

ADMINISTRATIE IN EIGEN BEHEER? EEN BETERE OPTIE DAN U DACHT, OOK VOOR MINDER OMVANGRIJKE ONDERWIJSBESTUREN

Door de toenemende digitalisering en softwareontwikkeling zijn besturen in met name het primair maar ook het voortgezet onderwijs vaak onbezoldigd werknemer van hun administratief dienstverlener geworden. Dit terwijl het voor hen door die ontwikkelingen de laatste jaren juist relatief eenvoudiger is geworden om de financiële en salarisadministratie in eigen beheer te nemen. Hiermee kan in een gemiddeld geval al snel 4.000 euro per jaar per school (!) bespaard worden. De stijgende professionalisering van ondersteunend personeel draagt nog verder bij aan deze ontwikkelingen. Waar liggen voor u de kansen en de voordelen?

Inleiding

Als u mij enkele jaren geleden had gevraagd of u de administratie in eigen beheer zou kunnen nemen, had ik u dat destijds zeker niet aangeraden. Administratie was een arbeidsintensief traject en met name de processen rondom salarisbetalingen, inrichting PSA (personeels- en salarisadministratie) en de jaarrekening waren kennisintensief. En die kennis was bij kleinere maar ook grotere werkgevers niet aanwezig dan wel te duur om in stand te houden. Daarom werd de administratie uitbesteed; immers, een administratiekantoor werkt voor honderden scholen en kan haar kennisintensieve functies dus beter 'exploiteren' en daarmee financieren en op peil houden dan een werkgever dat kan die het voor een tiental scholen doet.

De verandering: automatisering haalt MBO'er in

Wat is er dan de afgelopen jaren zo veranderd dat ik u nu adviseer de administratie wel in eigen beheer te nemen? Het antwoord is automatisering. Na decennia waarin eerst de routinematige en pure verwerkingstaken zijn komen te vervallen, heeft de automatisering inmiddels ook een groot deel van het reguliere administratieve werk ingehaald. Dit, samen met een duidelijke ontwikkeling in de gebruiksvriendelijkheid van de administratiesoftware en een relatieve vereenvoudiging van wet- en regelgeving, zorgt ervoor dat het werk van de administrateur danig veranderd is. Dienstverleners hebben deze wijzigingen vaak al deels doorvertaald in het onbezoldigd in dienst nemen van de klant door werk daar neer te leggen wat voorheen bij henzelf lag.

Ontwikkelingen als het 'inscannen van facturen' bijvoorbeeld, hebben er dankzij verbeterde technieken rondom tekstherkenning voor gezorgd dat het inboeken van facturen in het softwarepakket niet meer nodig is. Het percentage niet herkende facturen is hierbij al teruggelopen tot minder dan 1% van de gevallen. Dit heeft tot belangrijke efficiencylagen geleid die het voeren en beheren van een administratie goedkoper hebben gemaakt. Voorwaarde voor dit alles is wel dat de aanlevering van facturen ingescand en digitaal gecodeerd gebeurt, wat eigenlijk meer werk is dan het simpel coderen en paraferen van voorheen. Omdat administratieve informatie hierdoor ook makkelijker toegankelijk en deelbaar is en papieren archieven tot het verleden behoren hebt u als eindgebruiker vaak uw processen hierop aangepast en besteedt u hierdoor nu meer tijd aan de aanlevering van facturen. Maar wat levert het u op?

De vruchten van digitalisering concreet gemaakt

Wat betekent het nu concreet dan, dat inscannen? Als we dit bekijken aan de hand van urennormen zoals deze door administratiekantoren gehanteerd worden zien we dat alleen al de combinatie van het inscannen van facturen, het automatiseren van het bijhouden van bankmutaties en het digitaliseren van archieven ervoor zorgt dat er binnen het schaal 4 werk op een FA afdeling per school nog maar 13,5 uur van de voorheen 27 uur resteren. Op PSA zorgt de digitalisering van onder meer de personeelsdossiers voor een besparing in ondersteunende taken van 15 uur. De totale tijdbesparing op het voeren van de administratie voor een school is dus enkel en alleen binnen de schaal 4 werkzaamheden al 33,5 uur. Bij een integrale kostprijs van 35 euro betekent dit een winst van bijna 1.200 euro; allemaal mede mogelijk gemaakt door uw inspanningen in de digitale aanlevering.

