

Planning & Comfortcyclus Vonk

Datum:	29 september 2025
Status:	Definitief (2.3)
Opgesteld door:	...
Ingangsdatum:	01 oktober 2025
Vaststelling CvB:	01 oktober 2025



Versiebeheer

Datum jjmmdd	Versie	Wijziging door	Opmerkingen/wijzigingen
230601	2.1	...	Gepubliceerde versie
250831	2.2	...	Conceptversie voor verwerking aanpassingen
250929	2.3	...	Definitieve versie na verwerking input.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
1. Inleiding.....	5
2. Uitgangspunten	6
3. Integrale P&C-cyclus	8
Twee ritmes, één beweging	8
Meerjarenbegroting	8
Vierjaarlijkse cyclus – overzicht	9
Jaarcyclus in de praktijk.....	9
Verantwoording	11
Overzicht Jaaractiviteiten	12

Voorwoord

Binnen Vonk werken we samen aan goed onderwijs. Dat doen we in open dialoog binnen teams, tussen directeuren en bestuur, en met de wereld om ons heen. Als onderwijsorganisatie met een publieke opdracht is die continue dialoog van essentieel belang – op alle niveaus in de organisatie én met de buitenwereld. We zijn een lerende organisatie die handelt vanuit de sturingswaarden vertrouwen, verbinding en autonomie en die wendbaar is.

Met deze vernieuwde Planning- & Comfortcyclus bouwen we voort op de inzichten van het afgelopen jaar én de koers uit onze Expeditiegids 2024–2028. Deze integrale cyclus geeft aan welke stappen we doorlopen om samen koers te houden, doelen en middelen goed op elkaar af te stemmen en bij te sturen waar dat nodig is. De P&C-cyclus vormt het ritmisch kader voor de dialoog tussen directeuren en het college van bestuur. Voorliggend document geeft op beknopte wijze inzicht in de complexe en onderling samenhangende processen van ons kwaliteitszorgsysteem. Het beschrijft hoe de bestuurlijke kwaliteitscyclus is ingericht, welke documenten daaraan ten grondslag liggen en wanneer we met elkaar in gesprek gaan over onderwijs en financiën. We spreken bewust over ‘comfort’ en niet over ‘control’: niet alles is volledig beheersbaar; het gaat om voldoende inzicht en vertrouwen om de juiste volgende stap te zetten.

We werken daarbij in twee ritmes die elkaar versterken. Op instellings- en directieniveau volgen we de P&C; op teamniveau werken we met de Onderwijsontwikkelcyclus (OOC). De P&C biedt richting, kaders en vaste dialoogmomenten; de OOC stimuleert vanuit de kwaliteitscultuur het cyclisch leren en verbeteren in de dagelijkse praktijk. De basiskwaliteit uit het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs is voor beide cycli een belangrijke onderlegger.

Het spreekt vanzelf dat we ons beleid en de inzet van middelen zorgvuldig afstemmen met onze stakeholders en het intern toezicht, en handelen binnen de kaders van wet- en regelgeving. Deze cyclus is daarmee zowel houvast als uitnodiging: om met elkaar in gesprek te blijven, van resultaten te leren en stap voor stap het onderwijs verder te versterken

Guy Heemskerk
Voorzitter college van bestuur

Gerard Oud
Lid college van bestuur

1. Inleiding

Goede sturing begint met een duidelijke cyclus. We maken inzichtelijk hoe strategische keuzes terugkomen in begroting en beleid.

Met deze cyclus zorgen we ervoor dat:

- het bestuur kan sturen op basiskwaliteit en ontwikkeling;
- directeuren overzicht en richting hebben;
- onderwijsontwikkeling ruimte én ondersteuning krijgt;
- de samenhang tussen doelen, middelen en kwaliteit zichtbaar is.

De P&C-cyclus geldt voor het gehele Vonk-brede onderwijsaanbod: van vmbo, mbo, vavo, educatie en LLO (Leven Lang Ontwikkelen). Deze vernieuwde versie is tot stand gekomen op basis van de evaluatie van de vorige cyclus en met input van directeuren en managers. In lijn met onze PDSA-werkwijze blijven we de cyclus ontwikkelen op basis van wat in de praktijk werkt. Aanpassingen vinden plaats wanneer dat nodig blijkt.

