

Of het in uw onderwijsinstelling nu gaat om controlling, risicomanagement, bedrijfsvoering of financieel management, Infinite Financieel helpt u grip te krijgen op uw interne organisatie en bedrijfsprocessen. Op verschillende manieren. Door verhelderende artikelen, achtergrondinformatie, inspirerende bijeenkomsten, handige instrumenten of een persoonlijk advies. Door onderzoek en analyse of juist door tijdelijk een van onze adviseurs toe te voegen aan uw organisatie. Daardoor onderscheiden wij ons door de persoonlijke benadering en ervaren adviseurs die zich vastbijten in uw vragen. Het is deze ervaring waarmee wij verrassend meer bieden en u daarmee echt op weg helpen. Op 2 oktober hoop ik uw dagvoorzitter te zijn tijdens de conferentie Finance in het Onderwijs. Dit jaar heeft deze conferentie de titel "Slim snijden of slim investeren"? Daarom wil ik in dit artikel in gaan op het essentiële woordje "slim".

door Monica van der Hoff-Israël

Monica van der Hoff, Infinite-Financieel: "Wanneer denkt een schoolbestuurder slim te zijn en wanneer is hij werkelijk slim"

Aanleiding hiervoor ontleed ik aan wat er nu in Europa gebeurt. Het is fascinerend en dan doel ik op het vermogen van Europese leiders om géén keuzes te maken. En dat al twee jaar lang. Zoals ik elders betoogd heb (en ik niet alleen), gaan er andere mechanismen optreden als er geen echte oplossingen gekozen worden. Zoals het vertrek van Papandreou en Berlusconi vorig jaar geen keuze van de politiek of de democratie was, maar van de financiële markten. Economen en financials zijn het niet eens

ren. En vaak is alles wel uit te leggen. Er zijn voorbeelden van besturen die jaar op jaar onverwachte tegenvallers hebben en heel goed uit kunnen leggen hoe dat kan. Dan niet onderkennen dat één incident kan, maar meerdere incidenten een trend zijn, is de snelste weg richting de financiële afgrond. Denken dat het volgend jaar wel beter komt en dan ineens is het pompen of verzuipen. En dan valt er nog maar heel weinig te kiezen.

Risicomanagement

Ik aarzel om het volgende element te beschrijven, omdat het zo vanzelfsprekend is. Een plan zonder financiële paragraaf is geen plan. Een organisatie zonder meerjarenperspectief (inhoudelijk en financieel) heeft geen meerdere jaren. Een meerjarenbegroting zonder liquiditeitsbegroting is als iemand die de straat oversteekt op weg naar zijn afspraak en vergeet te kijken of er een auto aankomt.

Het derde element van "slim" zijn: kijk of wat u wilt of doet ook feitelijk (op korte termijn en op lange termijn) haalbaar is.

De kerntaak van uw organisatie is onderwijs. Of het nu om educatie en ontwikkeling van kinderen of jong volwassenen gaat. Daarbij hoort een gezonde financiële basis als randvoorwaarde voor dat doel. Niet een hoge rentabiliteit en forse reserves als doel op zich. Risicomanagement is hierbij een belangrijk element van bestuur en management en is inmiddels ook al aardig in het onderwijs ingeburgerd. En terecht. In 2009 schreef ik hierover ook al in Schoolfacilities (Schoolfacilities, juni 2009).

In mijn visie is risicomanagement geen op zichzelf staand systeem of op zichzelf staande structuur. Teveel voorbeelden

leren ons, dat de bestuurder en dan vooral zijn of haar keuzes elementair zijn geweest in landelijk bekende voorbeelden van (bijna) faillissementen.

Fantasie is nog geen visie

Realistisch investeren in de toekomst van het onderwijs van de instelling vraagt van de bestuurder in mijn optiek dan ook een zestal competenties. Allereerst vraagt dat om visie (een duidelijk beeld wat je wilt bereiken), durf (ervoor gaan als je erin gelooft) en doorzettingsvermogen (niet alleen voor quick wins gaan, maar voor de lange termijn). Omdat visie niet hetzelfde is als fantasie, durf niet verward moet worden met overmoed en doorzettingsvermogen iets anders is dan tegen beter weten doorgaan, moeten deze drie competenties hand in hand gaan met drie andere. Met sturing (calculeer risico's en tegenvallers in en stuur hierop), reflectie (spiegel met anderen, vooral kritische anderen) en eerlijkheid (durf te zien wat je ziet, durf toe te geven aan een andere mening en feiten ook als ze tegenvallen en handel ernaar).

Dit is voor mij het vierde element van "slim" zijn: investeer in deze zes competenties bij jezelf of organiseer ze om je heen.

Zorg dat de basis op orde is

En tenslotte moet ik een open deur intrappen. Daarvoor neem ik een zeer actueel voorbeeld uit de wereld van het openbaar bestuur. In een financieel voorstel aan de gemeenteraad van Leiden is een plus en een min bij een bedrag verwisseld. Als gevolg daarvan had de concernreserve uiteindelijk niet moeten worden vermeerderd met € 2,95 miljoen, maar juist moeten worden verminderd met dat bedrag. Het juiste saldo van de concernreserve is nu ruim vier miljoen euro in plaats van tien miljoen euro die de gemeente volgens haar eigen regels moet hebben. De gemeente gaat na hoe dit heeft kunnen gebeuren. Daarnaast zal de gemeenteraad een voorstel krijgen hoe het college denkt de concernreserve met zes miljoen euro op te hogen tot de minimale omvang van 10 miljoen euro. Organisatorische en personele maatregelen zullen volgen. Het vijfde element van "slim" zijn: zorg dat de basis op orde is.

