
Eerder verschenen in deze brochurereeks:

Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs

Mei 2013

Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders

Maart 2014



SAMENSPEL EN DIALOOG

FINANCIEEL LEIDERSCHAP IN HET
VOORTGEZET ONDERWIJS

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

1	Waarom dit katern?	5
	1.1 Achtergrond en context	5
	1.2 Doel van dit katern	6
	1.3 Wat betekent 'goed financieel leiderschap'?	10
2	Leiderschap in het voortgezet onderwijs	13
	2.1 Integraliteit van leiderschap	14
	2.2 Zeven samenhangende domeinen	18
	2.3 Leiderschapscompetenties	18
3	Financieel leiderschap binnen het voortgezet onderwijs	23
	3.1 Financieel leiderschap en financieel management	24
	3.2 Financieel leiderschap als praktijk	25
	3.3 Competenties en vaardigheden	33
	3.4 Financieel Leiderschap als samenspel	39
	Bijlage	44
	Referenties	46

VOORAF

Financiën vormen een belangrijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van schoolbestuurders en schoolleiders. Een groot deel van die verantwoordelijkheid wordt waargemaakt door op een zorgvuldige wijze aandacht te hebben voor het financieel beheer en de financiële doelmatigheid van de schoolorganisatie. De hiermee samenhangende taken zijn nodig om de continuïteit en stabiliteit van de school als organisatie te waarborgen. Deze meer routinematige en beheersmatige taken worden vaak omschreven als financieel management. Dit is een basisvoorwaarde om de school effectief en efficiënt te laten functioneren. Als aanpassing en verandering aan de orde zijn is leiderschap vereist en plaatsen we in het kader van dit katern er het bijvoeglijk naamwoord 'financieel' voor. Management en leiderschap kunnen niet zonder elkaar en de grens tussen beiden is niet altijd haarscherp. Veel ambities uit het Sectorakkoord VO 2014-2017 doen ook een beroep op het financieel leiderschap in onze sector!

Met de uitgave van dit katern wil de VO-academie een bijdrage leveren aan de verdere verbetering van het financieel leiderschap in onze scholen. Wie zijn eigenlijk de financiële leiders in de scholen, hoe werken de verschillende leidinggevende functionarissen op financieel gebied met elkaar samen en wat mogen we op dit terrein van elk van deze functiegroepen verwachten?

Bij financieel leiderschap gaat het om de bekwaamheid de verdeling en besteding van financiële middelen te baseren op visie en doelen van de schoolorganisatie. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met omgevingsfactoren, die van invloed kunnen zijn op het lange termijn voortbestaan van de organisatie. In dit katern worden de competenties, zoals beschreven in het beroepsprofiel schoolleiders, aan de drie belangrijkste actoren gekoppeld. Hierdoor kunnen schoolleiders, bestuurders en controllers, ieder vanuit de eigen rol, maximaal bijdragen in het samenspel dat financieel leiderschap de facto is. Ik spreek de verwachting uit dat het katern Samenspel en Dialoog u tot steun mag zijn bij het uitoefenen van succesvol financieel leiderschap.

Paul Rosenmöller,
voorzitter VO-raad

HOOFDSTUK

1

WAAROM DIT KATERN?

1.1 Achtergrond en context

Het zal niemand zijn ontgaan: financiële deskundigheid en financieel leiderschap binnen onderwijsinstellingen liggen momenteel onder het vergrootglas. De aandacht voor deze thema's komt ook niet uit de lucht vallen. In de afgelopen jaren hielden verschillende commissies¹ zich bezig met, onder andere, de financiële positie, financieel beleid (Commissie Don, 2009) en weerstandsvermogen (Inspectierapport 2009 VO) vermogensbeheer van onderwijsinstellingen. Naar aanleiding van het rapport commissie Don is ook het inspectietoezicht op het financieel beheer van scholen versterkt. In het waarderingskader vo² (onderdeel van het toezichtkader van de inspectie) zijn indicatoren opgenomen betreffende financiële continuïteit, financiële doelmatigheid en financieel beheer. Deze zijn in bijlage 1 opgenomen. En meer recentelijk deden enkele commissies nader onderzoek naar financiële problematiek en het functioneren van financiële systemen binnen een aantal onderwijsinstellingen in het vo (o.a. Commissie Halsema, 2013 en Commissie Cohen, 2012).

Voortbouwen

Tegelijkertijd is er al veel gebeurd om onderwijsinstellingen in staat te stellen hun financiële deskundigheid te versterken en daarmee gevolgen van ontoereikend financieel management en leiderschap te voorkomen. De komende jaren wil de sector hierop voortbouwen en wil OCW hierin verder investeren (Evaluatierapport commissie Don, 2013). Dat is noodzaak, omdat nog niet alle scholen even ver zijn in de professionalisering op dit vlak. Een gedegen en toepasselijk opleidingsaanbod kan daarbij voor scholen van doorslaggevend belang zijn. De VO-raad maakt dit aanbod

1 Zoals: Commissie Koopmans 1999 (WO); Commissie Smits 2003 (HBO) ; PwC, 2008 (PO); Commissie Don 2009; Inspectierapport 2009 (VO); Commissie Halsema 2013; Commissie Cohen 2012

2 Inspectie van het Onderwijs: Waarderingskader Voortgezet Onderwijs per 1 augustus (aanpassing d.d. 19 december 2013)

toegankelijk via de VO-academie, die onder meer de leergang Financieel Leiderschap verzorgt.

1.2 Doel van dit katern

Dit katern is er vooral om bestuurders, schoolleiders en controllers in het voortgezet onderwijs een leidraad te geven, bij het beantwoorden van de vraag:

‘Wat is – in mijn situatie, in mijn functie – goed financieel leiderschap?’

Interview

‘Dagelijks zien we in de wereld om ons heen hoe ongelofelijk belangrijk financiën zijn. Dat heeft best veel gevolgen voor ons werk. Als bestuurder moet je ervoor zorgen dat je op financieel gebied weet waar je het over hebt. Om voor raad van toezicht, controller en directeuren een volwaardige gesprekspartner te kunnen zijn, om documenten van specialisten te kunnen doorgronden en daar zelfs op te kunnen sturen. Maar eigenlijk heeft iedereen in onze organisatie zich wel ontwikkeld als het gaat om financiën. Om zicht te krijgen op de wereld van financiën in het voortgezet onderwijs, op de rol van de overheid, op onze eigen rol. Het is belangrijk dat we weten wat we van elkaar verwachten, dat we zicht hebben op ontwikkelingen om ons heen, weten hoe we de voortgang van geplande activiteiten goed kunnen monitoren in de beleidscyclus. Weten dus wat de stand van zaken is. Dat geldt tot op zekere hoogte ook voor onze teamleiders. Zij moeten in elk geval vanuit financieel perspectief naar ons beleid kunnen kijken. Om dat

Financiële deskundigheid en financieel leiderschap binnen onderwijsinstellingen liggen momenteel onder het vergrootglas

Als u bestuurder, controller of schoolleider bent, wordt er niet alleen een beroep gedaan op uw expertise op het gebied van financieel management, maar wordt ook van u gevraagd dat u elkaar verstaat en gezamenlijk financieel leiderschap toont. Primair doel daarvan: ervoor zorgen dat scholen vanuit een gezonde financiële basis hun strategische doelen weten te realiseren in termen van een optimaal leerproces en creatie van maatschappelijke waarden. Goed financieel leiderschap is niet alleen noodzakelijk voor een gezonde financiële basis van VO-scholen. Naast Strategisch HRM wordt het bijvoorbeeld gezien als een van de voorwaarden die het mogelijk maken, dat er vanaf 2015-2016 op scholen sprake is van een lerende cultuur (zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord VO-raad – OCW uit 2011). Dat wil zeggen: een cultuur die draait om het leren van leerlingen, van leraren en van schoolleiders. Samen met de beschreven achtergrond en context, zijn dat voor de VO-academie redenen geweest om het Zijlstra Center te vragen een notitie te schrijven.

niveau van expertise te bewerkstelligen, is kennisdeling binnen de school heel belangrijk. Daar speelt onze controller weer een belangrijke adviserende rol in. Net als naar schooldirecteuren, voor de vertaalslag van ambitie naar geld. Zo proberen we ervoor te zorgen, dat elke begroting onze plannen daadwerkelijk weerspiegelt.'

