

## FINANCIËEL

# Verantwoorden van klasse(n)

## *Prijs beste jaarverslag*

Is het jaarverslag er alleen omdat OCW dat voorschrijft of wilt u zelf het gevoerde beleid uitleggen? En zo ja, aan wie? Deze vragen staan centraal bij de tweede editie van 'Verantwoorden van klasse(n)', het project van de PO-Raad in het kader van 'Eerst kiezen dan delen'. Speciale aandacht was er dan ook voor de verantwoording over het financieel beleid van de scholen. En precies op dat gebied blijkt verbetering mogelijk. In dit artikel leest u hoe.

DOOR MONICA VAN DER HOFF EN RONALD TE LOO

**A**lle schoolbesturen in het primair onderwijs zijn uitgenodigd hun jaarverslag over 2010 in te zenden. De verslagen strekken om een prijs als beste jaarverslag in drie categorieën: besturen met 1 tot 5 (klein) scholen, 6 tot 15 scholen (middel) en 15 of meer scholen (groot).

Alle jaarverslagen zijn op tien onderdelen langs dezelfde geobjectiverde 'lat' gelegd (zie kader)

Naast deze criteria is in het bijzonder gelet op het financieel management. Daarvoor is een speciale Financieel Management Monitor ontwikkeld, waarvoor een aparte prijs is uitgereikt. Op basis van de beoordelingen van de jaarverslagen ontstond een groslijst met per categorie de beste jaarverslagen. Deze beste zijn naar de jury gezonden. Onder voorzitterschap van Peter Hopstaken (Mazars accountants) bestond de jury uit René Peeters (wethouder Jeugd gemeente Almere) Hans Pirovano, (manager jaarverslaggeving van het Ministerie van OCW), Simone Walvisch (bestuurder van de PO raad), Ton du Burck (Vereniging Toezichthouders in het Onderwijs)

en Ronald Buitelaar (onderwijsjournalist). In het kader hiernaast een overzicht van de winnaars.

### TOTAALBEELD

Tijd om een totaalbeeld te geven van de ontvangen jaarverslagen. Het eerste wat opviel was de kwaliteit. 'Verantwoorden van klasse(n)' werd de eerste keer georganiseerd in 2010 over de jaarverslagen 2008. Voor veel schoolbesturen was dat de derde keer dat een jaarverslag inclusief een breed bestuursverslag werd opgesteld en velen waren nog, om het zo maar uit te drukken, zoekende. Dat dit tot resultaat heeft geleid, is duidelijk: gemiddeld gesproken is de kwaliteit duidelijk hoger dan twee jaar eerder. De gemiddelde score over alle beoordeelde aspecten van het jaarverslag in 2008 was 54,5%, in 2010 is die 63,6%. Hoewel alle categorieën duidelijk beter scoorden, maakte categorie 3 (de verticale verantwoording) de grootste sprong: van 57,9% in 2008 naar 69,9% in 2010. Tussen de ingezonden jaarverslagen waren pareltjes. Ook niet winnende verslagen hadden vaak onderdelen die inspirerend voor collega-besturen kunnen zijn. In een aantal gevallen betrof dat de



## Winnaars beste jaarverslag

### **Categorie bestuur met 1-5 PO scholen: Augustinusschool**

Het jaarverslag is heel persoonlijk en duidelijk geschreven voor de stakeholders in de omgeving van de school. De jury beschreef dit jaarverslag als 'filmisch' en zeer gedetailleerd. Het financiële gedeelte zit goed in elkaar.

### **Categorie bestuur met 6-15 PO scholen: Sint Josephscholen**

Een zeer toegankelijk en bondig geschreven jaarverslag. De resultaten worden eerlijk en transparant gecommuniceerd, o.a. door de uitkomsten van diverse tevredenheidsonderzoeken.

### **Categorie bestuur met > 15 PO scholen: OZA 5**

Het jaarverslag dekt de lading, heeft een logische opbouw. De jury omschreef dit jaarverslag als zakelijk, omgevings- en oplossingsgericht. Er wordt duidelijk vanuit een meerjarenperspectief gewerkt.