Natuurlijk staan hier ook investeringen tegenover, maar de licenties voor het inscannen van facturen zijn vrij beperkt van omvang. Daarnaast zorgt dit alles ook voor een verlaging van het aantal benodigde uren binnen de hogere schalen (doorgaans 6/7). Zo bespaart het digitaal aanleveren van mutaties binnen PSA mutatie 30 seconden aan verwerkingstijd. Dit lijkt weinig, maar het onderwijs kent met alle vervangingsaanstellingen een ongekend aantal mutaties per week en dus lopen de efficiëntievoordelen hiervan snel op.

Plukt u de vruchten?

De automatisering zorgt er naast het realiseren van de geschatte kostenvoordelen ook voor dat de software meer en meer gebruiksvriendelijk en toegankelijk wordt. Leveranciers stappen massaal over van programma's waarvoor een stevig serverpark nodig is op webbased applicaties waarin functies tevens niet meer diep in de programmatuur weggestopt zitten maar intuïtief te vinden zijn. Door dit alles komt het omslagpunt waarop het aantrekkelijk wordt de administratie in eigen beheer te nemen steeds dichterbij. Zeker ook wanneer u in ogenschouw neemt dat u in uw organisatie genoeg administratieve ondersteuning hebt op het niveau van schaal 4 of 6 die in staat zijn om met genoemde pakketten goed uit de voeten te kunnen.

Tel daarbij op dat u 21% btw kunt uitsparen door de administratie in eigen beheer te nemen en het voordeel kan al vanaf 5 scholen aanzienlijk oplopen. In ons rekenmodel hebben wij een casus geschetst van een bestuur met 10 scholen van gemiddelde grootte. Wanneer we voorzichtig rekenen komen we op een voordeel van afgerond 40.000 euro per jaar, de eerdergenoemde 4.000 euro per jaar per school. Met het rekenmodel kunt u eenvoudig meerdere scenario's voor uw eigen bestuur doorrekenen.

Met zo'n voordeel dringt de vraag zich op: wat houdt u nog tegen? Waarschijnlijk hebt u er nog genoeg vragen bij. De meeste klanten die wij tegenkomen aarzelen op basis van een onderbuik gevoel dat ze zelf te weinig expertise hebben om tot een goede inschatting van de risico's en inrichting en implementatie van het proces te komen. Daar komen wij echter in beeld om u te helpen dat tot een goed einde te brengen. Mogen we een voorzet geven van een aantal bezwaren die u zou kunnen voelen bij het insourcen van de administratie?

Bezwaar 1: wij hebben toch niet de juiste expertise in huis, zeker voor wat betreft PSA?

Als het gaat om het sec voeren van de (salaris)administratie hebt u als u een goed functionerende administratieve kracht in dienst hebt die expertise gewoon in huis. Immers, onder invloed van de



genoemde automatisering is op het gebied van bijvoorbeeld PSA de salarisprofessional de afgelopen jaren meer en meer ingewisseld voor een uitvoerder die zijn of haar werk in een gestandaardiseerde setting doet. De administrateur op zowel FA als PSA die vanuit jarenlange ervaring alle feitjes en regels weet op te lepelen is ingeruild voor een 'software jockey': een uitvoerder in schaal 6 of 7 die een reguliere administratieve opleiding heeft.

Daarbij is de relatieve angst om PSA in eigen beheer te nemen opvallend te noemen. De afgelopen jaren heeft PSA ontegenzeggelijk een heuse demotie ondergaan die in zowel tijdsbesteding als vereist opleidingsniveau tot uiting komt. Uit het eerdere rekenvoorbeeld bleek al dat de meeste uren in het voeren van de administratie in het FA-deel gaan zitten en niet in het PSA-deel. Voor 2006 was dit nog aanmerkelijk anders: toen kwam zo'n 60 tot 65% van het werk voor rekening van PSA. De redenen voor deze ommezwaai zijn onder meer de invoering van lumpsum (waardoor de jaarrekening van FA belangrijker werd en de noodzaak voor het FRE-rekenwerk op PSA verviel), de relatieve vereenvoudiging in het sociale stelsel (denk bijvoorbeeld aan het wegvallen van de ZKOO-regeling) en de al vaker aangehaalde toename in gebruiksvriendelijkheid van de software.

