

Kader Primair

VAKBLAD VOOR LEIDINGGEVENDEN IN HET PRIMAIR ONDERWIJS



THEMA | **Bedrijfsvoering**

De relatie tussen omvang en beheersbaarheid | Hoeveel verantwoordelijkheid krijgt de schoolleider?
| De voor- en nadelen van administratie in eigen beheer | Prestatiebox als sturingselement

ACTUEEL | **Selectiecriteria directiefuncties steeds duidelijker**
REPORTAGE | **Eigen elektronische leeromgeving als
alternatief voor reguliere methode**



'JE BENT PAS ECHT IN CONTROL ALS DE PERSONELE LASTEN OOK

A man with glasses, wearing a grey checkered suit jacket, a white shirt, and a red tie, is sitting at a wooden desk. He is looking upwards and to the right. The background is a wall covered in colorful circular patterns. The text 'Administratie blijft een vak apart' is overlaid in large, bold, white letters at the bottom of the image.

***Administratie blijft
een vak apart***

De administratie zelf doen is minder ingewikkeld dan het lijkt. Het is een kwestie van voldoende voorbereidingstijd en de juiste mensen werven. Twee besturen over meer grip op de cijfers, een grotere betrokkenheid in de organisatie en de kwetsbaarheid van een administratiekantoor in eigen huis. TEKST DANIËLLA VAN 'T ERVE

Als een van de eerste schoolbesturen besloot Stichting Prodas in 2005 om de financiële administratie zelf te gaan doen. Het bestuur, met 26 scholen in Oost-Brabant, wilde meer grip op de cijfers om beter te kunnen sturen op processen. "In het mbo was ik gewend aan sturingsinformatie, aan inzicht in de cijfers. Hier miste ik zoveel informatie", vertelt RvB-voorzitter Hans Tromp. Het grote landelijke administratiekantoor kon de gewenste informatie vaak niet zomaar leveren. De stap om het zelf te doen, vond Tromp logisch: "Als een bedrijf met 600 mensen zelf de boekhouding of salarisadministratie kan verzorgen, waarom zou een schoolbestuur dat dan niet kunnen?"

Prodas begon met het werven van iemand met de juiste *know how*. Iets waar je volgens Tromp niet te zuinig op moet inzetten. "Het besef dat administratie een vak apart is, is het allerbelangrijkste. Je kunt hier niet zomaar een directeur met talent voor cijfers opzetten. Het moet iemand zijn die specifiek voor dit werk heeft gekozen."

Patty Proenings werd hoofd Financiën en ze kreeg een jaar de tijd om zich in te werken en de overgang voor te bereiden. Proenings, afkomstig van een accountantskantoor: "De overstap is niet moeilijk, maar het is wel veel. Er zijn veel regeltjes in het onderwijs en het kost tijd om 26 scholen goed te leren kennen. Je moet een vertaalslag kunnen maken, zodat de directeuren zich veilig en vertrouwd voelen om hun financiën uit handen te geven. Pas dan kunnen zij zich maximaal richten op de inhoud van het onderwijs."

Hans Tromp is RvB-voorzitter van Stichting Prodas: "Als het ministerie een regel doorvoert, kunnen we nu meteen doorrekenen wat dat voor onze organisatie betekent." Foto's: Hans Roggen

Mist In 2006 deed Prodas de financiële administratie zelf, met behulp van software van het administratiekantoor dat hun salarisadministratie ook voerde. Die samenwerking beviel niet. "Als je bijvoorbeeld een extra grootboekrekeningnummer wilde aanmaken, dan kostte dat drie maanden. Met zo weinig flexibiliteit valt niet te werken. Bovendien ben je pas echt *in control* als de personele lasten ook inzichtelijk zijn", vertelt Proenings. "Die lasten maken 85 procent van de financiën uit, maar waren na een jaar nog één grote mist voor me."

Prodas besloot daarop de hele administratie in huis te halen. "Eindeloos hebben we gesproken over de kwetsbaarheid ervan", herinnert Hans Tromp zich. "Wat als de salarisadministrateur ziek wordt en mutaties niet doorgevoerd kunnen worden of betalingen stikken? Vaak blijken er heel eenvoudige oplossingen voor handen. Zo hebben we inmiddels een netwerk van controllers bij andere schoolbesturen, waarop we in geval van nood een beroep kunnen doen. We hebben ook bewust gekozen voor softwarepakketten met een administratiekantoor aan de andere kant, dat ons altijd uit de brand wil helpen. In al die jaren heeft zich echter nog nooit een probleem voorgedaan."

