

Vergaderjaar 2008–2009

31 293

Primair Onderwijs

Nr. 35

VERSLAG VAN EEN SCHRIFTELIJK OVERLEG

Vastgesteld 10 april 2009

Binnen de vaste commissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap¹, hebben enkele fracties de behoefte om vragen en opmerkingen voor te leggen over de brief van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mw. Dijkma, d.d. 4 februari 2009 inzake de Jaarverslagen primair onderwijs (Kamerstuk 21 293, nr. 26). Bij brief van 9 april 2009 heeft de staatssecretaris deze beantwoord. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,
Van Bochove

Griffier van de commissie,
De Kler

¹ Samenstelling:

Leden: Van der Vlies (SGP), Depla (PvdA), Slob (CU), Remkes (VVD), Van Bochove (CDA), voorzitter, Joldersma (CDA), De Vries (CDA), Van Vroonhoven-Kok (CDA), Van Dijk (CDA), Leerdam (PvdA), Dezentjé Hamming-Bluemink (VVD), Kraneveldt-van der Veen (PvdA), Roefs (PvdA), ondervoorzitter, Verdonk (Verdonk), Van Leeuwen (SP), Biskop (CDA), Bosma (PVV), Pechtold (D66), Zijlstra (VVD), Langkamp (SP), Van Dijk (SP), Besselink (PvdA), Ouwehand (PvdD), Dibi (GL) en Smits (SP).
Plv. leden: Van der Staaij (SGP), Gill'ard (PvdA), Anker (CU), Van Miltenburg (VVD), Atsma (CDA), Ferrier (CDA), Sterk (CDA), Vietsch (CDA), Schinkelshoek (CDA), Van Dijken (PvdA), Elias (VVD), Hamer (PvdA), Van Dam (PvdA), Van der Burg (VVD), Gesthuizen (SP), Jonker (CDA), Fritsma (PVV), Van der Ham (D66), Ten Broeke (VVD), Van Bommel (SP), Leijten (SP), Timmer (PvdA), Thieme (PvdD), Peters (GL) en Gerkens (SP).

Inhoudsopgave

I	Vragen en opmerkingen vanuit de fracties	2
II	Reactie van de staatssecretaris	4

I VRAGEN EN OPMERKINGEN VANUIT DE FRACTIES

1. Inleiding

De leden van de CDA-fractie hebben met belangstelling kennisgenomen van de brief van de staatssecretaris inzake de jaarverslagen in het primair onderwijs. Zij zijn voorstander van de zogeheten lumpsum-financiering van het primair onderwijs. Het biedt onderwijsinstellingen meer mogelijkheden om te kunnen inspelen op voor hen specifieke omstandigheden en legt verantwoordelijkheden neer waar ze het beste thuis horen: bij de onderwijsinstellingen zelf met een verantwoording achteraf aan ouders, docenten, andere stakeholders en de overheid. Wel vragen zij hoe de staatssecretaris de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het Rijk en het bevoegd gezag ziet.

Ook de leden van de PvdA-fractie hebben met belangstelling kennisgenomen van bovengenoemde brief. Net als de staatssecretaris wachten de leden van de PvdA-fractie de bevindingen van de Commissie Don af om tot een nadere standpuntbepaling te komen ten aanzien van vermogens in het primair onderwijs.

De leden van de SP-fractie hebben met grote belangstelling en zorg kennisgenomen van de conclusies van de staatssecretaris naar aanleiding van de jaarverslagen van schoolbesturen in het basisonderwijs. Deze leden maken zich grote zorgen over de grote hoeveelheden opgepot geld in het basisonderwijs. Zij vinden het van het grootste belang dat er niet onnodig geld blijft liggen en dat voldoende publiek geld wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs. Dat betekent dat publieke gelden zo veel mogelijk moeten worden ingezet voor het primaire onderwijsproces in de klas. Daar is het tenslotte voor bedoeld. Zij vragen of de staatssecretaris deze mening deelt.