Truus Vaes, bestuursvoorzitter Stichting IRIS
CVO, Noord-Holland



De notitie is geschreven door dr. B. Lindemann, prof. dr. ir. G.M. van Dijk en prof. dr. G.D. Minderman, en omgevormd naar dit katern.

De komende hoofdstukken geven niet alleen een beschrijving van achtergrond en context van financieel leiderschap, maar doen dat ook in termen van het voortgezet onderwijs, van benodigde competenties en van kenmerkende activiteiten. Op basis van wetenschappelijke literatuur en best practices uit het veld.

Interview

'Goed financieel leiderschap is voor mij: sámen met bestuurders en schoolleiders je business in control krijgen en houden. En als je samen financieel leiderschap wilt tonen, hoort het erbij dat de controller al aan de voorkant wordt meegenomen als business partner en bijvoorbeeld in een adviserende rol wordt betrokken bij de plannen en projecten in het onderwijs, bij de besluitvorming door directie en bestuurder. Daar hebben wij hier de afgelopen jaren hard aan gewerkt. Om die adviserende rol als controller goed te kunnen vormgeven, is wederzijds vertrouwen wel heel belangrijk. Ook daarom moet je de basis op orde hebben, betrouwbare informatie aanleveren, en helder communiceren. Dan krijgt die adviesrol vanzelf meer ruimte.'

Jolanda Bles, controller Stichting OVO, Gorinchem e.o.

Deze notitie bouwt daarbij onder meer voort op:

- reeds bestaande documenten als
 - ‘Rapport project bedrijfsvoering VO’ (VO-raad, 2013),
 - ‘Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs’ (Waslander, Dückers en van Dijk, 2012)
 - ‘Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet Onderwijs’ (Andersen en Krüger 2013), evenals de daarin genoemde leiderschapsdomeinen en competenties,
- de opgedane inzichten en ervaringen met de pilot Leergangen Financieel Leiderschap (april-juni en oktober-november 2013),
- kennis en ervaring van experts en de doelgroep.



1.3 Wat betekent 'goed financieel leiderschap'?

Voor een goed begrip van hoofdstukken 2 en 3 is het nuttig om te weten wat in dit katern precies wordt verstaan onder 'goed financieel leiderschap' in het voortgezet onderwijs.

→ Goed financieel leiderschap uit zich erin dat:

- de financiële middelen effectief worden ingezet voor het samenhangend realiseren van de volgende doelen:
 - 1 het optimaliseren van het primaire proces (d.w.z. het 'leerproces van leerlingen'),
 - 2 het creëren van maatschappelijke waarde door de school,
- de inzet van middelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau en de keuzes voor de verwerving van nieuwe middelenstromen:
 - 1 transparant en navolgbaar zijn en
 - 2 zijn gebaseerd op een onderbouwde afweging voor het realiseren van de gekozen doelen in samenhang,
- de school via de financiële middelen stuurt op het realiseren van de gekozen doelen in samenhang met haar maatschappelijke context.

Leeswijzer

Na de introductie verkent hoofdstuk 2 het thema leiderschap en in het bijzonder leiderschap in het voortgezet onderwijs. § 2.1 gaat daarbij in op het belang van de integraliteit van leiderschap over verschillende domeinen. § 2.2 beschrijft vervolgens een aantal generieke leiderschapscompetenties en betoogt waarom competenties geen kant en klare standaarden kunnen zijn, maar specifieke vertalingen vereisen binnen de lokale context van schoolorganisaties, waarmee zij feitelijk lokaal worden vormgegeven. Hoofdstuk 3 zoomt verder in op financieel leiderschap. Het beschrijft daarbij activiteiten van financieel leiderschap van de verschillende functiegroepen en vertaalt de vijf generieke, richtinggevende competenties naar vaardigheden en gedrag voor financieel leiderschap. Hoofdstuk 3 verklaart ook waarom met name

de onderlinge dialoog en het wederzijds afstemmen van beelden, verwachtingen en activiteiten cruciaal zijn voor het ontwikkelen van financieel leiderschap.

VO-academie: schoolleiders leren van en met elkaar

De VO-academie is in 2012 als programma van de VO-raad gestart. Het programma heeft als doel schoolleiders, middenmanagers en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering en daarmee een kwaliteitsimpuls binnen de sector te bewerkstelligen.

De VO-academie voert daarmee de afspraken uit die de VO-raad en de minister van OCW in het Bestuursakkoord 2012 - 2015 op het gebied van professionalisering van schoolleiders hebben geformuleerd. Sinds april 2014 maken deze afspraken, samen met nieuwe kwaliteitsafspraken, deel uit van het Sectorakkoord VO 2014 – 2017. De professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders wordt, zo lezen we in het sectorakkoord, ondersteund door de VO-academie.

Om de verdere professionalisering van schoolleiders in het vo te stimuleren is het van belang dat het beroep van schoolleider goed wordt gedefinieerd in een beroepsstandaard. De VO-academie houdt zich bezig met het ontwikkelen van deze beroepsstandaard.

De Beroepsstandaard Schoolleider vo zal gaan bestaan uit:

- 1 Beroepsprofiel, waarin de competenties zijn beschreven
- 2 Bekwaamheidseisen en startkwalificaties
- 3 Professionele normen

De standaard is tevens de basis voor de ontwikkeling van een schoolleidersregister. Met het schoolleidersregister kunnen schoolleiders hun kwaliteiten tonen en beschikken zij over een hulpmiddel waarin zij hun bekwaamheidsonderhoud kunnen bijhouden. Het register zal uiterlijk 1 januari 2016 operationeel zijn.

Daarnaast zorgt de VO-academie dat er voldoende passend scholingsaanbod wordt ontwikkeld dat aansluit op diverse professionaliseringsvragen uit het veld. Zie voor het totale scholingsaanbod en professionaliseringsactiviteiten www.vo-academie.nl.

HOOFDSTUK

2



LEIDERSCHAP IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Dat leiderschap en de professionaliteit van schoolleiders in het onderwijs actuele thema's vormen³, is duidelijk te merken aan de toenemende aandacht voor deze onderwerpen. Van de media, van de overheid, en zeker van de sector en de scholen zelf. En terwijl er al veel wordt gedaan aan 'goed schoolleiderschap' en het professionaliseren van schoolbestuurders, schoolleiders en managers, wordt er op verschillende niveaus gediscussieerd over wat goed (school)leiderschap inhoudt en moet inhouden. Het begrip leiderschap kent dan ook vele definities. Dat laat de studie van Waslander et al. (2011) zien, die ook een gedetailleerd literatuuroverzicht over schoolleiderschap bevat.

Een eerste kenmerk van goed schoolleiderschap wordt benoemd in de nota 'Werken In Het Onderwijs 2012' (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011):

'De kwaliteit van het onderwijs moet omhoog en daarmee de prestaties van leerlingen. [...] Daarvoor zijn goed opgeleide en deskundige leraren onontbeerlijk. Maar er is ook een professionele schoolorganisatie nodig met een ambitieus en resultaatgericht klimaat. Dat houdt in dat instellingen hun ambities en opbrengsten scherp in beeld hebben. Ook moeten zij daarnaar handelen, onderwijskundig en in hun HRM-beleid. De omslag naar een dergelijke organisatie vraagt om professionele schoolleiders en bestuurders.'

Belangrijk kenmerk van 'goed (school)leiderschap' is dus in elk geval: het scherp in beeld hebben van ambities en gewenste opbrengsten – vertaald in strategische doelen – en daar met de beschikbare middelen gericht op sturen.

