

“HET ZIJN DE FINANCIËLE MENSEN DIE IN FEITE DE SCHOOL RUNNEN”

Zegt de een: “Ik ken geen sector met zoveel beslissingsvrijheid waar tegelijkertijd zo weinig mee wordt gedaan.” Antwoordt de ander: “Helaas worden de mensen met goede ideeën vaak de mond gesnoerd.” Een tweegesprek.

Anne Jan van den Dool is oprichter van het Apeldoornse onderwijsadviesbureau MijnID.nu en zelfbenoemd ‘integraal onderwijsbemoeder’. Zijn bureau helpt scholen en onderwijsprofessionals om hun eigen identiteit scherp te krijgen.

John de Leeuw is sinds de zomer van 2014 algemeen directeur van Onderwijsbureau Hollands Midden (OHM). Zijn organisatie verzorgt de bedrijfsvoering voor ongeveer 150 scholen. Voorafgaand aan zijn dienstverband bij OHM werkte hij negen jaar als onderwijsconsultant. Niet alleen kennen De Leeuw en Van den Dool elkaar van de schoolleidersopleiding waarvoor ze beiden actief zijn, er is meer dat hen bindt. Zij houden er beiden van om vanuit een ander dan het gebruikelijke perspectief naar ontwikkelingen in het onderwijs te kijken. Dat werkt soms ontregelend, maar biedt vaak ook zicht op onverwachte, creatieve oplossingen.

Op deze pagina's presenteren wij hun ideeën in de vorm van een tweegesprek.

Voorafgaand benadrukken zowel Van den Dool als De Leeuw dat ze kritische opmerkingen niet zullen schuwen, maar dat die vooral uitdagend zijn bedoeld om het ondernemerschap in het onderwijs aan te wakkeren. De Leeuw: “Het is zeker niet de bedoeling om onderwijsprofessionals als incompetent weg te zetten, want daarmee doe je ze ernstig tekort. Ze zijn echt tot heel veel in staat.” Van den Dool: “In de praktijk gaat er in het onderwijs gewoon heel veel goed. Hopelijk dragen onze soms wat provocerende observaties ertoe bij dat het in de toekomst nog beter gaat.”

“Ze weten niet wat ze met hun geld aanmoeten”

Van den Dool: “Ik ken geen sector met zoveel beslissingsvrijheid waar tegelijkertijd zo weinig mee wordt gedaan. Ik ken zelfs scholen die ieder jaar veel geld overhouden. Dat geld, soms meer dan een miljoen, staat ergens op een spaarrekening bij een bank. Ze weten niet wat ze ermee aanmoeten. Die scholen maken dus geen keuzes.”

De Leeuw: “De collega’s in het onderwijs benutten de ruimte die ze hebben veel te weinig. Ze hebben veelal oogkleppen op. In workshops laat ik ze wel eens een meerjarenbegroting zien en dan stel ik de vraag: in welke mate denk je deze begroting te kunnen beïnvloeden. Tot hooguit drie of misschien vijf procent, hoor ik dan vaak. Ze zien de ruimte gewoon niet. Vervolgens laat ik ze in groepjes gedurende anderhalf uur werken aan het strategisch plan van een garagebedrijf. Dan gaan de oogkleppen meteen af. Men denkt aan de verkoop van nieuwe auto’s, occasions, onderdelen, onderhoud, huisvesting, personeel, de hele mikmak. Als we na die oefening weer over het onderwijs gaan praten, gaan de oogkleppen meteen weer op. En dan kan er bijna niets meer.”

Van den Dool: “Waar steek je als school geld in? In de samenstelling van je personeelsbestand? In het gebouw? In activiteiten voor leerlingen? Wat je in het onderwijs ziet is dat de financiële afdeling bepaalt aan welke doelen de middelen worden besteed.

Overall zijn potjes voor: voor het schoolplein, de klaslokalen, lesmaterialen enzovoort. Gevolg is dat de financiële mensen in feite bepalen hoe we de school runnen. Alles ligt immers al vast in de begroting.”

De Leeuw: “Zulke begrotingen kan ik zelf met mijn ogen dicht ook wel kan maken. Bij elke post een procentje erbij en klaar is kees. In de praktijk zie je vaak dat begrotingstechnisch alles volledig is dichtgetimmerd. Daar is geen geld voor, wordt er dan standaard gezegd. Gevolg is dat iedereen die goede ideeën inbrengt de mond wordt gesnoerd en er in het managementteam bij de begrotingsbesprekingen geen inhoudelijke discussie over de strategie plaatsvindt.”