### **Financieel Management Monitor: Voila**

Dit schoolbestuur geeft in het jaarverslag door middel van adequate financiële sturing, blijk van financieel scherp aan de wind te zeilen. Hierdoor wordt zowel de jaarlijkse middelen als het vermogen maximaal ingezet voor het verwezenlijken van de organisatorische wijze. Vanuit het jaarverslag blijkt dat dit schoolbestuur dit op een bewuste en verantwoorde wijze doet, met oog op doelstellingbedreigende risico's en zicht op de ontwikkeling van de exploitatie voor de komende jaren. Daarover weet dit schoolbestuur bovendien op een heldere wijze verantwoording over af te leggen.

## Beoordelingscriteria

- basisinformatie (zoals voorwoord, adresgegevens e.d.),
- horizontale verantwoording (zoals is er duidelijk gemaakt voor welke stakeholders het verslag bedoeld is, worden de belangrijkste ontwikkelingen genoemd),
- verticale verantwoording (b.v. wordt duidelijk wie verantwoordelijk zijn voor het verslag, is er een toekomstparagraaf opgenomen),
- strategie (zoals vermeldt het jaarverslag visie en missie, maakt het verslag melding van strategische doelstellingen),
- onderwijs (bevat het jaarverslag bijvoorbeeld een verantwoording op het gebied van onderwijs, zijn concrete onderwijsdoelstellingen opgenomen)
- personeel (gelijk aan onderwijs, maar dan op het gebied van personeel)
- financieel (onder meer bevat het jaarverslag een verantwoording op het gebied van financieel beleid, zijn in het jaarverslag verwijzingen opgenomen naar de jaarrekening)
- overig (zoals is er een relatie geteld met strategie, wordt duidelijk gemaakt welke resultaten per doelstelling geboekt zijn)
- jaarrekening (o.m. is er een (geconsolideerde) balans opgenomen en zijn de financiële gegevens vergeleken met het voorgaande jaar)
- gebruikersvriendelijkheid (b.v. is er een inhoudsopgave aanwezig, is het taalgebruik helder).



Rini Braat van de Sint Josephscholen in Nijmegen en winnaar in de categorie 6-15 scholen heeft zijn prijs in ontvangst genomen.



## Praktische tips

1. Maak duidelijk voor wie u schrijft en nodig uw doelgroep(en) uit te reageren. Maak ook duidelijk wie aan het woord is: de bestuurder, algemeen directeur, voorzitter raad van toezicht, schooldirecteur etc.
2. Gebruik heldere taal. Voorkom zinsneden als "in gang gezet", "wordt aan gewerkt", voorkom lange zinnen en "ambtelijke" taal. Verplaats u in de lezers.
3. Wees eerlijk. Het jaarverslag hoort een spiegel van de organisatie te zijn. Er gaan dingen goed, maar ook dingen mis. Als u ook dat vermeldt, wordt het verslag geloofwaardig. Zeg wat de doelen waren, wat gedaan is om dat te bereiken, wat er uiteindelijk bereikt is en wat dat voor de toekomst betekent.
4. Onderwijs is de kerntaak van een onderwijsorganisatie en dat mag zeker goed aan bod komen. Zoek verder evenwicht in de aandacht die u aan de andere onderdelen van het verslag besteedt.
5. Een onderwijsorganisatie zit niet op een eiland, maar staat juist midden in de maatschappij. Beschrijf dan ook die omgeving en wat dat betekent voor de organisatie. Reageer op de maatschappelijke opdrachten die de scholen (vaak in overvloed) krijgen.
6. Wees niet defensief ("Het zat tegen", "Door de regelgeving van OCW is dit of dat niet gelukt"), want met omstandigheden, of die nu tegen zitten of mee zitten, zult u altijd te maken hebben. Geef liever aan hoe u daarmee bent omgegaan.
7. Het is uw jaarverslag, uw verantwoording. Laat de lezer merken dat u ook verantwoording af wilt leggen, niet alleen maar af moet leggen. Zeg wat u van iets vindt. Te vaak zien wij bijvoorbeeld bij de cijfers alleen een cijfermatige toelichting ("die of die post is hoger uitgevallen dan verwacht"), en zelfs hebben we gezien dat in een meerjaren reeks het exploitatieresultaat negatief was zonder dat daarbij stond of dat bewust beleid was en of we het erg of juist helemaal niet erg moesten vinden.
8. Hou de omvang beperkt, weerhoudt u ervan teveel te willen uitleggen.
9. Als u een selectie maakt van de financiële gegevens die u in het jaarverslag zelf wilt toelichten, vergewis u er dan van dat u geen essentiële onderdelen weglaat. Voeg als bijlage de integrale jaarrekening met accountantsverklaring toe.
10. Tenslotte: verleid de lezer om uw verslag helemaal te lezen door plezierig taalgebruik en "plaatjes": grafiekjes, foto's e.d.