Voor wat betreft het opleidingsniveau geldt dat voor FA doorgaans een administratieve opleiding gevraagd wordt, aangevuld met een diploma moderne bedrijfsadministratie. Dit is een opleiding met een studiebelasting van 600 uur. Voor PSA wordt ook een administratieve opleiding gevraagd, aangevuld met het zogenaamde praktijkdiploma loonadministratie. Dit diploma kent een studiebelasting van slechts 150 uur. De eisen voor PSA zijn dus duidelijk lager dan die voor FA.

Als u binnen uw organisatie beschikt over enkele kwalitatief goede administratieve ondersteuners (dan wel de schaalgrootte hebt om deze aan te stellen) hebt u dus het niveau in huis om de administratie in eigen beheer te nemen voor wat betreft de uitvoering. Daarbij hebt u als u beschikt over een eigen P&O'er op het gebied van de toepassing van de cao en overige regelingen als het goed is voldoende expertise op dat vlak in huis. Tenslotte kunt u natuurlijk altijd nog terecht bij de helpdesk vanuit de PO- of VO-raad.

Bezwaar 2: wij zijn toch eigenlijk te klein om de administratie in eigen beheer te nemen?

De meningen over de schaalgrootte die nodig is om de administratie zelf te gaan doen verschillen. In 2011 liet BRAVO, de brancheorganisatie voor administratiekantoren in het onderwijs, EY onderzoeken vanaf welke schaalgrootte schoolbesturen administraties kwalitatief konden insourcen. In het rapport wordt gesteld dat doorgaans pas vanaf een bestuursgrootte van 25 scholen er een reële mogelijkheid bestaat tot insourcing. Dit door de kosten die gemoeid zijn met een eigen administratie en een stuk vervangbaarheid.

De genoemde schaal is arbitrair en er zijn kanttekeningen te plaatsen bij de aannames die het rapport doet. Gemiddeld genomen zal een administrateur FA of PSA de administratie van zo'n 20 tot 25 scholen kunnen voeren. Een bestuur met 25 scholen is dus groot genoeg voor een fulltime administrateur op beide gebieden, waarbij in theorie beide personen in geval van ziekte voor elkaar in kunnen vallen. Maar wat nu bij een kleinere schaal? Wat vergeten wordt is dat kleinere besturen vaak weliswaar geen grote bezetting hebben op een stafkantoor, maar wel een ondersteunende bezetting op schoolniveau in de vorm van managementassistenten of andere functies. De tijd dat een welwillende ouder dit deed ligt al ver achter ons en doorgaans worden deze plaatsen bezet door



mensen die rond een schaal 6 zitten. Een bestuur wat volgens de normen dus op een FA-bezetting van 0,5 fte uitkomt kan in plaats van daar één persoon voor te benoemen er ook voor kiezen om dit te verdelen over bijvoorbeeld twee managementassistenten die al op de scholen actief zijn en die zich hierin willen specialiseren. Hiermee wordt een stuk vervangbaarheid en dus continuïteit geschapen en wordt ervoor gezorgd dat de mensen die het werk moeten doen ook een interne sparring-partner hebben om zo elkaar op te scherpen. Dus ook bij een kleinere schaal kan er een kwalitatieve insourcing plaats hebben, als er op een goede manier gebruik wordt gemaakt van wat er al in de organisatie aanwezig is en niet altijd alleen maar centraal gedacht wordt.

