

Onderwijsinstellingen hebben als doelstellingen het leveren van goed onderwijs. Hiertoe dienen de middelen die ter beschikking staan doelmatig worden ingezet. Dit is voor veel onderwijsinstellingen geen eenvoudige zaak. De financiële crisis, de krimp van de leerlingaantallen, de invoering van passend onderwijs en de doordecentralisatie van het buitenonderhoud leggen druk op de onderwijsdoelstellingen enerzijds en de inzet van middelen anderzijds. Veel onderwijsinstellingen zijn de afgelopen jaren geconfronteerd met exploitatietekorten of deze worden gemaskeerd door extra inkomsten op de valreep van het jaar. Om deze tekorten te beheersen of terug te dringen worden maatregelen genomen die mogelijk weer de onderwijsdoelstellingen kunnen beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de grotere klassen door bezuinigingen op het personeel.

Ton van Iwaarden, senior adviseur/controller bij Infinite Financieel B.V

Schoolbestuur: “Bent u klaar voor de volgende fase?”

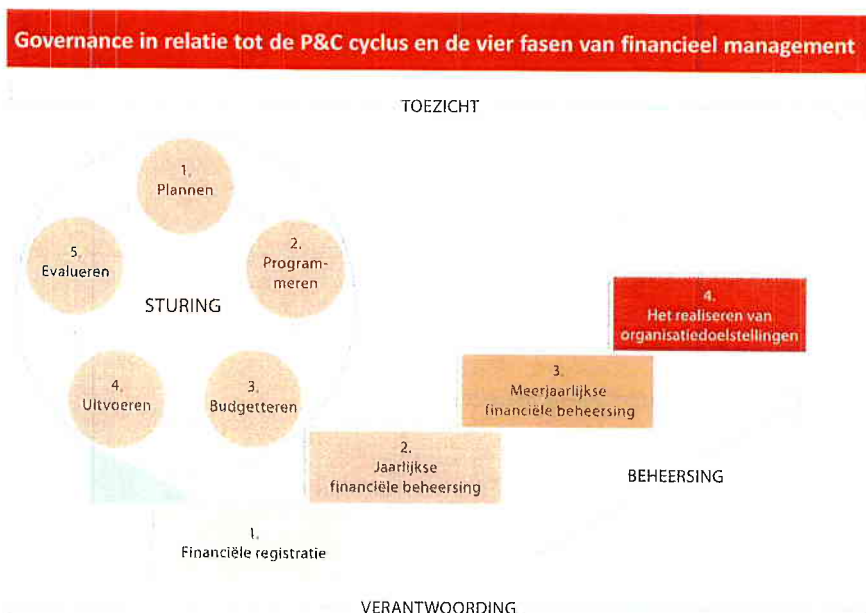
Het mag duidelijk zijn dat voor het verzorgen van goed onderwijs een goed financieel management een basisvoorwaarde is. Het sturen, beheersen en verantwoorden van de beschikbare middelen neemt een prominente plaats in de activiteiten van een onderwijsinstelling. Dit is het terrein van planning & control en de controller. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in enerzijds financial control en anderzijds business control. Op het onderscheid hiertussen wordt verderop in dit artikel ingegaan.

Financieel management betekent: *het managen van de beschikbare middelen op een zodanige manier dat de doelstellingen op organisatie en schoolniveau op een effectieve en efficiënte wijze worden behaald!*

Financiële registratie

De planning- en control cyclus is de basis van financiële sturing. In dit proces worden de budgetten, waaronder de formatie, begroot en vastgesteld, de inzet van de middelen gemonitord en de resultaten worden geëvalueerd (verantwoording). Deze verantwoording is zowel tussentijds (rapportages) als aan het eind van het jaar (jaarverantwoording). Een goed ingericht P&C-proces stelt de instelling in staat bij te sturen, bijvoorbeeld bij bestaande of dreigende tekorten. De afgelopen jaren zijn er meerdere voorbeelden van de financieel in problemen geraakte onderwijsinstellingen. Het aantal van de onder financieel toezicht van de onderwijsinspectie gekomen instellingen is talrijk. In veel gevallen was sprake van een onvol-

doende functionerende P&C cyclus, waarbij bedreigingen en risico's onvoldoende en



