

Anticiperen op veranderingen voorkomt financiële problemen

Koepels zetten tering naar de nering

Nederland gaat gebukt onder een hardnekkige economische crisis. De effecten ervan zijn ook in het basisonderwijs voelbaar. Diverse koepels kampen met financiële problemen. Zijn financiële problemen onvermijdelijk of zijn ze te omzeilen? Rasoptimisten Niko Persoon (Zaan Primair) en Jan Heijman (basisschool De Horn) denken van wel.

Toen Niko Persoon begin 2010 in dienst trad van Zaan Primair (28 scholen in de regio Zaanstad, 7100 leerlingen, 750 medewerkers), was er een tekort van driekwart miljoen euro. 'We hebben 2011 afgesloten met een plusje van € 30.000,- en in 2012 kwam de operationele bedrijfsvoering uit op een plus van € 100.000. Het ergste is dus achter de rug. Maar door de leerlingenkrimp en de voortdurende stille bezuinigingen moeten we de komende jaren opnieuw ingrijpende maatregelen nemen.'

Interen op reserves

Dat nogal wat basisscholen krap bij kas zitten, heeft volgens Persoon drie redenen. 'Veel scholen moesten wennen aan de lumpsumfinanciering. Het systeem vereist discipline en inzicht in de structuur van je kosten, goed afschrijven en correct reserveren.' De tweede oorzaak is volgens Persoon de ontoereikende kostendekking door de overheid. 'Een deugdelijke inflatiecorrectie ontbreekt. De systematiek van vergoeden is achtergebleven bij de ontwikkeling van de reële kosten en bovendien gebaseerd op een ouderwets onderwijsconcept.' Als derde oorzaak voert hij de 'achterblijvende' vergoeding voor personeelskosten op. 'De overheid vergoedt slechts 75% van de kosten daarvan. Je teert daardoor steeds in op je eigen vermogen.'

Kortom, de overheid knabbelt voortdurend iets af van het huisje dat basisonderwijs heet. Volgens Persoon rest er maar één remedie: snijden in de kosten. 'En aangezien de personeelslasten 85% van de kosten vormen, betekende dat schrappen in je personeel. In 2011 is de formatie met 26 fte verkleind; 40 mensen in totaal. In 2014 wordt de formatie helaas opnieuw ingekrompen, nu met circa 14 fte.'

Persoon verbaast zich over het systeem. 'De huidige cao brengt schoolbesturen die het zogenoemde werkgelegenheidsbeleid met de vakbonden zijn overeengekomen financieel in de problemen. Er is een wachttijd van twee jaar alvorens je personeel mag ontslaan. Het loon wordt intussen doorbetaald, maar de rijksvergoeding voor dat loon stopt na één jaar. Kortom: zo'n schoolbestuur moet het loon nog een jaar uit eigen middelen doorbetalen. Krom, toch? Gelukkig is bij Zaan Primair het zogenoemde ontslagbeleid van toepassing, waar sprake is van één jaar ontslagbescherming. Daardoor zijn de kosten relatief snel weer in evenwicht met de baten. Overigens is het ons gelukt om vanaf 2014 het afspiegingsprincipe in de afvloeiingslijst door te voeren. Tweederde van de leden was vóór dit principe. Het gevolg is dat jongeren meer kans op voortzetting van hun dienstverband hebben dan bij het principe van last-in-first-out. En we hoeven minder mensen te ontslaan om de bezuiniging te halen.'

Insourcen

Veel scholen werken met een administratiekantoor. Zaan Primair deed dat ook, maar nu niet meer. Persoon: 'Ik heb de administratie teruggehaald. We kunnen het zelf ook en bovendien beter, omdat het nu ons eigen proces is. Daarnaast besparen we veel geld. Het administratiekantoor moest 19% btw (inmiddels 21%) heffen over de



Niko Persoon

dienstverlening. Die konden wij niet terugvorderen. Nu houden we die btw in eigen zak. Scheelt ons per jaar 60.000 euro netto. We beschikken inmiddels over een geavanceerd digitaal managementinformatiesysteem waarmee we data uit zowel de financiële administratie als de personeelsadministratie en BRON kunnen inlezen en beschikbaar kunnen maken als sturingsinformatie.' Een soortgelijke exercitie hield Persoon op ICT-gebied. 'Ook hier weer het verhaal van de btw. Daarnaast: onze organisatie telt 1.600 pc's en laptops. Zo'n omvang rechtvaardigt een eigen afdeling ICT. De volgende stap is dat we eigen mensen een deel van het gebouwonderhoud laten uitvoeren.'

Mooie besparingen. Toch leunt Persoon niet achterover. 'Er komen meer bezuinigingen. Daarom daag ik onze mensen voortdurend uit na te denken over een onderwijsconcept met dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten. Daarnaast kijk ik kritisch naar ons eigen vermogen. Dat bedraagt ongeveer vier miljoen euro. Dat is aan de krappe kant. Vandaar dat ik voortdurend de vinger aan de pols houd. Gaat het de verkeerde kant op, dan grijp ik opnieuw in.'

