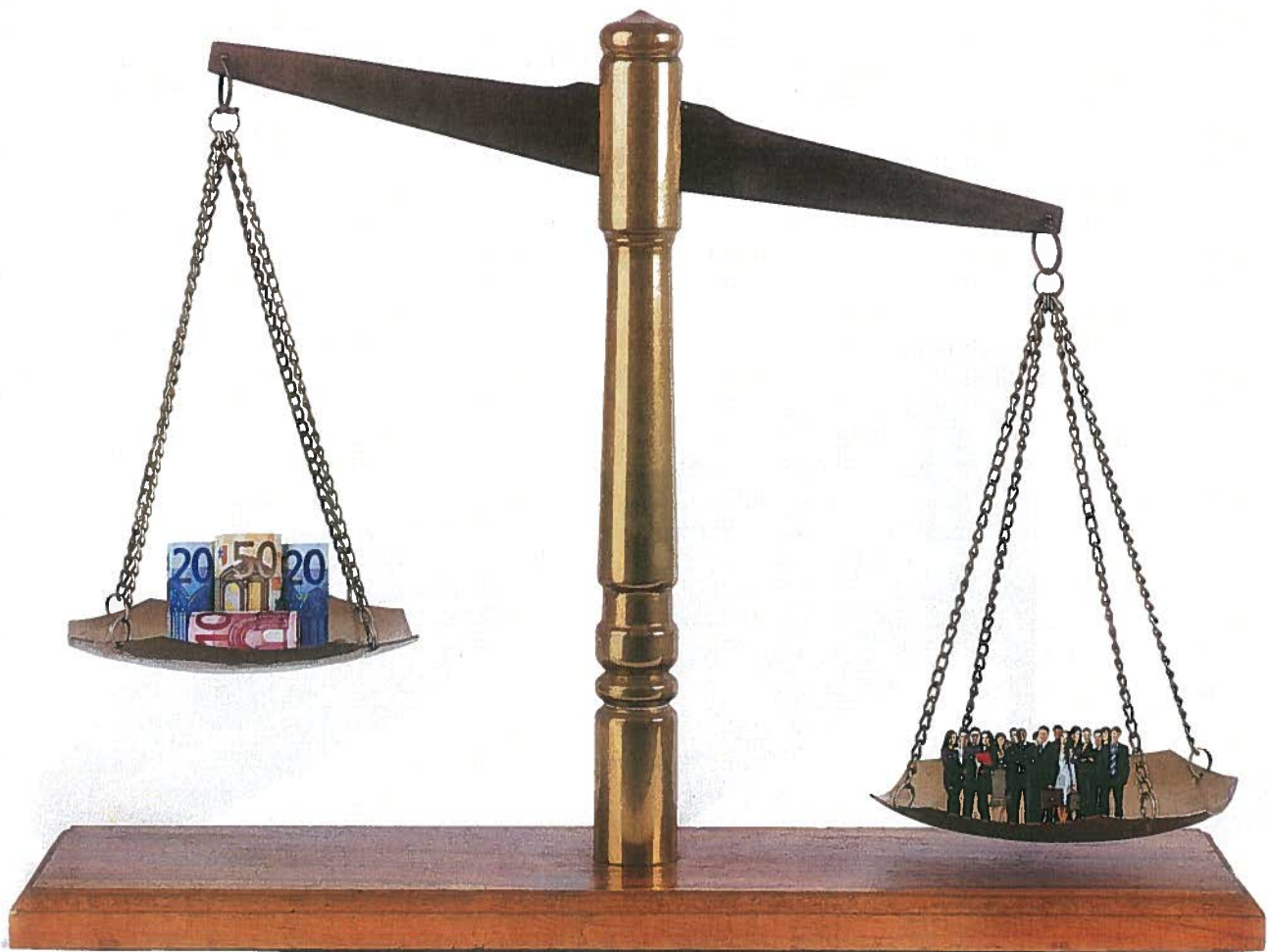


## FINANCIËEL



# Samenhang in begroting en formatieplan

Vijftien jaar na de invoering van de lumpsum in het VO en vijf jaar nadat het PO deze stap heeft gezet lijken de begroting en het formatieplan nog steeds twee gescheiden werelden. Voor een efficiënte en een doelgerichte inzet van de beschikbare middelen is het van groot belang deze beide planningsinstrumenten met elkaar te verbinden.

DOOR WIM BCS

**D**e personele kosten vormen zo'n 80 procent van de totale kosten van een onderwijsinstelling in het Primair en in het Voortgezet Onderwijs. Het ligt dus voor de hand dat deze kosten een belangrijk aan-

dachtspunt zijn bij de begroting. Toch kennen we in onderwijsland twee trajecten. In de eerste plaats is er de jaarbegroting die gaat over de exploitatie in het eerstkomend kalenderjaar. En vervolgens is er het formatieplan dat gaat over de personele kosten in het schooljaar. Voor het einde van het kalenderjaar stellen we de

begroting vast. De jaarbegroting geeft een raming van de inkomsten en stelt de beschikbare budgetten voor het komend jaar vast. In het begin van het nieuwe kalenderjaar starten we met het formatieplan voor het volgend schooljaar. Het formatieplan legt vast wat de personele inzet voor het nieuwe schooljaar zal zijn. Het formatieplan is in feite de begroting voor de personele inzet.

