

The sky is the limit – voor niets gaat de zon op



Ict niet meer weg te denken, we zijn er in steeds grotere mate van afhankelijk geworden. Ook in het onderwijs. Voor ict-toepassingen lijkt the sky the limit, we worden bestookt met fantastische en uitdagende vergezichten. Maar ook hier geldt: voor niets gaat de zon op. In dit artikel wordt ingegaan op de financiële aspecten van ict.

DOOR DICK MAK

Zeker in het onderwijs is het van groot belang om de beschikbare middelen optimaal – volgens de regels van het financieel management – in te zetten. Dus ook waar het gaat over ict. In het financieel management onderscheiden we vier fasen van ontwikkeling:

- Fase 1: de financiële registratie staat centraal (administratie)
- Fase 2: de financiële beheersing op jaarbasis staat centraal (eenjarig financial control)
- Fase 3: de meerjarige financiële beheersing staat centraal (meerjarig financial control)
- Fase 4: de realisatie van de organisatiedoelstellingen staat centraal (management control)

Organisaties in fase 4 profiteren van de kansen en mogelijkheden die de bekostigingssystematiek biedt, omdat ze een daadwerkelijke koppeling tussen de doelstellingen van de organisatie en de inzet van de middelen realiseren.

VAN AD HOC NAAR INTEGRAAL

Deze ontwikkelingsfasen van financieel management kunnen direct verbonden worden met het ict-beleid en de aanschaf van ict-middelen. Als kapstok wordt de aanschaf van digiborden gebruikt.

Fase 1: We hebben geld, dus we kunnen nu digiborden aanschaffen.

We moeten mee in de vaart der volkeren. Nu hebben we nog wat geld, dus schaffen we de mooiste smartboards, laptops en andere apparatuur aan. Op de website laten we graag zien dat we met de tijd mee gaan: we leveren een indrukwekkende opsomming van alles wat we als school aan ict-spullen hebben.

Als er (incidenteel) middelen beschikbaar zijn, is het goed die in te zetten. Door snel en slagvaardig handelen worden ellenlange besluitvormingsprocessen vermeden en kan direct worden besteld. Tot zover niets aan de hand. Maar dan worden de spullen in gebruik genomen en blijkt dat je er met de aanschaf nog niet bent. Wat te denken van bijvoorbeeld opleiding van leerkrachten en aanschaf van licenties?

Risico: het digibord verwordt tot een schoolbord met elektronisch krijtje annex projectiescherm. De mogelijkheden worden onvoldoende benut.

Fase 2: Alle kosten die verband houden met het gebruik van de digiborden nemen we mee in de begroting.

In de begroting dient rekening te worden gehouden met alle kosten die met het hebben en gebruiken van ict-middelen te maken hebben. Allereerst zijn er uiteraard de afschrijvingslasten. Doorgaans worden investeringen in ict in vijf jaar afgeschreven. Dat betekent dat de organisatie gedurende die vijf jaar 20 procent van de investering als kosten in de exploitatie terugziet. Daarnaast zullen voor een optimaal gebruik bijvoorbeeld licenties beschikbaar moeten zijn, zal personeel moeten worden opgeleid en zullen - voor een goed zicht op de digiborden - maatregelen moeten worden getroffen om ongewenste lichtinval tegen te gaan. Het is goed om alle kosten die moeten worden gemaakt vooraf in de begroting op te nemen. Maar als dan ineens blijkt dat de komende jaren sprake is van krimp, waardoor de rijksbijdragen gaan afnemen, komt onvermijdelijk de vraag of de aangevane verplichtingen betaalbaar blijven en of na verloop van tijd vervanging mogelijk is. Dit gaat over de continuïteit van beleid. Risico: op korte termijn hebben we de kosten goed in beeld, of we het ons op langere termijn nog kunnen permitteren is niet helder (ontwikkeling baten, vervanging etc.).

Fase 3: Alle meerjaren consequenties worden in beeld gebracht, inclusief vervangingsbehoefte en relatie met de ontwikkeling van de bekostiging.

Investerings worden voor een langere periode gedaan. Dit betekent dat ook de bijbehorende kosten voor een langere periode op de begroting zullen drukken. Tegelijkertijd moeten we ons ook realiseren dat op termijn vervanging nodig is. Dit betekent dat we bij de afweging voordat wordt overgegaan tot investeren, langer vooruit moeten kijken dan een jaar. Op dit moment worden bijvoorbeeld veel onderwijsorganisaties geconfronteerd met dalende leerlingaantallen. Dit betekent dat de beschikbare middelen de komende jaren zullen teruglopen. Een belangrijke vraag die moet worden gesteld is dan ook: zijn de lasten ook over vier jaar nog op te brengen? Wanneer hier serieus mee wordt omgegaan, wordt voorkomen dat als het ware een hypotheek op de toekomst wordt genomen. Wat blijft is de laatste vraag: we hebben nu alles financieel dichtgetimmerd, maar worden de beschikbare middelen wel verantwoord ingezet? Of anders geformuleerd in ons voorbeeld: op welke vraag of behoefte is de aanschaf van digiborden het antwoord?