Terwijl de voordelen groter zijn dan gedacht. Niet alleen heeft het bestuur veel beter zicht op de cijfers waardoor het beter kan sturen, de interne betrokkenheid is veel groter. Tromp: "Als het ministerie een regel doorvoert, kunnen we nu meteen doorrekenen wat dat voor onze organisatie betekent. Voor directeuren is het intern bespreken van financiële zorgen veel fijner, omdat de afdeling hen kent en ook de problemen kent. De lijntjes met de medewerkers zijn heel kort; er wordt meegeleefd bij ziekte en er hangen geboortekaartjes aan de muur. Meer betrokkenheid betekent dat we beter op de hoogte zijn van wat er speelt en dat betekent weer dat we hierop beter kunnen anticiperen."

Ook in termen van geld wordt er winst behaald. "Geld is absoluut geen drijfveer geweest", vertelt Tromp, "maar we besparen ongeveer 80.000 euro per jaar door de



DE CIJFERS

- Prodas, 26 scholen, 550 medewerkers en 5.500 leerlingen. Naast een fulltime hoofd van de afdeling Financiën houden zes mensen (vijf fte) zich bezig met personeelszaken, salarisadministratie en financiële administratie.
- Optimus, 32 scholen, 650 medewerkers en 6200 leerlingen. Werkt samen met schoolbestuur Invitare, negen scholen, 170 medewerkers, 1.835 leerlingen. Naast twee fulltime hoofden voor Financiële administratie en Personeels- en salarisadministratie houden zeven parttimers zich bezig met de uitvoering (4,5 fte) en is er een parttime controller.



Patty Proenings is hoofd Financiën van Stichting Prodas: “Je moet een vertaalslag kunnen maken, zodat de directeuren zich veilig en vertrouwd voelen om hun financiën uit handen te geven.”

administratie zelf te doen. Er is alleen al een besparing van het btw-budget, dat anders naar een extern bureau zou gaan.” “En spookfacturen, zoals een rekening voor de telefoongids die klakkeloos getekend werden, komen niet meer voor”, vult Proenings aan. “Dat zijn kleine bedragen, maar door de hoeveelheid scholen tikken ze wel aan. Je duikt veel dieper in de administratie. Zo kon ik in het eerste jaar een factuur van 70.000 euro die bijna verjaard was, nog declareren bij de gemeente. Een administratiekantoor zit daarvoor meestal op te grote afstand en is ook vaak niet goed op de hoogte van alle regels.”

Underschat Onvrede over de dienstverlening van het administratiekantoor is ook de reden waarom Optimus, met

‘ZONDER GOED ZICHT OP DE CIJFERS EN JE ORGANISATIE, BEN JE STUURLOOS’

32 scholen in Noord-Brabant, besloot om de administratie zelf te gaan doen. CvB-voorzitter Marc van Baast: “Vragen werden pas na dagen beantwoord en als we bepaalde overzichten wilden, dan kon dat niet, of er hing direct een flink prijskaartje aan. We hadden zelf inmiddels ook veel kennis.” De samenwerking met schoolbestuur Invitare, dat in hetzelfde pand is gevestigd, maakt de constructie betaalbaar en minder kwetsbaar. Ze namen een jaar de tijd om in januari 2009 over te kunnen gaan. “Achteraf gezien hebben we het proces onderschat”, bekent Van Baast. “We gingen er bijvoorbeeld als vanzelfsprekend vanuit dat de softwarepakketen een koppeling maakten met het Vervangingsfonds of het UWV, maar dat was niet zo. Met het aannemen van een bedrijfseconoom, afkomstig van een administratiekantoor, dachten we alle kennis in huis te halen, maar ook dat was een onderschatting. Het betekende dat we tegelijkertijd moesten implementeren en bijsturen, dat was niet altijd even makkelijk.”

EEN APARTE CONTROLLER?

De administratie voeren is één, maar wie kan de vertaalslag maken van de financiële gegevens naar het management? Dat is de taak van een controller: degene die de cijfers beoordeelt en begrotingen en prognoses opstelt. Bij onderwijsorganisaties is een fulltime controller vaak niet nodig en ook financieel niet haalbaar. Met als gevolg dat de functie vaak wordt gecombineerd met andere rollen, zoals bedrijfsadministrateur. Dit is echter ongewenst, merkte schoolbestuur Optimus, dat in eerste

instantie de functie hoofd Financiën combineerde met die van controller. “Dat is een fout geweest”, zegt CvB-voorzitter Marc van Baast nu: “Dan kun je als controller niet je onafhankelijkheid garanderen. We werden door de Raad van Toezicht op de vingers getikt en het druist in tegen de *Good Governance*-code in het onderwijs. Een slager keurt ook niet zijn eigen vlees. Inmiddels hebben we één controller voor twee besturen, dat bevalt prima.” Patty Proenings is wel hoofd Financiën en

tevens controller bij schoolbestuur Prodas. “Het is goed te doen, maar ik erken dat ik wat eenzaam ben in de functie. Daarom spar ik veel met de Raad van Bestuur, we spreken belangrijke beslissingen goed door. Bovendien zorg ik dat ik goed op de hoogte blijf, bijvoorbeeld door contact met andere controllers. En mijn werk wordt natuurlijk uitgebreid gecontroleerd door een accountant, al is dat dan achteraf. We zijn echter nog nooit buiten de begroting geweest.”



