

# DE POSITIEVE KANTEN VAN BEZUINIGEN

## Bestaan ze?

'Het is eigenlijk wel vreemd dat we elk jaar dezelfde hoeveelheid bestellen en niet eerst kijken hoe groot onze voorraad nog is', 'Nu ik er eens goed over nadenk, levert deze medewerker mij eigenlijk helemaal niet zo veel op'. Twee uitspraken van directeuren die middenin een bezuinigingsoperatie zitten. Kan het zijn dat bezuinigen ook positieve kanten kent? Daarover gaat dit artikel. En over de vraag dat als je moet bezuinigen, hoe je dat dan verantwoord doet.

Veel scholen en hun besturen moeten het in 2011 en in latere jaren met minder geld doen. Omdat het leerlingenaantal krimpt of omdat het rijk of de gemeente minder geld beschikbaar stellen of hogere lasten niet compenseren. Of men moet bezuinigen, omdat men ongemerkt op te grote voet is gaan leven. De primaire reactie op moeten bezuinigen is vaak een negatieve: 'Het is onmogelijk, we komen al tekort'.

### Kaasschaaf

Een populaire bezuinigingsmethodiek is de kaasschaaf: alles wordt dan een plakje minder. We doen iets minder aan scholing, we gaan minder, verkleind en dubbelzijdig kopiëren, we stellen de aanschaf van een methode een jaar uit en we gaan meer printen in zwart-wit. Het vinden

van bezuinigingsmogelijkheden richt zich vaak op de materiële uitgaven (van een ander). Met dat laatste wordt bedoeld dat schooldirecteuren zich dan in de eerste plaats afvragen of het administratiekantoor en de accountant niet te duur zijn. En of het stafbureau niet kleiner kan. Daarover straks meer.

De blik vooral richten op de eigen materiële uitgaven, leidt tot een waslijst aan



*'Wie de kaasschaaf hanteert, maakt geen principiële keuzes. En als je maar vaak genoeg de kaasschaaf gebruikt, ontstaan op meerdere terreinen onwerkbare of onverantwoorde situaties, omdat je door een fatale ondergrens heen zakt.'*

voornemens: zuinig omgaan met energie, een paar abonnementen opzeggen, wat minder scholing en zuinig omgaan met de kantoorartikelen. Meestal leidt dit tot veel discussies en marginale besparingen. Veel gedoe om bijna niks. Uren en uren menskracht inzetten om een paar honderd euro te besparen.

*Wie moet bezuinigen, moet zich realiseren dat scholen tachtig tot 85 procent van hun uitgaven besteden aan lonen en salarissen van het personeel. Hierop iets besparen levert al gauw meer op dan dagen vlooien in de materiële uitgaven. Dit neemt overigens niet weg dat (vooral grote) onderwijsorganisaties hun inkoopbeleid kunnen verbeteren en hier geld mee kunnen besparen.* Uit een onderzoek naar het inkoopgedrag van grote onderwijsorganisaties blijkt dat er landelijk driehonderd miljoen euro bespaard kan worden door tegen betere voorwaarden in te kopen. Steeds meer, grote en kleine, onderwijsorganisaties zien in dat inkopen een vak is. Onderwijsmanagers zijn vaak trots op de behaalde inkoopresultaten, maar beseffen te weinig dat men desondanks toch nog vaak contracten afsluit met hoge winstmarges voor leveranciers.

### Lekker goedkoop

Wie de kaasschaaf hanteert, maakt geen principiële keuzes. En als je maar vaak genoeg de kaasschaaf gebruikt, ontstaan op meerdere terreinen onwerkbare of onverantwoorde situaties, omdat je door een fatale ondergrens heen zakt. Daarom is het verstandig te bezuinigen met lef. Dit betekent echte keuzes maken. Scholen die hiermee aan de slag gaan, komen vaak al-

lereerst tot de ontdekking dat men veel te weinig informatie heeft. Onbekend is wat iets kost. Dit heeft te maken met het feit dat veel scholen niet gewend zijn samenhangend na te denken over de onderwijskundige doelstellingen én het beschikbare geld. Veel plannen kennen zelfs geen financiële paragraaf. Een scholengroep besloot enige jaren geleden elke school te voorzien van een parttime administratief medewerker. Verzuimd werd de structurele kosten van dit besluit in kaart te brengen en te bepalen voor wiens rekening deze kwamen. Toen er later financieel magere jaren aanbraken, vroeg iedereen zich af wat die post van 55.000 euro op de bovenschoolse begroting betekende. Die post betrof de met open armen ontvangen administratief medewerkers. Nu doen leerkrachten en directieleden dit werk weer. Lekker goedkoop...

### Slim werken

Ten aanzien van de personeelsformatie denken veel scholen vooral in termen als 'hoeveel formatie kan ik inzetten', in plaats van in 'hoeveel heb ik nu écht nodig'. Er bestaat de neiging wat beschikbaar is altijd en direct op te maken. Een grote groeischool die jaarlijks met enkele kleutergroepen uitbreidt, ontdekte dat er nogal wat winst te behalen viel uit het niet direct starten van een volgende groep zodra de formatie beschikbaar kwam, maar pas op het moment dat het écht nodig werd groepen te splitsen. Natuurlijk waren er een paar nadeeltjes, maar het leverde wel jaarlijks bijna 10.000 euro op. Een dergelijk bedrag kun je met het eerder genoemde 'materiële

vlooien' vrijwel nooit verdienen. Bovendien leidt het vooral zoeken van je bezuinigingen in de materiële kosten tot een nare sfeer in de organisatie: 'hier kan niets meer'.

