

Het onderwerp 'financiën' houdt veel schoolbesturen primair onderwijs bezig. Waar moet je op letten, wil je als schoolbestuur de financiële situatie werkelijk meester zijn? Adviseurs Felix Razenberg en Rick de Wit gaan aan de hand van stellingen in gesprek met bestuurders Floris Dekker en Jonna Merkx.

FINANCIËLE KWESTIES

MEERJAREN-PERSPECTIEF IS NODIG VOOR STERK FINANCIËEL BELEID

Voor de stellingen ter tafel komen vertellen de bestuurders hoe zij tegenover geld staan. Het is een noodzakelijk middel, maar eigenlijk zijn onderwijs- en schoolontwikkeling interessantere onderwerpen, vinden Floris Dekker en Jonna Merkx. "Ik ben een ideeënman, maar praten over geld is eigenlijk praten over onderwijs", zegt Floris Dekker, algemeen directeur Stichting Openbaar Onderwijs in Houten, een stichting die zes scholen bestuurt. Dat is Jonna Merkx met hem eens. Vier jaar geleden kwam AMOS, een Amsterdams schoolbestuur waaronder 35 scholen vallen in zwaar weer terecht. Dat kwam door een ernstig financieel tekort. Als lid van het College van Bestuur gaf Merkx leiding aan het proces dat de organisatie weer gezond moest maken. "Inhoud heeft veel te maken met geld. Door deze crisis heb ik beter leren zien dat geld ertoe doet."

BOVENSCHOOLSE ALLOCATIE MAAKT CONTROLE EENVOUDIGER

"Voor we in de crisis belandden hadden we een systeem waarbij alles was doorgedecentraliseerd", vertelt Jonna Merkx. "Investing, personeel, alles. Tijdens de financiële crisis hebben we alle middelen vanuit het bovenschools perspectief gestuurd. Met als gevolg dat een directeur die gespaard had zijn reserves kwijt was. Ik zou ook nooit meer zo ver doordecentraliseren. Met meer bovenschoolse allocatie voorkom je dat directeuren te veel gaan denken dat het geld van de school is en te weinig denken vanuit het collectief." Allocatie van middelen op bovenschools niveau

vereenvoudigt zeker de controle, vindt ook Floris Dekker. Maar financieel beheer is niet simpelweg een zak met geld verdelen. "Ik wil beleidsrijk verdelen. De ene helft van onze scholen vertoont krimp, de andere groei. Bij het verdelen van middelen kijk ik eerst naar wat we willen doen, dan pas hoeveel middelen er naar een school gaan. Daarnaast vind ik het belangrijk een bovenschools frictiepotje te hebben voor als er iets bijzonders of eenmaligs gebeurt." Waar zijn de directeuren dan verantwoordelijk voor, wil KPC Groep-adviseur Felix Razenberg weten. Dekker: "De directeuren zijn verantwoordelijk voor hun eigen budget. Ze maken een begroting voor een periode van vier jaar, waarbinnen ze mogen schuiven. Ik heb bijvoorbeeld een Daltonschool, daarvan wil het hele team op training. Dat is een forse investering in één jaar, maar in andere jaren maakt deze school minder gebruik van scholingsgelden. Het denken van directeuren verandert hierdoor, een directeur denkt nu meer vooruit."

FINANCIËEL BEHEER GAAT OVER CONTROLLING

"Het probleem dat ik tegenkom is de kwaliteit van het beheerproces", zegt Merkx. "Daarbij gaat het vooral over het meerjarenperspectief. Want nu er volgens de nieuwe rekensystematiek minder achterstandsleerlingen zijn, komen er minder impuls gelden binnen. Bij ons gaat dat om een substantieel bedrag. Wat we daarom nodig hebben is een controller, iemand die het beheer van financiën goed in de vingers heeft. Dat is een bovenschools aandachtspunt, maar zeker ook voor



Van links naar rechts: Floris Dekker, Felix Razenberg, Jonna Merkx, Rick de Wit

directeuren." Rick de Wit, adviseur Infinite Financieel, merkt op dat het voor directeuren vaak moeilijk is een financiële paragraaf bij een schoolplan te maken. Merkx: "Onze accountant geeft nu training aan directeuren waarbij meer aan de orde komt dan alleen investeringen en afschrijving. Directeuren hoeven niet alles te weten, maar wel de goede vragen kunnen stellen. Daarnaast is een controller nodig, iemand die kan overzien wat de ontwikkelingen voor de organisatie betekenen op de lange termijn." Floris Dekker vult aan: "Ik schrok van de competenties van directeuren toen ik twee jaar geleden als algemeen directeur aantrad. Wij zijn ook bezig het niveau van de directeuren op te krikken. Maar controlling vind ik echt een specialiteit, net als HRM. Prognoses of planning hoeft een directeur niet te weten, haar of zijn prioriteiten liggen op een ander terrein." Rick de Wit vraagt aan Merkx welke analyse er is gemaakt van de crisis in 2007. "De controlling werkte te traag", zegt Merkx. "Er werd te weinig gemonitord of directeuren zich aan gemaakte afspraken hielden. Als iedere directeur een fte meer inzet dan waar hij recht op heeft, dan loopt het met 35 scholen al gauw in de miljoenen. We hadden vorig jaar weer een sluitende exploitatie, maar we hebben nog steeds een sterk controlebeleid op een aantal cruciale aspecten, bijvoorbeeld ziekteverzuim en personeelsbeleid. We

