

Niet het bedrag, maar het gedrag.

De titel van dit congres is snijden of slim investeren in het onderwijs.

Toen ik voor het dagvoorzitterschap werd benaderd, werd ik getriggerd door het woord “slim”.

In het dagelijks leven worden wij met een zekere regelmaat met slimme mensen geconfronteerd. En de consequenties daarvan.

Slimme mensen bedachten de zogeheten subprime hypotheek, zodat banken ze konden blijven verkopen. Slimme mensen ontwikkelden wat wij later woekerpolissen zijn gaan noemen. Slimme mensen sleutelden aan beleggingsproducten zoals financiële derivaten (waaronder renteswaps waardoor Vestia in de problemen kwam), producten die de legendarische belegger Warren Buffet in 2003 al “Financial weapons of mass destruction” noemde.

Even slimme mensen denken daar vervolgens aan te kunnen verdienen. De uitspraak “als iets te mooi is om waar te zijn, is het ook te mooi om waar te zijn” vindt maar mondjesmaat gehoord, ook na de teleurstellende ervaringen rond de eeuwwisseling met op drijfzand gebaseerde vergezichten van hoog rendement, zoals aandelenleaseconstructies als de winstverdriedubbelaar, sprintplan en de vermogensversneller.

De aansprekende voorbeelden halen de pers. Woningcorporatie Woonbron die de SS Rotterdam zeven jaar geleden kocht om er met een geschatte investering van 25 tot 30 miljoen een hotel- en congrescentrum van te maken. De investeringen belopen nu 256 miljoen en over 2011 moest Woonbron een verlies nemen van ruim 40 miljoen in plaats van een eerder begrote winst van 8 miljoen euro.

Eind 2011 kwam het Groninger Museum in de problemen door te hoge uitgaven en een te dure renovatie. Met een herstelplan waarvoor de gemeente Groningen feitelijk de financiële last droeg met o.m. een onmiddellijke injectie van 1,9 miljoen euro is hier een faillissement afgewend.

Woningcorporatie Vestia dekte het risico van rentestijging zowel voor lopende als nog af te sluiten leningen af met derivaten tot een voor de sector ongekende omvang. Het resultaat is bekend: de rente daalde, Vestia moest liquide middelen bijstorten en heeft uiteindelijk voor 2 miljard euro de derivatenportefeuille moeten afkopen. Vestia zal nog jaren gebukt gaan onder de effecten hiervan en nauwelijks nog aan haar verantwoordelijkheid als volkshuisvester kunnen voldoen.

Recent kwam Amarantis Onderwijsgroep met scholen voor MBO en VO in acute geldproblemen toen de bank aflopende leningen dreigde niet te herfinancieren. Ook hier was sprake van, naast lijken vanuit het verleden bij de fusie, te hoge schulden waaronder een verlies van ca. 7 miljoen op derivaten.

Begin september meldde de AOB, die als zelfbenoemde klokkenluider al jaren publiceert over de financiële positie van schoolbesturen, dat zij op basis van eigen onderzoek van jaarrekeningen over 2011 ruim 30 instellingen in het MBO, HBO en WO had gevonden die een derivatenportefeuille hadden. Veel van die portefeuilles hadden een negatieve marktwaarde door de lage rente op de kapitaalmarkt. Vier van hen hebben vorig of dit jaar de derivatenportefeuille afgekocht.

Diezelfde AOB schreef op 3 september jongstleden een brief aan de Vaste Commissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van de Tweede Kamer waarbij zij de noodklok luidde over het naar haar waarneming onvoldoende financiële toezicht. Een brief die, net als de lijst van 17 schoolbesturen die op dit moment onder verscherpt financieel toezicht van de onderwijsinspectie staan, de pers breed heeft gehaald.