³ Zie bijvoorbeeld Waslander, Dückers en van Dijk (2012), Andersen en Krüger, (2012), de Wit (2012), Hargreaves (2011)

2.1 Integraliteit van leiderschap

Drie ingrediënten

Breed als het is, bestrijkt het begrip leiderschap verschillende gebieden die elk weer diverse aspecten kennen. Aspecten die periodiek nog eens meer of minder aandacht krijgen, al naar gelang maatschappelijke ontwikkelingen, dominante denkbeelden en uiteraard het overheidsbeleid (Grint, 2011). Zo bewoog het overheidsbeleid in binnen- en buitenland zich de jaren negentig in de richting van meer autonomie voor scholen. In die tijd ging er veel aandacht uit naar *algemeen* en *financieel* management. Vervolgens kwam er tevens nadruk te liggen op het sturen op prestaties en onderwijsopbrengsten. Waarmee de aandacht wat verschoof richting *onderwijskundig* leiderschap. De laatste jaren wordt van scholen verwacht dat zij ook *maatschappelijke waarde* creëren: de school als maatschappelijke organisatie.

Interview

‘Als wij bezig zijn met de financiële huishouding, zoek ik steeds de vertaling naar, uiteindelijk, de consequenties voor het leren van de leerlingen. Het onderwijsproces is de kern van de instelling waarvoor ik verantwoordelijk ben. Daar ligt mijn drijfveer en ons financieel beleid staat daarvan in dienst. Het is voorwaardenscheppend, en alleen daarom al moet het gezond zijn. Wat voor mij als schoolleider betekent, dat ik in staat moet zijn om een aantal zaken te regelen, die ervoor zorgen dat we dat gezonde financiële beleid realiseren. Daarvoor moet ik inzicht in bepaalde elementen hebben, wat betreft bekostigingsregels en vaste elementen in een begroting. Ik moet beschikken over een aantal betrouwbare basisgegevens, zoals de meerjarige leerlingenprognose. Hoe betrouwbaarder die is, hoe betrouwbaarder je meerjarenbegroting. Hetzelfde geldt voor de formatieplannen. Ik moet ervoor zorgen, dat ik

De laatste jaren wordt van scholen verwacht dat zij ook maatschappelijke waarde creëren

In de kern draait leiderschap om een combinatie van drie ingrediënten (o.a. Yukl, 2006, Pont et al., 2008a; 2008b, Waslander, Dückers en van Dijk, 2012) :

- 1 Het uitoefenen van invloed op anderen. Zoals van hun houdingen, opvattingen, motivaties en/of gedrag.
- 2 De afwezigheid van macht en dwang. Leiderschap en volgerschap, invloed uitoefenen en (vrijwillig) instemming verlenen, zijn twee kanten van één medaille.
- 3 Intentionaliteit. Ofwel: het uitoefenen van invloed is gericht, vooropgezet en kent een doel.

weet hoe mijn personeelsbestand er nu uit ziet en wat ik over een, twee, drie jaar nodig heb. Dus moet ik inzage hebben in vergrijzing, verjonging, enzovoort. Laatste pijler zijn de investeringen in onderhoudsplannen; voorzieningen, locatie.'

Harry Claessen, rector Twents Carmel College, Oldenzaal e.o.



Iedereen kan leiderschap tonen

In principe kan iedereen binnen een organisatie 'invloed uitoefenen op anderen' – doelgericht en zonder dwang. Het is nuttig om daar even bij stil te staan. Vanuit dat perspectief is het tonen van leiderschap namelijk niet gebonden aan formele posities of rollen (zoals schoolbestuur of schoolleiding (De Ruyter, 2011)), noch voorbehouden aan specifieke personen of functies. Aanvankelijk werd leiderschap meer gezien als 'gedrag dat zich beperkt tot de leider'. Die benadering is bijvoorbeeld terug te zien in wetenschappelijk onderzoek, dat wil zeggen: in de wetenschappelijke zoektocht naar verbanden tussen specifieke eigenschappen of gedragingen van schoolleiders enerzijds, en leerprestaties van leerlingen anderzijds. Gaandeweg kwam er meer aandacht voor het feit dat bij het uitoefenen van invloed zowel de eigenschappen en vaardigheden van de leiders, als die van de volgers belangrijk zijn. In deze opvatting is leiderschap een uiting van interactie en is leiderschap te zien als een relatie tussen verschillende actoren (leider en volgers). In de 'relationele' opvatting blijft leiderschap echter veelal verbonden met formele posities.



Karaktertrek van goed leiderschap: de aanwezigheid van dialoog, van interactie

Een patroon van wederzijdse beïnvloeding

Tegenwoordig groeit de aandacht voor de complexiteit van het schoolleiderschap, de ontwikkelingen waarmee schoolorganisaties worden geconfronteerd en voor de verschillende opvattingen en actoren die binnen de schoolorganisatie met elkaar verbonden dienen te worden (o.a. de Wit, 2012; Lindemann, 2014). Vanuit het perspectief dat iedereen invloed op anderen kan uitoefenen, wordt leiderschap momenteel meer beschouwd als een patroon van wederzijdse beïnvloeding. Leiderschap is zo gezien te beschouwen als een kenmerk van een systeem (o.a. Ogawa & Bossert, 1995; Pounder et al., 1995; Uhl-Bien, 2011), van een interactiepatroon en van een praktijk (Spilane et al., 2004; Elmore, 2008; Robinson et al., 2009).

Interview

'Met mijn directeuren en controller bespreek ik vier keer per jaar de financiën. Dat gesprek wint de laatste jaren aan kwaliteit. Dat is heel belangrijk voor het samenspel waarmee we het financieel leiderschap in de school vormgeven. Je moet elkaars specifieke achtergrond en invalshoek kennen. Ik denk met name vanuit onze ambities en hoe we die willen waarmaken. De controller zal sneller de vraag stellen, hoe we in de begroting kunnen sturen op de benodigde middelen. Als iedereen zich van die perspectieven bewust is, gaat iedereen op een hoger plan functioneren. Dan is één plus één drie. Daarom kan het voor een controller bijvoorbeeld nuttig zijn om zich te verdiepen in public value.'

Truus Vaes, bestuursvoorzitter Stichting IRIS CVO, Noord-Holland

2.2 Zeven samenhangende domeinen

Waslander, Dückers en Van Dijk (2012) beschrijven het begrip leiderschap in zeven samenhangende domeinen (zie figuur 1).

Door hun samenhang is elk domein relevant in alle situaties. De domeinen kennen ook geen prioritering en hebben betrekking op alle lagen van schoolleiderschap (en de diversiteit aan functiebenamingen daarbinnen). Zo vallen bestuurders, rectoren, directeuren en teamleiders allen onder deze beschrijving. Samen bieden de zeven domeinen een referentiekader dat recht doet aan het interactionele en systeemkarakter van leiderschap (zie figuur 1).

2.3 Leiderschapscompetenties

Samenhangende praktijken, samenhangende domeinen

Om binnen besturen en scholen als referentiekader te kunnen fungeren, moeten de zeven in § 2.2. beschreven domeinen op hun eigen niveau verder worden ingevuld en verduidelijkt. Die invulling en verduidelijking raken een andere karaktertrek van goed leiderschap: de aanwezigheid van dialoog, van interactie. In dit geval over de context-specifieke invulling van de diverse leiderschapsdomeinen, de verdere concretisering en het organiseren en bewaken van de samenhang van de domeinen. *'Kort gezegd is het de kunst om alles wat er in de schoolorganisatie gebeurt te richten op, en te laten bijdragen aan, het steeds beter realiseren van de nagestreefde leeropbrengsten van leerlingen. Dat te doen vanuit een gedeelde en robuuste visie en van daaruit toe te werken naar een situatie waarbij binnen de organisatie 'alles met alles' samenhangt. En dat op een manier te doen die past bij de specifieke situatie waarin de school zich bevindt.'* (Waslander, Dückers en van Dijk, 2012.) Leiderschap is zo ook te vertalen als het (in dialoogvorm) helpen realiseren van die samenhangende effectieve praktijken binnen de verschillende samenhangende domeinen. Waarmee de schoolorganisatie en haar medewerkers maatschappelijke waarde creëren voor de leerlingen en omgeving van de school.



