



Het goede gesprek over financiën

*WMS congres,
woensdag 15 november 2023*

Introductie



Drie vragen...

1. Wie heb ik voor me?
2. Voelt u als GMR lid weleens handelingsverlegenheid op het gebied van financiën? En zo ja wanneer precies?
3. Wat is de belangrijkste rol van de GMR op het gebied van financiën?

Thema's



- **Wat is goed financieel management en welke rol heeft GMR hierbij?**
- Relevante WMS artikelen i.h.k.v. financiën
- Goede gesprek over hoofdlijnen financieel beleid

Wat is **goed** financieel management?



Vraag:

Waar is goed financieel management in het onderwijs op gericht?

1. De **continuïteit** van de schoolorganisatie
2. Het zodanig managen van beschikbare middelen dat de (onderwijskundige) **doelstellingen** op een **doelmatige** wijze worden gerealiseerd

Organisatie van **goed** FM?



*Financieel management is het geheel van activiteiten gericht op het **sturen** (financieel beleid), **beheren** (financieel beheer), **verantwoorden** en **toezicht** van onderwijsmiddelen*

Bron: EY, 2011 (n.a.v. Bossert, 2003)

Organisatie goed financieel management



Goed financieel management is een "spel" waarbij het van belang is dat alle spelers voldoende kennis en kunde hebben om hun gezamenlijk het spel goed te kunnen spelen



PORAAD
Eerst kiezen, dan delen

**Financieel management
een zaak van mensen**

Deskundigheidsprofielen voor het primair onderwijs

Rol	Functies
Toezichthouder:	Raad van toezicht, algemene ledenvergadering, algemeen bestuur etc.
Bestuurder:	College van bestuur, dagelijks bestuur, bestuurder, (bovenschools) directeur etc.
Directeur:	Schooldirecteur, locatiedirecteur, schoolleider, adjunct-directeur etc.
Controller:	Controller
Financiële staf:	Stafhoofd, beleidsmedewerker, financieel (administratief) medewerker etc.
Medewerkers:	Leerkracht, (bouw-)coördinator, IB' er, OOP'er etc.
Medezeggenschapsraden:	GMR personeels- en oudergeleding en MR personeels- en oudergeleding

Goed financieel management & rol (G)MR



OPDRACHT

Het is de opdracht van de (G)MR:

- ▶ de belangen van leerlingen, ouders en personeel te behartigen;
- ▶ in samenhang toezicht uit te oefenen op onderwijs, organisatie en financiën.

KENNIS

De (G)MR beschikt over kennis over:

- ▶ relevante in- en externe ontwikkelingen die direct van invloed zijn op beleid en bedrijfsvoering;
- ▶ strategie, doelen en interne beleids-, communicatie- en besluitvormingsprocessen;
- ▶ (de werkwijze inzake beleid en uitvoering op) de verschillende beleidsgebieden (op hoofdlijnen);
- ▶ begrippen uit de bedrijfseconomie in relatie tot het onderwijs, te weten:
 - bedrijfsadministratie: balans, exploitatierekening (basiskennis);
 - financieel management (basiskennis):
 - vermogensbeheer: solvabiliteit, kapitalisatiefactor, reserveringen;
 - budgetbeheer: liquiditeit, rentabiliteit;
 - budgetteringsprocessen (begroting, kostenbeheersing en -efficiëntie);
 - management control (beheersing bedrijfsvoering) (basiskennis):
 - planning- & controlcyclus;
 - risicomanagement.
- ▶ de interne voortgang en stand van zaken met betrekking tot ten minste onderwijs, financiën en personeel.

TAKEN

Om zijn opdracht te vervullen heeft de (G)MR tot taak:

- ▶ een visie te geven op voorgenomen beleid (gebaseerd op advies- of instemmingsrecht, onderwijskundige doelen, schoolplan, leerplan, zorgplan) en bedrijfsvoering;
- ▶ mee te denken over schoolbeleid, resultaten en bedrijfsvoering, daarover voorstellen te doen en die te evalueren, met specifieke aandacht voor:
 - onderwijskwaliteit;
 - financiële continuïteit/leerlingenvolumes;
 - reputatie en inhoudelijke speerpunten;
 - goed werkgeverschap (adequaat hr-beleid).
- ▶ instemming te verlenen over aanvaarding van bepaalde financiële middelen of geldelijke bijdragen;
- ▶ te adviseren over vaststelling of wijziging van de hoofdlijnen van het meerjarige financiële beleid (waaronder voorgenomen bestemming van middelen);
- ▶ relevante documenten en rapportages (beleid, begroting etc.) te bestuderen en die informatie te gebruiken om directeuren/ bestuurder(s) te adviseren over (alternatieven voor) beleid en maatregelen.