2. Het exploitatieresultaat

De leden van de CDA-fractie hebben kennisgenomen van de rapportage over de jaarverslagen in het primair onderwijs over het jaar 2007. Deze leden constateren dat over heel Nederland gesproken de schoolbesturen een exploitatieresultaat hebben gescoord van € 140 miljoen in een jaar. Zij vragen of de staatssecretaris nader kan uiteenzetten of er grote verschillen bestaan tussen de besturen? Zijn er schoolbesturen die een negatief exploitatieresultaat hebben behaald? Zijn de verschillen tussen het openbaar onderwijs en het bijzonder onderwijs omtrent de kwaliteit van de financiële rapportage nog steeds aanwezig, zo vragen deze leden.

Eigenlijk zijn de leden van de CDA-fractie vooral geïnteresseerd in de volgende vraag: Is er een correlatie tussen de omvang van het exploitatieresultaat en de resultaten van de onderwijsinspectie? Door enkele partijen wordt de stelling betrouwen dat een toename van de reserves betekent dat geld onthouden wordt aan het primaire proces, waarmee wordt bedoeld dat de onderwijskwaliteit onnodig achter blijft. Zij willen weten of die stelling wordt ondersteund door de jaarverslagen.

3. Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen

De leden van de CDA-fractie hebben bij de behandeling van de OCW-begroting 2009 reeds hun ongenoegen uitgesproken over de instelling van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen, ofwel de Commissie Don. De vrees was dat deze commissie de aanleiding zal zijn om in te grijpen in de aanwezige reserves bij de onderwijsinstellingen, hetgeen door de minister werd ontkend. Nu wordt door de woerden in de brief van de staatssecretaris deze vrees weer nieuw leven ingeblazen. De leden van de CDA-fractie zijn principieel van oordeel dat het vermogen zelf en dus ook het beheer van het vermogen tot de zelfstandige verantwoordelijkheid behoren van het bevoegd gezag. Kan de staatssecretaris deze zienswijze bevestigen?

De leden van deze fractie vragen in welk licht de instelling van de Commissie Don moet worden gezien. Welk doel heeft de staatssecretaris met het onderzoek van de Commissie Don? Zij vragen of de schoolbestuurorganisaties betrokken zijn bij de opzet en uitvoering van het onderzoek en zo ja, in welke mate. Zien zij ook de noodzaak van dit onderzoek? Zo nee, waarom niet?

De leden van de SP-fractie merken op dat de staatssecretaris heeft aangekondigd dat zolang de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen aan het werk is, er geen normatieve uitspraken worden gedaan over de omvang van het eigen vermogen in het basisonderwijs. Zij vragen of daarmee de conclusie gerechtvaardigd is dat de lumpsum is ingevoerd in het basisonderwijs zonder een norm te stellen voor solvabiliteit van de scholen? Bovendien willen zij weten of de staatssecretaris het ontbreken van die norm achteraf niet als al te lichtvaardig beoordeelt?

In vervolg hierop verwijzen deze leden naar de jaaroverzichten van 2006 waaruit bleek dat de solvabiliteit 60% bedraagt. Welk percentage kent de solvabiliteit in 2007? Hoe verhouden de solvabiliteitscijfers van 2006 en 2007 zich met de voorlopige «signaleringsgrenzen» van het ministerie zelf? Is het zo dat het eigen vermogen van de besturen en daarmee de solvabiliteit van de scholen alleen nog maar is gestegen ten opzichte van 2006? Deze leden willen weten welke conclusie de staatssecretaris daaruit trekt? Is zij nog steeds van mening dat een solvabiliteit van 45% royaal is? Is het dan mogelijk dat de huidige solvabiliteit van 60% op zijn minst moet worden afgebouwd naar 45%, waarmee er veel ongebruikt geld direct kan worden geïnvesteerd in het primaire proces? Vindt de staatssecretaris dat wenselijk? Klopt het dat daarmee een bedrag kan zijn gemoeid van een paar honderd miljoen euro in het basisonderwijs? De leden van deze fractie willen weten of de staatssecretaris de mening deelt dat bij een solvabiliteit van 60% er te veel geld blijft liggen. Is de bewindspersoon bereid de huidige solvabiliteit kritisch tegen het licht te houden en waar mogelijk dat geld actief te besteden aan onderwijs, zeker in tijden van economische recessie? Hoeveel geld staat er exact op banken, of is er geïnvesteerd in aandelen en/of obligaties? Is dit geld direct vrij te maken? Zo nee, wat zijn de belemmeringen? Welk deel van het eigen vermogen zijn bezittingen als gebouwen en dergelijke, zo willen deze leden weten.