Figuur 1: de zeven domeinen van leiderschap

- 1 **Domein I** 'Visie en Richting' van de school. Meer specifiek: de visie op leren en doceren, en hoe deze gedeeld wordt binnen de organisatie en als uitgangspunt dient voor alle beslissingen die binnen de organisatie genomen worden.
- 2 **Domein II** 'Curriculum en Instructie'. Dit leiderschapsdomein draait om het realiseren van optimale condities voor leren en doceren (o.a. fysieke omgeving, leermiddelen en tijdsbesteding).
- 3 **Domein III** 'Professionele Ontwikkeling'. Meer specifiek: het stimuleren van professionele ontwikkeling van individuele medewerkers.
- 4 **Domein IV** De 'Coherente Organisatie'. Draait om het realiseren van coherentie tussen alle beleidsterreinen binnen de organisatie.
- 5 **Domein V** De 'Lerende Organisatie'. De nadruk ligt op een proces van continue verbetering realiseren.
- 6 **Domein VI** 'Strategisch Omgaan met Omgeving'. Ofwel, het (kunnen) inzetten van de omgeving om organisatiedoelen te realiseren.
- 7 **Domein VII** 'Persoon van de Leider'. Dit leiderschapsdomein legt de nadruk op de persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden die nodig zijn om de rol van schoolleider effectief te kunnen vervullen.

Benodigde competenties

De zeven algemene leiderschapsdomeinen zijn op hun beurt vertrekpunt geweest voor het formuleren van de generieke competenties van schoolleiders. Om leiderschap te kunnen tonen in de hierboven genoemde zin, hebben de mensen die binnen schoolorganisaties werken immers bepaalde kennis, vaardigheden en competenties nodig. In samenwerking met schoolleiders, bestuurders, opleiders en wetenschappers, hebben Andersen en Kruger (2013) daarom onderzocht wat een schoolleider moet kunnen – welk gedrag en handelen nodig zijn – om de verschillende domeinen vorm te geven. Op basis daarvan hebben Andersen en Kruger vijf basiscompetenties geformuleerd, die ook zijn opgenomen in het Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet Onderwijs (2013):

1 Het creëren van een gezamenlijke visie en richting

Richting geven aan de toekomst van de organisatie en creëren van commitment door leiding te geven aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren en onderwijzen.

2 Het realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces

In dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en onderwijzen vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken.

3 Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken

Strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren en stimuleert onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling te realiseren.

4 Strategisch omgaan met de omgeving van de school

Anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en doelbewust inzetten van de omgeving om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

5 Analyseren en probleem oplossen

Problemen creatief oplossen door zaken diepgaand te analyseren op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen. Verbanden leggen met persoonlijke waarden en met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Vertaling nodig

Ook in het kader van *financieel* leiderschap zijn deze generieke competenties met name richtinggevend, en vergen ze voor schoolbestuurders, schooldirecteuren en controllers nog een vertaling in de specifieke context van de schoolorganisatie. Leiderschap vraagt van verschillende functiegroepen tenslotte verschillende vaardigheden en gedrag. Die dan ook het onderwerp vormen van Hoofdstuk 3.

HOOFDSTUK

3



FINANCIËEL LEIDERSCHAP BINNEN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Hedendaagse scholen hebben integrale verantwoordelijkheden. Als maatschappelijke organisatie zijn scholen in toenemende mate extern georiënteerd – ook in de organisatie van hun onderwijs. Om tegemoet te komen aan de behoeften in de samenleving (Lindemann en van Eijck, 2013), nemen schoolorganisaties bijvoorbeeld steeds meer deel aan taakoverstijgende samenwerkingen, betrekken zij de maatschappij vaker bij de strategievorming en bieden ze maatschappelijk gestuurd onderwijs. Voor scholen die dat doen, draait de organisatie van het onderwijs niet langer om de combinatie van onderwijskundig en financieel beleid. Zij vormen slechts een deel van het verhaal, waarin bijvoorbeeld de combinatie van verschillende gebieden van expertise een voorname rol speelt. Om er uiteindelijk voor te zorgen, dat de schoolorganisatie ‘maatschappelijke waarde’ creëert voor de leerlingen en de directe omgeving.

Geld en (maatschappelijke) waarde

Om die maatschappelijke waarde als schoolorganisatie doelmatig te kunnen creëren, zijn onderwijskundige en financiële deskundigheid essentieel. Onderwijskundig en financieel leiderschap gaan daarbij hand in hand: *value for money*. Wanneer de focus teveel op de financiën komt te liggen, kan dit ten koste gaan van het primaire proces (het onderwijs). Andersom kunnen strategische doelen niet worden gerealiseerd zonder een gedegen financiële onderbouwing. Financieel leiderschap dient dus te zijn gericht op de noodzakelijke verbinding tussen ‘onderwijs en geld’ en het creëren van maatschappelijke waarde. Voortbouwend op de zeven domeinen van leiderschap en de vijf generieke competenties is de volgende vraag: welke vaardigheden en competenties vergt *financieel* leiderschap van schoolbestuurders, schooldirecteuren en controllers?

Interview

‘De vijf locaties van Twents Carmel College zijn budgettair relatief autonoom. De integraliteit van ons beleidsvermogen is bepalend voor ons succes, waarbij financieel leiderschap een wezenlijke rol speelt. Dat financieel leiderschap moet je als schoolleider kunnen en durven delen in de organisatie. Ik zie het bijvoorbeeld als mijn verantwoordelijkheid, dat mijn locatiedirecteuren werkelijk de handelingsvrijheid hebben om hun budget in te zetten, waarbij zij ook de verantwoordelijkheid dragen voor een goede begroting. Wél ga ik na of de elementen waarmee zij financieel leiderschap kunnen tonen, aanwezig zijn. Jaarlijks voeren we daarvoor een stevige benchmark uit. Die is niet voorschrijvend bedoeld, maar om mijn locatiedirecteuren te wennen aan een bepaalde vorm van kijken naar cijfers en aan het kijken bij de burens. Die externe gerichtheid, zien hoe anderen het doen, is in het

3.1 Financieel leiderschap en financieel management

Dingen goed doen & goede dingen doen

Voor een goed begrip van financieel leiderschap, is het nuttig om in te gaan op het verschil tussen (financieel) management en (financieel) leiderschap. Goed management wordt vaak gedefinieerd als ‘de dingen goed doen’; goed leiderschap als ‘de goede dingen doen’ (o.a. Kotter, 2001).

Management omvat duidelijke werkzaamheden: planning, budgettering, stafwerkzaamheden, procesorganisatie, probleemoplossing, et cetera. Leiderschap is iets anders: een organisatie meenemen in de toekomst, nieuwe mogelijkheden vinden, keuzes maken. Leiderschap gaat over visie, empowerment en vooral over verandering. Waarbij het niet uitmaakt waar in de hiërarchie de leider staat.

Niet zonder elkaar

Verschillend als management en leiderschap ook zijn, ze kunnen niet zonder elkaar. Een prachtige visie zonder implementatie leidt tot niets, uitsluitend ‘de dingen goed doen’ leidt op termijn tot verstarring (Mintzberg, 2009). Financieel management richt

Welke vaardigheden en competenties vergt financieel leiderschap?

onderwijs nog wat onderbelicht. Maar het is een essentiële dimensie, wil je kunnen bepalen of je de goede dingen doet. Het zet minimaal aan tot nadenken over de keuzes die je maakt en of je die wilt blijven maken.”

Harry Claessen, rector
Twents Carmel College,
Oldenzaal e.o.



zich op een goede organisatie, planning, beheersing en verantwoording van alles wat te maken heeft met de financiën. Financieel leiderschap gaat – analoog aan leiderschap – over toekomstgericht denken, het zien van nieuwe mogelijkheden en het maken van keuzes waarbij financiële middelen en systemen aan strategische doelen worden gerelateerd. En financieel leiderschap gaat óók over de visie op de randvoorwaardelijke middelen voor het onderwijs van de toekomst.

