

ROL BESTUUR EN MANAGEMENT IN  
BEDRIJFSVOERING IS CRUCIAAL

# Wijzen naar de controller



In 2013 is het project 'Verbetering bedrijfsvoering schoolbesturen VO' van start gegaan. Dit driejarige project beoogt 60 schoolbesturen in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij het structureel verbeteren van hun bedrijfsvoering. Inmiddels is de eerste jaarschijf van het project afgerond. In dit artikel delen de projectleiders, Nico van Zuylen en Rick de Wit, de opgedane ervaringen met u. Want het project levert inzichten op die de moeite waard zijn om breed gedeeld te worden.

DOOR NICO VAN ZUYLEN EN RICK DE WIT

Schoolbesturen die aan het project deelnemen, krijgen gedurende negen dagen ondersteuning van twee ervaren, hooggekwalificeerde deskundigen. Zij starten met het analyseren van een groot aantal documenten van de organisatie en voeren een uitgebreid gesprek met het bestuur. Dit resulteert in een rapportage, bestaande uit een analyse van de situatie en een aanzet voor een organisatie-specifiek verbeterplan. De rapportage wordt besproken met het bestuur en het verbeterplan geconcretiseerd. Vervolgens stelt het bestuur het verbeterplan vast en neemt het in uitvoering. Na een half jaar rapporteert het bestuur over de opbrengsten van het uitgevoerde verbeterplan.

Deelname aan het project staat open voor schoolbesturen die hun bedrijfsvoering matig op orde hebben. Een ontoereikende bedrijfsvoering leidt vaak ook tot een inefficiënte inzet van middelen.

Met behulp van een speciaal voor het project ontwikkelde scan wordt bepaald of het schoolbestuur qua positie in aanmerking komt voor deelname en gemotiveerd is om deel te nemen. Het project wordt uitgevoerd met financiële steun van het Ministerie van OCW, daarom is deelname gratis.

## Voorbeeld

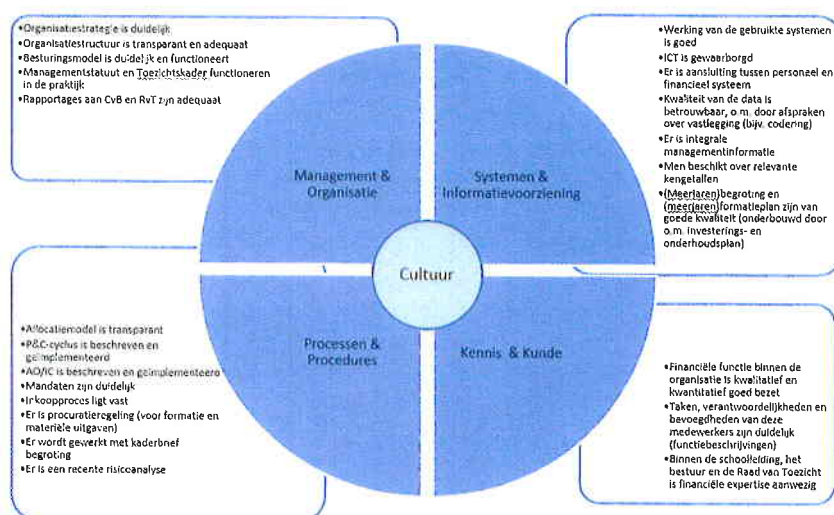
Eén van de schoolbesturen kampte met het probleem dat men, omdat de inkomsten almaar daalden, jaar in jaar uit de kaasschaaf hanteerde. Eigenlijk viel er al jaren niets meer te schaven. De projectadviseurs hebben het schoolbestuur geholpen om het opzetten van een beleidsrijke meerjarenbegroting in gang te zetten, gebaseerd op het strategisch en onderwijskundig kader.

## Voorbeeld

Bij één van de projectdeelnemers analyseerden de twee adviseurs dat de (financiële) verantwoordelijkheden ruim een jaar geleden waren gedecentraliseerd, naar de locaties, de locatieleiders. Maar decentraal bleken er onvoldoende kennis en vaardigheden te zijn om deze nieuwe verantwoordelijkheden waar te maken. Bovendien ontbraken de juiste instrumenten om in control te zijn. Met ondersteuning van de adviseurs is een verbeterplan opgesteld dat vier hoofdaspecten kent: een betere koppeling van gebruikte systemen, het verbeteren van de koppeling tussen onderwijskundig beleid en beschikbare middelen, het opstellen van een meerjarenbegroting per locatie in combinatie met meerjarenformatieplanning en, tenslotte, het verbeteren van de financiële managementinformatie.

### VIJF ASPECTEN VAN BEDRIJFSVOERING

Het project hanteert een analysemodel dat uitgaat van vijf hoofdaspecten van bedrijfsvoering: management & organisatie, systemen & informatievoorziening, processen & procedures, kennis & kunde en, als centraal aspect, cultuur.





## Voorbeeld

Eén van de projectdeelnemers is door twee adviseurs geholpen om het financieel beleid en de administratieve organisatie te beschrijven en te borgen. Het betreffende schoolbestuur kende geen acuut probleem in de bedrijfsvoering, maar de risico's op termijn waren groot. Vrijwel alle kennis was in het hoofd van één medewerker aanwezig en diens vertrek was aanstaande. Bovendien voerden management en stafmedewerkers regelmatig elkaars taken uit. Ook werd besloten een onafhankelijk controller aan te stellen.