De leden van de SP-fractie zijn verbaasd dat de scholen zo veel eigen vermogen nodig hebben, gezien de relatief beperkte financiële risico's van het onderwijs. Deelt de staatssecretaris deze conclusie? Hoe verhoudt zich de solvabiliteit in het basisonderwijs t.o.v. de solvabiliteit in het voortgezet onderwijs? Welk deel van het exploitatieresultaat van de sector wordt veroorzaakt door rente en koerswinsten? Wat is er gebeurd met de beleggingen in aandelen en obligaties van de schoolbesturen tijdens de afgelopen crisismaanden? Deze leden vragen om een overzicht van de

bedragen die daarin omgaan. Zij vragen of de bewindspersoon kan garanderen dat de minister van Financiën het geld van de scholen niet gaat afromen, of dat er geen extra investeringen in het onderwijs worden gedaan met als argument «dat er nog veel geld op de bank staat».

4. Onderzoek naar financieel management

De staatssecretaris stelt voor om onderzoek te doen naar het financieel management. De leden van de CDA-fractie vragen of de staatssecretaris kan uitleggen wat de aanleiding hiervoor is? Vermoedt zij dat het slecht gesteld is met de kwaliteit van het financieel management? Door wie wordt dat onderzoek uitgevoerd, zo willen deze leden weten.

De leden van de PvdA-fractie verzoeken of in het onderzoek naar financieel management ook specifiek gekeken kan worden naar expertisecentra in het speciaal onderwijs. In 2006 en 2007 hielden deze centra namelijk aanzienlijke bedragen over omdat deze centra subsidie kregen voor de snel groeiende aantallen leerlingen met ambulante begeleiding. Toentertijd was er sprake van een tekort aan personeel. In hoeverre is er nu sprake van «spaargedrag» bij deze wec-instellingen, vallend onder de Wet op de expertisecentra? Kan de staatssecretaris aangeven of de bedragen die voor ambulante begeleiding bestemd zijn ook daadwerkelijk worden ingezet voor ambulante begeleiding? De leden van de PvdA-fractie vragen welke definitie wordt gehanteerd bij de kwaliteit van financieel management. Wanneer is er dus sprake van goed of slecht financieel management?

5. Benchmarks bureaucratie

De leden van de PvdA-fractie kunnen zich voorstellen dat bij de verantwoording van een jaarverslag een toename van bureaucratie is te verwachten. In hoeverre houdt de staatssecretaris rekening in de aankondiging van het onderzoek naar financieel management met de eerder aangekondigde benchmarks bureaucratie? Wanneer kan de Kamer de onderzoeksresultaten van de benchmarks bureaucratie verwachten? Voorts willen de leden van deze fractie weten of de staatssecretaris bereid is de uitkomsten van dit onderzoek mee te nemen in het accountantsonderzoek in het kader van Passend Onderwijs.

II REACTIE STAATSSECRETARIS

Reactie op de vragen en opmerkingen in uw verslag. In mijn reactie houd ik mij aan de indeling in uw verslag.

1. Inleiding

De leden van het CDA vragen hoe ik de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het Rijk en het bevoegd gezag van scholen zie. Het Rijk geeft richting, stelt de doelen vast, gaat over het «wat». De schoolbesturen geven zelf invulling aan het onderwijs en de zorg aan kinderen. Zij bepalen in grote lijnen het «hoe». Daarbij moeten zij zich houden aan de voorschriften, zoals bijvoorbeeld de kerndoelen, de bevoegdheidseisen, de bestedingsvoorschriften enzovoort. De Inspectie van het onderwijs houdt toezicht op de onderwijsresultaten en op de kwaliteit. Het Rijk zorgt voor een toereikende bekostiging. Schoolbesturen moeten het geld dat zij krijgen voor onderwijs, besteden aan de materiële en personele kosten van de scholen, dat staat in de wet. Schoolbesturen moeten daarover ook verantwoording afleggen door middel van een financieel jaarverslag.

Waar nodig betreft de Inspectie van het onderwijs ook de financiële situatie van het bestuur bij haar toezicht.