3.2 Financieel leiderschap als praktijk

Financieel leiderschap als activiteit

Financieel leiderschap krijgt per functiegroep vorm via verschillende activiteiten. De overeenkomst tussen al deze activiteiten is, dat ze elk een samenspel vereisen van verschillende functiegroepen: bestuurders, directeuren en controllers. De hierna per functiegroep beschreven activiteiten schetsen een ideaaltype. Het veld onderschrijft het belang ervan, met de kanttekening dat de concrete invulling en prioritering van dat ideaaltype afhankelijk zijn van de lokale context, zoals de omvang van een school- of



scholenorganisatie en de mate van financiële deskundigheid en leiderschap. Centraal in de beschrijving staan de randvoorwaarden: de middelen om het primaire proces mogelijk te maken en (maatschappelijke) doelstellingen te realiseren. Begroten, inrichten en verantwoorden van de inzet van middelen zijn daarbij de kernbegrippen. Steeds meer mag ook de verwerving van middelen tot die kernbegrippen worden gerekend: door de terugtrekkende overheid zullen instellingen worden gedwongen om nieuwe inkomstenbronnen te verwerven (Minderman 2008).

Financieel leiderschap: schoolbestuurders

De bestuurder draagt zorg voor het integraal besturen van de organisatie. Hij geeft uitvoering aan de besturingsfilosofie en geeft richting aan de organisatie; aan het verwerven, besteden en beheren van de nodige middelen en aan het adequaat functioneren van de organisatie in het algemeen (zie ook Deskundigheidsprofielen voor financieel management PO, E&Y 2011). De bestuurder handelt in overeenstemming met beginselen van behoorlijk en integer bestuur en draagt zorg voor integere bedrijfsvoering (zie ook de code Goed Onderwijsbestuur van de

Interview

‘Als men nu aan de voorkant een nieuw plan of project heeft, zoals een onderwijsvernieuwing, word ik daar als controller meteen bij betrokken. Niet om iets goed te keuren, maar om het van begin af aan door te rekenen, en om als volwaardig business partner mee te denken. Daardoor word ik achteraf niet meer geconfronteerd met de financiële consequenties van besluiten. Dat zorgt er enerzijds voor dat ik onderwijsinhoudelijk op de hoogte ben en anderzijds kan ik meteen meedenken over de financiële gevolgen én mogelijkheden. Een voorbeeld: als onderdeel van een nieuw schoolconcept rond gepersonaliseerd leren hebben al onze scholen nu een nieuwe ict-infrastructuur. Dat is financieel mooi binnen de perken gebleven: geen verrassingen en geen extra kosten zonder dat we van tevoren op de hoogte waren.’

Jolanda Bles, controller Stichting OVO, Gorinchem e.o.

VO-raad). In het besturen is sprake van gerichtheid op resultaten en de wijze waarop deze tot stand komen. De bestuurder draagt tevens zorg voor informatie die vereist is voor uitoefening van intern toezicht en horizontale dialoog. Daarvoor onderneemt de schoolbestuurder in het kader van financieel leiderschap verschillende activiteiten die altijd in relatie tot andere domeinen van leiderschap staan.

→ **Financieel leiderschap van schoolbestuurders uit zich onder meer in:**

- Op- en vaststellen van strategische kaders, doelstellingen en een (meerjaren) bedrijfs- en beleidsplan, een jaarplan en dialoog en verantwoording naar de toezichthouder.
- Het opstellen van de kaderbrief met daarin aandacht voor:
 - onderwijskwaliteit
 - financiële continuïteit
 - reputatie en inhoudelijke speerpunten
 - goed werkgeverschap (adequaat HR-beleid).



- Monitoren van uitvoering van beleid, het realiseren en evalueren van (strategische) doelen en verantwoorden aan de toezichthouder (binnen de vastgestelde P&C-cyclus).
- Voeren van taakstellende en evaluerende gesprekken met schoolmanagement en bovenschoolse medewerkers.
- Het verzekeren van de (financiële) continuïteit en het onderzoeken van mogelijkheden voor efficiëntieverbetering.
- Communiceren over beleidskaders en maatregelen met relevante belanghebbenden.

Financieel leiderschap: schoolleiders

De schooldirectie geeft leiding en sturing aan de school. Zij geeft leiding aan de uitvoering van bestuursbeleid, aan het ontwikkelen van schoolbeleid op het primaire proces en ondersteunende terreinen, en het inrichten, uitvoeren en evalueren van het onderwijs. Daarnaast vallen het aansturen van medewerkers, de algehele dagelijkse leiding en het in- en extern vertegenwoordigen van de school onder haar verantwoordelijkheid. De schooldirectie vervult een diversiteit aan rollen en verbindt verschillende gebieden van expertise. Zo is zij manager van ondersteunende processen en tevens 'onderwijskundig leider'. Zij onderneemt verschillende activiteiten in het kader van financieel leiderschap, echter altijd in relatie tot de verschillende domeinen van leiderschap.

Goed management wordt vaak gedefinieerd als 'de dingen goed doen'; goed leiderschap als 'de goede dingen doen'

Interview

'Als het gaat om financieel leiderschap, is het veiligstellen van de continuïteit van de organisatie de eerste taak op bestuursniveau. Op lange en korte termijn. Daarvoor moet je als onderdeel van de kwaliteitscyclus op bepaalde momenten de thermometer in de financiële huishouding steken. Bepalen hoe het zit, en ervoor zorgen dat geld en beleid bij elkaar blijven.'

Truus Vaes, bestuursvoorzitter Stichting IRIS CVO, Noord-Holland

→ **Financieel leiderschap van schoolleiders uit zich onder meer in:**

- Het uitvoeren van risicoanalyses en het op- en vaststellen van een (meerjaren) begroting, formatieplan, een investeringsplan en –begroting op lokaal en tactisch niveau, ter goedkeuring door de bestuurder.
- Vertalen van de inhoud van de kaderbrief naar schooldoelen en schoolbeleid op onderwijs- en ondersteunende gebieden in schoolplan en schooljaarplan met daarin aandacht voor:
 - onderwijskwaliteit
 - financiële continuïteit/leerling volumes, reputatie en inhoudelijke speerpunten
 - goed werkgeverschap
- Communiceren over bestuurskaders met het team en het in samenwerking ontwikkelen van doelstellingen en een (meerjaren)bedrijfs- en beleidsplan, dit ter vaststelling door en verantwoording aan bestuurder/bovenliggend management.
- Het voeren van taakstellende gesprekken met budgethouders en andere inhoudelijke verantwoordelijken.
- Het op schoolniveau nemen van besluiten in de P&C-cyclus, gekoppeld aan de organisatiebrede P&C-cyclus.
- De verantwoording van de financiële middelen/budgetten naar inhoud op operationeel en tactisch niveau.

Financieel leiderschap: controllers

De controller heeft een coördinerende functie met als kernopdracht het ondersteunen van de organisatie bij het 'in control' geraken en blijven. De controller adviseert het leiderschap ten aanzien van maatschappelijke en financiële resultaten van een organisatie, het ontwerpen en implementeren van het management-control-systeem en het afleggen van rekenschap. De public controller is voor de organisatie een onderzoeker, analyticus, criticus, informatieverstrekker en adviseur die op een afstandelijke wijze, onbevooroordeeld en daarmee gewetensvol rapporteert aan het leiderschap⁴. De functie is breed: het gaat om advies, ontwerp, implementatie van financiële en niet-financiële management control. Beheersen, vertrouwen en ondersteunen: met het meten en beoordelen van prestaties en de ondersteuning bij strategische beleidsbeslissingen vervult de controller zowel een beheersingsrol, een vertrouwensrol en een ondersteunende rol binnen de organisatie⁵. De controller onderneemt verschillende activiteiten in het kader van financieel leiderschap.

4 Zie o.a. C.A. van Egten en W. Veldman, De controlfunctie in de publieke en non-profitsector, een moderne functie met perspectief bij publieke en maatschappelijke organisaties, Sdu Den Haag, 2006, p. 32. Van Egten et al. 2009. De controller van de maatschappelijke onderneming, VU University Press. G. Minderman: Positionering van de controller met een bite, 2013.

5 Zie ook site VRC: Vereniging van Register Controllers. Deskundigheidsprofielen voor financieel management PO, E&Y 2011. Van Egten et al. (2009). De controller van de maatschappelijke onderneming.

