

EXTERNE VERSLAGGEVING

Lessen uit het hbo (2): werking Stichting Vangnet HBO

2008-244

Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC



Per oktober 2008 zijn de activiteiten van de Stichting Vangnet HBO (hierna: het Vangnet) gestaakt. Dit artikel bespreekt de lessen voor de controller die uit de activiteiten van het Vangnet getrokken kunnen worden. De ervaringen hebben betrekking op de hbo-sector,

maar zijn evenzeer van toepassing voor andere (semi)publieke instellingen en not-for-profitinstellingen en voor de profitsector.

In het vorige nummer is de opzet en werking van het Vangnet toegelicht. In het navolgende *Controllers Journaal* wordt de bepaling van de noodzakelijke vermogensomvang voor hogescholen uitgewerkt.

Een early-warningsysteem vormt een nuttig instrument

In het voorgaande artikel is toegelicht dat het Vangnet heeft gewerkt met een early-warningsysteem waarmee het de financiële ontwikkelingen van de hogescholen in het verleden en naar de toekomst kan volgen. Een dergelijk systeem kan ingericht worden om toezicht te houden op individuele instellingen, zoals bij het Vangnet, maar het is ook mogelijk zo de financiële ontwikkelingen bij dochterondernemingen van een groot concern te volgen. De kracht van een dergelijk early-warningsysteem zit in de toekomstgerichtheid (gebruikmaken van prognoses) en in de eenvoud (enkele eenvoudige kengetallen waarvoor normwaarden zijn gedefinieerd).

Leren van het delen van kennis

De diverse ratio's die het Vangnet in zijn kengetallen-systematiek heeft verzameld, heeft een prima aanzet gevormd tot benchmarking. In veel sectoren, zeker in de (semi)publieke sfeer, kan er nog veel bereikt worden met de uitbreiding van de kennis van kosten en prestaties. Veel instellingen bewegen zich immers in een ontwikkelingsfase van 'processen beheersen' naar 'processen verbeteren'. Om op een goede manier tot benchmarking in een sector over te gaan is het van belang dat het niet-vrijblijvend en onafhankelijk gebeurt en dat het resultaten oplevert waarmee de instellingen zich verder op de toekomst kunnen voorbereiden. De afgelopen jaren hebben het Vangnet sa-

men met de hbo-sector een aantal succesrijke initiatieven ontplooid om processen met elkaar te vergelijken en van elkaar te kunnen leren.

Risicomanagement

Hogescholen hebben ieder op hun eigen wijze het risicomanagement ingevuld ten aanzien van opbrengsten en kosten. In een aantal casussituaties is duidelijk geworden dat kleine monosectorale hogescholen niet de risicospreiding kennen van multisectorale hogescholen (met een groot aantal opleidingsrichtingen). Een verschuiving in de belangstelling van studenten voor het vakgebied kan voor monosectorale hogescholen ongunstig uitpakken.

Een belangrijke risicofactor bij hogescholen en andere instellingen is de uitvoering van omvangrijke investeringsprogramma's

Waar een grotere multisectorale hogeschool nog een zekere mate van kruissubsidiëring kan toepassen, komt een monosectorale hogeschool sneller in een situatie terecht waarbij moet worden ingegrepen. Hoewel er de nodige inhoudelijke kritiek bestaat op de fusiebewegingen in de semipublieke sector is deze vanuit puur risicomanagement soms goed te begrijpen. Andere initiatieven om tot risicospreiding in de inkomsten te komen zijn andere omzetbronnen aan te boren zoals het verzorgen contractonderwijs.

Een belangrijke risicofactor bij hogescholen en andere instellingen is de uitvoering van omvangrijke investeringsprogramma's, met name in huisvesting en sommige automatiseringsprojecten. Zulke programma's tasten bijna altijd de solvabiliteitspositie aan, zij kunnen daarnaast de normale bedrijfsvoering verstoren en ze worden regelmatig getroffen door tegenvallers. De ervaring met betrekking tot nieuwbouwprojecten wijst uit dat er een forse extra financieringsruimte bovenop het bouwplan aanwezig moet zijn en dat strakke kostenregie tijdens de uitvoeringsfase moeilijker te realiseren is dan menigeen denkt.

Flexibiliteit in de kostenstructuur draagt bij aan een beperking van de financiële risico's. Praktijkvoorbeelden zijn onder meer het aantrekken van personeel met korte arbeidscontracten, detacheringmogelijkheden

voor tijdelijk boventallig personeel, een huisvestingsbeleid waarin een deel wordt gehuurd en eigen gebouwen waarvan een deel gemakkelijk kan worden verhuurd.