In de rest van dit document lichten we toe hoe de cyclus is opgebouwd. We geven uitleg over het jaarritme, de betrokken rollen en de bijbehorende producten. Achter is een kalender opgenomen waarin per maand staat weergegeven welke activiteiten plaatsvinden, wie daarbij betrokken is en wat het doel ervan is.

2. Uitgangspunten

Bij Vonk sturen we op basis van vertrouwen, verbinding, autonomie én wendbaarheid. Iedereen draagt vanuit de eigen rol bij aan goed onderwijs. We geloven in een lerende cultuur waarin mensen eigenaarschap nemen en samen werken aan ontwikkeling. We gebruiken bewust de term Planning- & Comfortcyclus – geen ‘control’. Want volledige beheersing is niet het doel. Comfort betekent: vertrouwen hebben in het proces, in elkaar en in de stappen die we zetten. Met een stevige structuur en heldere afspraken als basis. De cyclus werkt op twee niveaus:

- Op bestuursniveau sturen we op de strategische koers en leggen we verantwoording af.
- Op vestigings- en clusterniveau vertalen directeurs de koers naar hun context, samen met teams.

Binnen de teams werken we met de Onderwijsontwikkelcyclus (OOC), die hen ondersteunt bij het cyclisch ontwikkelen van het onderwijs. Beide cycli zijn met elkaar verbonden: de P&C-cyclus biedt richting en kader, de OOC zorgt voor verdieping en ontwikkeling in de praktijk. Samen vormen zij de kern van onze kwaliteitsaanpak: sturing en reflectie in samenhang.

Wat helpt ons om dit goed te doen?

Goed onderwijs vraagt om een lerende houding, doelgerichte inzet van middelen én een voortdurende dialoog. Bij Vonk geloven we dat structureel overleg bijdraagt aan gedeeld eigenaarschap, zorgvuldige besluitvorming en gerichte ontwikkeling. Daarom spreken we elkaar op vaste momenten – binnen én buiten de organisatie – om kennis te delen, te reflecteren en keuzes af te stemmen. Deze dialoog vormt een essentieel onderdeel van onze kwaliteitsaanpak. We geven deze dialoog vorm via verschillende overlegmomenten en gespreksstructuren. De opbrengsten van de afstemming en verantwoording worden geanalyseerd en ingezet om indien nodig, beleid bij te stellen en/of te bewaken.

Gestructureerde en constructieve dialoog:

- Managementgesprekken tussen bestuur en directeurs;
- Multidisciplinaire overleggen tussen directeurs en de MDT-leden;
- Overleggen binnen het directieteam en met ondersteunende teams;
- Ontwikkeldagen en MT-overleggen;
- Gesprekken met de raad van toezicht;
- Overleggen met medezeggenschap (OR, CSR, COR, ODC);
- Instellingsdialoog (mbo, éénmaal per vier jaar) en overleg met samenwerkingsverbanden (vmbo, eens per zes weken);
- Afstemming met practoraten, lectoraten en externe netwerken;
- Gesprekken met leerbedrijven, gemeenten, brancheorganisaties en het bedrijfsleven;
- Overleg met de VO-raad en MBO Raad over sectorale ontwikkelingen.

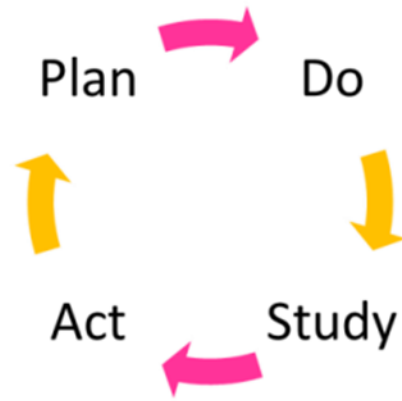
Een lerende houding:

De cyclus is gebaseerd op de PDSA-gedachte. We maken plannen, voeren ze uit, reflecteren en leren, en sturen bij. De nadruk ligt op de studyfase: Wat kunnen we verbeteren – en wat hebben we daarvoor nodig?