### UITEENLOPENDE OORZAKEN EN VERBETERPUNTEN, ALGEMENE LEERPUNTEN

In 2013 zijn 12 schoolbesturen geholpen een organisatie-specifiek verbeterplan op te stellen en in uitvoering te nemen. Als we deze trajecten in oenschouw nemen, zien we een bont palet aan situaties. De voorbeelden in dit artikel illustreren dit ook. Elke casus is uniek, maar er zijn ook algemene leerpunten te destilleren uit het project.

Allereerst moet worden vastgesteld dat (financiële) problemen waar schoolbesturen mee te kampen krijgen zelden of nooit voortvloeien uit onverwacht onheil van buiten. En ook een rammelende boekhouding of een slapende controller zijn zelden de oorzaak. Schoolbesturen komen vooral in de problemen door niet, te laat of verkeerd handelen van bestuurders en managers. Het project, en dat is het tweede algemene leerpunt, heeft geleerd dat veel schoolbesturen begrijpen dat verbetering van hun bedrijfsvoering noodzakelijk is, maar vaak lukt het niet dit besef in concrete plannen en acties, laat staan in concrete resultaten, om te zetten. De waan van de dag overheerst of de vaardigheden om dergelijke veranderingen te implementeren ontbreken.

## Kritische blik helpt

In 2013 hebben twaalf schoolbesturen in het voortgezet onderwijs ondersteuning vanuit het project ontvangen. Bijna allemaal toonden ze zich achteraf erg tevreden over de ondersteuning:

- "Prima analyse en helder verwoord, hier kunnen we verder mee richting MT en Raad van Toezicht."
- "Goede analyse, frisse blik van buiten zet ons aan het denken over het faciliteren van de verandering/verbetering. Met name de veranderende rol van het staffbureau is een eyeopener. Wij zien nu dat we op twee gedachten hinkten en kunnen nu een duidelijke keus maken in het verantwoordelijk maken van de locatiedirecteuren voor de financiën."
- "Goed om ervaren adviseurs die veel VO scholen kennen, in onze keuken te laten kijken."

Ook worden de scan en het analysemodel regelmatig gedownload voor intern gebruik binnen een school of schoolbestuur. Men vindt dan projectdeelname niet nodig of het komt nu niet uit, maar met behulp van de scan en het analysemodel organiseert men wel op eigen kracht verbeteringen in de organisatie.

## Voorbeeld

Een schoolbestuur realiseerde zich al enkele jaren dat men moest bezuinigen. Nu enkele jaren later, leeft men inmiddels al op te grote voet. Het personeelsbestand zal verder vergrijzen. En er komt demografische krimp aan. De projectadviseurs hebben geholpen een plan op te stellen en in uitvoering te nemen voor het managen van de drie genoemde aspecten, op weg naar een onderwijskundig en financieel stabiele situatie over 4 à 5 jaar.

Een derde algemeen leerpunt is het volgende. Er zijn over het algemeen voldoende cijfers voorhanden binnen de schoolorganisaties. Maar de benutting laat te wensen over. Trends en risico's worden vaak niet herkend in de cijfers. Rode cijfers leiden dan niet tot daadkracht. Een voorbeeld hiervan is het schoolbestuur dat te maken kreeg met een (in financieel opzicht) mislukt huisvestingsproject. Men teerde noodgedwongen miljoenen in op de reserve. Terugkijkend moest worden geconstateerd dat op het moment dat er nog bijgestuurd kon worden er niet was gehandeld, terwijl informatie die aangaf dat dit noodzakelijk was, beschikbaar was.

## De benutting van cijfers laat te wensen over

### MENSENWERK

Na het eerste jaar durven de projectleiders de conclusie al wel aan dat handelen door de bestuurder(s), of het nalaten daarvan, aan de basis ligt van vrijwel alle financiële problemen. Handelen of nalaten te handelen, blijkt dus zeer bepalend. Daarmee is het verbeteren van de bedrijfsvoering vooral mensenwerk. In de eerste plaats van bestuurders en managers. Wijzen naar de controller en de boekhouder is veel te gemakkelijk.

### Informatie of deelnemen?

Op de website van de VO-raad (<http://www.vo-raad.nl/themas/bekostiging/project-verbetering-bedrijfsvoering-vo>) is meer informatie te vinden over het project. Ook kan daar de scan gedownload worden en kunnen schoolbesturen zich aanmelden voor het project of nadere informatie opvragen.

**NICO VAN ZUYLEN** IS SENIOR BELEIDSADVISEUR BEDRIJFSVOERING BIJ DE VO-RAAD EN VANUIT DE RAAD VERANTWOORDELIJK VOOR HET PROJECT 'VERBETERING BEDRIJFSVOERING SCHOOLBESTUREN VO'.

**RICK DE WIT** IS SENIOR ADVISEUR EN ADJUNCT-DIRECTEUR BIJ INFINITE FINANCIËL. HIJ IS EXTERN PROJECTLEIDER VAN HET PROJECT 'VERBETERING BEDRIJFSVOERING SCHOOLBESTUREN VO'.

LEES VERDER OVER DIT ONDERWERP OP [WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL](http://WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL), THEMA FINANCIËEL MANAGEMENT, ZOEK OP 'BEDRIJFSVOERING'.