

Kengetallen en financiële sturing

“Hoe gaat het met jouw kapitalisatiefactor?” Sinds de publicatie van het rapport van de commissie Don in 2009 is het woordenlijstje van bestuurders en managers in het onderwijs uitgebreid met het begrip ‘kapitalisatiefactor’. Heeft dat inmiddels ook geleid tot verbetering in de bedrijfsvoering van de onderwijsinstellingen? Of is dit niet de goede vraag?

DOOR WIM BOS

Het rapport van de commissie Don heeft niet alleen de kapitalisatiefactor geïntroduceerd als kengetal. Er worden in dit rapport ook zogenaamde signaalgrenzen genoemd voor andere kengetallen. Het gaat dan behalve om de kapitalisatiefactor ook om liquiditeit², solvabiliteit³ en rentabiliteit⁴.

Deze kengetallen hebben één gemeenschappelijk kenmerk. Ze worden namelijk allemaal berekend aan de hand van de jaarcijfers zoals die worden gepresenteerd in de balans en de staat van baten en lasten. Met andere woorden het zijn kengetallen die één keer per jaar achteraf worden berekend over de stand van zaken bij de jaarwisseling en over de financiële gang van zaken in het voorbije jaar. Ouwe koek dus. Zijn die kengetallen daarom ook waardeloos? Nee, dat is niet het geval.

Alle inspanningen die de laatste jaren zijn gedaan om goede informatie over deze kengetallen helder en gemakkelijk toegankelijk te presenteren zijn heel nuttig. Het is nuttig om bij het uitstippelen van het financieel beleid voor de middellange termijn ook te kijken naar de kengetallen van vergelijkbare schoolbesturen en naar de kengetallen van de sector als geheel. Financiële benchmarking helpt om de koers voor de komende jaren uit te zetten. Het is wel de vraag of de kengetallen kapitalisatiefactor, solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit voldoende zijn om die koers uit te stippelen.

KAPITALISATIEFACTOR

De kapitalisatiefactor is op het toneel verschenen naar aanleiding van de vraag of de financieringstructuur van de scholen wel efficiënt is. Vanuit een macroperspectief was dat in 2008 misschien een begrijpelijke vraag. Inmiddels is de wereld drastisch veranderd. Vanuit het gezichtspunt van het individuele schoolbestuur is een hoge kapitalisatiefactor, die wordt gedefi-



nierd als balanstotaal gedeeld door de totale baten, meer een indicatie van een gezonde positie dan van een ongezonde situatie. Een hoge kapitalisatiefactor zou ongezond zijn als een schoolbestuur tijdelijke of langdurig beschikbare liquiditeiten niet zou kunnen beleggen op de markt. Welnu, dat kan wel. Een schoolbestuur kan middelen langdurig beleggen met de daarbij behorende marktconforme rendementen. De regels schrijven terecht voor dat die beleggingen risicomijdend moeten zijn. Bij een goed werkende markt zijn de rendementen echter nog steeds marktconform. Om aan te tonen dat een hoge kapitalisatiefactor niet efficiënt is, wordt ook wel gewezen op de mogelijkheid dat schoolbesturen kunnen lenen op de kapitaalmarkt om investeringen te financieren. Ook hier geldt dat de wereld inmiddels drastisch is veranderd. De kredietverlening van banken aan het bedrijfsleven is in 2013 veel moeizamer dan in 2008. De vraag of schoolbesturen in het Primair Onderwijs en het Voortgezet Onderwijs in aanmerking komen voor leningen om

Solvabiliteit

De solvabiliteit is een algemeen gangbaar kengetal dat berekend wordt door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen. Er is een signaleringsgrens aan de onderkant van 20 procent en er is geen bovengrens aangegeven in het rapport Don. De aangegeven ondergrens is in lijn met de noodzakelijke buffers in een onderwijsorganisatie om normale risico's op te vangen. Als risico-inventarisatie uitwijst dat er sprake is van een normaal risico in de organisatie, dan is een solvabiliteit van 20 procent toereikend om de continuïteit te waarborgen.

Liquiditeit

De signaleringsgrenzen die voor liquiditeit worden aangegeven liggen binnen de bandbreedte van 0,5 (ondergrens) en 1,5 (bovengrens). Voor dit kengetal geldt natuurlijk bij uitstek dat het een momentopname is op de balansdatum. Voor goed liquiditeitsbeheer is een liquiditeitsbegroting noodzakelijk. Daarmee wordt van maand tot maand in beeld gebracht wat de inkomende en de uitgaande kasstromen zijn. Als dit helder is dan is tevens duidelijk of de organisatie steeds aan de betalingsverplichtingen kan voldoen of dat er kortdurend aanvullend krediet nodig is in de vorm van bijvoorbeeld rekening-courant krediet, dan wel herstructurering noodzakelijk is om de kaspositie weer gezond te maken.