De bekostiging die de schoolbesturen van het Rijk ontvangen is bedoeld om onderwijs te geven op de scholen van het bestuur. Natuurlijk deel ik de mening van de leden van de SP dat het geld zoveel mogelijk moet worden ingezet voor onderwijs en zorg in klas.

2. Het exploitatieresultaat

Zoals uit mijn brief blijkt is het totale exploitatieresultaat van de sector € 140 miljoen positief. In antwoord op de vraag van het CDA naar de samenhang tussen vermogens en de kwaliteit het volgende. Uit de gegevens over het jaar 2007 blijkt dat er geen correlatie is tussen het exploitatieresultaat en de kwaliteit. Zo heeft ongeveer 10% van de besturen in het primair onderwijs één of meer zwakke of zeer zwakke scholen. Voor de besturen met een negatief exploitatieresultaat geldt dat ongeveer 3% één of meer zwakke of zeer zwakke scholen heeft. De Inspectie van het onderwijs blijft de relatie tussen kwaliteit en financiën volgen.

Gevraagd is welk deel van het exploitatieresultaat van de sector wordt veroorzaakt door rente en koerswinsten. Het saldo van de financiële baten en lasten bedraagt € 0,08 miljard. Gevraagd wordt verder of de verschillen tussen het openbaar en bijzonder onderwijs in de financiële rapportages nog steeds aanwezig zijn. Daarop is geen eenduidig antwoord te geven. Een deel van de openbare scholen staat onder bevoegd gezag van de gemeente. Waar dat het geval is kan niet altijd een zuivere vermogensscheiding worden gemaakt. Dat kan verstorend werken als het gaat om een juiste inschatting van de omvang van de activa (de bezittingen) en het eigen vermogen in het primair onderwijs. Dat is niet veranderd.

3. Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen

De schoolbesturen hebben een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om het financieel beheer. Zij bepalen hoeveel vermogen zij nodig hebben voor het aanhouden van hun activa en voor het opvangen van risico's. In zijn algemeenheid kan niet worden gezegd dat een toename van reserves betekent dat geld wordt onttrokken aan het primair proces. Een toename van reserves kan ook komen door investeringen die de onderwijskwaliteit ondersteunen. Zo leiden duurdere leermiddelen, zoals digitale schoolborden, tot een toename van het eigen vermogen. De Inspectie van het onderwijs houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs. Als die kwaliteit achterblijft, betreft de Inspectie ook de financiële situatie van het bestuur van de school.

De vraag is gesteld of de lumpsumbekostiging is ingevoerd zonder norm voor de solvabiliteit. In augustus 2006 is lumpsumbekostiging ingevoerd in het primair onderwijs. Daarmee is de jaarlijkse Aanvraag Vaststelling Rijksvergoeding (de AVR, een jaarlijks in te dienen declaratie) vervallen. Het jaarverslag is daarvoor in de plaats gekomen. Dit nieuwe jaarverslag bevat ook een balans en een resultatenrekening. De AVR kende geen balans en resultatenrekening. Daarmee is er nu inzicht in de vermogenspositie en het resultaat van de schoolbesturen. Ook voor de invoering van lumpsumbekostiging konden schoolbesturen een positief exploitatieresultaat hebben en hadden schoolbesturen eigen vermogen. Ook toen er nog sprake was van een declaratiesysteem kon overgebleven geld worden gereserveerd. Zo kon overgebleven formatie onder voorwaarden worden omgezet in geld en worden gereserveerd. De mogelijkheid om te reserveren is dus niet afhankelijk van de in 2006 ingevoerde lumpsumbekostiging. Het klopt dat er bij de invoering van lumpsumbekostiging geen norm is gesteld aan de solvabiliteit. Dat is overigens ook in de

andere onderwijssectoren niet het geval, er is alleen sprake van signaleringsgrenzen. Om goede signaleringsgrenzen te kunnen vaststellen moet eerst onderzoek worden gedaan naar de optimale financieringsstructuur in het primair onderwijs. Dat onderzoek is alleen mogelijk als er kan worden beschikt over jaarverslagen van de schoolbesturen. Die jaarverslagen zijn nu beschikbaar, zodat het nu mogelijk is te werken aan goede signaleringsgrenzen. Dat doet de Commissie Vermogens Onderwijsinstellingen nu ook.