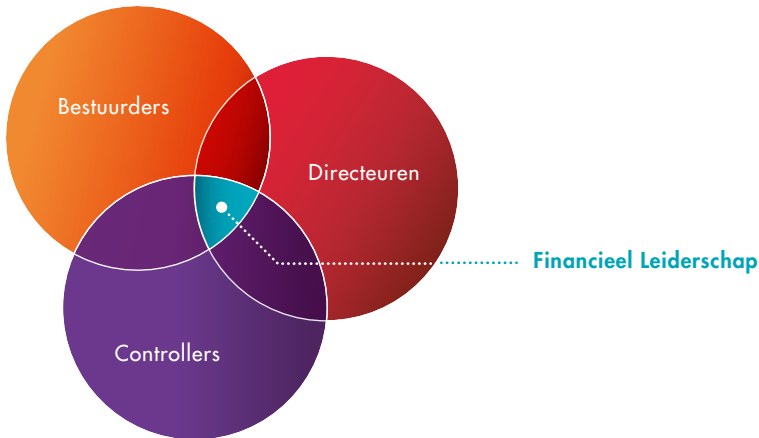
→ **Financieel leiderschap van controllers uit zich onder meer in:**

- Signaleren en analyseren van in- en externe maatschappelijke en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen relevant voor de (financiële) strategische ontwikkeling van de organisatie en de vertaling daarvan in financieel-economische zin.
- Het op eigen initiatief en in opdracht van de toezichthouder(s) en/of bestuurder(s) uitvoeren van bedrijfseconomisch onderzoek (gericht op beheersbaarheid, effectiviteit en efficiëntie), hierover rapporteren en over realisatie van de doelstellingen van de organisatie, over de bedrijfsvoering en over middeleninzet.
- Inventariseren van de financiële en niet-financiële informatiebehoefte, formuleren van eisen, vertalen hiervan naar (nieuwe) methodieken, rapportages en systemen.
- Het ontwikkelen van een conceptvisie ten aanzien van de Planning en Control functie en hierover, alsmede over het concrete beleid en de uitvoering, adviseren aan de bestuurder(s).
- Het verzamelen en professioneel beoordelen van gegevens m.b.t. bedrijfsvoering, middeleninzet en resultaten (begroting, jaarrekening en -plannen, managementrapportages), het analyseren hiervan in relatie tot geformuleerde (strategische) doelstellingen van de bestuurder(s) en het formuleren van overkoepelende conclusies.
- Uitwerken van het meerjarig financieel beleid in concrete beleids- en invoeringsnotities en plannen.
- Opstellen van de (meerjaren)begroting, jaarrekening, jaarplan en -verslag, kwartaalrapportages, liquiditeitsplanning e.d.
- Controleren en verwerken van (financiële) gegevens in rapportages voor fiscus en accountant.
- Het participeren in relevante lokale, regionale en landelijke werkgroepen en projectgroepen.
- Het voortdurend toetsen van doelmatigheid in planning, uitvoering en verantwoording van de inzet van middelen in het licht van de gestelde doelstellingen.

Samen sterker

Zoals gezegd, hangen de verschillende activiteiten van bestuurders, directeuren en controllers met elkaar samen. Om goed financieel leiderschap te kunnen uitoefenen, heeft een bestuurder, directeur of controller dus competenties en vaardigheden nodig waarmee hij/zij zowel de eigen rol en activiteiten kan versterken, als de samenwerking met collega's en de samenhang met activiteiten van collega's. Hiertoe behoren de competenties waarmee iedereen binnen de organisatie in staat is, gezamenlijk integraal invulling te geven aan de samenhang tussen (de zeven domeinen van) leiderschap, de organisatieontwikkeling en de te realiseren organisatiedoelen. Op deze wijze draagt iedere betrokkene bij aan het maken van onderbouwde strategische afwegingen, die resulteren in heldere strategische doelen in termen van onderwijs en in het effectief creëren van (maatschappelijke) waarde. En dat aan de hand van een gezonde financiële basis.

Figuur 2 "Financieel Leiderschap als samenspel"



Het belang van integraliteit

Het veld zelf benadrukt met klem het belang van de integraliteit van leiderschap: de drie functiegroepen moeten elkaars activiteiten daarom beter begrijpen. Een schoolleider moet kunnen begrijpen wat de relatie is tussen visie, te realiseren doelen en financieel beleid. Binnen de bestuurlijke kaders moet de schoolleider invulling geven aan leiderschap op verschillende domeinen. Kunnen alle functiegroepen denken in termen van PDCA én hun specifieke activiteiten relateren aan de wereld en ontwikkelingen buiten de school? Zijn de onderlinge activiteiten consistent en dragen ze daarmee bij aan het doelmatig realiseren van de organisatiedoelen? Kortom, spreken de verschillende functiegroepen een gemeenschappelijke taal en hebben zij een gemeenschappelijk beeld ten aanzien van de visie? Om deze vragen met 'ja' te kunnen beantwoorden, zijn specifieke competenties, vaardigheden en gedrag nodig.

3.3 Competenties en vaardigheden

De generieke competenties voor schoolleiderschap zoals geformuleerd door Andersen en Kruger (2013) bieden aanknopingspunten en aandachtsgebieden voor verdere ontwikkeling en professionalisering. De vijf generieke competenties kunnen vanuit dat perspectief ook in dienst staan van financieel leiderschap. Financiële competenties zijn tenslotte nodig om ook financieel tot een goed onderbouwde visie te komen die een organisatie in staat stelt, om op doelmatige wijze haar waarde te creëren. Hieronder koppelen we de generieke competenties daarom aan de competenties (en het gedrag) relevant voor financieel leiderschap binnen de drie functiegroepen. Ook die relevante competenties vormen nog geen 'mal' voor de eigen professionele praktijk. De lokale context en situatie van de school blijven leidend om te bepalen welke competenties feitelijk nadere ontwikkeling behoeven, in hoeverre dat nodig is, en op welke wijze die ontwikkeling het beste kan worden aangevat:

Competentie**1 Visie en Richting****Functiegroep****Competenties / gedrag relevant voor financieel leiderschap****Bestuurder**

- in samenhang met partners en sociale context ontwikkelen van maatschappelijk gestuurde visie,
- het samenhangend plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- managen van risico's die realiseren van de visie belemmeren,
- actief faciliteren van de dialoog tussen de verschillende beroepsgroepen intern in het kader van financieel leiderschap,
- ontwikkelen van een daaraan gekoppeld financieel beleid (lange/korte termijn),
- het samenhangend uitoefenen van toezicht op onderwijs, organisatie en de financiën.

Schooldirecteur

- in samenhang met partners en sociale context ontwikkelen van maatschappelijk gestuurde visie,
- het in samenspraak met bestuur en controller ontwikkelen van een financieel plan dat de visie ondersteunt,
- het samenhangend plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- het managen van risico's die het realiseren van de visie belemmeren,
- het actief aangaan van de dialoog met bestuur en controller, ten aanzien van het financieel plan (en de vorming daarvan).

Controller

- het vertalen van interne en externe ontwikkelingen in beleid en bestuur naar economische consequenties voor de toekomst,
- het met partners en in sociale context plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- het maken van financieel economische analyses ten aanzien van te voeren beleid en de uitvoering daarvan,
- beheersing van de financiële middelen,
- risicomangement,
- het actief faciliteren van de dialoog tussen verschillende functionarissen.

Functiegroep**Competenties / gedrag
relevant voor financieel leiderschap****Bestuurder**

- het samenhangend sturen op onderwijs, organisatie en financiën,
- beheersing van de financiële middelen.

Schooldirecteur

- het samenhangend plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- samenhangend sturen op onderwijs, organisatie en financiën,
- beheersing van de financiële middelen.

Controller

- het samenhangend uitoefenen van toezicht op onderwijs, organisatie en financiën,
- het samenhangend plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- het creëren van balans in bevoegdheden, verantwoordelijkheden en verantwoordingsplicht.

Competentie**3 Bevorderen van samenwerking, leren, onderzoek****Functiegroep****Competenties / gedrag relevant voor financieel leiderschap****Bestuurder**

- onderwijsgerichtheid, het financieel beleid in dienst van het onderwijs stellen,
- ondernemendheid,
- zelfreflectiviteit,
- managen van interne/externe relaties,
- het bundelen van krachten en financiële middelen,
- bevorderen van professionalisering/organisatieontwikkeling op financiële thema's.