Van den Dool: “Hoe ingewikkeld kan het zijn? Een gemiddelde basisschool met 240 leerlingen krijgt op jaarbasis € 1,2 miljoen. Daarvoor moet je onderwijs realiseren, er moet een bevoegde leerkracht zijn en een directeur. Voor de rest kun je het allemaal lekker zelf bepalen.”

De Leeuw: “In veel onderwijsinstellingen denkt men vaak in geijkte patronen. Staan er 24 stoelen in een klaslokaal, dan behoren daar 24 leerlingen op te zitten. Terwijl er misschien veel voor te zeggen valt om sommige lessen te combineren en één docent in de aula aan honderd leerlingen tegelijk les te laten geven. Of neem een klas met plaats voor 32 leerlingen. Wat let je om in je begroting met 35 leerlingen te rekenen?

Als iedereen present is zou je drie leerlingen iets anders buiten het klaslokaal kunnen laten doen. Nog afgezien van het feit dat dit als gevolg van verzuim in de praktijk niet eens nodig is. Sterker nog: als je weet dat het verzuim gemiddeld 4% is, zou je dat ook in je begroting kunnen verwerken.”

“Welke belofte bied je ouders en leerlingen?”

Van den Dool: “Als je willekeurig welke ondernemer naar zijn propositie vraagt, krijg je meteen een verhaal te horen. Onderwijsinstellingen komen vaak niet verder dan de basishygiëne: het onderwijs moet goed zijn en de leerlingen moeten een diploma halen. Dat is toch teleurstellend? Waar het wat mij betreft om gaat is: welke belofte bied je als onderwijsinstelling aan leerlingen en hun ouders en wat betekent dat dan?

Ik geef vaak het voorbeeld van Ikea. Vanuit hun propositie maken ze heldere keuzes. Van geen enkele andere meubelverkoper accepteren we dat we de onderdelen zelf in een magazijn moeten ophalen, die allemaal in de auto moeten laden om de boel zelf thuis nog eens in elkaar te gaan schroeven. Van Ikea pikken we dat wel, omdat hun belofte klopt.”

De Leeuw: “Als je mensen in het onderwijs voorhoudt dat hun leerlingenprognose aan de optimistische kant is en een neerwaartse bijstelling noodzakelijk is, dan zegt 95 tot 100 procent van de onderwijscollega's: we hebben minder inkomsten, dus moeten we minder uitgeven. Waarschijnlijk zullen ze maatregelen treffen in de personele sfeer. Begrijpelijk, want dat bepaalt immers voor zo'n 80 procent de uitgaven.

Aan bezuinigen op materiële kosten met behulp van de beroemde kaasschaafmethode wordt meestal niet gedacht. Terwijl je daarmee misschien wel 2% op de begroting kunt bezuinigen. Dat lijkt in eerste instantie misschien niet veel, maar als het een structurele besparing is tikt dat wél aan. Niet meer dan maximaal vijf procent van de onderwijsprofessionals bedenkt bij een financiële tegenvaller dat het handig zou zijn om andere, aanvullende inkomstenbronnen aan te boren.”

Van den Dool: “Als je een schooljaar afsluit met rode cijfers, is het volgens mij een misverstand om te denken dat je een slecht jaar achter de rug hebt.

De cijfers bepalen immers niet of je succesvol bent.

Je belofte en de keuzes die je maakt bepalen dat. Scholen zouden hun identiteitsvraagstuk serieus moeten oppakken. Sommige onderwijsinstellingen menen soms ten onrechte dat ze al over een stevige propositie beschikken. Als ik dan bijvoorbeeld aan een basisschool vraag wat hun belofte is, krijg ik te horen: wij bieden de kinderen een veilige leeromgeving en zorgen ervoor dat ze goed voorbereid worden op het voortgezet onderwijs. Maar dat wist ik natuurlijk al toen ik in de gaten had dat het om een school ging. Een andere vraag die ik stel aan schoolbestuurders: wat gebeurt er als jullie school vandaag sluit? Dan mis je gereformeerd onderwijs, antwoordt men dan. Maar wat is dat dan, wat is je betekenis? Als ik vraag wat evangelisch onderwijs is, dan vertellen ze me vooral wat het niet is. Niet gereformeerd, niet hervormd, niet protestants, enzovoort. Daar kan ik niet zoveel mee.”