De Horn: keurig verzelfstandigd

Jan Heijman is directeur van De Horn, een basisschool in Wijk bij Duurstede (provincie Utrecht). De Horn maakt deel uit van een koepel van vijf basisscholen in Wijk bij Duurstede en omgeving, die onderwijs biedt aan 950 leerlingen en werk aan ongeveer tachtig mensen. Toeval of niet: Heijman heeft evenmin te kampen met financiële problemen. 'Toen de gemeente de scholen verzelfstandigde, heeft ze dat heel zorgvuldig gedaan. Er is steeds afgeschreven op de gebouwen, het meubilair en de lesmethoden, en de gebouwen zijn prima onderhouden. Daarnaast heeft de gemeente Wijk bij Duurstede goed gereserveerd. We hebben een mooi bedrag meegekregen.'

Solide start

Een solide financiële start is nog geen garantie dat een koepel jaar na jaar zwarte cijfers kan schrijven. Scholen teren immers noodgedwongen in op hun reserves, omdat de overheid niet alle kosten voor bijvoorbeeld personeel en energie volledig vergoedt. Heijman: 'Dat betekent dat je als schoolbestuur moet reserveren. Zie hier het belang van een controller. Onze controller is, zoals het hoort, een zeer punctuele man. Regelmatig stuurt hij ons een overzicht 'financieel zelfbeheer', zodat we kunnen bijsturen, vooral in de laatste maanden van het schooljaar. Als wetgeving

'De overheid vergoedt slechts 75% van de personeelskosten. Je teert daardoor steeds in op je eigen vermogen.'

Tekst en fotografie:
Martin van Rooij

Jan Heijman
directeur van basisschool De Horn



'We hebben heel wat uurtjes moeten puzzelen om de formatie ingevuld te krijgen.'

negatieve gevolgen heeft voor de financiën op de lange termijn, brengt de controller advies uit aan de raad van bestuur om de gevolgen beheersbaar te houden.'

Dat nogal wat scholen in zwaar weer zijn gekomen, verbaast Heijman. 'We hebben tijden gehad waarin men reserves had kunnen aanleggen. Zo werk ik zelf ook. Als ik recht heb op bijvoorbeeld 18 formatieplaatsen maar ik er eigenlijk maar 17,6 nodig heb, zet ik 0,4 formatieplaats weg voor moeilijkere tijden. Binnen onze koepel hoeft een school die zuinig is geweest zijn reserves niet automatisch op te geven voor een andere school binnen de koepel die financiële problemen heeft, al moet een school die in de problemen zit uiteraard wel geholpen worden.' Met de beschuldigende vinger naar de overheid wijzen vindt Heijman te gemakkelijk. 'Als je tonnen in de min staat, zie je dat toch aankomen? Waarschijnlijk heb je dan niet goed opgelet of niet op tijd ingegrepen. Wat doen die managers met die hoge salarissen de hele dag? De leerkrachten op de werkvloer betalen de rekening.'

Heijman constateert dat hij dit schooljaar met een stijgend leerlingenaantal minder uren van de overheid vergoed heeft gekregen. 'We hebben heel wat uurtjes moeten puzzelen om de formatie ingevuld te krijgen. Er is minder tijd voor ICT en voor de zorg in het algemeen. We hebben dit met een aantal leerkrachten op vrijwillige basis kunnen oplossen. Daar zijn we hen heel dankbaar voor. Daarnaast hebben we besloten om een vierde kleutergroep pas in januari te openen.'

Creatief met inkomsten

Het moge duidelijk zijn: Heijman ziet meer in beleid dat getuigt van creativiteit. 'We willen een nieuw speeltoestel aanschaffen. Kost ongeveer € 15.000,-. Dat geld hebben we niet. Daarom hebben we een dienstverlening georganiseerd. Ouders brachten producten of diensten in om niet. De opbrengst, ruim 3.500 euro, was voor de school. Het schoolplein is dit jaar in samenwerking met de Johan Cruyff Foundation voor 10.000 euro opgeknapt. Wij betalen 50% van de kosten, de Cruyff Foundation betaalt de andere helft. Je moet er wat voor doen, maar er is nog wel geld te vinden in het land.'

Heijman heeft nog meer voorbeelden. 'Wij verhuren – net als vele andere scholen in Nederland – de school, onder meer aan een krantendistributeur. Om vier uur 's ochtends komen De Telegraaf, De Volkskrant en Trouw. Ze worden rond half zes door de bezorgers opgehaald. Om zes uur is de school weer leeg. Wij merken er weinig van en verdienen er toch een aardig centje mee. De gymzaal verhuren we aan een yogaleraar. Al met al verdienen we zo een paar duizend euro op jaarbasis. Al dat geld komt ten goede aan onze leerkrachten en leerlingen. Wat adviseert Heijman scholen die rode cijfers schrijven? 'Vertel waarom je moet bezuinigen en waar het toe leidt.' Neem de belanghebbenden mee op de weg die bewandeld moet worden. Dus niet enkel radicaal snoeien, maar vooral ook laten zien wat de stip aan de horizon is. Mensen willen perspectief zien.'