## NIET SYNCHROON

Het bestaan van een exploitatiebegroting en een formatieplan betekent dat er twee begrotingstrajecten lopen bij een schoolbe-

stuur. Net als bij ieder ander plan dat in een school wordt uitgevoerd kan ook bij de begroting en bij het formatieplan onderscheid gemaakt worden tussen de fase van voorbereiden en vaststellen, de fase van het uitvoeren, de fase van tussentijdse evaluatie en (eventueel) tussentijdse bijstelling van het plan, de Plan, Do, Check, Act cyclus.

Wordt dit model toegepast op de begroting en op het formatieplan dan valt onmiddellijk op dat de cyclus van de begroting niet synchroon loopt met die van het formatieplan.

De plan fase van de exploitatiebegroting loopt vanaf de zomer tot de vaststelling van de begroting in november. Vanaf januari loopt dan de uitvoeringsfase. De planfase van het formatieplan loopt vanaf januari tot de vaststelling in april. De uitvoering loopt dan vanaf augustus. Deze twee verschillende doorloopschema's hebben het risico dat noodzakelijke maatregelen alleen met grote vertraging worden uitgevoerd. Dat risico vormt een extra grote bedreiging voor de organisatie als bezuinigd moet worden.

De feitelijke ontkoppeling van het opstellen van de exploitatiebegroting en het formatieplan leidt er toe dat een vertragingseffect optreedt bij het nemen van de noodzakelijke maatregelen. Bij de begroting constateren we dat bezuinigd moet worden omdat de inkomsten teruglopen. In de eerste zeven maanden van het volgend kalenderjaar is er weinig te bezuinigen, omdat het schoolbestuur van mening is dat ingrijpen in de formatie gedurende het schooljaar geen optie is. Rekenkundig kun je nu zeggen dat het dus nodig is om in het nieuwe schooljaar extra te bezuinigen om het verlies van de eerste zeven maanden van het jaar te compenseren. Dat zou een grote ingreep in de formatie betekenen. Groter dan structureel nodig is. Ook dat is niet gewenst.

#### **SAMEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF**

Vertragingseffecten kunnen alleen worden voorkomen door de begroting en het formatieplan samen in een meerjarig perspectief te plaatsen.

Het is van belang om de begroting en het formatieplan samen in hun onderlinge samenhang te bekijken. De begroting gaat niet alleen om de vraag hoe we de materiële exploitatie sluitend kunnen krijgen in een tijd van onvoldoende prijscompensatie en

het formatieplan gaat niet over de vraag hoe de bekostigingsformules voor personeel doorvertaald kunnen worden naar de inzet van leraren voor de klas.

Vijftien jaar na de invoering van de lumpsum in het voortgezet onderwijs en vijf jaar na de invoering van de lumpsum in het primair onderwijs weten we immers dat

waarin zowel de begroting als het formatieplan kunnen worden opgesteld. Een belangrijke voorwaarde is natuurlijk wel dat de meerjarenbegroting geen statisch document is dat eenmaal per vier jaar wordt vastgesteld, maar een dynamisch document dat steeds geactualiseerd wordt. Op die manier worden zowel de begroting als het formatieplan in een gezamenlijk

## **DOOR EEN GOEDE MEERJARENBEGROTING ONTSTAAT EEN KADER WAARIN ZOWEL DE BEGROTING ALS HET FORMATIEPLAN KUNNEN WORDEN OPGESTELD**

het enige dat telt de totale inkomsten uit de lumpsum en de inkomsten uit eventuele andere bronnen zijn. Vervolgens kunnen die middelen worden ingezet. De inzet die wordt gekozen zal overeenkomen met de prioriteiten die de instelling gesteld heeft. Daarmee is de oriëntatie niet meer op de vraag "hoeveel krijgen we in de bekostiging voor dit doel?", maar "wat stellen we beschikbaar voor dit doel?". Daarmee wordt een verbinding gelegd tussen de inzet van middelen en de doelstellingen van de school. Dat is lastig afwegen. De beschikbare middelen zijn immers schaars en daarom is niet alles wat we willen realiseerbaar. Des te meer reden om zelf een grondige afweging te maken. Die afweging gaat over de hele huishouding. Het materiële deel en het personele deel. Tussen die delen staat geen schot. Voor een gezonde bedrijfsvoering is het van belang dat we dan ook niet doen alsof er wel een schot tussen staat.

Ondertussen betekent dat dan wel dat de exploitatiebegroting en het formatieplan samen als een geheel worden beschouwd. Dan blijft het bezwaar dat de planperiode van de begroting en het formatieplan niet synchroon lopen. De gedachte om dit op te lossen door zowel de begroting als het formatieplan voortaan op schooljaarbasis te maken is geen handige optie zolang de verantwoording in de jaarrekening nog wel op kalenderjaar basis is.

De oplossing hiervoor zit in een zorgvuldige meerjarenbegroting. Door een goede meerjarenbegroting ontstaat een kader

perspectief gezet. Daarmee wordt voorkomen dat er vertragingseffecten ontstaan die tot negatieve verrassingen leiden.

Wim Bos is als (zelfstandig) senior adviseur werkzaam bij Infinite Financieel. Het bedrijf dat onderwijsorganisaties helpt grip te krijgen en te houden op hun bedrijfsvoering, financiën, administratieve organisatie en risico's. [www.infinitebv.nl](http://www.infinitebv.nl)