Overigens gelden in het VO de signaleringsgrenzen niet voor de solvabiliteit, maar voor het weerstandsvermogen. De solvabiliteit is het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen. Het weerstandsvermogen relateert het eigen vermogen aan de omzet van een schoolbestuur. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de baten (inclusief de financiële baten, exclusief de buitengewone baten). De solvabiliteit is in het primair onderwijs (en in het voortgezet onderwijs) geen goed bruikbaar kengetal. De gemeenten zijn in het primair en voortgezet onderwijs verantwoordelijk voor de financiering van de huisvesting. Daarom is er slechts beperkt sprake van externe financiering. Door het (grotendeels) ontbreken van (lang) vreemd vermogen ligt de waarde van het totale vermogen immers relatief dicht bij de waarde van het eigen vermogen. Daarmee is de solvabiliteit geen goede graadmeter van de omvang van het eigen vermogen in de sector primair onderwijs. Het kengetal weerstandsvermogen relateert het aanwezige eigen vermogen aan de inkomsten van het bestuur en geeft daarmee een beter inzicht in de omvang van het eigen vermogen in relatie tot de grootte van het bestuur.

Het eigen vermogen is gestegen van € 2,4 miljard in 2006 naar € 2,6 miljard in 2007. De solvabiliteit is gezakt van 60% in 2006, naar 59% in 2007. De solvabiliteit in het voortgezet onderwijs is ultimo 2007 46%. Het verschil met het primair onderwijs zit voor ongeveer de helft in de hogere voorzieningen bij het voortgezet onderwijs en voor de andere helft in de hogere langlopende schulden. Dit zou te maken kunnen hebben met verder gevorderde doordecentralisatie van de huisvesting in het voortgezet onderwijs.

De totale omvang van liquide middelen, financiële vaste activa en effecten in het primair onderwijs bedraagt ultimo 2007 € 2,7 miljard. Het is aan de hand van de jaarverslagen 2007 niet na te gaan wat er is gebeurd met de beleggingen in aandelen en obligaties van de schoolbesturen tijdens de afgelopen crisismaanden. Daar zijn ook geen andere gegevens over beschikbaar. Overigens dienen schoolbesturen zich te houden aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen van onderwijs en onderzoek. De regeling staat alleen beleggingen toe waarbij de hoofdsom is gegarandeerd. Er zijn dan ook geen signalen dat schoolbesturen als gevolg van de crisis in financiële problemen zijn gekomen. De totale omvang van de bezittingen zoals gebouwen en dergelijke is € 0,9 miljard.

Zoals ik in mijn brief heb aangegeven doe ik nu geen normatieve uitspraken over de omvang van het eigen vermogen, daarvoor wil ik eerst de uitkomsten van het onderzoek van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen weten. Wel is het de bedoeling dat schoolbesturen het geld dat zij krijgen van het Rijk uitgeven aan goed onderwijs. Door signaleringsgrenzen te ontwikkelen krijgen schoolbesturen meer houvast als het gaat om het aanhouden van eigen vermogen ter financiering van activa en ter dekking van risico's. Besturen moeten in het algemeen een onderbouwing geven van de omvang van het eigen vermogen. Echter als er sprake is van eigen vermogen boven de bovengrens of onder de ondergrens, moeten besturen straks in het jaarverslag ook toelichten waarom

dat zo is. Daarmee wordt het mogelijk besturen aan te spreken op de besteding van rijksmiddelen.