Ik wens u veel slimheid en hoop u op 2 oktober a.s. te ontmoeten.



Monica van der Hoff-Israël is oprichter en directeur van Infinite Financieel.

Infinite is gespecialiseerd in het adviseren over financiële en bedrijfsvoeringsvraagstukken in het onderwijs.

www.infinitebv.nl

Financiële situatie voortgezet onderwijs dramatisch verslechterd

De financiële positie van VO-scholen is in de laatste jaren dramatisch verslechterd. In de periode 2008 tot en met 2010 is sprake van een gemiddelde rentabiliteitsdaling van zo'n 2%. Daar komt bij dat de financiële reserves van de sector te veel geslonken zijn om onvoorziene risico's goed op te kunnen vangen. De VO-sector als geheel zou een financiële buffer van ruim 400 miljoen euro moeten hebben. In werkelijkheid is deze buffer min 23 miljoen euro. Dat blijkt uit het onderzoek van de Onderwijsinspectie naar de financiële positie van schoolbesturen in het voortgezet onderwijs, dat vandaag naar de Tweede Kamer is gestuurd.

Sjoerd Slagter, voorzitter van de VO-raad, maakt zich grote zorgen over de negatieve trend die ook na 2010 verder doorzet. "We zien hier de gevolgen van de achterblijvende bekostiging in de afgelopen jaren. Met de extra bezuinigingen van 50 miljoen euro per jaar in het Lenteakkoord, zal de financiële situatie alleen maar verder verslechteren. Scholen blijven zich inzetten om de onderwijsresultaten te verbeteren, maar worden gedwongen om steeds forser te bezuinigen. Dit leidt onvermijdelijk tot minder docenten en grotere klassen. Met het huidige financiële perspectief kan de politiek de reken-, taal- en maatwerkambities echt op haar buik schrijven."

Forse daling financiële reserves

In de periode 2008 tot en met 2010 is sprake van een rentabiliteitsdaling van gemiddeld 2%. Dat betekent dat scholen te maken hebben met stijgende kosten en dalende baten. Vooral bij middelgrote besturen ziet het er dramatisch uit. Daar is sprake van een gemiddelde rentabiliteit van -2,81%. Opvallend is ook de grote omslag bij kleine besturen: van gemiddeld +3,46% in 2008 naar -1,79% in 2010 (zie tabel uit het inspectierapport). Daar komt bij dat de financiële reserves van de sector te veel geslonken zijn om onvoorziene risico's goed op te kunnen vangen. De VO-sector als geheel zou een financiële buffer van 402 miljoen euro moeten hebben. In werkelijkheid is deze buffer min 23 miljoen euro.

Omvang bestuur	Rentabiliteit		
	2008	2009	2010
Groot	0,80%	0,38%	-0,78%
Middelgroot	1,67%	-0,11%	-2,81%
Klein	3,46%	0,96%	-1,79%
Totaal	0,96%	0,34%	-0,99%

Stille bezuinigingen

Scholen hebben de afgelopen jaren te maken gehad met zogenaamde 'stille bezuinigingen', waardoor ze te veel hebben moeten interen op hun reserves. Zo geldt een nullijn voor de leraarsalarissen, waardoor het voortgezet onderwijs te weinig geld ontvangt om docenten uit te betalen, worden stijgende prijzen van energie en lesmateriaal niet gecompenseerd en geven gemeenten structureel minder geld uit aan huisvesting van middelbare scholen dan daarvoor bestemd is. Voor de hele sector loopt dit bedrag op tot honderden miljoenen euro's per jaar. Als klap op de vuurpijl dwingt de zojuist aangenomen wet op de onderwijstijd scholen meer onderwijs te verzorgen zonder dat daar extra financiering tegenover staat.

Bezuinigingen Regeer- en Lenteakkoord

Nieuwe, directe bezuinigingen in het Lente-akkoord zorgen er daarbij voor dat scholen steeds minder te besteden hebben. Het gaat om een extra korting van zo'n 50 miljoen euro per jaar die bovenop de bezuinigingen komt die al in het regeerakkoord waren afgesproken. Het kabinet bezuinigt al 60 miljoen euro onder de noemer 'vereenvoudiging van het bekostigingsmodel', terwijl de kosten voor scholen daardoor helemaal niet dalen. Daarnaast is de aanpassing van de profielenstructuur inmiddels van tafel, maar blijft de bijbehorende bezuiniging van 50 miljoen euro staan. Ook staat er nog steeds een korting van 30 miljoen op de schoolboeken in het regeerakkoord. In totaal gaat het dus om maar liefst 190 miljoen euro per jaar aan directe bezuinigingen op het voortgezet onderwijs.

Water tot aan de lippen

De VO-raad ziet in het onderzoek een bevestiging van de signalen uit het onderwijsveld dat scholen het water tot aan de lippen staat. Steeds meer scholen krijgen de begroting niet meer rond en op veel scholen wordt het tekort elk jaar groter. Sjoerd Slagter: "Natuurlijk moet iedereen vanwege de crisis inleveren en wij willen daar ook aan meewerken. Maar roep dan niet dat het onderwijs gespaard wordt."