Het hoeft niet altijd om enorme bedragen te gaan. De Regenboogschool in Maarsssen haalde december 2011 het nieuws met de twijfelachtige primeur de eerste basisschool te zijn die failliet is verklaard. Voor de Haagsche Nutsscholen, waar in 2010 door structureel te hoge uitgaven een faillissement dreigde, kwam de fusie met en de hulp van Lucas Onderwijs net op tijd.

Ook op andere dan financiële terreinen ligt het gedrag aan de top aan de basis van een drama. Waar InHolland eerst nog de pers haalde met verhalen over conflicten binnen het bestuur, buitensporige declaraties van bestuursleden en overambitieuze huisvestingsplannen, volgde al snel de gevolgen van jarenlang bestuurlijk handelen en van falend toezicht: onterecht afgegeven diploma's en vier opleidingen die als zeer zwak betiteld werden. Belangrijke reputatieschade waarvan de hogeschool waarschijnlijk nog jaren last zal hebben is het gevolg, waarbij gezegd moet worden dat Doekle Terpstra heel goed werk heeft verricht om deze vertrouwenscrisis te managen.

Ook het niet of inadequaaf handelen aan de top heeft, onvermijdelijk, consequenties. Een mooi voorbeeld is de schulden crisis: zonder echte keuzes te maken, modderen we door; van top naar top. En als er geen echte oplossingen worden gekozen, dan gaan er andere mechanismen optreden. Het vertrek van Papandreou en Berlusconi vorig jaar was immer geen keuze van de politiek of de democratie was, maar van de financiële markten. Zoals deze zelfde financiële markten volgens het FD van donderdag jl. Spanje naar het Europees Noodfonds duwen en daarmee onder de curatele van Europa. Het gedrag van de Europese leiders doet zo nu en dan denken aan een kind dat bang is in het donker, iets hoort en de dekens over het hoofd trekt: misschien gaat "het" wel vanzelf weg.

Door naar slimme mensen aan de top.

Beroemde voorbeelden van mensen die te slim voor hun eigen gezondheid waren en die daarbij zeer bewust de grenzen van eerst fatsoen en vervolgens van recht overschreden. Ik noemde al de

subprimehypotheek, waarmee wij in Nederland voor het eerst van tot de huiselijke verbeelding sprekende banknamen als Fannie Mae en Freddie Mac hoorden. Maar ook het boekhoudschandaal rond Enron, in 2001 leidend tot het faillissement van de energiereus, is hiervan een uitstekend voorbeeld. Niet voor niets kreeg een documentaire over dit schandaal de titel Enron the smartest guys in the room. En dan Parmalat, dat eind 2003 door boekhoudfraude in het nieuws kwam. 2003 was ook het jaar van het schandaal van Ahold-dochter US Foodservice. Vlak voor de zomer kwam het Libor-schandaal aan de oppervlakte: jarenlang gesjoemel met de hoogte van de Liborrente, een tarief dat gebruikt wordt voor betalingsverkeer voor banken onderling, maar ook een basis is voor bijvoorbeeld hypotheekrentes. Inmiddels is de vraag gerezen of ook mogelijk met andere benchmarkrentes is gesjoemeld, zoals de Euribor. Recent besteedde Tros Radar aandacht aan de ondoorzichtige kostenstructuur die verzekeraars ook nu nog hanteren bij beleggingsproducten. Deze voorbeelden uit het bedrijfsleven hebben één ding gemeen: in tegenstelling tot bij de maatschappelijke organisaties wist men drommels goed waar men mee bezig was en wat de mogelijke gevolgen konden zijn maar men verkoos de roze eigen droom van “dit gaan we wel trekken” boven de uiteindelijk onvermijdelijke nachtmerrie van openbaarheid en schandaal

Wat wil ik hiermee zeggen?