gaan uit van verantwoordelijke directeuren maar de controle blijft. Daarnaast hadden we voorheen een ingewikkeld systeem van managementrapportage. Het huidige systeem is simpeler. We vragen gericht naar personeelsbeleid en ziekteverzuim."

[HET ROER ZELF IN HANDEN HOUDEN IS BELANGRIJK]

"Doordat er altijd veel impuls gelden waren, was er ook geld om leerkrachten in ondersteunende taken aan te houden als het voor de klas minder goed liep", vertelt Merkx. "Maar nu we minder te besteden hebben, zie je dat die houding je opbreekt. Kwaliteit wordt belangrijker. Daarbij is het voorbeeldgedrag van een directeur cruciaal. Als die een niet-functionerende collega aanpakt, werkt dat door in het team." Bezuinigen kost geld, constateert Dekker lachend. "Een advocaat inhuren is een goede investering. Je kunt best mensen ontslaan in het onderwijs, het is een mythe dat dat zo moeilijk is. Duidelijkheid en transparantie zijn dan wel nodig. Ik verwacht van directeuren dat ze streng beoordelen en mensen aanspreken, en dat doe ik zelf ook. Ik heb ook een voorbeeldfunctie daarin."

'Door de financiële crisis heb ik beter leren zien dat geld ertoe doet'



Van links naar rechts: Rick de Wit, Floris Dekker, Felix Razenberg, Jonna Merckx.

'Ik schrok van de competenties van directeuren'

Wij moeten vijf fte bezuinigen, daar hebben we in januari gesprekken over gehad." Razenberg vraagt of er dan nog geïnvesteerd kan worden. "Het is wel jongleren", zegt Dekker. "We moeten voor ogen houden waar de kansen liggen. We hebben een nieuwe locatie opgestart die nu veel geld kost, maar waar straks 300 leerlingen naartoe gaan. Daarmee behouden we werkgelegenheid." Transparantie in krimp situaties is belangrijk, vindt Merckx. "Ik praat veel met directeuren. Hun keuzes betekenen iets voor het geheel. AMOS bestaat al lang, mensen handelen vanuit het collectief. We kunnen ook de pijnlijke dingen op tafel leggen." Volgens Dekker is het belangrijk dat directeuren het vertrouwen hebben dat voor iedereen het belang van het collectief voorop staat. "Als dat vertrouwen er is, kun je het ook financieel tackelen. We zijn een kleine organisatie. Iedereen weet dat we elkaar nodig hebben. Als we failliet gaan, is er niets meer. Dat kun je transparant communiceren, ook naar ouders toe. 'Mijn' ouders hebben het recht te weten waar ze aan toe zijn. Maar we zijn geen speelbal van de omstandigheden, we hebben het roer zelf in handen."

Meer informatie: Felix Razenberg,
e-mail f.razenberg@kpcgroep.nl

ZO HOUD JE GREEP OP JE FINANCIËN

Tips van de bestuurders Floris Dekker en Jonna Merckx:

1. Houd het meerjarenperspectief op bovenschools niveau in de peiling. Huur daarvoor een controller in
2. Zorg voor een frictiepot
3. Maak een hanteerbaar model voor verdeelsleutels. Doe dat voor personeel niet in euro's maar in fte's
4. Wees transparant, zowel intern (directeuren) als extern (ouders). Investeer in relatie en wees ook eerlijk als de zaken er niet zo goed voor staan
5. Vertrouwen is goed, maar blijf stelselmatig controleren of het vertrouwen terecht is
6. Curatie is duurder dan preventie. Blijf alert: wat betekent je huidige beslissing om iets niet te doen over drie jaar?

SAMENWERKING KPC GROEP EN INFINITE FINANCIËEL

KPC Groep en Infinite Financieel hebben hun expertises gebundeld voor schoolbesturen die meer grip willen hebben op de bedrijfsmatige kant van de organisatie. Dit doen zij onder meer door het geven van op de organisatie toegesneden advies, bijvoorbeeld in de vorm van een 'bedrijfsaudit' waarin adviseurs financieel-strategische documenten analyseren, kritische factoren opsporen en mogelijke risico's blootleggen.