Professionaliseringsthema
Bedrijfsvoering

In dit thema staat het leidinggeven aan de bedrijfsvoering van de school centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging de financiële middelen en de onderwijskundige visie van de school aan elkaar te koppelen, om zo de bedrijfsvoering te integreren in de processen met collega's. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Hoe voer ik een professionele dialoog met het bestuur over de begroting? Hoe koppel ik de financiële middelen aan de onderwijskundige visie van de school? Hoe integreer ik de bedrijfsvoering van de school met organisatieprocessen van collega's?

Bedrijfsvoering: wat en waarom

Sinds 2006 hebben schoolbesturen, als gevolg van de lumpsumbekostiging, de vrijheid gekregen om de bedrijfsvoering zelf in te vullen. Zij ontvangen sindsdien één budget (lumpsum), dat grotendeels is gebaseerd op het aantal leerlingen, van de rijksoverheid voor alle kosten. Deze bekostiging biedt besturen de mogelijkheid om het budget op basis van eigen keuzes in te zetten voor de bedrijfsvoering van scholen. Men kan de financiële en onderwijsinhoudelijke prioriteiten dus tot op zekere hoogte zelf vaststellen. Die vrijheid gaat gepaard met de verantwoordelijkheid om de middelen op een goede manier te besteden en hierover verantwoording af te leggen in het jaarverslag.

Om optimale condities te scheppen waaronder leerkrachten onderwijs kunnen verzorgen en de ontwikkeling van leerlingen plaatsvindt, beschikt u over vier sturingsdomeinen: onderwijsinrichting, schoolorganisatie, Human Resource Management en bedrijfsvoering (Stam & Van der Hilst, 2003). Het sturingsdomein bedrijfsvoering is een van de randvoorwaarden voor het goed functioneren van de school als organisatie en daarmee voor goed onderwijs. Het gaat daarbij om de financiële huishouding in brede zin, inclusief de beheersmatige aspecten van het personeelsbeleid en de huisvesting. Veel aspecten van bedrijfsvoering vallen doorgaans niet binnen de regelruimte van schooldirecteuren. Huisvesting, inkomsten en uitgaven krijgen vorm op bestuursniveau. De misvatting heerst dat u als schooldirecteur hierdoor geen invloed zou hebben op de bedrijfsvoering. Doordat de inhoud en werkwijze van scholen consequenties hebben voor de financiële middelen en andersom, is bedrijfsvoering onlosmakelijk verbonden aan het leidinggeven aan uw school. Niet iedere schooldirecteur krijgt dezelfde verantwoordelijkheden op het gebied van bedrijfsvoering, omdat het schoolbestuur bepaalt wat de verantwoordelijkheden zijn van de schooldirecteur.

Stand van zaken in het onderwijs

De aandacht voor solide bedrijfsvoering is zeer wenselijk, hiervoor zijn drie redenen. Ten eerste beschikken schooldirecteuren en medezeggenschapsorganen in het primair onderwijs over beperkte kennis van financiële zaken en vaardigheden voor goed financieel management (Van Bergen, 2010; Ernst & Young, 2011). Ten tweede staan beleidsdoelstellingen van scholen nog weinig centraal bij de verdeling van middelen over scholen door schoolbesturen. En tot slot wordt er nog maar zelden geld vrijgemaakt voor beleidsspeerpunten op schoolniveau.

Bedrijfsvoering in de praktijk

De mate waarin schooldirecteuren betrokken zijn bij het organiseren van bedrijfsvoering, hangt af van de verantwoordelijkheden die hen door het schoolbestuur toebedeeld zijn. Ook verschilt de mate van betrokkenheid per school en per functieomschrijving. Over het algemeen vergt het integrale karakter van bedrijfsvoering deskundigheid van schooldirecteuren in verschillende domeinen en op alle niveaus van de organisatie. Het gaat erom dat u de bedrijfsvoering niet als een losstaande taak ziet, maar als een onderdeel van de organisatieprocessen binnen de school. Als schooldirecteur legt u een verbinding tussen de onderwijskundige visie van de school, de beschikbare financiële middelen en organisatieprocessen.