niet tijdig werden onderkend, terwijl in veel gevallen de signalen er wel waren. Een adequate P&C cyclus zorgt ervoor dat de financiële risico's tijdig worden gesignaleerd, bijvoorbeeld door middel van een (meerjaren)begrotingen, managementrapportages en risicomanagement. Door de aangescherpte regels rondom de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag schuiven steeds meer onderwijsinstellingen naar fase 3, meerjarige financiële beheersing. Het belang van deze meerjarige financiële beheersing blijkt uit de rol die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft gegeven aan de instellingsaccountants. Deze stellen onder andere vast dat de opgenomen cijfers zijn ontleend aan de planning- en controlcyclus. Op welke wijze zijn de begrote cijfers tot stand gekomen? Welke uitgangspunten zijn er gehanteerd? Zijn

er scenario-analyses toegepast? Welke toetsingen hebben er gedurende het begrotingsproces plaatsgevonden?

Financiële beheersing

Financial control richt zich op de financiële beheersing. Financial control zorgt ervoor dat bestuurders en schoolleiders financieel in control blijven door tijdig de juiste informatie te verstrekken. Financial control omvat onder andere:

- Het opstellen van de financiële planning & control cyclus;
- Interpreteren en bewerken van financiële gegevens tot managementinformatie inclusief een prognose, hierbij de financiële staf bevragedend over de kwaliteit en juistheid van de cijfers;
- Begroting en verantwoording;
- Advisering van het management op het gebied van financiën;
- Confronteren van bestuurders en toezichthouders met de kwaliteit van de besluitvorming;
- Adviseren over inrichtingsvraagstukken binnen de financiële administratie.



Ton van Iwaarden is senior adviseur/controller bij Infinite Financieel B.V. Infinite Financieel is gespecialiseerd in het adviseren over financiële en bedrijfsvoeringsvraagstukken in het onderwijs. www.infinitebv.nl

Financial control heeft dus een sterk financiële inslag. Bij financial control ziet men vaak alleen de uiteindelijk gerealiseerde cijfers. Op alles wat tot die cijfers leidt, is niet altijd evenveel zicht en al zeker geen grip. Bij financial control blijft een belangrijke taak onuitgevoerd: de koppeling tussen beleid (doelstellingen) en financiën alsmede personeel en financiën. Aangezien de beschikbare middelen steeds schaarser worden en de verwachtingen die de omgeving heeft van de onderwijsinstelling (kwalitatief goed onderwijs) wordt de vraag steeds belangrijker of het maximale onderwijsopbrengst wordt bereikt met de beschikbare middelen. Dit is het terrein van de business control en daarmee fase 4 van het financieel management. Het leggen van het verband tussen de doelstellingen en de inzet van middelen.

Organisatie-doelstellingen realiseren

Van het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van financiële cijfers ten behoeve van het bijsturen door het management naar het inzicht verkrijgen in het primaire proces door middel van het monitoren van de realisatie van de doelstellingen in relatie tot de beschikbare middelen. Bij business control wordt breder gekeken ten opzichte van financial control. Tot business control behoort behalve de genoemde onderwerpen bij financial control:

- Verband leggen tussen doelen, onderwijsproces en middelen;
- Verband leggen tussen strategisch beleidsplannen en schoolplannen enerzijds en begroting en financiële planning anderzijds;
- Opname integrale analyse en een beleidsrijke prognose einde boekjaar in managementrapportages;
- Verantwoordelijke voor business control vervult een trekkersrol voor opzet en implementatie van risicoanalyses en risicobeheersing;
- Business control is verantwoordelijk voor de totale planning- en controlcyclus van de instelling.

De kern van de business control is dus om zorg te dragen dat de organisatie de gestelde doelen realiseert en daartoe doelmatig en efficiënt opereert. Dit kan ingevuld worden aan de hand van het onder-

staande schema² inzake de stappen in het proces van financieel management.

