

A close-up, low-angle shot of a diverse group of children smiling and looking upwards. The children are of various ethnicities and are wearing colorful clothing. The background is a bright, clear blue sky.

## Het goede gesprek over financiën

6 november 2024

[www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)

# Intro

## Drie vragen...

1. Wie heb ik voor me?
  - GMR / MR / anders
  - Personeel / ouder / anders
  - PO / GO / VO
2. Welke concrete financiële thema's worden met jullie besproken?
3. Welk cijfer geef je het overleg met bestuurder/ schoolleider over financiën?

## Agenda

1. Wat is goed financieel management? En welke rol speelt de GMR hierin?
2. Het goede gesprek over hoofdlijnen financieel beleid



## 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

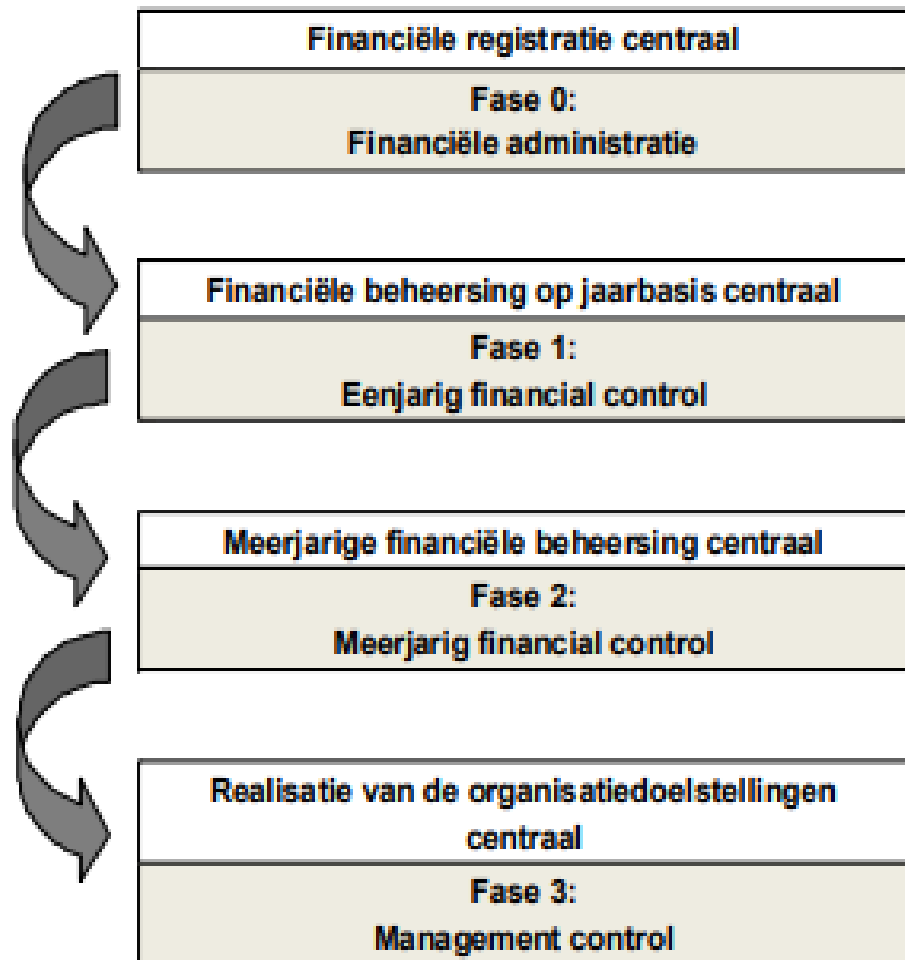
## Goed FM

*Toezicht IvhO financieel management gericht op:*

1. Is de financiële positie voldoende om goed onderwijs te blijven verzorgen? → **continuïteit** van het onderwijs → continuïteitstoezicht
2. Is de besteding wel voldoende doel- en kostenbewust? (de **doelmatigheid** van de besteding).
3. Krijgen instellingen de onderwijsmiddelen waarop zij recht hebben en geven zij die middelen uit aan de juiste zaken? → de **rechtmatigheid** van de verkrijging en besteding van onderwijsmiddelen

	Omschrijving	Signaleringswaarden
1	Solvabiliteit 2, ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3
2	Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	Funderend onderwijs < 0,75 Mbo + ho < 0,5
3	Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	Funderend onderwijs > 0,10 Mbo + ho > 0,15
4	Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	< 0,05 mbo nvt
5	Rentabiliteit (resultaat/totale baten),	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10

# Financieel management



## 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

## 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)*

## Goed FM

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.