Belangrijke vraag bij de beoordeling van de financiële risico's is natuurlijk in hoeverre een instelling in de semipublieke sector daadwerkelijk failliet kan gaan. Formeel juridisch kán een hogeschool failliet gaan. Maar voelt de minister zich niet gehouden in te grijpen als de hogeschool failliet dreigt te gaan? De minister heeft een verantwoordelijkheid op stelselniveau, maar de verantwoordelijkheid op instellingenniveau is nergens vastgelegd. Een faillissement betekent weliswaar dat de markt haar werk heeft gedaan, maar ook dat er veel geld wordt 'vernietigd'. Zeker gezien de huidige interventies van de overheid in de private financiële sector lijkt het aannemelijk dat een minister wel degelijk zou hebben ingegrepen of zal ingrijpen als er sprake is van een faillissement in de (semi)publieke sector.

*Een belangrijke vooruitgang
daarbij is dat men geleerd heeft
om bij onzekere situaties in
scenario's te denken*

Vooruitkijken en de functie van de controller

Een belangrijke verbetering die op financieel gebied is opgetreden is de versterking van de financiële functie. Vrijwel alle instellingen hebben nu de basale vormen van planning-en-control intern ingevoerd en zij sturen nu zelf actief op continuïteit en op 'vooruitkijken'. Een belangrijke vooruitgang daarbij is dat men geleerd heeft om bij onzekere situaties in scenario's te denken, niet alleen tijdens het reguliere proces van meerjarenplanning maar ook bij ingrijpende beslissingen. Het ziet ernaar uit dat hierdoor de kwaliteit van de besluitvorming verbetert en dat onverwachte financiële misers minder voorkomen.

De focus op vooruitkijken is gepaard gegaan met een duidelijke vernieuwing in de bezetting en kwaliteit van de financiële functie. Parallel daaraan is bij veel hogescholen de positie van de controller flink versterkt en wordt er naar hem of haar veel beter geluisterd dan

vroeger. Ook dit is een trend die voor de gehele semipublieke sector opgeld doet.

Bezuinigen tot je erbij neervalt

In de semipublieke sector doet zich een paradoxale ontwikkeling voor. Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren met succes steeds strakkere financiële doelstellingen weten te realiseren via saneringen. Tegelijkertijd zijn er indicaties dat bij de verbetering van met name de exploitatieresultaten mogelijk een gevaarlijke onbalans ontstaat. In de afgelopen jaren is er geld bespaard onder meer door een zuinig investeringsbeleid. Ook is het primaire proces in veel gevallen steeds strakker georganiseerd (in het onderwijs bijvoorbeeld een daling van het aantal contacturen, in de zorg bijvoorbeeld minder 'handen aan het bed').

Veel controllers voelen deze ontwikkeling wel aan, maar zij weten niet hoe zij met de balans tussen bezuinigen en kwaliteit kunnen omgaan. Zolang 'knippen' in de processen mogelijk is zonder dat er alarm geslagen wordt bij visitaties of kwaliteitscontroles gaat men ermee door. Niemand durft het risico te nemen dat visitaties of de controles mislukken. Niemand onderneemt actie om deze spiraal te doorbreken. Veel controllers zullen nog een slag moeten maken naar een bredere versie van (financieel) management, die tegelijkertijd recht doet aan het streven naar een gezonde financiële huishouding én aan de maatschappelijke opdracht van de organisatie: niet morrelen aan de kwaliteit. □

Nederlandse bedrijven maken vaker duurzaamheidsverslag 2008-245

Door: drs. R.A.H.M. Aalbers



Nederlandse bedrijven maken steeds vaker een duurzaamheidsverslag waarin zij inzicht geven in de gevolgen van de bedrijfsvoering voor de gezondheid, de veiligheid en het milieu. Uit periodiek onderzoek van KPMG Sustainability blijkt dat 60% van de qua omzet 100 grootste ondernemingen in Nederland een apart duurzaamheidsverslag uitbrengt. Dit is een stijging van bijna 30% vergeleken met het vorige onderzoek dat KPMG in 2005 uitvoerde.

Van de bedrijven met een duurzaamheidsverslag heeft 3% het inmiddels geïntegreerd in het jaarverslag. KPMG onderzocht zowel de G250, de 250 grootste be-