Eén van de redenen waarom het rapport concludeerde dat insourcing bij een beperktere schaal niet voordelig was, was het feit dat men de kleinere schaal vertaalde in een hogere inschaling van de administrateur omdat deze geen hoger kader boven zich had. Hierdoor ging het rapport in de kostenberekening uit van medewerkers op het niveau van schaal 9 of 10, terwijl de functiewaarderingen conform FUWA PO op schaal 6 uitkomen. Hier wordt er echter aan voorbij gegaan dat de administratie indien deze in eigen beheer genomen wordt vaak onder een al aanwezig hoger kader werkt, hetzij in de vorm van een eigen controller en P&O'er dan wel in de vorm van een extern ingehuurde financieel en HR-adviseur om deze rollen kwalitatief te bezetten. Het heeft weinig nut iemand in schaal 10 aan te nemen als deze 90% van zijn of haar tijd administratief uitvoerend werk op het niveau van schaal 6 moet doen.

Door op een goede manier gebruik te maken van eventuele reeds aanwezige expertise en deze te laten versterken door (selectief) periodiek externe kennis in te kopen kan dit aangenomen kostenaspect dus geneutraliseerd worden. Als u zaken in eigen beheer wilt nemen – en dit lijkt preken voor eigen parochie – moet u niet aarzelen om de kennis die u op een hoger niveau mist extern in te kopen. Hier hangt een prijskaartje aan, maar die prijs is altijd lager dan deze kennis zelf in huis te hebben en hier maar sporadisch gebruik van te hoeven maken.

Bezwaar 3: wij hebben geen expertise voor het applicatiebeheer.

Dat klopt en de vraag is of u dat moet willen. Een goed beheer van de te gebruiken software en de manier waarop die ingericht moet worden is lastig. We zien echter de ontwikkeling dat meer en meer softwareleveranciers ook direct aan kleinere klanten en ook echt investeren in deze dienstverleningsvorm. Het gebruik van webbased applicaties laat zoals eerder al gezegd dure serverparken en ingewikkeld applicatiebeheer steeds meer tot het verleden behoren. Daarnaast komen er meer pakketten op de markt die zich juist richten op kleinere organisaties en totaaloplossingen bieden dan wel die door technologische ontwikkeling duur applicatiebeheer onnodig maken. Een logische ontwikkeling; u hebt voor uw smartphone, tablet of laptop die u privé gebruikt toch ook geen applicatiebeheerder nodig?

Met name voor het MKB zijn al jaren goede en gebruiksvriendelijke pakketten op de markt om de administratie volledig zelf te doen. Wat het gebruik hiervan door schoolbesturen in het primair onderwijs vaak nog tegenhoudt is de koppeling met het Vervangingsfonds (VF). Het zou echter ook zo kunnen zijn dat uitstappen bij het VF voor u veel interessanter is dan de hoge premie te blijven betalen met het woud aan administratieve lasten dat er bij hoort. Dat is heel ander verhaal waarover we u desalniettemin graag bijpraten.



Bezwaar 4: ik wil het niet zelf gaan doen, ik ben tevreden met mijn dienstverlener.

Perfect, niets aan veranderen zouden ons advies zijn. Zoals de Engelsen zeggen: if it ain't broken, don't fix it. Het kan ook zijn dat er wel wat klachten leven, maar dat deze niet groot genoeg zijn om op te willen stappen. Elk project wat u start, of het nu een onderwijskundige vernieuwing, een investering in ICT of een wijziging in de bedrijfsvoering is: er moet een duidelijke noodzaak of duidelijk verlangen gevoeld worden om het te doen, waardoor er commitment is. Anders werkt het niet. Als de drive er niet is voor een bepaalde verandering, laat hem dan links liggen.

Geen bezwaren, maar...

Wellicht hebt u helemaal geen bezwaren en hebt u allang de administratie in eigen beheer, maar haalt u de ureninzetten niet zoals we die u eerder voorgerekend hebben. Het kan zijn dat u bepaalde innovaties gemist hebt omdat uw focus op andere dringende zaken lag. U kunt ons echter ook uitnodigen om een audit van uw bestaande administratie (of gehele bestuursbureau) te laten uitvoeren om te kijken waar voor u nog kansen liggen om uw kosten te reduceren.