Schooldirecteur

- integriteit,
- ondernemendheid,
- zelfreflectiviteit,
- innovativiteit,
- managen van interne/externe relaties,
- het bundelen van krachten en financiële middelen,
- het bevorderen van professionalisering op financiële thema's.

Controller

- het samenhangend plannen van onderwijs, organisatie en financiën,
- kritische/onderzoekende houding,
- zelfreflectiviteit,
- adviesvaardigheden,
- managen van de informatiecycclus.

Functiegroep

Competenties / gedrag relevant voor financieel leiderschap

Bestuurder

- anticiperen op externe ontwikkelingen en actuele financiële thema's,
- managen van interne/externe relaties,
- stimuleren en organiseren van samenwerkingen,
- afleggen van verantwoording over onderwijs, organisatie en financiën.

Schooldirecteur

- afleggen van verantwoording over onderwijs, organisatie en financiën,
- opbrengstgerichtheid (doel- en resultaat, denken in kosten-baten),
- ondernemerschap/onderzoekende houding,
- het managen van externe relaties.

Controller

- vormgeven van een informatievoorziening waardoor intern en extern stakeholdermanagement mogelijk wordt,
- het samenhangend uitoefenen van toezicht op onderwijs, organisatie en financiën,
- anticiperen op vakinhoudelijke en maatschappelijke ontwikkelingen,
- afleggen van verantwoording over onderwijs, organisatie en financiën.

Competentie**5 Analyseren****Functiegroep****Competenties / gedrag relevant voor financieel leiderschap****Bestuurder**

- probleemoplossend vermogen,
- verbinden van verschillende waarden en logica's,
- opbrengstgerichtheid (doel en resultaat, denken in kosten en baten),
- afleggen van verantwoording over onderwijs, organisatie en financiën.

Schooldirecteur

- probleemoplossend vermogen,
- verbinden van verschillende waarden en logica's,
- kwaliteitsgerichtheid,
- beheersing van de financiële middelen.

Controller

- beheersing van de financiële middelen,
- adequate informatievoorziening en advisering,
- onafhankelijkheid,
- opbrengstgerichtheid (doel en resultaat, denken in kosten en baten),
- ontwikkelen en adviseren omtrent nieuwe financieringsvormen in de toekomst door middel van actief stakeholdermanagement.

3.4 Financieel Leiderschap als samenspel

Goed financieel leiderschap vereist altijd een samenspel tussen de verschillende functiegroepen. Wie de in § 3.3. weergegeven competenties doorneemt, ziet tussen de functiegroepen dus zowel verschillen als overeenkomsten; er is 'overlap' tussen competenties. Competenties die, meer bepaald, te maken hebben met dat samenspel en de samenhang. Die twee aspecten zijn voorwaardelijk, willen schoolbestuurder(s), schoolleider(s) en controller(s) het financieel leiderschap van de organisatie gezamenlijk vorm kunnen geven. Denk aan het managen van interne relaties, het organiseren van samenhang en het verbinden van verschillende denkrichtingen. De aanwezigheid van dergelijke voor de context relevante competenties moet daarbij zijn geborgd. Het is aan bestuurders, schoolleiders en controllers zelf om dat samenspel goed vorm te geven.

Eigen expertise, gezamenlijke taal

Willen bestuurders, controllers en schoolleiders optimaal kunnen bijdragen aan een gezonde financiële basis van VO-scholen, dan is niet alleen expertise nodig op het gebied van financieel management, maar moeten zij elkaar ook verstaan. Anders gezegd: om vanuit eigen expertise en met behoud van eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden toch gezamenlijk financiële deskundigheid en leiderschap te kunnen tonen, hebben zij een gezamenlijke taal nodig.

Dialogo en spanning

Controllers, schoolleiders en bestuurders binnen het veld hebben aangegeven dat met name de ontwikkeling van de onderlinge dialoog en het afstemmen van elkaars beelden, verwachtingen en activiteiten cruciaal zijn voor het financieel leiderschap binnen de school. Het is daarbij van groot belang dat de functiegroepen eigenaarschap tonen en zelf invulling geven aan de competentieontwikkeling ten aanzien van financieel leiderschap. De meer generieke competenties die in deze notitie zijn beschreven, mogen nooit verleiden tot systeem- of compliance-denken. Dat kan spanningen tussen de groepen veroorzaken. Het is dus zaak om benodigde competenties te zien als ondersteunende ontwikkelgebieden. In de praktijk kan het moeilijk zijn om onder alle omstandigheden aan dat perspectief te blijven vasthouden. Zowel ontwikkeling als dialoog vereisen een referentiepunt of grondslag aan de hand

waarvan men het gesprek met elkaar aan durft te gaan en kritisch kan kijken naar beleid, financiële keuzes en risico's die daar mogelijk mee samenhangen. Dat gesprek kan evenmin (effectief) plaatsvinden zonder dat je daarbij de grenzen van elkaars professionaliteit soms raakt of overschrijdt. Onderlinge discussie en open reflectie op wat nodig is voor financieel leiderschap, passend bij de school, vormen de basis voor verdere professionalisering. Om zo professionele ruimte te creëren en verder te bouwen aan het vertrouwen van de hele beroepsgroep. Zowel intern, als extern.

Interview

'Er vallen twaalf scholen binnen de stichting Carmel College. De controller van de stichting staat wat op afstand van die scholen. Het is niet diens rol om zich sterk bezig te houden met begrotingskwesties op instellingsniveau. Wel moet diezelfde control-functie ook op instellingsniveau adequaat en met expertise worden ingevuld. Dan krijg je een goed samenspel. Zeker in het kader van de planning heb ik dus een financiële rechter- of linkerhand nodig die de planning en control-functie invult en monitort. Twents Carmel College heeft daarom een beleidsmedewerker planning en control met ook kwaliteitszorg in zijn portefeuille. Zo verbinden we het financiële verhaal aan planning, formatieplannen, leerlingaantallen en schoolsuccesfactoren. Zo kun je als schoolleider werkelijk het integrale beleid voeren, dat nodig is om aan een financieel gezonde school ook optimale onderwijskwaliteit te verbinden. Dat goed invullen, door de diverse beleidsdomeinen aan elkaar te knopen, dat versta ik onder goed financieel leiderschap.'

Harry Claessen, rector Twents Carmel College, Oldenzaal e.o.



Nawoord

In 2012 nam het bestuur van de VO-raad het initiatief om het financieel leiderschap binnen het voortgezet onderwijs verder te versterken door middel van een op te zetten leergang. Ernst & Young werd gevraagd een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van die leergang en al gauw raakten ook het Zijlstra Center for Public Control and Governance (Vrije Universiteit, Amsterdam) en TiasNimbas Business School (Tilburg University) inhoudelijk betrokken. Begin 2013 werd de VO-academie verantwoordelijk voor de verdere organisatie. De beide academische instituten ontwierpen een scholingsprogramma gericht op de professionalisering van financieel leiderschap binnen het voortgezet onderwijs. Dit programma zou moeten leiden tot veranderbesef en veranderbereidheid van zowel bestuurders als functionarissen met een verantwoordelijkheid aangaande financiële sturing binnen scholen. Om die reden werd er voor gekozen een leergang aan te bieden bedoeld voor zowel bestuurders, schoolleiders en controllers. Een gezonde financiële basis van scholen vraagt van bestuurders, controllers en schoolleiders dat zij niet alleen vanuit hun eigen rol over expertise beschikken op het gebied van financieel leiderschap, maar ook dat zij elkaar verstaan en met elkaar samenwerken. Deze leergang is met een omvang van 10 dagdelen in 2013 tweemaal als pilot uitgevoerd en trok in totaal circa 170 deel-