Marc van Baast is CvB-voorzitter van Optimus: “Naast meer grip op de cijfers is de betrokkenheid groter: een eigen administratieafdeling schept een soort wij-gevoel.”

Met deze les in het achterhoofd, verliep de overgang naar een eigen salarisadministratie een stuk soepeler. “Per 1 januari 2010 zouden we overgaan onder de keiharde voorwaarde dat op de 25e alle salarissen betaald zouden worden. Dat is gelukt. En van daaruit zijn we de afdeling verder uit gaan bouwen: een koppeling maken met de HR-component, criteria opstellen en mensen aannemen. Inmiddels draait het naar volle tevredenheid en zijn de voordelen groot. Naast meer grip op de cijfers is de betrokkenheid groter: een eigen administratieafdeling schept een soort wij-gevoel.”

Veel onderwijsorganisaties verkeren financieel gezien in zwaar weer. Toch zeggen beide bestuursvoorzitters volmondig ‘ja’ op de vraag of het wel verstandig is om de administratie nu zelf te gaan doen. Van Baast: “Het wiel hoeft je niet meer zelf uit te vinden: softwarepakketten spelen bijvoorbeeld al beter in op het onderwijs. Het is een goede investering in de kwaliteit van je onderwijs, omdat je als bestuur *in control* bent. Zonder goed zicht op de cijfers en je organisatie, ben je immers stuurloos.” Bovendien maakt het alles makkelijker, vertelt Hans Tromp. “We zijn veel nu flexibeler en weten beter in te spelen op de markt. Zo verzorgen we de administratie van het samenwerkingsverband en starten we een eigen PersoneelsBV via een payroll-constructie. Daarmee kunnen we goed inspelen op de krimp in onze regio en houden we de uitzendkrachten toch bij ons in dienst, terwijl het geld aan een extern bureau scheelt.” |

‘HET IS MAAR NET HOE EEN BESTUUR HET WIL’

Volgens Eddie Bleijenburg, directeur van administratiekantoor Concent in Zwolle, bestaat er geen absolute oplossing voor een schoolbestuur. “Voor het voeren van een eigen administratie moet een bestuur van een bepaalde omvang zijn. Zo kan het voldoende deskundige mensen binnenhalen die de kwaliteit en de continuïteit borgen. Voor besturen tot vijftien scholen en 3.000 leerlingen blijkt dat niet haalbaar. Verder is het maar net hoe een bestuur het graag wil invullen. Wij verkopen een proces, wie dat proces aanstuurt mag een klant zelf bepalen. Willen ze een taxi met ons aan het stuur, prima. Willen ze zelf autorijden, dan leveren wij de motor.” Hij merkt dat een aantal grotere besturen dat de administratie zelf deed, nu weer deels de diensten van een administratiekantoor opzoekt. Concent kreeg bijvoorbeeld begin dit jaar een schoolbestuur van 23 scholen als klant. “Als je de administratie in eigen beheer gaat voeren, moet je kunnen vertrouwen op zowel de infrastructuur als ook de inzet van de controller. Als de cijfers niet juist geboekt worden, de informatie onvolledig is en er geen *back up* is als de financiële expert ziek wordt of vertrekt, dan worden de risico’s te groot. Besturen zijn vervolgens blij dat ze kunnen leunen op een partner die de infrastructuur waarborgt, waardoor ze zich geen zorgen hoeven te maken over de juistheid en volledigheid van het informatiesysteem.”

Bleijenburg herkent de kritiek niet dat administratiekantoren op te grote afstand zitten om goed te kunnen adviseren. Cruciaal is volgens hem welke wederzijdse verwachtingspatronen er zijn. Hij hamert erop dat besturen hoe dan ook financiële expertise in huis hebben. “Scholen zijn en blijven verantwoordelijk voor een goede inrichting van hun administratieve organisatie. Wil een bestuur goed kunnen sturen op de cijfers, dan heb je een controller nodig die de organisatie goed kent en de informatie goed kan duiden. Het is een misverstand te veronderstellen dat een administratiekantoor deze informatie zomaar kan leveren.”



Eddie Bleijenburg van administratiekantoor Concent merkt dat een aantal grotere besturen dat de administratie zelf deed, nu weer deels de diensten van een administratiekantoor opzoekt.