

HOE ARM IS MIJN SCHOOLBESTUUR?

'Hebben we daar geld voor?' Een vraag waar iedereen binnen een school vroeg of laat mee te maken krijgt. Om op een zinvolle manier met het schoolbestuur of de algemeen directeur van gedachten te kunnen wisselen over financiële mogelijkheden moet aan een paar voorwaarden worden voldaan. Ze komen in dit artikel aan de orde.

Onze rekenmethode voldoet niet en we willen hem daarom eerder vervangen dan we dachten. In ons Schoolplan hebben we opgenomen dat we de brede school nu echt gaan vormgeven. We zullen daar dit schooljaar dus veel extra tijd en geld in steken. We krijgen een nieuw schoolgebouw, maar juist die ene ruimte die voor ons zo belangrijk is, wordt niet door

de gemeente betaald. Zomaar een aantal voorbeelden waarbij iedere schooldirecteur en zijn team te maken krijgt met de vraag 'Hebben wij daar geld voor?'. Vaak leeft er bij schooldirecteuren, leerkrachten en ook ouders het idee dat het schoolbestuur zwemt in het geld, maar krijgt de directeur nul op het rekest. Hoe krijg je inzicht in de financiële situatie van een school?

Weten hoe het werkt

In de eerste plaats gaat het om kennis op hoofdlijnen van financiële principes en werkwijzen. Hoe zitten de begroting van het schoolbestuur en mijn school in elkaar? Hoe worden in onze organisatie de beschikbare middelen verdeeld? Wanneer komen uitgaven die ik doe in mijn jaarlijkse exploitatie terecht? Wanneer is er sprake van investeringen die tot jaarlijkse afschrijvingslasten leiden?

In principe zal elke onderwijsorganisatie streven naar een sluitende begroting, winst maken is niet nodig. Als de reserves te laag zijn, moet er minder uitgegeven worden dan er binnenkomt om de reserves weer op een aanvaardbaar minimum-niveau te brengen. Als er vrij besteedbare reserves zijn, kan een organisatie zich één of enkele jaren permitteren verlies te lijden.

Financieel management op orde

Ten tweede mag de schooldirecteur verwachten dat het financieel management in zijn organisatie op orde is en dat hij of zij het in de eigen school ook op orde heeft. Goed financieel management begint met een goede begroting. Niet alleen voor het komende jaar maar ook meerjarig. Ook voor de schooldirecteuren zelf ligt hier een belangrijke taak. Op iedere school wordt tegenwoordig wel een begroting opgesteld, maar een link naar bijvoorbeeld

het Schoolplan wordt nog maar weinig gelegd. Hierbij gaat het om de vraag hoe de beleidsvoornemens de bestedingen de komende jaren gaan beïnvloeden. Vervolgens moet lopende het kalenderjaar de uitputting (welk deel van mijn begroting heb ik al besteed?) gevolgd worden. Hierbij doen zich in de praktijk een aantal problemen voor. Soms krijgt de schooldirecteur financiële overzichten die alleen door financieel deskundigen doorgrond kunnen worden. Dan mag de directeur vragen om begrijpelijke informatie. Soms neemt de directeur niet de moeite om de (al dan niet via internet) beschikbare informatie op te zoeken en te beoordelen. Dan moet de directeur zichzelf vermanend toespreken.

Hoe beter de kwaliteit van het financieel management, hoe 'rijker' de organisatie.

Beoordeling van de hoogte van het vermogen

In de derde plaats is inzicht in de financiële positie van het schoolbestuur van belang. Als er vrij besteedbare reserves zijn, is er sprake van een heel andere situatie dan wanneer de reserve eigenlijk al te laag is om normale bedrijfsrisico's op te vangen. De vermogenspositie van een schoolbestuur goed beoordelen is echter knap ingewikkeld. De website 'Hoe rijk is mijn schoolbestuur?' van enkele jaren geleden toonde aan dat al snel heel ongenueanceerde beeldvorming kan ontstaan. Dat blijkt ook uit een voorbeeld uit de privéfeer. Veel mensen hebben een eigen huis. Boekhoudkundig gezien is de waarde van je huis vermogen. Hierdoor zullen dus veel mensen een groot vermogen hebben. Is men daardoor rijk? Een groot deel van dat vermogen zit in bakstenen en kan dus niet gebruikt worden om een nieuwe auto aan te schaffen. Om te beoordelen of een schoolbestuur (te) rijk is, wordt tot dusver gebruik gemaakt van allerlei kengetallen. Een kengetal is meestal een verhoudingsgetal