VAARDIGHEDEN

De (G)MR kan:

- ▶ toezien op de koppeling tussen financieel beleid en financiële doelen enerzijds en (strategisch) organisatiebeleid anderzijds;
 - ▶ (financieel) beleid vertalen naar (mogelijke) concrete gevolgen;
 - ▶ denken in termen van de planning- & controlcyclus (plannen-verantwoorden, baten-lasten);
 - ▶ een aanvullende ondersteuningsbehoefte onderkennen en inroepen;
 - ▶ financiële informatie en analyses lezen en interpreteren (balans, exploitatierekening, vermogenspositie, investeringsbehoefte, liquiditeitsbehoefte, risicoanalyses);
 - ▶ normen als solvabiliteit, kapitalisatiefactor, liquiditeit en rentabiliteit interpreteren;
 - ▶ verdiepingsvragen stellen aan bestuurder(s)/directeuren.
- **Neem deze taken, kennis en vaardigheden schoolbestuurder i.h.k.v. financieel management even tot je.**
 - **Wat valt je het meest op? (als je dit vergelijkt met je eigen praktijk)**

Thema's



- Wat is goed financieel management en welke rol heeft GMR hierbij?
- **Relevante WMS artikelen i.h.k.v. financiën**
- Goede gesprek over hoofdlijnen financieel beleid

financieel beleid



Artikel 8. **Algemeen informatierecht** medezeggenschap t.a.v. financieel beleid

- Lid 1. Het bevoegd gezag verstrekt de medezeggenschapsraad, ongevraagd, tijdig alle inlichtingen die de medezeggenschapsraad voor de vervulling van zijn taak redelijkerwijze nodig kan hebben.
- Lid 2. Het bevoegd gezag verstrekt de medezeggenschapsraad in elk geval:
 - a. jaarlijks de **begroting** en bijbehorende beleidsvoornemens op financieel, organisatorisch en onderwijskundig gebied
 - b. jaarlijks voor 1 mei informatie over de **berekening die ten grondslag ligt aan de middelen uit 's Rijks kas** die worden toegerekend aan het bevoegd gezag;
 - c. jaarlijks voor 1 juli een **jaarverslag** als bedoeld in artikel 165 van de Wet op het primair onderwijs, artikel 141 van de Wet op de expertisecentra of de gegevens, bedoeld in artikel 5.47, derde lid, van de Wet voortgezet onderwijs 2020;

Hoe wordt hier in de praktijk mee om gegaan? Wat doen jullie met deze informatie

financieel beleid



Instemmingsrechten (G)MR t.a.v. financieel beleid

- Geheel: beleid rondom sponsoring (**artikel 10**, lid f)
- Oudergeleding: vaststelling of wijziging hoogte en de bestemming van de vrijwillig ouderbijdrage (**artikel 13** lid c j en **artikel 14** lid 2)
- Personeelsgeleding: besluiten met betrekking tot (**artikel 12** lid 1 b,g en j)
 - vaststelling of wijziging van de samenstelling van de formatie;
 - vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot de toekenning van salarissen, toelagen en gratificaties aan het personeel;
 - vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot het overdragen van de bekostiging;

financieel beleid



Artikel 11. **Adviesbevoegdheid medezeggenschapsraad**

Artikel 16. **Bevoegdheden (geledingen) gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.**

- Lid 1. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad treedt, **indien het aangelegenheden betreft die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen**, in de plaats van de medezeggenschapsraad van die scholen. De eerste volzin is van overeenkomstige toepassing op de onderscheiden geledingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad indien het bevoegdheden van een geleding van de medezeggenschapsraad betreft.
- Lid 2. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad wordt tevens vooraf in de gelegenheid gesteld om **advies** uit te brengen over elk door het bevoegd gezag te nemen besluit met betrekking tot:
 - a. vaststelling of wijziging van de **hoofdpijnen van het meerjarig financieel beleid** voor de desbetreffende scholen, waaronder de **voorgenomen bestemming van de middelen** die aan het bevoegd gezag ten behoeve van elk van de scholen uit de openbare kas zijn toegerekend of van anderen zijn ontvangen;
 - b. **bovenschools niveau en op schoolniveau**;

financieel beleid



Hoofdpijnen van financieel beleid: wat zijn uw ervaringen?