Het zijn de keuzes van mensen aan de top die het verschil maken tussen succes en falen, winst of verlies, maar ook tussen goed of slecht onderwijs. Niet de administratieve systemen (die we zelf vullen) of de financiële adviezen (die we zelf verkiezen op te volgen of niet). In Holland, Vestia, Groninger Museum, Amarantis. Voorbeelden van organisaties waar het goed mee ging. Totdat het niet fout meer leek te kunnen gaan en de grens van de eigen core-business werd overschreden. Waar beslissingen tot uitgaven leiden, zijn de aannames achter die beslissingen en de persoonlijkheid van de beslisser factoren van doorslaggevend belang. Ook als het verhaal goed klinkt en de onderliggende berekening er aardig uitziet. En het gevaar om de hoek ligt dat, na gemaakte keuzes, de keuze de kiezer gaat controleren, omdat er geen weg terug meer lijkt.

Beslissers, bestuurders, staan dagelijks voor keuzes. Kleine, operationele keuzes, keuzes die simpel lijken en keuzes die als complex worden ervaren. Zonder nu de chaos-theorie in de discussie te introduceren, waarbij (anekdotisch) een vlinderslag in China een orkaan in Amerika kan veroorzaken, hebben keuzes van vandaag vaak gevolgen voor morgen en volgende jaren.

De sprekers van vandaag gaan in op sturen in een onzekere wereld: de waarde van wendbaarheid (ir. Paul de Ruijter), op risicomanagement als middel om een gezonde bedrijfsvoering in onzekere tijden te realiseren (prof. Arjen Ronner), op financiële ontwikkelingen/veranderingen en de verwachtingen die worden gesteld aan de financiële professional. (prof. Sweder van Wijnbergen) en

op de wijze waarop nu tot bestedingen wordt besloten en daarop toezicht wordt gehouden en noodzaak daarin veel beter en meer checks en balances in te bouwen (drs. Walter Dresscher). Daarnaast biedt dit congres een rijke waaier aan praktijkcases met voorbeelden hoe ombuigingen zijn gerealiseerd, grip is verkregen en met tools om dit te bereiken.

Welke keuzes u ook maakt: bezuinigen, reorganiseren of investeren, het kernwoord blijft “slim”. En dan niet in de zin van “te slim af zijn”, maar slim in de zin van verantwoord, vindingrijk én verstandig. Slimmer dus dan de voorbeelden uit onderwijs en andere maatschappelijke sectoren die ik aan het begin noemde. Ik werk dat uit in vijf aspecten vanuit de ervaring die ik al geruime tijd binnen het onderwijsveld heb mogen opdoen.

Wat het meest voor de hand ligt, dreigt vaak het eerst over het hoofd gezien te worden. Ofwel: als we naar de bergen aan de einder staren, struikelen we over de molshoop in het grasveld waarover we lopen. Ik geef u een aardig voorbeeld van wat ik bedoel. In augustus kwam binnen de gemeente Leiden aan het licht dat in een financieel voorstel aan de gemeenteraad van Leiden een plus en een min bij een bedrag waren verwisseld. Als gevolg daarvan had de concernreserve uiteindelijk niet moeten worden vermeerderd met 2,95 miljoen euro, maar juist met dat bedrag moeten worden verminderd. Het juiste saldo van de concernreserve kwam zo uit op ruim vier miljoen euro in plaats van de 10 miljoen euro die de gemeente volgens haar eigen regels moet hebben. De wethouder heeft toegezegd o.m. de planning & controlcyclus te zullen verbeteren en te zorgen voor een betere wisselwerking tussen de afdelingen die administratie en control verzorgen en die de stukken voor college en raad opstellen.

Het eerste aspect van slim is dan ook dat de basis, de administratieve organisatie en de interne controle, op orde moeten zijn. De administratie en de planning & control-documenten moeten gedegen, volledig en betrouwbaar zijn. Anders baseert u zich op drijfzand.