“Organiseer het onderwijs slim en kijk dan pas naar de regels”

De Leeuw: “Bij een ondernemende instelling hoort het nemen van risico's en daar is men huiverig voor. Maar zonder risico haal je ook geen resultaat. Men is kopschuw. De top van de organisatie maakt afspraken met de raad van toezicht over zaken als solvabiliteit, rentabiliteit en kapitalisatiefactor. Terwijl men beter het gesprek kan aangaan over de onderwijskwaliteit. In de praktijk wordt er gestuurd op euro's. Terwijl het in eerste instantie moet gaan om de prioriteiten in het strategisch plan.”

Van den Dool: “De meeste leidinggevendenden in het onderwijs zijn goed in lesgeven, niet in de bedrijfsvoering. Als ze om de actuele cijfers vragen, krijgen ze van hun administratiekantoor doorgaans een financieel overzicht dat al drie maanden oud is. Dat kan toch niet?”

De Leeuw: “De meeste onderwijscollega's zijn natuurlijk geen door de wol geverfde ondernemers. Veel van hen zijn er primair op gericht om keurig de regeltjes te volgen. Terwijl de juiste volgorde is om eerst te bepalen hoe je het onderwijs op een slimme manier kunt organiseren en dan pas gaat kijken of het binnen de regels past. Denk creatief, probeer aanvullende inkomsten te genereren. Het verhuur van leegstaande ruimte in de school levert misschien niet veel op, maar het is een begin. Ik ken een dorpsschool die huiswerkbegeleiding verzorgde voor leerlingen die

naar het voorgezet onderwijs waren gegaan in een nabijgelegen stad. Op die manier verdiende de dorpsschool aan de extra begeleiding van leerlingen die meer dan anderen moeite hadden om zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Kansen liggen er ook in de voor-, tussen- en naschoolse opvang. Ik ken trouwens ook een voorbeeld van een school waar je je vuile was kunt inleveren om die twee dagen later weer gewassen en al op te halen. Dat gaat misschien wat ver, maar het toont wel aan dat er meer mogelijk is dan je misschien denkt.”

Van den Dool: “Wat ik vaak merk dat financiële professionals en IT-mensen in het onderwijs bewust de keuze hebben gemaakt voor een sector met maatschappelijke relevantie. Vervolgens zoeken ze zich echter een ongeluk naar die relevantie. Hoe weet je als professional in het onderwijsbedrijf welke keuzes je moet maken als je het resultaat niet helder voor ogen hebt? Op basis van een herkenbare identiteit ga je als onderwijsinstelling andere keuzes maken. Als professional in finance of IT kun je dan ook die maatschappelijke relevantie vinden. Daar wordt je werk leuker van, omdat je dan je keuzes maakt vanuit een ander perspectief.”

De Leeuw: “Het is te gemakkelijk om te zeggen dat de jongere generatie meer openstaat voor ondernemerschap dan de oudere. Soms is het precies andersom. En er zijn ook genoeg voorbeelden van jonge mensen in het onderwijs die zo vaak hun neus hebben gestoten dat ze al na een paar jaar volkomen afgestompt zijn.”



Do's & don'ts voor onderwijsprofessionals

- Doe die oogkleppen af. Kijk naar mogelijkheden, niet naar onmogelijkheden.
- Laat niet de financiële mensen bepalen hoe de school wordt gerund.
- Geef je school een identiteit. Ontwikkel een duidelijke propositie.
- Stuur niet op euro's, maar op strategische doelstellingen.
- Wees niet bang om risico's te nemen. Zonder risico's geen resultaat.
- Financiële tegenvaller? Ga op zoek naar aanvullende inkomsten.
- Definieer het gewenste resultaat. Anders kun je geen keuzes maken.
- Zorg dat je altijd over het meest actuele financiële overzicht kunt beschikken.
- Blijf met nieuwe ideeën komen, ook al zegt men dat er geen geld voor is.
- Wees creatief! Denk niet te veel in de geijkte patronen.

Anne Jan van den Dool en John De Leeuw zijn beiden actief in het circuit van lezingen en workshops. Begin november 2014 verzorgden ze samen een workshop voor AFAS Software tijdens het congres Finance in het Onderwijs. Titel van hun bijdrage was 'Waarom outside the box denken als er inside the box nog zoveel ruimte is?' Dit artikel is geen verslag van die workshop, maar kwam tot stand op basis van individuele gesprekken met betrokkenen.