Interview

‘Voor mij is het belangrijk dat zeker de leden van het MT management-rapportages en jaarrekeningen kunnen lezen. Het overbrengen van de benodigde financiële kennis is een heel proces. Daarbij is vooral de kunst van het herhalen en helder communiceren van belang. In toelichtingen tijdens vergaderingen vat ik alles zoveel mogelijk in Jip-en-Janneke-taal samen. En om vertrouwd te raken met rapportages helpt het om daar consequent in te blijven, om telkens op dezelfde manier te boeken en resultaten op dezelfde manier te communiceren. Mijn gesprekken met bestuur en directie gaan echter niet alleen over cijfers, maar ook over het verhaal erachter, over de toelichting bij uitgaven. Dat vind ik heel interes-

ners. Uit de evaluatie van beide leergangen kwam het beeld naar voren dat de deelnemers de leergang, die in het voorjaar van 2013 plaatsvond, een stuk positiever beoordeelden dan de deelnemers van de leergang, die in het najaar van dat jaar plaatsvond. Gaf de eerste groep nog een gemiddeld rapportcijfer van 6,7, de tweede groep beoordeelde de leergang met gemiddeld een 5,4. Met een vertegenwoordiging van deelnemers en met de opleiders is besproken op welke wijze de leergang aan kwaliteit zou kunnen winnen. Met een gewijzigde opzet zal de leergang in het najaar van 2014 een doorstart maken. Bovendien is op verzoek van velen een programma van eisen ontwikkeld ten behoeve van een trainingsprogramma financieel management voor leden van het middenmanagement. Op basis hiervan zal bevorderd worden dat er trainingen voor teamleiders en adjunct-directieleden worden aangeboden. Ook het programma van eisen, dat voor de leergang financieel leiderschap is ontwikkeld wordt beschikbaar gesteld aan bestaande en nieuwe opleidingen voor schoolleiders en bestuurders. De VO-academie beoogt hiermee de verdere professionalisering van leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs te stimuleren, zodat de financiële functie op een succesvolle en doelmatige wijze kan bijdragen aan goed en toekomstbestendig onderwijs!

sant. Het is nuttig om die kennis in huis te hebben voor verklaringen aan Raad van Toezicht en gemeenteraden. Daarom vind ik het ook als controller heel belangrijk om meer inzicht te krijgen in zaken als stakeholdermanagement en public value.'

Jolanda Bles, controller Stichting OVO,
Gorinchem e.o.



BIJLAGE

Bron: Inspectie van het Onderwijs: Waarderingskader Voortgezet Onderwijs per 19 augustus 2013

Financiële continuïteit

Kwaliteitsaspect 17: Het bestuur waarborgt zijn financiële continuïteit ten behoeve van het onderwijs.

17.1	Het bestuur kan op langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen (solvabiliteit is hoger dan 0,2).
17.2	Het bestuur kan op korte termijn voldoen aan zijn financiële verplichting (liquiditeit is hoger dan 0,5).
17.3	Het bestuur houdt baten en lasten met elkaar in evenwicht (rentabiliteit ligt drie jaar boven nul).
17.4	De jaarrekening voldoet aan de daarvoor geldende richtlijnen en de beleidsdoelstellingen zijn onderscheiden naar de belangrijkste activiteiten van de onderwijsinstelling.

Financiële doelmatigheid

Kwaliteitsaspect 18: Het bestuur zet zijn rijksbekostiging in voor het onderwijs en vormt geen onnodige financiële reserves.

18.1	<p>De financiële buffer van het bestuur bedraagt niet meer dan de signaleringswaarde van driemaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 10% van de totale baten van een klein bestuur (totale baten minder dan of gelijk aan € 6 miljoen); – op een glijdende schaal: tussen de 5% en 10% voor een middelgroot bestuur (totale baten meer dan € 6 miljoen, minder dan € 12 miljoen); – 5% van de totale baten van een groot bestuur (totale baten meer dan of gelijk aan € 12 miljoen).
------	--

Financieel beheer

Kwaliteitsaspect 19: Het bestuur voert een deugdelijk financieel beheer.

- 19.1 Er is een meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar die aansluit op de beleidsdoelstellingen.
-
- 19.2 Er zijn deugdelijke begrotingen voor het lopende en komende jaar.
- Ze zijn vastgesteld in overeenstemming met de interne statuten en reglementen.
 - Ze bevatten alle relevante kostensoorten en kostenplaatsen in voldoende detail om inzicht te geven in de verwachte opbrengsten en kosten.
 - De kostensoorten die naar hun aard kunnen fluctueren zijn onderbouwd met plannen, zoals voor onderhoud, huisvesting, leermiddelen. De kosten voor personeel sluiten aan op een meerjaren formatieplan.
 - Bij de keuze van kostenplaatsen worden minimaal de belangrijkste afzonderlijke elementen onderscheiden zoals vestigingen, schoolsoorten en private activiteiten.
 - Ze sluiten aan op het model van de staat van baten en lasten in de jaarrekening van de onderwijsinstelling.
 - De geraamde rijksbijdragen zijn gebaseerd op een deugdelijke prognose van de relevante parameters (zoals aantallen leerlingen, rendementen).
 - Ze bevatten een beschrijving van de belangrijkste risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering en de daarvoor te treffen maatregelen.
-

REFERENTIES

Andersen, I. & Krüger, M. (2012). *Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Utrecht: VO-raad

De Ruyter, A. (2011). *Politieleiderschap: gewoon bijzonder of bijzonder gewoon?* Inaugurele Rede Politieacademie

PO-raad (2009). *Deskundigheidsprofielen voor het financieel management Primair Onderwijs*. Utrecht: PO-raad

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. In: Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. *Improving School Leadership*. Volume 2: Case Studies on System Leadership.

P. 37–67. Paris: OECD Publishing

Grint, K. (2011). A History of Leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (2011) *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications Ltd.

Kotter, J.P. (2011). *What Leaders do*. Harvard Business Review. Dec. 2001, p. 1-13

Lindemann, B. & van Eijck, K. (2013). *De school in transitie. Maatschappelijke meerwaardecreatie door bundelen van krachten en onderhandelen*. VU Amsterdam, Zijlstra Reeks, Mei 2013

Lindemann, B.D. (2014). *Lost in translation. How public professional services reconfigure professional practices*. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift)

Minderman, G.D. (2008). *Legitimatie & verankering*. Amsterdam: VU University Press

Minderman, G.D. (2013) *Positionering van de controller met een bite*, in Aedes Magazine

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). *Werken in het Onderwijs 2012*. Den Haag: Ministerie van OCW

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Ogawa, R. & Bossert, S.T. (1995). *Leadership as an Organizational Quality*. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2) 224–243

Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. (2008b). *Improving School Leadership*. Volume 2: Case Studies on System Leadership. Paris: OECD Publishing

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008a). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing

Pounder, D.G., Ogawa, R.T. & Adams, E.A. (1995). *Leadership as an Organization-Wide Phenomena: Its Impact on School Performance*. *Educational Administration Quarterly*, 31 (4) 564–588

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*. Wellington: New Zealand Ministry of Education

Spilane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective*. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1) 3–34

Uhl-Bien, M. & R. Marion (2011). Complexity Leadership Theory. In Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B. *The Sage handbook of Complexity and Management*. London: Sage

Van Egten, C. & Veldman, W. (2006). *De controlfunctie in de publieke en non-profitsector, een moderne functie met perspectief bij publieke en maatschappelijke organisaties*. Den Haag, Sdu, 2006, p. 32

Van Egten, C. Minderman, G., Gradus, R. & Budding, T. (2009). *De controller van de maatschappelijke onderneming*, VU University Press

Vereniging van Register Controllers; <http://www.vrc.nl/>

VO-raad (2013). *Rapport project bedrijfsvoering VO. Een handreiking voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-raad

Waslander, S., Dückers, M. & van Dijk, G. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: VO-raad

Wit, B.C. de (2012). *Loyale Leiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevenden aan docenten in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift)

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie,
een programma van de VO-raad.

Tekst

Oorspronkelijke notitie opgesteld door:

dr. B. Lindemann

prof. dr. ir. G.M. van Dijk

prof. dr. G.D. Minderman

Tekstbewerking en interviews:

Martijn Laman, Poughkeepsie Producties

Fotografie

Stockmateriaal

Inge Pont Communicatie (www.ingepont.nl)

Ontwerp

Osage / Communicatie en ontwerp, Utrecht

Druk

Fennema Drukkers, Werkendam

Utrecht, juni 2014

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl