

werkenden. Daarin ligt ook een interessant gegeven voor een beleid gericht op een leven lang leren: stimuleer - vooral bij jongeren - *fulltime* werken. Informeel leren in werk leidt zelfs tot formele leeractiviteiten van werkenden, die eigenlijk geen cursussen wilden volgen. Tegelijkertijd is er - onder condities - ook sprake van een wisselwerking tussen formeel leren in cursussen en informeel leren in werken. Er ontstaat meer informeel leren als *werkgevers* stimuleren om cursussen te volgen en keuzen aansturen. Werkgevers kunnen dat ook beter overzien, waardoor - ook achteraf gezien - een beter doorlopende leerlijn wordt bereikt. Dit is een ander geluid dan de verhalen, dat medewerkers vooral zelf verantwoordelijk moeten zijn voor de eigen loopbaan op basis van zelfsturing (empowerment).

3. Hoe eerder hoe beter

De meeste studenten, die een formele opleiding volgen, zijn jonger dan 30 jaar. Mensen, die op latere leeftijd een opleiding afsluiten, hebben achteraf meestal *spijt*, dat ze die opleiding niet voor hun 30e hebben afgerond. De meeste cursussen worden gevolgd tussen de 30 en 40 jaar. De jongere generatie volgt meer cursussen dan de oudere. Ook degenen, die een bepaalde cursus hebben gevolgd, geven aan dat ze, achteraf gezien de cursus liever *eerder* hadden willen volgen. Mensen, die zelf de regie over de leerkeuzes hebben, blijken vaak minder adequate keuzes te maken. Bijna 40% van de onderzochte populatie geeft aan, achteraf gezien, liever een andere opleiding te hebben gekozen. Van de cursusparticipanten had bijna 20% liever een andere cursus gevolgd. Uit ander onderzoek weten we dat de voorlichting over de opleidingen in het algemeen sterke verbetering behoeft.

Op dat punt toont onder meer het versnipperde cursusaanbod voor de permanente educatie van controllers (en accountants) aan, dat meer coördinatie nodig is en vooral de brancheorganisaties zich op onderwijskundig terrein meer moeten professionaliseren.

4. Continuing story

We komen op dit onderwerp zeker nog eens/enige malen terug.

Juist in de huidige kenniseconomie is het van groot belang om helderheid te krijgen over de wijze, waarop de kennisontwikkeling van de beroepsbevolking na het initiële onderwijs vorm krijgt. Daarbij dient ook de cursusdeelname van 55+-ers te worden gestimuleerd. Als we meten dat het kennisniveau van die groep nauwelijks meer stijgt en anderszins vaststellen, dat de pensioengerechtigde leeftijd tot 65-67 jaar verschuift, lijken

er termen aanwezig het beleid (drastisch) te herzien. Ongeveer tien jaar op oude roem teren, lijkt niet verantwoord.

Noot:

1. Lex Borghans e.a. 'Meer werken is meer leren'. Determinanten van kennisontwikkeling. CINOP, Den Bosch, maart 2006, ISBN 90-5003-474-8. Lex Borghans e.a. 'Werkend leren', ESB, 4 mei 2007. □

EXTERNE VERSLAGGEVING

Regeling jaarverslaggeving onderwijs

2008-018

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

Met ingang van het verslagjaar 2008 zijn de inrichtingsvereisten voor het jaarverslag van alle bekostigde scholen en universiteiten aangepast op basis van de nieuwe richtlijn RJ660. Veel veranderingen in RJ660 zijn te duiden als aanpassing van de regels aan de bestaande verslaggevingspraktijk in Nederland. Dit artikel beschrijft de aanleiding en de belangrijkste verschillen ten opzichte van de huidige regels voor onderwijsinstellingen.



Uniformiteit en transparantie

De jaarverslaggeving van onderwijsinstellingen is tot 2007 gebaseerd geweest op richtlijnen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze richtlijnen zijn op hun beurt gestoeld op Titel 9, 2 BW en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). De OCW-richtlijnen zijn per onderwijssector verschillend en wijken soms aanzienlijk van elkaar af. Dit maakt de onderlinge vergelijkbaarheid tussen sectoren zeer lastig en plaatst samenwerkingsverbanden van scholen in verschillende sectoren voor verslaggevingsproblemen. Sommige richtlijnen hebben daarbij nog te maken met restanten van het baten- en lastenstelsel. Bovendien lopen de richtlijnen van het ministerie achter op de snelle vakinhoudelijke ontwikkelingen in de verslaggevingspraktijk in Nederland van de afgelopen jaren.