- Welke concrete onderwerpen worden met jullie besproken hoe wordt dat besproken?
- Welke informatie/ documenten ontvangt u/ Heeft u tot u beschikking?
- Wat is uw ervaring met het gesprek over hoofdpijnen financieel beleid

Thema's



- Wat is goed financieel management en welke rol heeft GMR hierbij?
- Relevante WMS artikelen i.h.k.v. financiën
- **Goede gesprek over hoofdlijnen financieel beleid**
 - Goed gesprek gaat verder dan alleen kennis over rechten en plichten

Hoofdpijnen financieel beleid



Hoofdpijnen van het meerjarig financieel beleid: waar hebben we het over?

De WMS is hier niet helder over → onderzoek Panteia/ Oberon (2017) : brede consensus over onderstaande onderwerpen:

1. Het intern allocatiemodel
2. Verdeling uitgaven aan personeel en materieel
3. Vermogenspositie en reserves
4. Meerjareninvesteringen voortvloeiend uit het strategisch beleidsplan (meerjarenbegroting)

Hoofdlijnen financieel beleid



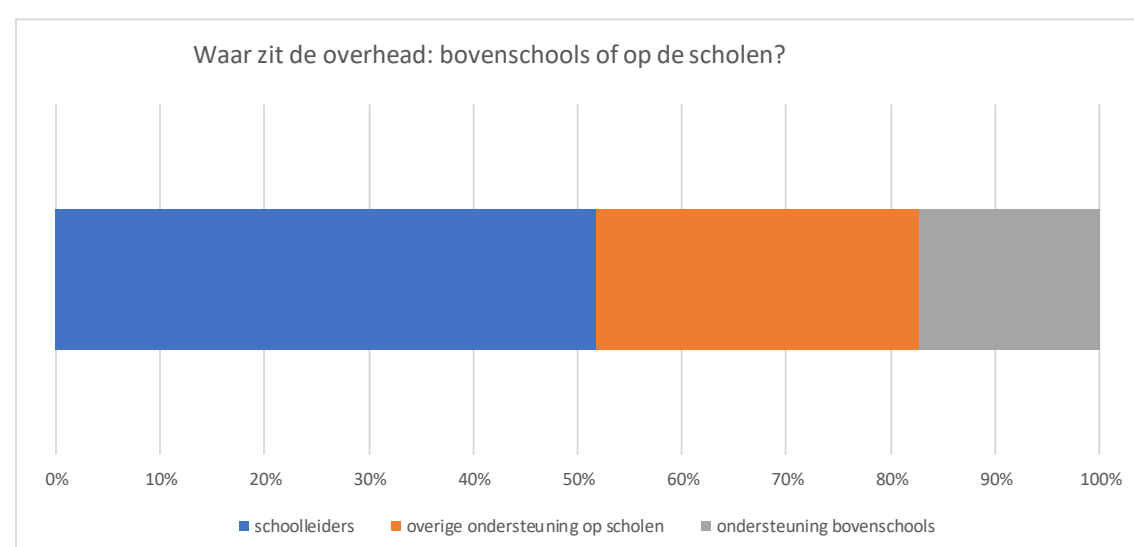
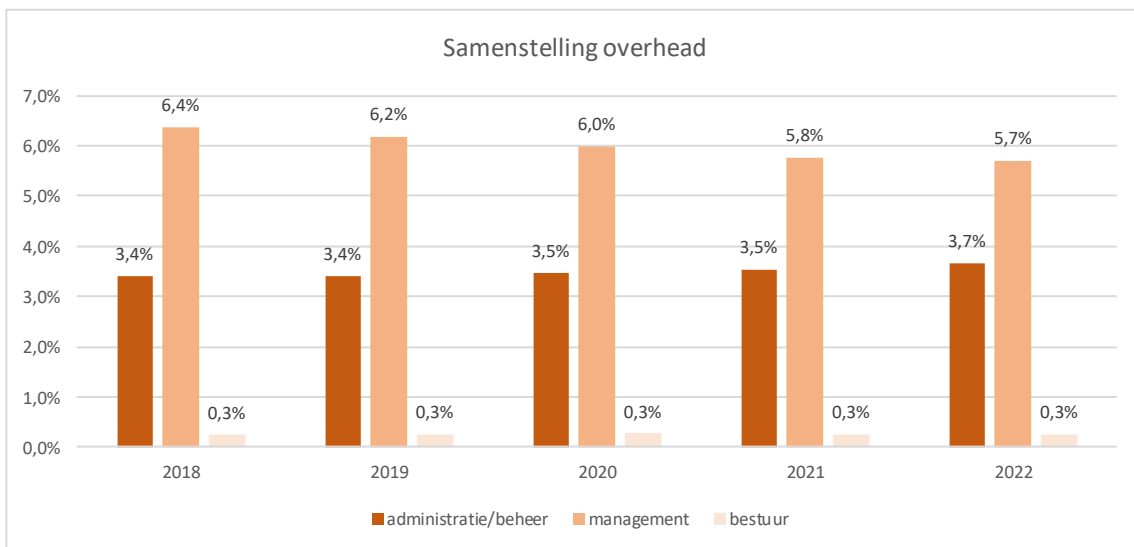
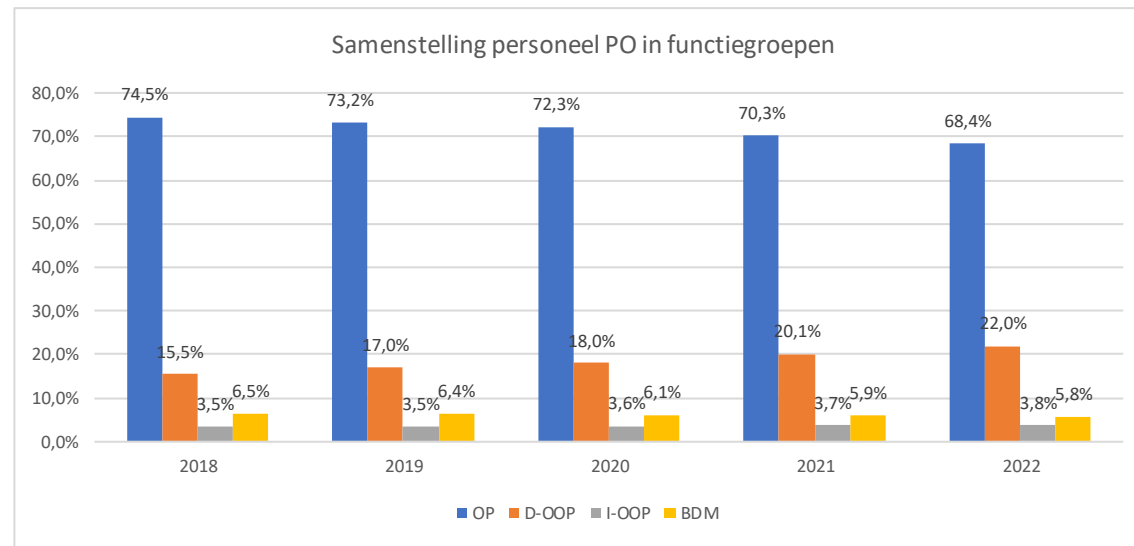
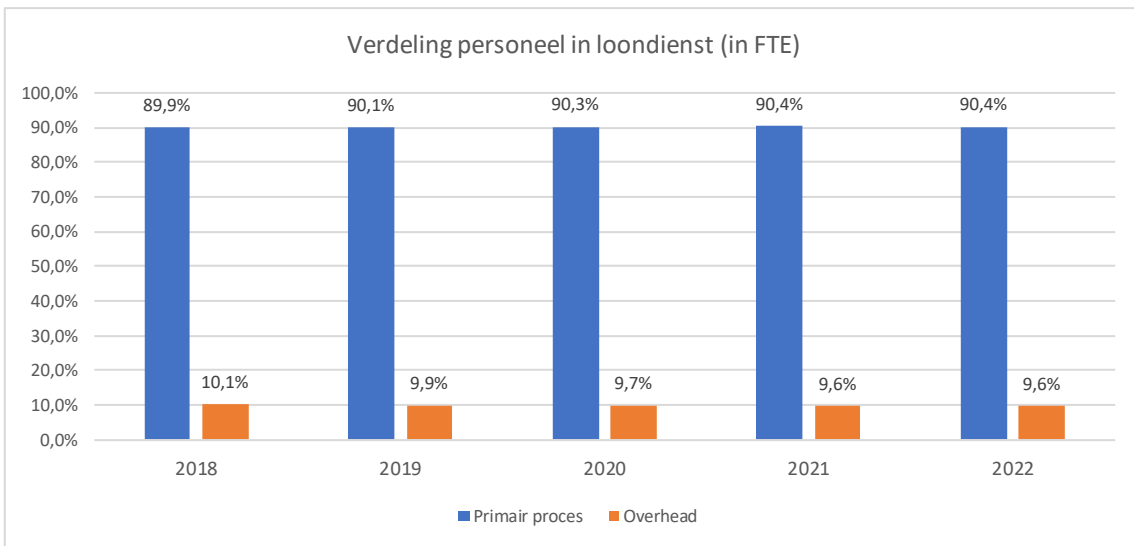
1. Intern allocatie model