### Botte bijl

Bezuinigen vraagt dus om goed inzicht in de kostenstructuur. Een basisschool kan niet zeggen 'wij weigeren te bezuinigen'. Maar het is wel legitiem te zeggen: 'wij kunnen pas over bezuinigingen nadenken, als we weten hoe de financiën in elkaar zitten'. Wat dat betreft draait het ook hier om financieel management. Elk gesprek over het inzetten van beschikbaar geld (en dus ook gesprekken over bezuinigingen) moet draaien om de vraag 'hoe kunnen wij met onze schaarse middelen onze doelstellingen zo goed mogelijk bereiken?'. Overigens ontstaat de noodzaak tot bezuinigen vaak ook juist uit onvoldoende financieel management. Er is dan geen grip op de cijfers, tekorten komen als een verrassing en soms zijn de problemen ineens zodanig dat alleen de botte bijl rest. Als het noodzakelijk blijkt ook fors op personeel te bezuinigen, is er nog een ander aandachtspunt. Het onderwijs kent ingewikkelde regelgeving (Participatiefonds, RDDF-plaatsing, CAO-bepalingen), die vereist dat het ontslaan van personeel vaak meer dan een jaar vooraf in gang gezet moet worden en met allerlei verplichtingen gepaard gaat. Er zijn organisaties die al hebben ervaren dat uiteindelijk besloten was tot ontslag, maar vervolgens bleek dat dit komend schooljaar uit rechtspositioneel oogpunt niet mogelijk was. Waarna de tekorten verder opliepen.



# Advertentie

## We spreken de reserves aan!

Een geliefd argument om aan bezuinigingen te ontkomen is pleiten voor het inzetten van reserves.

Feit is dat een flink aantal schoolbesturen (te) hoge reserves heeft. Ook een feit is dat er schoolbesturen zijn die denken dat ze hoge reserves hebben, die enthousiast gaan inzetten en vervolgens in de financiële problemen komen. Tekorten ontstaan doordat er meer uitgegeven wordt dan er binnenkomt. Die onbalans in stand houden door tekorten te dekken uit reserves is erg onverstandig. Als er meer uitgaat dan er in komt, moet er een nieuw evenwicht gevonden worden. Bij voorkeur door te bezuinigen met lef.

Een andere valkuil is het uitstellen van bezuinigingen, omdat er vast wel sponsors of nieuwe subsidiebronnen gevonden kunnen worden. Dit is struisvogelpolitiek, waardoor de problemen waarschijnlijk zullen verergeren en tijd gemist wordt om mogelijke oplossingen te bespreken en door te rekenen.

## Lef

Bezuinigen met lef, betekent weten wat je wilt, wat het kost om dat te realiseren en – als er te weinig middelen zijn – dingen die het minst bijdragen aan je doelstellingen niet meer doen. Daarvoor kun je draagvlak verzamelen.

*'Bezuinigen met lef, betekent weten wat je wilt, wat het kost om dat te realiseren en – als er te weinig middelen zijn – dingen die het minst bijdragen aan je doelstellingen niet meer doen.'*

De ervaring leert dat in situaties waarin het écht gaat om erop of eronder, situaties waarin bij alle betrokkenen een groot urgentiebesef aanwezig is, vaak een soort creatieve bereidheid ontstaat om vrijwel alles ter discussie te stellen en 'out of the box' oplossingen te bedenken. Zelfs heilige huisjes komen ter discussie. Achteraf is men dan zelf vaak verbaasd over de ruimte die hierdoor ontstond om oplossingen te bedenken waar nog nooit iemand aan gedacht had. Onder druk wordt alles vloeibaar. En dat helpt.

Wat ook helpt is dat bij het realiseren van bezuinigingen iedereen in eigen huis zoekt. Vaak wordt al snel gewezen naar het stafbureau of andere bovenschoolse contracten en uitgaven. Er zijn voorbeelden van situaties waarin bleek dat daar best bezuinigd kon worden, maar beter is over dit soort zaken principiële gesprekken te voeren als er geen bezuinigingsdruk is: 'wat zijn in onze organisatie de taken van de bovenschoolse organisatie

en welke kosten brengt dat met zich mee?'

En als er op korte termijn (ook) op de bovenschoolse organisatie bezuinigd moet worden, dan doet de baas van het stafbureau dit. En de schooldirecteur realiseert haar of zijn eigen bezuinigingen. De schooldirecteur gaat niet over de bezuinigingen van het stafbureau. Net als een goede directeur keuzes in bezuinigingen niet van bovenaf op laat leggen.

Wie zo bezuinigt en in zijn algemeenheid op deze manier met financiën omgaat, wordt niet armer maar rijker.

**Rick de Wit is als senior adviseur en accountmanager werkzaam bij Infinite Financieel. Het bedrijf dat onderwijsorganisaties helpt grip te krijgen en te houden op hun bedrijfsvoering, financiën, administratieve organisatie en risico's . Voor meer informatie, [www.infinitebv.nl](http://www.infinitebv.nl)**