Misschien bent u er zelf tegenaan gelopen of kent u voorbeelden: onverwacht, maar achteraf altijd goed verklaarbare financiële tegenvallers die tot tekorten leiden, die zich vaak pas bij de jaarrekening openbaren. Al te vaak bestaat dan de neiging niet te analyseren hoe dat gekomen is, waar aannames onjuist waren, waar zaken over het hoofd zijn gezien en hoe het komt dat niet vroegtijdig het probleem werd gesignaleerd. Nee, de leiding, de bestuurders gaan verklaren. En in de meeste gevallen is alles wel uit te leggen. Ik ken 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 dat meerdere incidenten een trend vormen, is de snelste weg richting de financiële afgrond. Denken dat het volgend jaar wel goed komt of beter wordt en dan ineens is het pompen of verzuipen.

Een klein voorbeeld uit mijn adviespraktijk. Een onderwijsorganisatie werkte hard aan de kwaliteit van het onderwijs, investeerde veel tijd in jaarplannen en begroting en toch ging het telkens mis en realiseerde men doorlopend tekorten. Wat bleek, na jaren? Er was een elementaire fout gemaakt die herhaald werd: er werd al jaren gerekend met te lage gemiddelde loonkosten waardoor jaar in jaar uit teveel personeel werd aangesteld.

Soms verklaren besturen in hun jaarrekening een deel van het tekort met termen als ontoereikende bekostiging. Alsof verliezen op dat moment wel acceptabel zijn.

Het tweede aspect van slim zijn is, vrij naar een collega van mij: niet verklaren, maar klaren. Ga na wat de onderliggende oorzaken zijn van onverwachte tekorten, zowel van het tekort zelf als het feit dat ze onverwacht zijn. Analyseer ze en stop niet voor er een sluitend antwoord komt.

Aan het begin heb ik een kort uitstapje naar Europa en de schulden crisis gemaakt. Economen en financials zijn het niet eens over de oplossing, maar over één ding wel: hoe langer we in deze twilight zone blijven in Europa, hoe duurder het uiteindelijk zal worden. Of Europa bij elkaar blijft of niet. De les die we van Europa kunnen leren, is dat als wij geen keuzes maken, de keuze zichzelf opdringt. Niet kiezen is kiezen voor een blanco kaart.

Dit is het derde aspect van slim zijn: realiseer je dat je moet kiezen. En doe dat vervolgens ook.

Hier wil ik kort over zijn. Voor een zaal met zoveel financieel ervaren en onderlegde mensen moet dit wel een open deur zijn. Daarom adresseer ik me over uw hoofden heen naar uw collega's die nog steeds een schoolplan opstellen of een strategisch plan vaststellen zonder financiële paragraaf en naar andere organisaties dan de uwe, die niet beseffen dat een organisatie zonder meerjarenperspectief (inhoudelijk en financieel) geen meerdere jaren heeft.

Ook hierbij geldt overigens de parabel van de bergen en de molshoop: 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 vierde aspect van slim zijn: kijk of wat u wilt of doet ook feitelijk, op korte en op lange termijn, haalbaar, realistisch is.

Toen Steve Jobs (Apple) zeven jaar geleden de graduates van Stanford University toespraak, noemde hij drie belangrijke persoonlijke ontdekkingen in de vorm van drie verhalen, die zijn visie op zijn succes verwoordden. Misschien hebt u het filmpje van deze toespraak gezien, toen het in augustus van dit jaar werd uitgezonden op TV bij Zomergasten van de VPRO op verzoek van Ben Verwaaijen, CEO van Alcatel.

De eerste ontdekking was het gevolg van het feit dat hij na zes maanden zijn studie liet vallen. Hij

bleef vervolgens nog 12 maanden op de universiteit, maar volgde nu colleges die hem interesseerden in plaats van colleges die hem niet interesseerden, maar wel bij zijn studie hoorden. Een daarvan betrof calligrafie. Toentertijd irrelevant in termen van werk en carrière. Maar tien jaar later, toen hij de eerste Macintosh bouwde, bracht hij wat hij toen had geleerd allemaal in in die eerste computer. De tweede ontdekking was het gevolg van het feit dat hij door de nieuwe topman van Apple op zijn 30^e uit het bedrijf werd gezet dat hij ooit zelf begonnen was. Terug bij af en alles wat de focus van zijn leven was geweest, was hem afgenomen. Toch koos hij er heel bewust voor datgene te blijven doen wat hij leuk vond en waar hij goed in was. Hij begon helemaal opnieuw en zette Next en Pixar op. Later ging Apple beduidend slechter en werd NeXT, door Apple gekocht en kwam Steve Jobs terug bij Apple. NeXT, zo gaf Steve Jobs aan, lag in het hart van de herrijzenis van Apple.