Nog een keer de voordelen

Met alle technologische ontwikkelingen en lagere complexiteit van de administratie lijkt de tijd dus rijp om de stap te wagen die andere sectoren al veel eerder hebben gezet: het heft rondom de administratie in eigen hand nemen. Nadat we geprobeerd hebben een aantal van de belangrijkste bezwaren voor zover mogelijk weg te nemen, zullen we nog een korte schets van de voordelen geven:

- Meer grip op de administratie, de bereikbaarheid en de resultaten ervan;
- Meer zeggenschap over de inrichting van de administratie en over de procedures;
- Bij het goed inrichten een te realiseren besparing van minstens het bedrag aan betaalde btw;
- Het direct profiteren van de inspanningen die u nu waarschijnlijk al levert rondom de automatisering van het proces;
- Het efficiënter benutten van reeds bestaande administratieve functies binnen uw organisatie;
- In het geval van grote besturen: geen Europese aanbestedingsprocedures meer nodig rondom de administratieve dienstverlening.

Het kostenaspect lijkt misschien een plat argument voor een non-profit organisatie als een onderwijsinstelling. Echter, de besparing die u realiseert betekent winst voor uw leerlingen: er blijft immers meer budget over om in te zetten voor het onderwijs aan hen.

Aandachtspunten

Het in eigen beheer nemen van de administratie is geen sinecure. Hoewel de uitvoering relatief eenvoudiger zelf gedaan kan worden, moet de inrichting wel goed verlopen om ongewenste verrassingen te voorkomen. Om zomaar een aantal aandachtspunten te noemen:

- Er moet een goede administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) zijn. Niet alleen in verband met vervangbaarheid, maar ook om verborgen kosten van insourcing rondom de accountantscontrole te voorkomen. Is het papieren proces namelijk niet goed beschreven, dan zal de accountant meer dieptecontroles uit willen voeren met als gevolg een hogere kostenpost voor de verklaring. Ook moet er functiescheiding geregeld zijn.
- Er moet een goede inrichting van de gezamenlijke administratie (hetzij op een centraal bestuursbureau, hetzij gevormd vanuit de secretaresses op een aantal scholen bij het ontbreken van een bestuursbureau) zijn en aandacht voor (permanente) educatie.



- Er moet goed afgewogen worden of bepaalde hogere functies (controlling, HR-adviseur) in eigen beheer worden gedaan dan wel of deze functies uitbesteed gaan worden. Dit gezien beperkte schaalgrootte van deze functiegroepen en het gevaar dat functionarissen door het ontbreken van sparringpartners binnen de organisatie op een eilandje komen te staan.
- De keuze van de software en de ondersteuning hierbij is van belang voor het doen slagen van de insourcing.
- Na het in eigen beheer nemen van de organisatie is het belangrijk om na te denken over periodieke check-ups c.q. benchmarks van administratie, controlling en HR om wildgroei of verborgen werkeloosheid (bijvoorbeeld door verdergaande technologische ontwikkelingen) te voorkomen.

In ons adviesproduct houden we volop rekening met al deze aandachtspunten om de insourcing tot een succes te maken.

Bent u er klaar voor? Wij wel.

Eén bezwaar is bij de eerdere opsomming niet genoemd: u wilt misschien wel, maar u hebt de tijd niet om u hiermee bezig te houden. Daar komen wij in beeld. Als Wyzr Advies hebben we een compleet adviesproduct waarin we u helpen om de administratie in eigen beheer te nemen met een minimale inspanning aan uw kant. Vanuit de brede expertise van Wyzr Advies kunnen we u volledig ontzorgen: het schrijven van een plan van eisen voor de software en de gesprekken met de leveranciers, het inrichten van de structuur met onderbouwing van personeelsinzet, het optuigen van uw administratieve organisatie, het beschrijven en waarderen van de functies, het zoeken van de juiste mensen dan wel uw personeel aan de juiste scholing helpen en het leveren van controlling- of HR-professionals op tijdelijke of meer structurele basis. Wij stoppen pas als u tevreden bent en alles goed draait. Hebt u een eigen staf die bepaalde onderdelen uit kan voeren? Dan delen wij graag onze kennis met hen.

Wilt u eens vrijblijvend met ons doorpraten over de mogelijkheden voor uw organisatie? Neem dan contact met ons op: bel 06 20 28 38 47 of mail@wyzradvies.nl.

Drs. Arie van Loon
Wyzr Advies