Afspraken (meerjarig) over de verdeling van de middelen die voor het schoolbestuur binnenkomen over de scholen en over het bestuurskantoor

Punten voor dialoog:

- Hoe wordt geld dat schoolbestuur ontvangt verdeeld over de scholen?
- Welke activiteiten doen we op schools/ bovenschools? En waarom?
- Hoe is besluitvorming tot stand gekomen en wanneer evalueren?
- Gesprek over primair proces en ondersteuning/ overhead?

GRAFIEKEN OVERHEAD 2018 - 2022



Hoofdpijnen financieel beleid



2. Verdeling uitgaven personeel en materieel

Afspraken (meerjarig) over de inzet van middelen personeel en materieel ten opzichte van de totale bekostiging:

- In de bekostiging zitten geen schotten personeel en materieel
- Om te volgen wat er gebeurt kan in overleg met bestuur een signaleringswaarde worden overeengekomen → startpunt voor gesprek als deze wordt onder/overschreden.

Hoofdlijnen financieel beleid



3. Vermogenspositie en reserves

Afspraken (meerjarig) ten aanzien van de financiële positie (wanneer versterken of juist aanspreken vermogen)

Vraag:

- Hoe rijk/ arm is uw schoolbestuur? Of anders gezegd: Is er nog ruimte om te investeren in het verhogen van de onderwijskwaliteit?
- En hoe kom je tot die conclusie?