Rentabiliteit

De rentabiliteit staat de laatste jaren stevig onder druk. Veel schoolbesturen schrijven regelmatig rode cijfers en de rentabiliteit is dan dus negatief. Dat is geen gezonde situatie en dat moet dus beter. Om dit te verbeteren is het echter niet nodig om te focussen op de kengetallen die worden opgesteld naar aanleiding van de jaarrekening.

investeringen te financieren is daarmee al beantwoord. Ook schatkistbankieren biedt hier geen uitkomst voor het funderend onderwijs. In het algemeen investeren deze scholen niet in onroerend goed en daarom is de leenfaciliteit niet aan de orde. Vervolgens is de rekening-courant faciliteit van het schatkistbankieren wel geschikt om kortdurende liquiditeitstekorten te financieren tot maximaal 10 procent van de (publieke) jaaromzet. Het is niet het goede instrument voor duurzame financiering van activa. Kortom, als de kapitalisatiefactor een indicator is die helpt bij de financiële sturing van een onderwijsinstelling in het funderend onderwijs, dan ligt het meer voor de hand dat een hoge kapitalisatiefactor een teken is van financiële gezondheid. Het is dan ook logischer om niet ongerust te worden als de kapitalisatiefactor boven een bepaalde grens komt, maar juist als de kapitalisatiefactor beneden een bepaalde grens komt. Waar die benedengrens dan ligt is moeilijk aan te geven. In het rapport van de commissie Don wordt een motivering gegeven voor de bovengrens. Die motivering is gebaseerd op financieringsbehoefte voor de vaste activa en de bufferliquiditeit. Voor grote schoolbesturen wordt dan een bovengrens aangegeven van 35 procent en voor kleine schoolbesturen een bovengrens van 60 procent. Vanuit de onderliggende redenering is er veel voor te zeggen om deze getallen niet als bovengrens maar als ondergrens te hanteren.

BEGROTINGSDISCIPLINE

Veel belangrijker dan de focus op kengetallen is het om een realistische begroting op te stellen en vervolgens de uitvoering daarvan goed te monitoren. Een goede permanente monitor geeft tijdig aan waar en wanneer er overschrijding van de budgetten is. Door deze tijdige signalering kan ook tijdig bijgestuurd worden. De managers, bestuurders en toezichthouders zijn dus niet klaar als een realistische en sluitende begroting is vastgesteld en goedgekeurd. Integendeel, dan begint het pas. Het komt aan op de uitvoering van die begroting. De toegekende budgetten moeten worden gehandhaafd en dat kan alleen als voldaan wordt aan drie dingen:

1. Discipline bij de budgethouder om te werken binnen de grenzen van de toegekende budgetten.
2. Regelmatige monitoring van de voortgang door middel van rapportages die alle baten en lasten over de betrokken periode in beeld brengen.

3. Discipline bij managers en bestuurders om bij te sturen als er overschrijdingen van het budget zijn of dreigen. Door de aandacht te richten op de dagelijkse uitvoering van de begroting wordt financiële sturing een permanente bezigheid en is het niet meer een agendapunt dat alleen aan de orde komt als de begroting of de jaarrekening aan de orde is. Voor zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs geldt dat het onderwijs een zeer arbeidsintensief bedrijf is. Tenminste, zolang we ons realiseren dat er voor de dagelijkse financiële sturing meer nodig is dan deze getallen. Ondanks het feit dat ieder jaarverslag keurig melding maakt van de kengetallen en daarbij ook keurig aangeeft hoe de ontwikkeling in de afgelopen jaren was, komt het toch veel te vaak voor dat een schoolbestuur aan het eind van het jaar 'plotseling' ontdekt dat de kosten ernstig uit de pas lopen ten opzichte van de begroting. Het is daarom van belang continu te monitoren, te interpreteren en waar nodig bij te stellen gedurende het jaar. Voor de toekomst van een organisatie is het kijken door de achteruitkijkspiegel niet van belang, maar een goed zicht door de voorruit des te meer.

Noten

1. Kapitalisatiefactor: Zegt iets over het feit of instellingen delen van hun kapitaal niet of inefficiënt benutten.
2. Liquiditeit: Is de instelling in staat op korte termijn aan zijn verplichtingen te voldoen.
3. Solvabiliteit: Is de instelling ook op langere termijn in staat aan zijn verplichtingen te blijven voldoen.
4. Rentabiliteit: Geeft aan of er de afgelopen periode een overschot of een tekort op de exploitatie is opgetreden.

WIM BOS IS ALS (ZELFSTANDIG) SENIOR ADVISEUR WERKZAAM BIJ INFINITE FINANCIËEL B.V. INFINITE FINANCIËEL IS GESPECIALISEERD IN HET ADVISEREN OVER FINANCIËLE EN BEDRIJFSVOERINGVRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJS; WWW.INFINITEBV.NL.