Slimme inzet van financiële middelen:

Hoe zorgen we dat geld, mensen en tijd gericht worden ingezet? Strategische doelen en financiële keuzes worden in samenhang bekeken. Zo zorgen we voor beleidsrijke sturing en behoud van financiële gezondheid.

Deze aanpak zorgt voor een evenwicht tussen autonomie en richting. Teams krijgen ruimte om kwaliteit vorm te geven binnen duidelijke financiële en inhoudelijke kaders.



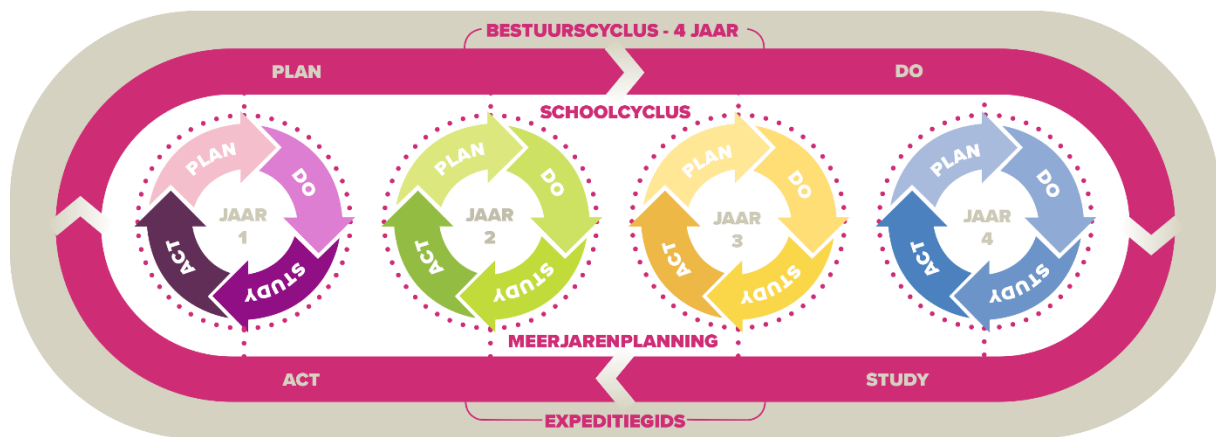
3. Integrale P&C-cyclus

Twee ritmes, één beweging

We werken bij Vonk met twee ritmes die op elkaar aansluiten: een cyclus van vier jaar (de 'meerjarencyclus') en een jaarlijkse cyclus. Deze cycli versterken elkaar en zorgen samen voor richting én uitvoering.

De vierjaarlijkse cyclus helpt ons koers te bepalen. Op Vonk-niveau is de koers vastgelegd in de Expeditiegids; op vestigings- en clusterniveau in de meerjarenplannen. Deze plannen hebben een looptijd van vier jaar en worden tussentijds geëvalueerd.

De jaarlijkse cyclus maakt het mogelijk om de meerjarenplannen te vertalen naar concrete acties, deze uit te voeren en tijdig bij te sturen. Jaarplannen en begrotingen vormen hierin de schakel tussen strategie en praktijk.



Deze twee ritmes zijn ingebed in het jaarplan. Het jaarplan bestaat uit een concrete vertaling van het meerjarenplan en de meerjarenbegroting. Voor planning starten we met een bijpassende begroting die vijf jaren omvat: de meerjarenbegroting.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting bevat ieder jaar een overzicht van:

- Kosten- en batenoverzichten op instellings- en vestigings-/clusterniveau;
- De doelen en plannen van het bestuur en de ondersteunende teams;
- Verwachte balansposities en liquiditeitsprognoses;
- Investeringsbegrotingen en plannen voor grote projecten;
- Een risicoparagraaf;
- Het meerjarenformatieplan.