4. Onderzoek naar financieel management

De verantwoordelijkheid van schoolbesturen voor de besteding van middelen is door de invoering van lumpsumbekostiging in het primair onderwijs groter geworden. Vooruitlopend op en gedurende de invoering van lumpsumbekostiging is er geïnvesteerd in de versterking van het financieel management in de sector. Tijdens de invoering van lumpsumbekostiging bleek uit de monitorresultaten dat in het primair onderwijs op dit terrein zeker vorderingen zijn gemaakt. In het kader van de kwaliteitsagenda wordt gewerkt aan resultaatgericht werken op de scholen. Ook bij de inzet van middelen moeten de resultaten die scholen willen behalen met hun leerlingen centraal staan. Dat is een omslag in het denken, van begroten op basis van de uitputting in voorgaande jaren, naar resultaatgericht, vernieuwend begroten. Het kan echter niet worden verwacht dat de sector in enkele jaren tijd die omslag maakt. Daarom wil ik onderzoeken hoe het er nu voorstaat, zodat eventueel onderbouwde maatregelen kunnen worden getroffen ter verdere versterking van het financiële management. Het onderzoek is nog niet aanbesteed. Eén en ander verkeert nog in de fase van het formuleren van de juiste onderzoeksvragen en de operationalisering daarvan in concreet onderzoek. Het onderzoek naar financieel management zal eveneens betrekking hebben op de instellingen die vallen onder de WEC. Dit betekent dat zowel de (v)so scholen als de regionale expertisecentra onderdeel van het onderzoek uitmaken. Er is geen definitie geformuleerd voor de kwaliteit van het financiële management. Zoals gezegd gaat het om de inzet van middelen, gereedeneerd vanuit de te behalen resultaten met kinderen in de scholen. De leden van de PvdA-fractie vragen in hoeverre er nu sprake is van «spaargedrag» bij de instellingen, vallend onder de Wet op de expertisecentra. Eerder heb ik met uw Kamer gesproken over de bredere vraag waarvoor de zorgmiddelen precies worden ingezet. Het gaat daarbij niet alleen om het speciaal onderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs, maar ook om de inzet van zorgmiddelen in het regulier onderwijs. Naar aanleiding hiervan heb ik toegezegd onderzoek te zullen doen naar de inzet van zorgmiddelen. Ook is een motie ingediend naar aanleiding van de begrotingsbehandeling die verzoekt om een onderzoek naar de inzet van zorgmiddelen (Tweede Kamer 31 700 VIII, nr. 98 Kraneveldt-van der Veen c.s.). De uitkomsten van het onderzoek naar de inzet van zorgmiddelen verwacht ik in april. De mate van «spaargedrag» van de instellingen die vallen onder de WEC maakt onderdeel uit van dit onderzoek. Ook wordt onderzocht of de bedragen die voor ambulante begeleiding bestemd zijn daadwerkelijk worden ingezet voor ambulante begeleiding. Ik zal uw Kamer over de uitkomsten informeren.

5. Benchmark bureaucratie

Eerder heb ik u aangekondigd dat de benchmark bureaucratie zou worden getoetst op bruikbaarheid. Daarbij zou ook worden gekeken of scholen de uitkomsten in de praktijk herkennen, met andere woorden: de uitkomsten van het onderzoek zouden worden geïkt in het veld. De PO-raad heeft schoolbesturen uitgenodigd om aan deze ijking deel te nemen en om de bruikbaarheid van de benchmark als instrument ter beheersing van de bureaucratie te toetsen. Nu blijkt dat onvoldoende schoolbesturen belangstelling hebben om aan deze ijking deel te nemen. De conclusie zou kunnen zijn dat schoolbesturen blijkbaar geen belang hebben bij een benchmark bureaucratie. Aan die conclusie ben ik nog niet toe. Daarom ga ik met de PO-raad op zoek naar een meer directe benadering van scholen om tot een ijking van het instrument te komen.

De leden van de PvdA-fractie kunnen zich voorstellen dat bij de verantwoording van een jaarverslag een toename van bureaucratie is te verwachten. Het opstellen van een jaarverslag per bestuur brengt uiteraard administratieve lasten met zich mee. Echter vóór de invoering van het jaarverslag, moesten de schoolbesturen jaarlijks een Aanvraag Vaststelling Rijksvergoeding (AVR, een jaarlijkse declaratie) per school indienen. De declaratiesystematiek met een maandelijkse voorschot-aanvraag is komen te vervallen. De versterking van het financiële management hoeft geen extra administratieve last met zich mee te brengen. Het gaat hier om een andere gerichtheid, een andere kwaliteit van het management. Van het naleven van declaratieregels naar resultaatgericht werken en begroten. Dus eerder om een kwalitatieve verandering, dan om kwantitatieve verandering. Een relatie met de benchmark bureaucratie lijkt dan ook niet voor de hand te liggen.