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



## Opdracht bestuurder

### Zorg dat “spel” goed FM ook goed gespeeld kan worden (regisseur)

*Weet wat iedere speler moet doen en of spelers voldoende geëquipeerd om rol in het kader van goed financieel management te kunnen vervullen?*

- Wordt er wel het goede gesprek gevoerd over de inzet van middelen tussen bestuur en toezichthouder/ GMR: en hoe kan ik dat verbeteren?
- Zijn schoolleiders voldoende geëquipeerd om rol binnen FM te kunnen pakken?
- Is bestuurder voldoende in staat om op toegankelijke wijze verantwoording over inzet onderwijsgelden af te leggen (dialoog te starten)

# Goed financieel management & rol (G)MR

## 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.

## 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.

## 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.

## Agenda

1. Wat is goed financieel management en welke speelt de GMR hierin?
2. Het goede gesprek over hoofdlijnen financieel beleid



## WMS en financiën

***Wat zegt de wetgever over het gesprek tussen GMR en bestuurder over financiën?***

*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.

## WMS en financiën

### **Instemmingsrecht** medezeggenschap t.a.v. financiën

Geheel: beleid rondom [sponsoring](#) (artikel 10, lid f)

Oudergeleding: vaststelling of wijziging hoogte en de bestemming van de [vrijwillige 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 ([beloningsbeleid](#));
- vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot het [overdragen van de bekostiging](#);

## WMS en financiën

### Informatierecht medezeggenschap t.a.v. financieel beleid

*Artikel 8.*

*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;

→ **Wat doen jullie met deze informatie?**

## WMS en financiën

### **Adviesrecht** medezeggenschap t.a.v. financieel beleid

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

*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 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)



# Financieel beleid

## 1. Intern allocatiemodel

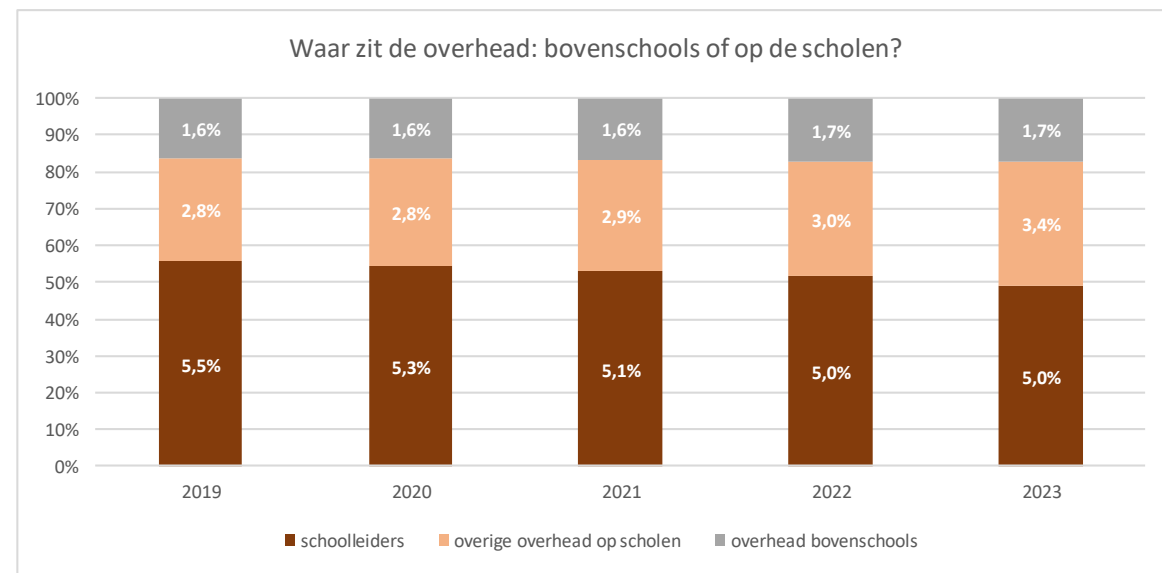
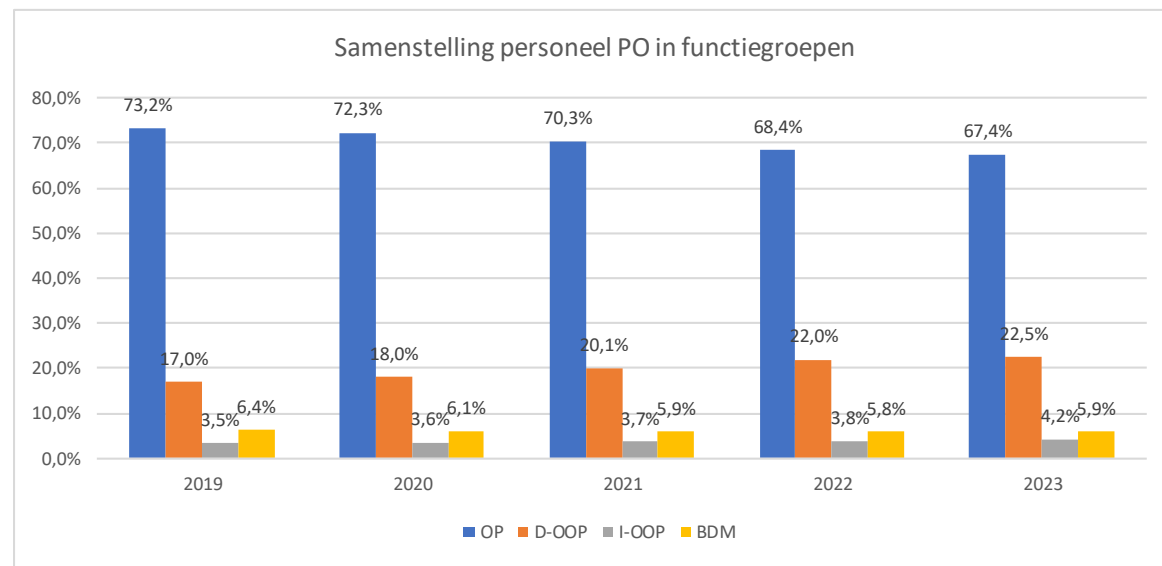
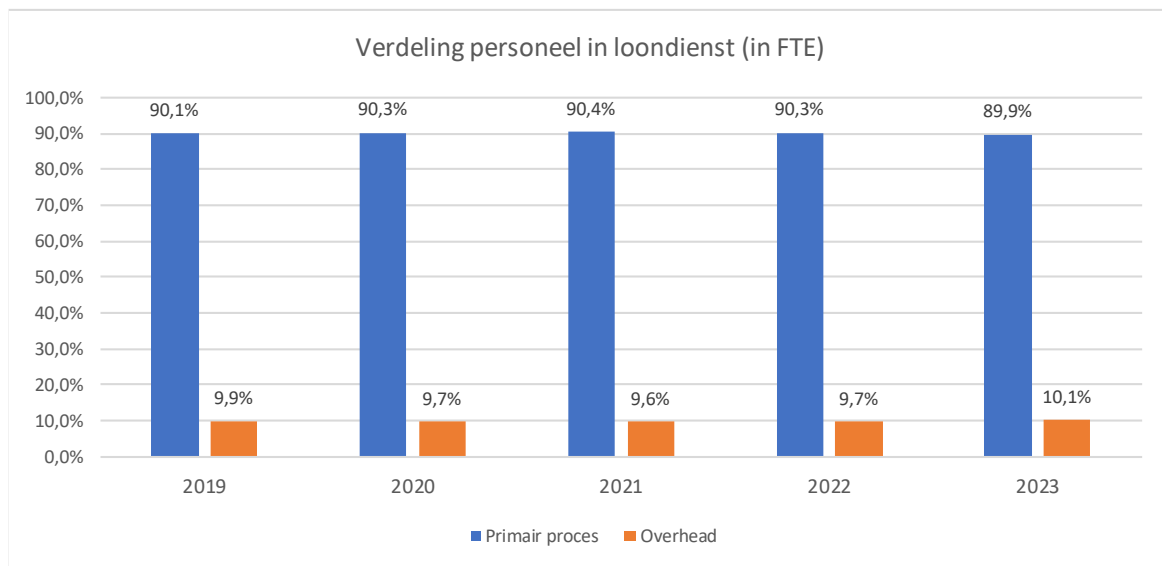
Afspraken (meerjarig) over de verdeling van de middelen die voor het schoolbestuur binnenkomen over de scholen en over het bestuurskantoor.