Vertalen strategisch beleidsplan

Voor een effectieve uitvoering van business control ligt de start al bij de vertaling van het strategisch beleidsplan c.q. het jaarplan in financiële consequenties in de (meerjaren)begroting. Belangrijk is dat de te realiseren doelen SMART zijn geformuleerd, zodat deze goed meetbaar zijn en over de realisatie de benodigde informatie kan worden verzameld. Dat betekent het koppelen van prestatie-indicatoren aan de doelstellingen, alsmede zichtbaar maken welke concrete acties men gaat ondernemen om de doelen te realiseren en wat deze acties kosten. Het is de verantwoordelijkheid van business control om de AO/IB zodanig in te richten dat de benodigde financiële en niet-financiële informatie, tijdig, juist, volledig en relevant is. Business control richt zich nu niet meer alleen op de financiële performance, maar nadrukkelijk op realisatie van de onderwijsdoelen en de daarmee (al dan niet) doelmatig ingezette middelen. Dit wordt tot uitdrukking gebracht in managementrapportages en in gevraagde en ongevraagde adviezen. Daarnaast worden met behulp van de ICT-ontwikkelingen steeds vaker dashboards ontwikkeld waarbij de realisatie van de onderwijsdoelstellingen in relatie worden gebracht met de inzet van middelen. Zo'n dashboard kan dan bijvoorbeeld bestaan uit:

- Resultaat, liquiditeit en solvabiliteit;
- Leerling ontwikkelingen;
- FTE ontwikkelingen;
- Huisvesting.

Aan de hand van zo'n dashboard ("early warning systeem") kan in één oogopslag worden gemonitord of de diverse aandachtsgedebieden in de pas lopen en of er bijsturing nodig is. De werkzaamheden van de controller richten zich daarbij onder meer op de betrouwbaarheid van de informatie en de systemen waaruit de informatie voort komt en daarmee ondersteunt hij het in control zijn van de instelling. Maakt u ook de volgende stap?

1. PO-raad: Brochure verantwoording van financiën
2. Uit Sturen met geld, M. Verbart, AVS, 2005

Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2015

Stevige ontwikkelagenda onderwijshuisvesting

De Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2015 biedt een mooie kans voor onderwijsorganisaties om een impuls te geven aan (de professionalisering van) hun huisvestingsbeleid en het vastgoedmanagement.

De agenda bevat acht punten waarop het werkveld het komend jaar vooruit wil komen. Zeker zeven daarvan zijn ook zeer relevant voor onderwijsorganisaties, gezien de gewenste vernieuwing in het onderwijs (2032), het krimpend aantal leerlingen en het terugdringen van de exploitatiekosten. Deze punten zijn:

1. Wegwerken van de overmaat, van groot belang in verband met het krimpend aantal leerlingen
2. Transformeren en verduurzamen
3. Moderniseren van kindvoorzieningen (na de overheveling)
4. Meer makelen
5. Ondernemender
6. Scherper op het geld
7. Verder professionaliseren

Onderwijs actief

De Agenda Maatschappelijk Vastgoed is een samenwerkingsagenda voor en door partijen in het veld en tevens het werkbriefje van Bouwstenen voor Sociaal. Diverse onderwijsorganisaties hebben afgelopen jaren actief in het netwerk geparticipeerd om onderling en met andere partijen in het maatschappelijke werkveld kennis uit te wisselen en tot goede afspraken te komen. In 2014 is ook het eerste schoolbestuur actief partner geworden van Bouwstenen.

Sectorverbindend ontwikkelen

De Agenda biedt een mooie kans voor onderwijsorganisaties om zich aan te sluiten en mee te doen met het ontwikkelwerk dat in Bouwstenenverband wordt opgepakt. Denk aan de Bouwstenenactiviteiten rond de professionalisering van het huisvestingsbeleid en het vastgoedmanagement, waaronder de ontwikkeling van eenduidige begrippen, spelregels en competenties, maar ook aan inhoudelijke en financiële zaken rond huisvesting en vastgoed.

Onafhankelijk

Bouwstenen is een onafhankelijk platform voor en door partijen in het veld en staat voor vinden, verbinden en vooruit komen in het maatschappelijk vastgoed. De PO-Raad, Brancheorganisatie Kinderopvang, MOgroep, VNG en Aedes steunen dit initiatief.

Zin om mee te doen?

Iedereen die een bijdrage kan en wil leveren aan de realisatie van de Agenda is welkom actief mee te doen.

Voor meer informatie zie www.bouwstenen.nl of bel met Ingrid de Moel, 06 - 5231 0845.

De stappen in het proces van financieel management