De derde ontdekking betrof de dood. De wetenschap dat wij allemaal ooit eens zullen overlijden, sterkte hem in de overtuiging dat de tijd die je hebt beperkt is, dus verspil die tijd niet door het leven van iemand anders te leven. In deze overtuiging werd hij gesterkt door het feit dat een jaar eerder, in 2004, bij hem alvleesklierkanker was ontdekt. Hoewel hij eerst was opgegeven door de artsen, heeft een operatie hem toen toch kunnen redden.

Samenvattend gaf Steve Jobs de volgende boodschappen mee: de enige manier om iets groots neer te zetten is om te houden van het werk dat je doet. Heb het lef je hart en intuïtie te volgen.

Als we dat afzetten tegen wat je van beslissers in het onderwijs én hun adviseurs mag verwachten, valt daar wel wat op aan te vullen en deels op af te dingen.

Allereerst, natuurlijk de belangrijkste noties voor leiderschap zijn inderdaad visie, durf en doorzettingsvermogen.

Visie is in deze context niet een vaag toekomstbeeld, een niet geheel, althans niet voor iedereen, zichtbare stip op de horizon. Een collega van mij omschreef een visie als een inspirerend toekomstbeeld, een bereikbare droom. Voor mij is visie dat je voor jezelf een duidelijk beeld voor ogen hebt wat je wilt en wat je doet, wat je met de school of scholen bereiken. En dat je dat met enthousiasme aan anderen kan vertellen. Een visie is geen stapeling van ontwikkelingen of heersende trends, maar jouw eigen kijk daarop.

Als je erin gelooft, moet je ook durven ervoor te gaan. Ook als het moeilijk is of er tegenslagen zijn. Kritiek is makkelijk en kent vele ongetwijfeld herkenbare vormen: “je bent zeker op cursus geweest”; “dat heeft de vorige directeur ook geprobeerd”; “ja, maar hier gaat het over onderwijs”; “Best interessant, maar laten we realistisch wezen”. Etc, etc, etc. Begrijp me goed, iemand die kritisch meekijkt is juist goed. Maar dit soort kritiek is ongefundeerd en daarmee irrelevant.

Doorzettingsvermogen betekent dat je doorzet en dat je bereid bent voor de lange termijn te gaan.

Het ontbrak Erik Staal van Vestia niet aan visie, durf en doorzettingsvermogen. Integendeel. En toch ging het mis.

Deze drie noties hebben ook hun schaduwkanten, zoals bijna alles in het leven. Visie is niet hetzelfde als fantasie, durf moet niet verward worden met overmoed en doorzettingsvermogen is iets anders dan tegen beter weten doorgaan.

Daarom zijn sturing, reflectie en eerlijkheid noties die hand in hand moeten gaan met visie, durf en doorzettingsvermogen.

Hoe weet je of je op de goede weg bent? Hoe stuur je en waar stuur je op?

Vraag mensen in het onderwijs die ideeën hebben die ze in de praktijk willen brengen, nieuwe projecten, nieuwe inzichten, hierover te vertellen. De gloed van enthousiasme straalt van hen af en met plezier vertellen ze je de successen of succesjes die ze intussen behaald hebben. Vraag dan eens welke risico's zij bij de start hebben ingecalculeerd of voorzien en het wordt stil.