De meerjarenbegroting kijkt altijd vijf jaar vooruit en wordt elk jaar geactualiseerd. Daardoor houden we grip op de financiële ruimte, blijven we realistisch en kunnen we tijdig bijsturen als er iets verandert in de omgeving of in onze plannen. Het begrotingsjaar dat wordt vastgesteld door het college van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht, is die van het aankomende kalenderjaar.

Vierjaarlijkse cyclus – overzicht

De vierjaarlijkse cyclus bestaat uit meer dan alleen het uitvoeren van het plan. In elk jaar zijn we zowel bezig met uitvoering als met vooruitkijken en reflectie. Zo zorgen we ervoor dat we leren van wat we doen, én tijdig bijstellen wat nodig is voor de langere termijn. Elke fase van de cyclus draagt bij aan koers houden én koers bepalen.

Jaar	Bestuur	Vestiging/Cluster	Begroting
Jaar 1	Uitvoeren Expeditiegids	Uitvoeren meerjarenplan	Begroting bijgesteld + 4 jaar vooruitkijken
Jaar 2	Tussenevaluatie + analyse	Tussenevaluatie meerjarenplan	Begroting bijgesteld + 4 jaar vooruitkijken
Jaar 3	Eindevaluatie	Eindevaluatie	Begroting bijgesteld + 4 jaar vooruitkijken
T-2	Nieuw koerskader	Vorbereiden nieuw meerjarenplan	
Jaar 4	Evaluatie afronden voor bijstelling	Evaluatie afronden voor bijstelling	Nieuwe begrotingscyclus start met vierjarige horizon
T-1	Vaststellen nieuwe koers	Opstellen nieuw meerjarenplan	

Jaarcyclus in de praktijk

Ieder kalenderjaar doorlopen we samen een vaste cyclus van plannen, uitvoeren, reflecteren en bijsturen. Dit ritme helpt om steeds zicht te houden op wat nodig is – en of we op koers liggen.

De jaarplannen van de clusters en vestigingen vertalen onze koers, focus en meerjarenplannen naar concrete, haalbare acties. Ze maken per cluster, vestiging en op bestuursniveau helder wat we dat jaar oppakken, waarom en met welke middelen, mensen en tijd we dat doen.

Om voortgang en koers te bewaken, stellen we drie keer per jaar per cluster of vestiging een managementrapportage op. Deze rapportages laten zien hoe we ervoor staan ten opzichte van onze doelen in het jaarplan, meerjarenplan en de meerjarenbegroting. Ze vormen het moment om focus aan te brengen, effecten te beoordelen en waar nodig bij te sturen.

Na de managementrapportages volgen de instellingsrapportages. Deze brengen de belangrijkste inzichten op instellingsniveau samen. Waar de managementrapportages inzoomen op afzonderlijke clusters en vestigingen, bieden de instellingsrapportages een totaalbeeld: hoe presteert de instelling als geheel, welke trends en patronen zien we, en wat vraagt dit van onze gezamenlijke koers en strategie?

Door deze combinatie van management- en instellingsrapportages creëren we structurele studymomenten. Zo leren en verbeteren we continu en kunnen we samen de juiste keuzes maken voor toekomstbestendig onderwijs.

Periode	Wat gebeurt er?
Januari - april	Periode eerste managementrapportage.
Juni	Vaststellen Geïntegreerd jaardocument T-1 en hoofdlijnen van de begroting T+1.
Mei - september	Periode tweede managementrapportage: trends en bijsturing.
September - november	Op- en vaststellen Jaarplannen vestigingen en clusters.
Oktober - december	Op- en vaststellen Begroting Vonk.
	Periode derde managementrapportage.
Januari	Start nieuwe uitvoeringsjaar met geactualiseerd plan en begroting.

Deze cyclus is afgestemd op de financiële jaarplanning (kalenderjaar) en de beleidsritmes van Vonk. Zo versterken inhoud en middelen elkaar, en ontstaat rust, voorspelbaarheid én ruimte voor bijsturing.

Verantwoording

De (externe) verantwoording vindt plaats door middel van het geïntegreerd jaardocument. Dit document bestaat uit het bestuursverslag, het jaarverslag en de jaarrekening. Het geïntegreerd jaardocument dient voor 1 juli van het eerstvolgende jaar te zijn ingediend bij het ministerie van OCW. De accountant controleert of het geïntegreerd jaardocument voldoet aan de wettelijke eisen en daarna legt de bestuurder dit ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. De ondernemingsraad ontvangt het jaarverslag ter kennisname.