dat een snelle indruk geeft van een (in dit geval) boekhoudkundige waarde. Zo zijn er kengetallen die wat zeggen over de hoogte van het vermogen: bijvoorbeeld het weerstandsvermogen, de solvabiliteit en de kapitalisatiefactor. Het laatste begrip is in 2009 geïntroduceerd door de Commissie Don die onderzoek deed naar de vermogenspositie van schoolbesturen. De kapitalisatiefactor wordt sindsdien door bijvoorbeeld de onderwijsinspectie gebruikt. Een te hoge kapitalisatiefactor kan duiden op het onvoldoende inzetten van gelden die bestemd zijn voor het onderwijs. Inmiddels is de inspectie met honderden schoolbesturen met een hoge kapitalisatiefactor in gesprek. Daaruit blijkt overigens dat in een aanzienlijk aantal gevallen de kapitalisatiefactor wel hoog is, maar dat van het oppotten van middelen helemaal geen sprake is. Soms is de risicoreserve zelfs te laag. Kengetallen zeggen dus ook lang niet alles.

Arm of rijk?

Hoe kan men dan wel een indruk krijgen hoe 'rijk' het schoolbestuur is? Om dit te beoordelen moet gekeken worden naar de hoogte van het vermogen en de zaken die er mee gedekt moeten worden. Je hebt in de eerste plaats vermogen nodig om onverwachte tegenvallers op te vangen. Een onderwijsorganisatie loopt, net als iedere andere organisatie, bepaalde risico's. Voorbeelden hiervan zijn onverwachte dalingen in leerlingenaantal, arbeidsconflicten, het moeten inhuren van interim personeel of het plotseling wegvallen van subsidies. Voor een deel kunnen deze risico's afgedekt worden door organisatorische maatregelen te nemen of een verzekering af te sluiten. Voor een deel zullen deze risico's echter alleen afgedekt kunnen worden door er een spaarpotje voor aan te houden. De ene organisatie loopt trouwens veel meer risico's dan de andere en zal dus ook hogere reserves aan moeten houden. Hoe

beter het financieel management en het personeelsbeleid in de organisatie zijn, des te minder middelen er aangehouden hoeven te worden voor financiële lijken in de kast of voor het financieel afhandelen van arbeidsconflicten. Ten tweede bestaat het vermogen voor een deel uit bezittingen die op de scholen staan, bijvoorbeeld meubilair, ICT-apparatuur en leermethoden. Een school die dat allemaal gloednieuw heeft is heel rijk, maar het vermogen zit vrijwel helemaal in die bezittingen (materiële vaste activa).

Er zijn weinig vuistregels, maar wel een aantal modellen en onderzoeken beschikbaar die leren hoe je organisatiespecifiek het benodigde vermogen kunt bepalen. Afhankelijk van de behoefte kan er op die manier globaal of heel nauwkeurig in kaart worden gebracht hoeveel vermogen er nodig is en hoe dit zich verhoudt met het thans aanwezige vermogen. Als we zo'n berekening maken voor een schoolbestuur ontstaat er veel meer begrip.

De vraag hoe rijk de school of het schoolbestuur is, kan dus niet zomaar beantwoord worden. Maar de schooldirecteur mag wel verwachten dat in een toelichting bij de begroting en de jaarrekening dergelijke analyses in begrijpelijke vorm gemaakt worden. Het kan dus best voorkomen dat de vraag 'Hebben we geld?' met nee beantwoord wordt. 'Weten we niet' is geen acceptabel antwoord!

Frank Mullaart en Rick de Wit zijn werkzaam bij Infinite Financieel. Frank Mullaart houdt op vrijdag 28 januari om 14.00 uur op de NOT de lezing 'Hoe arm is mijn schoolbestuur? Waarom grip op de financiën niet moeilijk, maar wel zeldzaam is'. Infinite Financieel helpt onderwijsorganisaties hun financieel management en de bedrijfsvoering verder te verbeteren.



Tekst: Frank Mullaart en Rick de Wit

re@geer www.pulseprimaironderwijs.nl/financieelmanagement