Kennis over bedrijfsvoering biedt schooldirecteuren de ruimte om creatief en ondernemend om te gaan met gestelde kaders. Daarnaast helpt het hebben van kennis over financiële zaken om als geïnformeerde gesprekspartner een professionele dialoog te voeren met het bestuur. Voor een professionele financiële organisatie is niet alleen communicatie en kennis nodig, maar ook een duidelijke taakverdeling en toewijzing van verantwoordelijkheden, goed gestroomlijnde werkprocessen en financiële deskundigheid op alle niveaus.

Meerjarenperspectief op financiën in de school

Er worden steeds meer eisen gesteld aan de financiële sturing van onderwijsinstellingen. Een belangrijke doelstelling daarbij is de financiële sturing toekomstgerichter te maken en minder te richten op gegevens uit het verleden. Daarbij zijn een meerjarige exploitatiebegroting en een goede risicoanalyse onmisbaar (Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen, 2009; VO-Raad, 2011). Hoewel u in de meeste gevallen niet zelf de begroting op hoeft te stellen, is het wel belangrijk dat u als schooldirecteur daarover goed voorbereid in gesprek gaat met het bestuur.

Ten eerste dient u als schooldirecteur de financiële middelen aan de onderwijskundige visie van de school te koppelen. Hiermee integreert u als schooldirecteur de bedrijfsvoering in de processen met collega's. Ten tweede is een meerjarige exploitatiebegroting een hulpmiddel voor u als schooldirecteur bij het opstellen van meerjarenplannen. Werk hierbij vanuit een schets van de toekomstsituatie en vul vervolgens het uitgavenpatroon in, in plaats van andersom. Evalueer regelmatig of het meerjarenplan nog voldoende helder en toepasselijk is en stel het eventueel bij. Het evenwicht in de baten en lasten is bij het meerjarenplan van belang.

Dit betekent dat u als schooldirecteur de kosten en baten in een meerjarenperspectief kunt beoordelen (VO-Raad, 2011). Deskundigheid op dit gebied is daarvoor noodzakelijk. Daarnaast is het van belang dat u als schooldirecteur de juiste balans weet te vinden tussen het opbouwen van buffers en het investeren in onderwijsverbetering. Belangrijke elementen om hierbij in het oog te houden zijn: het besteedbaar en het benodigd eigen vermogen, beschikbare budgetten en liquiditeit. Ten derde kunt u met een risicoanalyse de risico's, van bijvoorbeeld de specifieke kenmerken en de omgeving van de school, in kaart brengen en mogelijke bedreigingen signaleren. Als schooldirecteur neemt u vervolgens de risico's en mogelijke bedreigingen mee in de meerjarige exploitatiebegroting.

Aansluitende thema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Net als bedrijfsvoering ondersteunt ook Human Resource Management de organisatie van de school en het onderwijs. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Human Resource Management in het onderwijs'.

- Om goed zicht te hebben op de bedrijfsvoering van uw school, is het van belang om in gesprek te gaan met het bestuur over onder andere de financiën en uw verantwoordelijkheden. Heeft dit uw interesse gewekt? Denk dan eens aan professionalisering binnen het thema 'Samenwerken met het bestuur'.

- Het afleggen van verantwoording in het jaarverslag brengt een transparante organisatie met zich mee. Bent u hierin geïnteresseerd? Kies dan voor het thema 'Transparantie en verantwoording'.

Literatuurlijst

Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs. (2012). *Behoud van boventalligen. Een onderzoek naar mogelijkheden om boventallig personeel te behouden voor het primair onderwijs.* Den Haag: CAOP.

Bergen, C.T.A. van. (2010). *Lumpsum PO in de praktijk. Slotevaluatie en onderzoek kwaliteit financieel management.* Amsterdam: Ernst & Young Advisory.

Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen. (2009). *Financieel beleid van onderwijsinstellingen.* Gedownload op 9 april 2020 van https://www.verus.nl/files/oud_besturenraad/pdf/ciedon-rapport.pdf

Ernst & Young Advisory. (2011). *Deskundigheidsprofielen financieel management voor het primair onderwijs.* Gedownload op 9 april 2020 van https://www.poraad.nl/files/themas/financien/deskundigheidsprofielen_financieel_management_voor_het_primair_ernst_young.pdf

Stam, J., & Hilst, B. van der. (2003). *De school meester. Over het leidinggeven aan schoolontwikkeling.* Utrecht: VVO.

VO-raad. (2011). *Toekomstgericht financieel sturen, hoe doe je dat?* Utrecht: VO-raad.