Het streven naar harmonisatie, uniformiteit en transparantie heeft geleid tot richtlijn RJ660, waarbij alle koepelorganisaties in het onderwijs, het Nivra en de RJ hebben samengewerkt. Na een commentaarperiode, heeft de RJ in december 2007 ingestemd met RJ660. Deze richtlijn bepaalt samen met de nieuwe Regeling Jaarverslag OCW de regelgeving voor het jaarverslag van de onderwijsinstellingen (zie www.cfi.nl). Dankzij RJ 660 worden ook andere RJ-richtlijnen van toepassing die tot voor kort geregeld werden in de OCW-richtlijnen.

Het model voor de jaarrekening

De opzet van de jaarrekening verandert. Het 'besluit modellen jaarrekening' wordt gevolgd, met specifieke modellen voor onderwijsinstellingen die in de richtlijnen zijn opgenomen. Er zijn modellen voor de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht. Daarnaast bestaan er modellen voor de toelichting op het eigen vermogen, de verbonden partijen, de vermelding van de beloning van bestuurders en een opgave van de doelsubsidies en bijdragen.

Bij de consolidatie wordt uitgegaan van een feitelijke benadering (dit was een juridische benadering). Consolidatieplicht bestaat ten aanzien van rechtspersonen waarbij men overwegende zeggenschap kan uitoefenen op de samenstelling van het bestuur van de rechtspersoon. Bovendien wordt de enkelvoudige jaarrekening gepresenteerd als toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (was omgekeerd).

De opzet van de jaarrekening verandert

Een belangrijke afwijking van de richtlijnen ten opzichte van de algemeen toegepaste verslaggevingsregels betreft het buiten beschouwing laten van de groottecriteria voor middelgrote en kleine rechtspersonen. Het overgrote deel van de onderwijsinstellingen zou een beroep kunnen doen op de vrijstellingen die hiermee samenhangen. Daarmee zou de transparantie van de sector niet gebaat zijn. Evenmin zou het passen bij de politieke verantwoordelijkheid voor de besteding van de onderwijsmiddelen.

De jaarrekening en het jaarverslag moeten vanaf het boekjaar 2008 zowel schriftelijk als elektronisch worden aangeleverd bij Centrale Financiën Instellingen voor 1 juli van het jaar volgend op het verslagjaar.

Waardering en presentatie

Belangrijke wijzigingen hebben betrekking op de waarderingsgrondslagen en de presentatie van verschillende posten in de jaarrekening. In het oog springend zijn daarbij waarderingsgrondslagen evenals de presentatie van projecten (onderhanden werk en immateriële vaste activa) en het eigen vermogen.

Waar de oude richtlijnen van het ministerie uitgaan van de vervaardigingsprijs, aanschafwaarde en de nominale waarde als belangrijkste waarderingsgrondslag, is met toepassing van de RJ-richtlijnen ook de actuele waarde of contante waarde toegestaan. In enkele gevallen kan volstaan worden met slechts de vermelding van belangrijke afwijkingen tussen de boekwaarde en hogere boekwaarde (materiële vaste activa).

Onderwijs- en onderzoeksprojecten in uitvoering werden beschouwd als onderhanden werk onder de categorie voorraden. De Raad geeft er de voorkeur aan dergelijke projecten, vanwege de bijzondere aard, onder de vlottende activa en passiva te verwerken, respectievelijk voor de debet- en een creditstand (niet meer gesaldeerd). Onderzoekskosten worden bij onderwijsinstellingen normaliter via de staat van baten en lasten verwerkt. Veranderd is dat ontwikkelingskosten in geval van toekomstig economisch voordeel kunnen worden geactiveerd als immateriële vaste activa.

Bij het eigen vermogen moet onderscheid worden gemaakt tussen algemene reserve, bestemmingsreserve en bestemmingsfondsen (laatste categorie is nieuw ten opzichte van OCW, vervallen is kapitaal). Daarnaast beveelt de Raad voor de Jaarverslaggeving een onderscheid aan tussen publiek en privaat vermogen. Alle vermogen wordt als publiek beschouwd tenzij kan worden aangetoond dat de herkomst privaat is.

Meer beleidsvrijheid

De voormalige OCW-richtlijnen kenden soms een groot detailniveau, bijvoorbeeld over alle onderwerpen die in het jaarverslag vermeld moeten worden of voorschriften om de exploitatierekeningen op te maken. Ook kenden de regels van OCW-voorschriften voor de afschrijvingstermijnen en de grensbedragen waarboven een actief geactiveerd moet worden. Dergelijke gedetailleerde regels zijn vervallen.