Overzicht Jaaractiviteiten



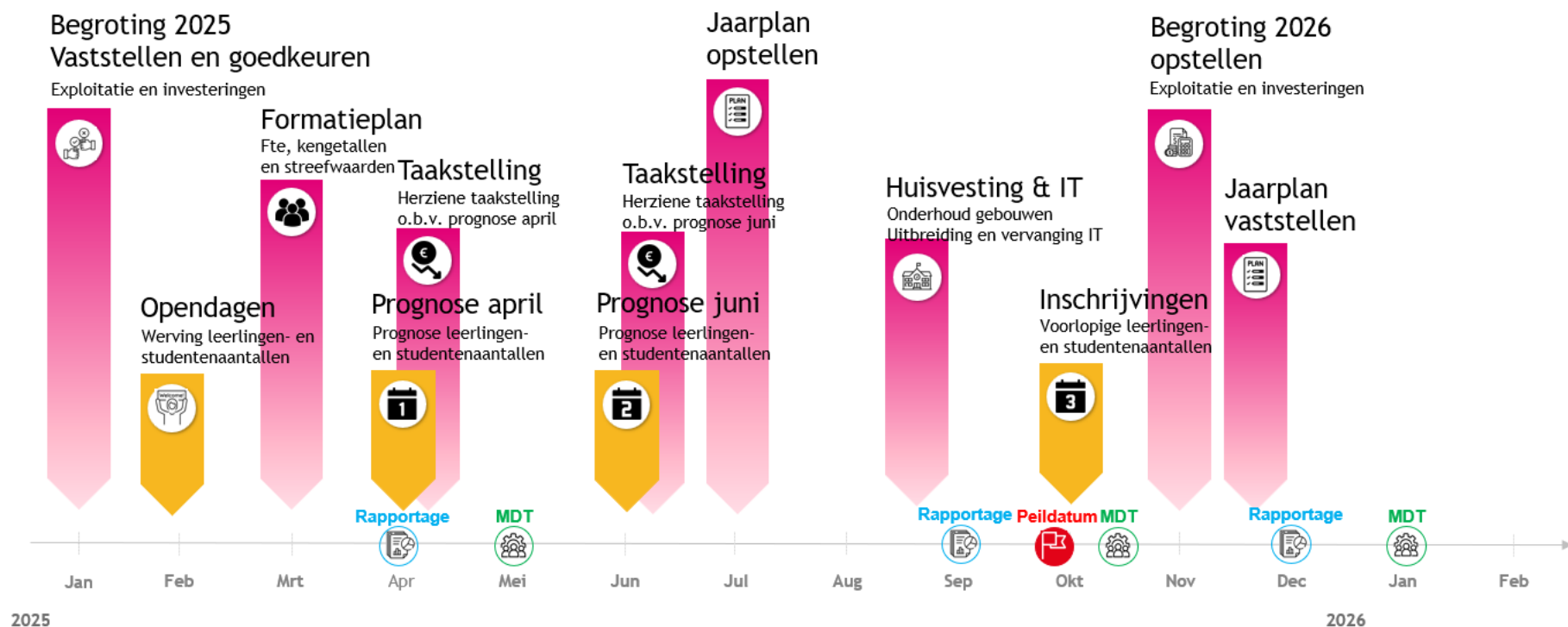
(R) - Responsible (verantwoordelijk)	Degene die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de taak.
(A) - Accountable (aansprakelijk)	Degene die goedkeuring geeft en aansprakelijk is voor resultaat van uitgevoerde taak.
(S) - Supporting (ondersteunend)	Degene die ondersteunend is tijdens de uitvoering van de taak.
(C) - Consulted (adviserend)	Degene die advies kan geven over de taak.
(I) - Informed (informerend)	Degene die op de hoogte wordt gehouden van de voortgang of resultaten van de taak
OT:	Ondersteunende teams (als we van team spreken bedoelen we vestigingsniveau of onderwijsteam)
BG:	Bestuurlijke gemeenschap (bestuur, directie en managers OT)