*Punten voor dialoog:*

- Hoe wordt geld dat schoolbestuur ontvangt verdeeld over de scholen? ([brochure allocatiemodel](#))
- Hoe is besluitvorming tot stand gekomen en wanneer evalueren?
- Welke activiteiten doen we op schools/ bovenschools? En waarom?  
→ zie ook Regeerakkoord: “norm in bekostiging voor overhead”

## GRAFIEKEN OVERHEAD 2019 - 2023

best.nr. naam schoolbestuur



# 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 géén 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.

## Financieel beleid

1. Intern allocatiemode
2. Verdeling uitgaven personeel en materieel
- 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?

# Financieel beleid

## Hoe?

- Kengetallenanalyse [www.schoolbesturenopdekaart.nl](http://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)*
    - *Weerstandsvormogen (vermogensbeheer)*
    - *Liquiditeit (budgetbeheer)*
  - 2. Wanneer is er mogelijk sprake van bovenmatig publiek eigen vermogen? Of is daar in toekomst mogelijk sprake van?**
    - *Signaleringswaarde bovenmatige reserves (vermogensbeheer)*
  - 3. Rentabiliteit**
    - *Positief / negatief? Dan neemt vermogen toe / af*
- Schoolbesturen boven signaleringswaarde moeten zich extra verantwoorden in **jaarverslag** over afbouw en hoe hierover het gesprek is gevoerd met intern toezicht en GMR

## Financieel beleid

### 4. Meerjareninvesteringen voortvloeiend uit het strategisch beleidsplan (meerjarenbegroting)

- (Meerjaren)begroting is financiële vertaling van strategisch beleidsplan/ koersplan.
- Begroting (1<sup>e</sup> 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 (door)vragen en het gesprek:

- Conform financieel beleid (allocatiemodel, personeel/materieel, financiële positie)?
- Vragen te stellen op hoofdlijnen: 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?