Risico: financieel is alles op orde, maar de vraag wat er nodig is om de organisatiedoelstellingen te bereiken is nog niet beantwoord.

Fase 4: We investeren in ict-middelen, niet omdat het leuk is, maar omdat er een (onderwijskundige) visie achter zit en past in de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Een organisatie is meer dan ict of geld. Een organisatie staat ergens voor. Een organisatie gaat ergens voor. Een organisatie laat daarom ook dingen. Vanuit de visie en missie worden de doelstellingen van de organisatie geformuleerd. De strategie wordt bepaald en vertaald in een meerjarenbeleidsplan. Het meerjarenbeleidsplan is het vertrekpunt voor de verdere uitwerking van het beleid op onderdelen. Vervolgens wordt bepaald welke middelen worden ingezet om de doelen te bereiken. Een

voorbeeld van een deelbeleidsplan is het ict-beleidsplan. In het ict-beleidsplan wordt beschreven op welke manier het bereiken van de organisatiedoelstellingen ondersteund kan worden door de inzet van ict-middelen en hoe de samenhang is met de andere deelgebieden. We moeten ons realiseren dat ICT geen PR-middel is om de website op te leuken. Een onderwijsinstelling is geen showroom. Ict heeft pas zin als het aansluit op wat nodig is om goed onderwijs te kunnen geven en wanneer degenen die ermee moeten werken hiervoor zijn toegerust.

VAN BEPERKING NAAR RUIMTE

Zoals gezegd is de aanschaf van digiborden als kapstok gebruikt. Wat opvalt in de uitwerking per fase is dat het woord digibord steeds minder wordt gebruikt. Deze constatering is van belang, omdat dit aangeeft dat op een andere manier wordt gekeken naar de inzet van middelen. Naarmate een hogere schaal van volwassenheid wordt bereikt, wordt steeds meer de missie en het meerjarenbeleid uitgangspunt van ons denken en handelen. Hiermee wordt een omkering in ons denken bereikt: er ontstaat ruimte en we komen los van de beperkingen die we nu vaak ervaren doordat suboptimale keuzes worden gemaakt. De aanschaf van middelen vloeit immers logisch voort uit het gevoerde beleid en is daarmee haast per definitie zinvol.

SAMENGEVAT

Laat u bij besluitvorming over investeringsbeslissingen leiden door het volgende:

- Blijf trouw aan uw missie.
- Stel uzelf continu de vraag of wat u doet bijdraagt aan de doelen van de organisatie.
- Houd rekening met alle bijkomende kosten: zijn de middelen aanwezig om dat waarin je investeert optimaal te gebruiken?
- Besef dat een beslissing die nu wordt genomen verplichtingen meebrengt voor de toekomst.

Ga voor waar u voor staat en laat na wat daar niet aan bijdraagt.

DICK MAK IS ALS SENIOR ADVISEUR WERKZAAM BIJ INFINITE FINANCIËEL B.V.
INFINITE IS GESPECIALISEERD IN HET ADVISEREN OVER FINANCIËLE EN BEDRIJFSVOERINGSVRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJS; WWW.INFINITEBV.NL.

LEES MEER OVER DIT ONDERWERP OP
MATERIELE BEKOSTIGING (WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL/FINANCIËELMANAGEMENT/LITERATUUR/1.-BEKOSTIGING-PO/1.2.-RIJK/1.2.2.-MATERIEEL/1.2.2.-MATERIEEL.HTML OF HTTP://BIT.LY/1DE1ERV)
BEGROTINGSMODELLEN (WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL/FINANCIËELMANAGEMENT/LITERATUUR/6.-BUDGETBEHEER/6.1.-BEGROTINGSMODELLEN/6.1.-BEGROTINGSMODELLEN.HTML OF HTTP://BIT.LY/1APCSZ3)
INVESTERINGEN (WWW.SCHOOLMANAGEMENTTOTAAL.NL/FINANCIËELMANAGEMENT/LITERATUUR/3.-MEERJAREN-BEGROTING/3.3.-INVESTERINGEN/3.3.-INVESTERINGEN.HTML OF HTTP://BIT.LY/1BMBTVJ)