lay-out en visuele presentatie: teksten afgewisseld met grafieken en foto's, rustige opmaak met duidelijke indeling. Hiermee werd de lezer uitgenodigd door te lezen.

Ook inhoudelijk hebben we mooie dingen gezien: een ouderjaarverslag, een kinderjaarverslag, een duidelijk stramien 'wat wilden we bereiken, wat hebben we daarvoor gedaan, wat hebben we bereikt en wat gaan we nu doen', heldere informatie over onderwijsopbrengsten en een goede koppeling tussen missie, strategie, doelen en resultaten.

### TIPS

Het kan altijd beter. Soms zit dat in kleine dingen: zet tussen de teksten eens een foto of een grafiekje, let op de presentatie (het oog wil ook wat). Wil niet teveel uitleggen, dikke boekwerken ogen vaak fraai, maar na zo'n 25 bladzijden wil de aandacht van de lezer nog wel eens afdwalen.

Soms ook hebben we toch wel belangrijke dingen gemist. Zoals een financiële verantwoording of de toelichting op de cijfers. Soms was ook niet duidelijk wie nou de afzender was (management? bestuur? toezichthouder). Soms kon je wel raden uit welke hoek de auteur afkomstig was, bijvoorbeeld als er veel aandacht aan onderwijs en onderwijsresultaten werd besteed en nauwelijks aan huisvesting of financiën. Omgekeerd zijn we ook tegengekomen: een volledig financieel jaarverslag met uitgebreide toelichting, waarbij de paragrafen over strategie, doelstellingen en onderwijs mager afstaken. Het is ook niet eenvoudig, realiseren we ons. Je wilt alle aspecten aan bod laten komen, maar ook niet teveel opschrijven. Je schrijft in het kader van de verticale verantwoording (overheid), maar ook in het kader van de horizontale verantwoording (ouders, leerkrachten, relaties).

Daarom geven we op deze pagina's (zie kader) een aantal tips naar aanleiding van de jaarverslagen die we gezien hebben. Wij wensen u een uitstekend jaarverslag over 2011 toe!

**MONICA VAN DER HOFF IS DIRECTEUR VAN INFINITE FINANCIËEL. HET BEDRIJF DAT ONDERWIJSORGANISATIES HELPT GRIP TE KRIJGEN EN TE HOUDEN OP HUN BEDRIJFSVOERING, FINANCIËN, ADMINISTRatieve ORGANISATIE EN RISICO'S. WWW.INFINITEBV.NL**  
**RONALD TE LOO IS DIRECTEUR VAN ORGANISE TO LEARN. HET ADVIESBUREAU VOOR AAN ONDERWIJSORGANISATIES OP HET GEBIED VAN BEDRIJFSVOERING. WWW.O2L.NL**  
**ZOEK OP 'JAARVERSLAG' OP WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL/FINANCIËLMANAGEMENT EN LEES DE ARTIKELN OVER HET JAARVERSLAG IN HET PO.**