Dit is trouwens niet iets alleen van onderwijs. Als je iets wilt bereiken, is het echter van groot belang in beeld te hebben welke risico's eraan zijn verbonden en, nog belangrijker, hoe je daarmee omgaat op het moment dat ze zich voordoen. Risico's zijn geen reden om iets niet te doen (uiteraard tenzij ze onoverkomelijk zijn), maar zaken waarmee je nu eenmaal te maken kunt krijgen en die je dus goed in de gaten moet houden om prompt en effectief te kunnen handelen als ze zich voordoen. Bepaal dus goed op welke manier je bijhoudt of je op de goede weg bent en houdt mogelijke voetangels en klemmen goed in de gaten. Niet om je tegen te laten houden, maar om te voorkomen dát ze je tegenhouden.

Verzamel niet alleen mensen om je heen die hetzelfde denken als jijzelf of in het algemeen de neiging hebben het met je eens te zijn. Reflectie is nodig, op wat je doet en hoe je het doet, en dat werkt alleen als je een spiegel hebt. Niet doorzichtig vensterglas. Reflectie voorkomt dat je voor feiten blind bent of doorholt. Mensen hebben de neiging het groene stoplicht (volle kracht vooruit, het gaat goed) en het rode stoplicht (vol in de remmen, het gaat fout) te zien, maar het oranje stoplicht (kunnen we doorgaan of moeten we gas terugnemen) over het hoofd te zien. Of, erger, te zien, maar te negeren. Binnen Amarantis waren er in 2010 al oranje lichten, maar daar werd geen acht op geslagen. Bij InHolland waren in 2005 de eerste klachten van studenten al bekend, maar ook hier ging men volle kracht vooruit. Belangrijk hierbij is dat als je iets begint, je go-no go momenten inbouwt. Met andere woorden, de stop-optie vooraf inbouwt. Als je dat niet doet, is er geen andere optie dan door te gaan. Tegen beter weten in. En dat leidt zelden tot succes.

Eerlijkheid tenslotte moet hand in hand gaan met sturing en reflectie. Durf te zien wat je ziet en te horen wat je hoort. Durf toe te geven aan een andere mening of zelfs de feiten. Durf en doorzettingsvermogen betekenen ook het over een andere boeg kunnen gooien.

De ideale persoon, die al deze competenties in zich bergt, zal vast bestaan, maar ik heb nog niet het genoegen gehad die tegen te komen. Wie weet, vandaag....

Maar mijn boodschap is dat het niet zozeer om het in een persoon verenigen van deze competenties gaat, maar om het organiseren van deze competenties binnen het proces van besluitvorming voorafgaand aan en op het moment van besluitvorming. Hierin hebben controllers bij uitstek een rol. Zeker in een sector als onderwijs, waarin veel managers en bestuurders zeggen “niet van de financiën” te zijn.

Uiteindelijk blijft het draaien om de menselijke factor: de mens, de persoonlijkheid en moraliteit van de beslisser, het lef van de controller. In De Volkskrant van zaterdag 29 september jl. stond een aardig artikel van een econoom, Timor El Dardiry. Hij gaat daar in op de sinds een paar jaar ontstane publieke opinie, waarbij de bankier gezien wordt als een parasitaire bonusopstrijker, de medisch specialist als een cynische zakkenvuller en de woningbouwbestuurder als een amateuristische speculant. Waar verkiezingsprogramma's van politieke partijen met elkaar wedijverden in de strijd om meer regels om dit, in wat nettere bewoordingen beschreven gedrag aan te pakken, is de kern van El Dardiry's boodschap dat het vertrouwen van burgers niet groeit door van buitenaf opgelegde regels. Dat vertrouwen kan pas weer groeien als de bankier, de specialist en de bestuurder uitkomen voor hun waarden en het publiek die waarden kan herkennen in hun gedrag.

Meer regels leveren op een gegeven moment geen betere maatschappij, beter onderwijs op. Het is de mens immers die de regels toepast of niet, die naar de letter of de geest van de regels handelt en daar waar (nog) geen regels zijn, slim zijn of haar weg zoekt.

Slim snijden of slim investeren: de keuze is aan u. Ik wens u veel slimheid toe.