Het valt op dat RJ660 nadrukkelijk de ruimte laat tot toepassing van een afwijkend boekjaar (dit was in de ontwerpversie niet het geval). Juist voor onderwijsinstellingen lijkt het school- of collegejaar wellicht beter

toepasbaar. Hiermee kunnen allerlei waarderingskwesties achterwege blijven (bijvoorbeeld overlopende collegegelden). De nieuwe regeling jaarverslaggeving van het ministerie schrijft echter voor dat het verslagjaar het kalenderjaar dient te zijn. Dit lijkt vanuit het ministerie te zijn ingegeven vanuit de bekostigingswetgeving en de wens jaarrekeningen gemakkelijk met elkaar te kunnen vergelijken.

Toelichtingen

Diverse voorgeschreven bijlagen in de OCW-richtlijnen kunnen vanaf 2008 achterwege blijven. Daarentegen zijn er nadere voorschriften ten aanzien van de toelichtingen:

- de opgave van de samenstelling van bestuur en directie van de in de groep opgenomen rechtspersonen;
- de presentatie van de personele bezetting naar de inrichting van de organisatie (niet meer noodzakelijk naar onderwijzend, wetenschappelijk of ondersteunend personeel);
- de bezoldiging van bestuurders en gewezen toezichthouders;
- segmentatie van de cijfers tussen sectoren en segmentatie als er sprake is van een duidelijk afwijkend bedrijfsrisico;
- verschillen tussen realisatie in het verslagjaar en de begroting en eventueel de realisatie van het voorgaand boekjaar (in het bestuursverslag ook de begroting van het volgend jaar). □

FINANCIERING

Zittend management zelden succesvol bij fusie

2008-019

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

Als bedrijven bij een fusie of overname een belangrijk deel van de leden van het oude management vervangen, is de kans op succes driemaal zo groot. Dat zegt het internationale onderzoeks- en adviesbureau Hay Group op basis van Europees onderzoek naar fusies en overnames in samenwerking met de Parijse universiteit Sorbonne.

Het is nog steeds droevig gesteld met de resultaten die ondernemingen na fusie of overname boeken. Van concrete waardevermeerdering of het realiseren van de vooraf gestelde doelen is nauwelijks sprake. In de meeste gevallen blijkt het zittende management onvol-

doende geschikt om twee bedrijven tot een geolied geheel te smelten. Het ontbreekt aan kennis over de cultuur van de overname- of fusiepartner, het proces duurt te lang en er wordt niet stevig genoeg ingegrepen. Bovendien stralen leidinggevenden zelf vaak te weinig geloof en vertrouwen uit en ontstaat er onnodig veel weerstand in de organisaties. In de praktijk blijkt dat slechts een op de tien fusies succesvol is (zie ook CJ 2007-132).

Leiders doorlichten

Fusies en overnames vragen vaak om een ander soort leiders. Dat moeten commissarissen en zittende managementteams onder ogen durven zien, aldus een van de conclusies uit het onderzoek. Dus een fusie begint bij een leiderschapreview. Alle leidinggevenden in beide organisaties worden dan grondig bekeken op geschiktheid voor het begeleiden van het proces. Het onderzoek toont aan dat alleen al zo'n review de kans op slagen vier keer vergroot. Wanneer leiders tijdens een fusie hun eigen geloof in het succes uitdragen vergroot dat de motivatie met meer dan 10%. Medewerkers tonen dan grotere toewijding en productiviteit.

Risky business

Wat blijkt is dat 70% van de senior managers het lastig vindt om een goed beeld te krijgen van de cultuur en de mensen van het over te nemen bedrijf. Daardoor is men vaak niet effectief in het bouwen van draagvlak bij het over te nemen bedrijf. Bij fusies en overnames blijkt de helft van de ondervraagde managers zelf tegen te zijn. Een alarmerende 30% neemt zelfs actief deel aan de oppositie. Voor een fusie is lef nodig en men moet veelal een beroep doen op andere capaciteiten van het management. Het managementteam moet onmiddellijk de nieuwe strategie leveren, het juiste gedrag tonen en de juiste toon aanslaan. Zo kunnen zij vertrouwen in het succes van de fusie overbrengen op hun werknemers. Zittenblijvers kijken teveel vanuit waar ze vandaan komen. Nieuwkomers naar wat er is. Een stoelendans levert blijkaar dus waarde.

Meer naar de boeken dan naar mensen kijken

Groeien door overname of fusie is nog steeds een veelgevoerde strategie. Maar dat is alleen succesvol wanneer materiële en immateriële activa goed op elkaar afgestemd worden. Dat gebeurt nauwelijks en daarom slaagt slechts een op de tien fusies. De ondervraagde managers (93%) gaven aan naar het traditionele boekenonderzoek en niet naar de bedrijfscultuur, -structuur en betrokkenheid van medewerkers te kijken.