Hoofdpijnen financieel beleid

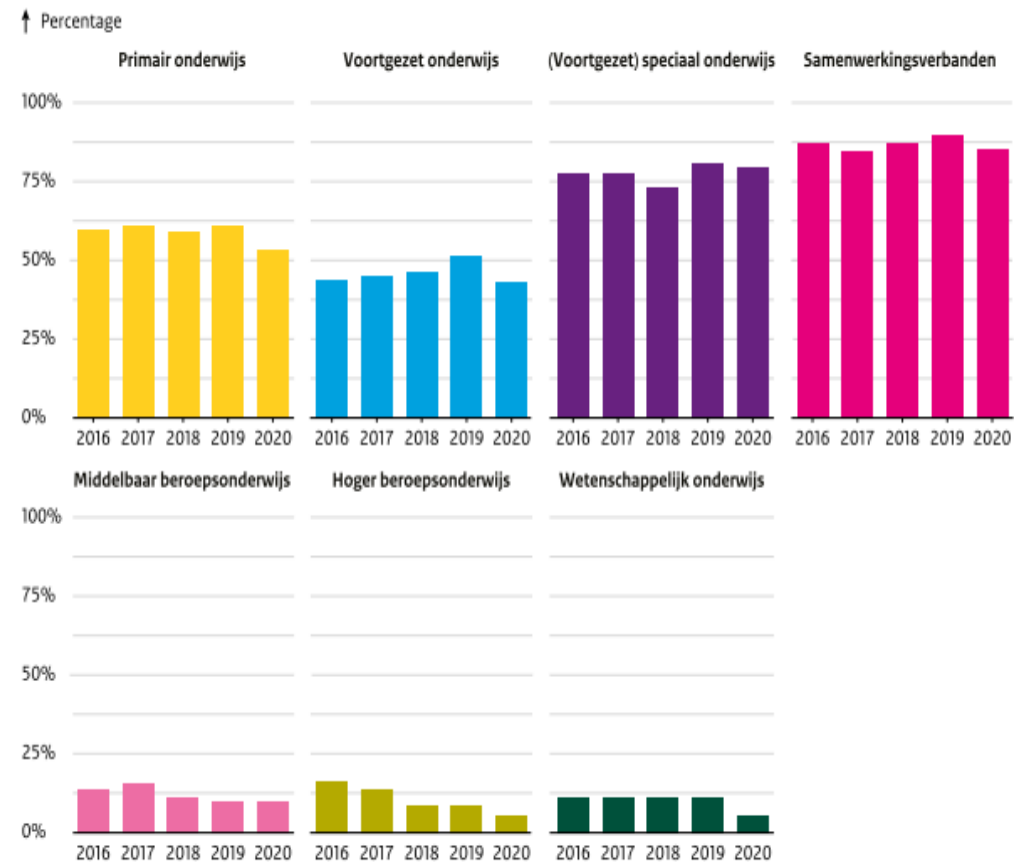


Goed FM is het zoeken naar het evenwicht tussen:

- Zoveel mogelijk onderwijsgeld ten behoeve van het realiseren van onderwijskundige doelstellingen (**doelrealisatie**)
- Zonder hierdoor in continuïteitsproblemen te komen (**continuïteit**)

IvHO (2023): schoolbesturen zijn te voorzichtig → reserves zijn vaak onnodig groot

Schoolbesturen boven signaleringswaarde moeten zich extra verantwoorden over afbouw en hoe hierover het gesprek is gevoerd met intern toezicht en GMR



Bron: Incentie van het Onderwijs (2023)

Hoofdpijnen financieel beleid



- Hoe?
- Kengetallenanalyse www.schoolbesturenopdekaart.nl → gangbare kengetallen in onderwijs beantwoorden 2 vragen:

1. Wanneer zit een schoolorganisatie in financieel zwaar weer/ of dreigt deze daar te komen?

- Solvabiliteit II (vermogensbeheer)
- Weerstandsvermogen (vermogensbeheer)
- Liquiditeit (budgetbeheer)

→ *In relatie tot meerjarige rentabiliteit*

2. Wanneer is er mogelijk sprake van bovenmatig publiek eigen vermogen? Of is daar in toekomst mogelijk sprake van?

- Signaleringswaarde bovenmatige reserves (vermogensbeheer)

→ *In relatie tot meerjarige rentabiliteit*

Rentabiliteit

- Postief / negatief? Dan neemt vermogen toe / af
- Resultaat ten opzicht van de totale baten

Hoofdpijnen financieel beleid



Enkele notities bij evalueren financiële positie aan de hand van kengetallen

- Als je geen bovenmatige reserve hebt, betekent dat niet dat je geen investeringsruimte hebt (laat staan arm)
- Ondergrenzen en bovengrens liggen ver uit elkaar en geven aan wat **NIET** gewenst is, maar wat is dat een **GEWENSTE** financiële situatie?
- De gewenste situatie is afhankelijk van:
 - Kwaliteit planning en control cyclus, AO/IC
 - Financiële deskundigheid → wordt het spel goed FM goed gespeeld?
 - (Financiële) risicobeheersing → welke omstandigheden leiden mogelijk tot een uitstroom van middelen
 - Bereidheid om scherp aan de wind te zeilen (risk appetite)

→ Bespreek met bestuurder welke financiële positie wenselijk is: kunnen we scherp aan de wind zeilen (meer investeringsruimte voor onderwijs) of spelen we op safe (minder investeringsruimte onderwijs)

→ Evaluer en verantwoord financiële positie van uw organisatie jaarverslag/ bestuursverslag