Activiteit	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	Verantwoordelijk	Aansprakelijk	Ondersteunend	Adviserend	Informerend	
Start uitvoeringsjaar: jaarplan uitvoeren																		
Managementrapportage 3 = jaarverslag													directeur	directeur	OT	team	BG	
Managementgesprekken over periode 3													directeur / bestuur	bestuur	team	OT	vestiging/cluster	
Instellingsrapportage 3 over het vorige jaar													OT	bestuur	directeur	OT	rvt	
Rapportagegesprek over instellingsrapportage 3													bestuur	rvt			BG	
Managementrapportage 1													directeur	directeur	OT	team	BG	
Managementgesprekken over periode 1													directeur / bestuur	bestuur	team	OT	vestiging/cluster	
Instellingsrapportage 1													OT	bestuur	directeur	OT	rvt	
Rapportagegesprek over instellingsrapportage 1													bestuur	rvt			BG	
Geïntegreerd jaardocument opstellen en goedkeuren													bestuur / OT	rvt	directeur	OT	BG	
Geïntegreerd jaardocument indienen													OT	bestuur			rvt en inspectie	
Vaststellen hoofdlijnen van de begroting													OT	bestuur	directeur		rvt	
Opstellen (bestuurlijke) jaarfocus													BG	bestuur	OT	OR/CSR	allen	
Op- en vaststellen nieuw jaarplan cluster / vestiging													team / OT	directeur	OT		BG en OR	
Opstellen nieuwe begroting													OT	bestuur	OT			
Managementrapportage 2													directeur	directeur	OT	team	BG	
Managementgesprekken over periode 2													directeur / bestuur	bestuur	team	OT	vestiging/cluster	
Instellingsrapportage 2													OT	bestuur	directeur	OT	rvt	
Rapportagegesprek over instellingsrapportage 2													bestuur	rvt			BG	
Goedkeuren jaarplan cluster / vestiging													directeur	bestuur	OT		BG	
Goedkeuren begroting													bestuur	rvt	OT		OR, CSR, COR	
zomervakantie																		
T-1 meerjarenkoers vaststellen													BG	bestuur	OT	directeur	rvt	
T-1 meerjarenplan vaststellen													directeur	bestuur	team	OT	vestiging/cluster	

Bijlage Tijdslijn P&C-cyclus

Tijdslijn P&C-cyclus

Begroten doen we niet alleen in het najaar



Wat is financieel gezond?

Kenmerken van een financieel gezonde onderwijsinstelling

Structureel sluitende begroting

De jaarlijkse baten en lasten zijn in evenwicht, met ruimte voor lichte overschotten. Resultaten schommelen rond de nullijn, zonder structurele tekorten.

Voldoende liquiditeit

Er is genoeg vrij beschikbaar geld (kaspositie) om aan kortlopende verplichtingen te voldoen én ruimte om te investeren als dat nodig is.

Weerstandsvermogen

Er is voldoende eigen vermogen om financiële tegenvallers (bijv. teruglopende leerlingen- en studentenaantallen of stijgende kosten) op te vangen zonder directe ingrepen.

Doelmatige inzet van middelen

Middelen worden efficiënt besteed aan primaire taken zoals onderwijs, personeel, begeleiding en noodzakelijke voorzieningen – zonder onnodige uitgaven.

Gerichte investeringen in kwaliteit

Investeringen worden gedaan in zaken die de onderwijskwaliteit verbeteren: zoals moderne huisvesting, digitale leermiddelen, up-to-date apparatuur, professionalisering van personeel.

Transparante en betrouwbare financiële sturing

Werken met heldere begrotingen, tussentijdse rapportages en verantwoordingsdocumenten. Bestuur en toezicht zijn financieel competent en betrokken.

Langetermijnvisie

Beleidskeuzes zijn financieel onderbouwd met scenario's die rekening houden met toekomstige risico's (zoals demografische krimp of cao-kostenstijgingen).

