | > 60%, 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| indicator | | | | | | | | | | | | | 1-10-2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *= exclusief indexatie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Over Infinite Financieel

Deze handreiking is opgesteld door Infinite Financieel, *Meesters in bedrijfsvoering, met verstand van onderwijs*[®]. Infinite Financieel is werkzaam in de onderwijssectoren PO, VO en MBO. Schoolbesturen, samenwerkingsverbanden en scholen helpen we grip te krijgen en te houden op de bedrijfsvoering in het algemeen en de financiën in het bijzonder. Ook voeren we opdrachten uit voor gemeenten (bijvoorbeeld in het kader van de toezichthoudende taak op het openbaar onderwijs), de sectorraden PO-Raad en VO-raad en het Ministerie van OCW.

Onze advisering en ondersteuning bestaat uit:

1. **Controlling**

Het leveren van een interim-controller - fulltime of part-time - als kwartiermaker omdat het een nieuwe functie binnen de organisatie betreft, of als overbrugging in een vacature.

2. **Beleidsadvisering**

Analyse van en advisering over (verbeteringen) op het gebied van financieel beheer en beleid, bedrijfsvoeringvraagstukken en risicomanagement. Bijvoorbeeld jaarrekeningen en jaarverslagen, (meerjaren)begrotingen, investeringsbegrotingen, liquiditeitsbegrotingen, managementrapportages en dergelijke. Ondersteunen bij (al dan niet in de vorm van interim-beleidsfuncties) de productie van deze documenten. Ondersteunen bij c.q. adviseren over risicomanagement. Verzorgen van risicoanalyses en advisering over verbeteringen en de begeleiding van de implementatie daarvan.

3. **Onderzoek**

Onderzoek naar besteding van middelen, onderzoek naar de rechtmatigheid en/of herkomst van middelen, onderzoek naar de financiële en formatieve effecten van beleidsmaatregelen, dan wel beheersingsmaatregelen.

4. **Rekenwerk**

Opstellen dan wel leveren van een second opinion op begroting, jaarrekening, formatieplan, financiële rapportages, meerjarenbegroting, financiële paragrafen in beleidsnotities. Verzorgen van rekenmodellen dan wel doorrekening van (voorgenomen) beleidsmaatregelen, ook op het gebied van passend onderwijs.

5. **Publicaties, scholing/training en netwerken**

Het publiceren van ervaringen en bevindingen vanuit bovenstaande in de vorm van artikelen, eigen uitgaven, boekjes, brochures en folders.

Het verzorgen van scholingen en trainingen en het schrijven van (les)materiaal hiervoor op bovenvermelde gebieden. Het fungeren als (dag)voorzitter op bijeenkomsten/seminars/congressen e.d. op bovenvermelde gebieden. Het verzorgen van netwerkbijeenkomsten voor financials in het onderwijs.

Neem nu een gratis abonnement op onze digitale nieuwsbrief Infinite-Update. Driewekelijks actuele informatie over bedrijfsvoering en financiën in het onderwijs in uw mailbox, inschrijven via www.infinitebv.nl.