Hoofdpijnen financieel beleid

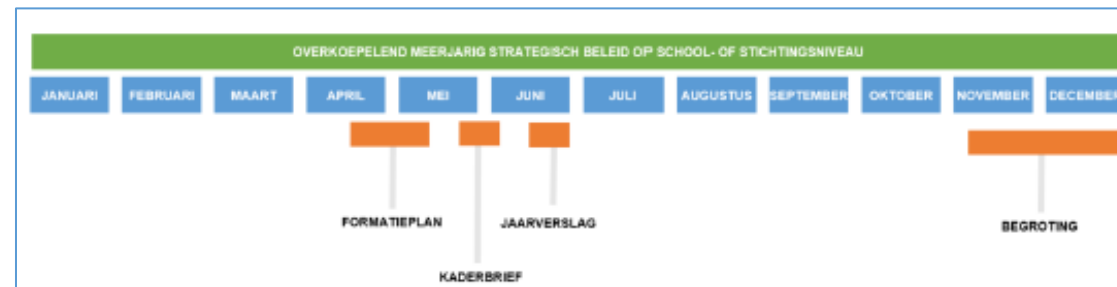


4. Meerjareninvesteringen voortvloeiend uit het strategisch beleidsplan (meerjarenbegroting)

- (Meerjaren)begroting is financiële vertaling van strategisch beleidsplan/ koersplan.
- Begroting (1^e jaar MJB) wordt ter informatie voorgelegd aan (G)MR (art 8 lid 2 a WMS)
- Welke vragen bespreek je met bestuurder?

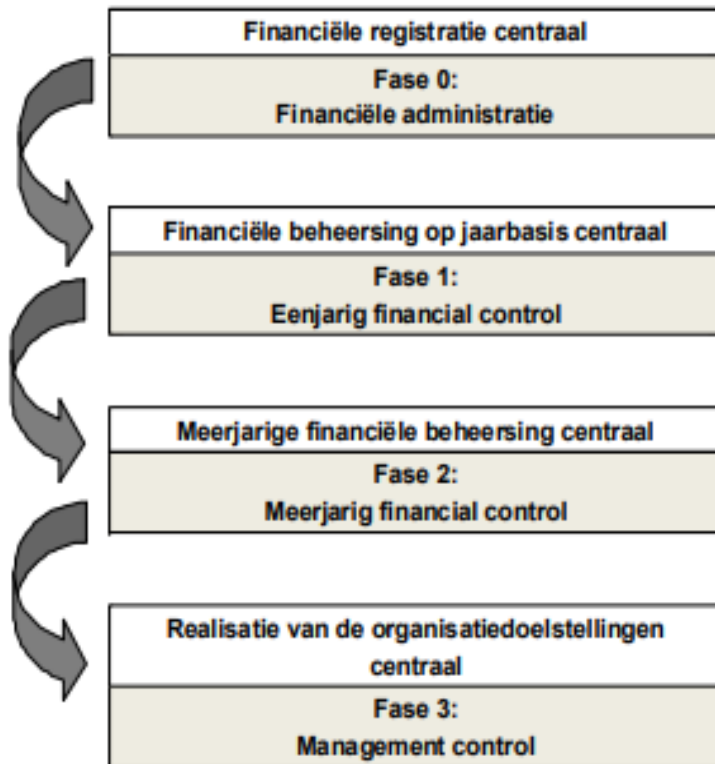
(G)MR heeft belangrijke rol bij het goed financieel management van schoolorganisatie (zie deskundigheidsprofielen) → niet zozeer door getallen te controleren, maar door:

- Conform financieel beleid (allocatiemodel, personeel/materieel, financiële positie)
- Vragen te stellen op hoofdpijnen: hoe verhoudt begroting zich tot strategisch beleid
- Liefst vooraf: Probeer zo vroeg mogelijk de dialoog te voeren over uitgangspunten meerjarenbegroting (kaderbrief)
- Besluitvormingsproces: hoe zijn medezeggenschap en overige stakeholders betrokken bij proces



Goed Financieel Management

4. Uitgangspunten Meerjarenbegroting



Fase 0

- Hygiëne: dit moet op orde zijn!

Fase 1

- Streeft naar sluitende exploitatie op jaarbasis
- Soms wel een soort meerjarenbegroting, maar niet beleidsrijk

Fase 2

- Meerjarig goed inzicht op baten en lasten, gebaseerd op beleidsplan
- MJB is opgebouwd vanuit financiële administratie

Fase 3

- Opzet MJB vanuit strategisch beleidsplan
 - Financiële consequenties van beleidskeuzes zijn inzichtelijk gemaakt
 - "80% Word /20% Excel"
- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van financiële ruimte die meerjarig gecreëerd kan worden om beleidskeuzes te realiseren
- In monitoring staat financiële naast niet-financiële beleidsinformatie
- Helder beleid hoe vermogen maximaal ingezet kan worden voor realiseren doelstellingen



PORAAD




www.poraad.nl