



18



29



7

# IN F.INC 33

JAARGANG 6 | NR. 33 | JULI/AUGUSTUS 2010

## WETEN

- 7 **Wooncorporatie**  
Politieke speelbal of maatschappelijke onderneming?
- 15 **29 miljard**  
Verbeteren = bezuinigen
- 29 **Euro onder druk**  
Bewijst de munt z'n waarde?

## MENSEN

- 10 **Sweder van Wijnbergen**  
'Er komt geen double dip'
- 18 **Guus Stoelinga, financieel directeur LeasePlan Corporation**  
'Het nieuwe ethisch denken, daar tekenen we voor, dat moeten we doen'
- 24 **Kete Kervezee, voorzitter PO-Raad**  
'Goed onderwijs is een opdracht, geen vanzelfsprekendheid'

## RUBRIEKEN

- 5 **Shorts**
- 23 **Column Eric Melse**
- 32 **Diversiteit in finance**  
Annelies Bouma, CFO van LeasePlan Nederland
- 34 **Dashboard**  
De B.V. Nederland in één oogopslag

**Redactie**

Albert Hamminga, Dick van Bokhorst, Laszlo Nagy, Erik Janse, Ellen Kalkhoven, Thijs Berntsen, Geert Struiksma

**Redactieadres**

ConQuaestor  
Claude Debussylaan 18  
1082 MD Amsterdam  
redactie@finc-magazine.nl  
www.conquaestor.nl  
www.conquaestor.tv

**Uitgever**

ConQuaestor B.V.

**Verschijsing**

f.inc verschijnt tweemaandelijks, zes maal per jaar

**Verzending**

f.inc wordt verzonden aan klanten en relaties van ConQuaestor. Indien u f.inc wilt ontvangen, stuurt u dan een mail aan: redactie@finc-magazine.nl

**Adreswijzigingen en mutaties**

ConQuaestor  
t.a.v. redactie f.inc magazine  
Claude Debussylaan 18  
1082 MD Amsterdam  
redactie@finc-magazine.nl

**Projectmanagement**

Brandwave.nl

**Interviews, teksten en eindredactie**

Tekstschrijvers.nl b.v.  
(Nijmegen en Rotterdam)

**Art direction**

AnneMarie Adriaans en Frits de Beer  
@ www.gebakkenlucht.nu

**Opmaak en DTP**

Gebakkenlucht.nu

**Fotografie**

Fritsdebeer.com, Venus Veldhoen, Jasper Zwartjes en Hollandse Hoogte

**Drukkerij**

Chevalier, Hendrik-Ido-Ambacht

**Overname**

De redactie ziet graag dat artikelen en beeldmaterialen uit f.inc worden gebruikt. Het materiaal mag zonder toestemming, maar wel met vermelding van bron, worden overgenomen, gekopieerd et cetera. Voor uw aanvraag: zie redactieadres.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die toch onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.



## Kennis delen is vermenigvuldigen

ConQuaestor organiseert met regelmaat MasterClasses. Top-sprekers als Hans Wiegel, Eckart Wintzen, Hans Hoogervorst, Roel Pieper, Nout Wellink, Sweder van Wijnbergen en Gerrit Zalm hebben hun visie gegeven op de economie, op ondernemerschap en op Nederland en Europa. Sprekers die u inspireren over onderwerpen die in uw werk van pas komen, en interessant kunnen zijn voor uw netwerk. Een selectie uit MasterClasses die ConQuaestor in 2010 organiseert:

### MasterClasses

#### Risk Management & Audit

15 september

#### Gezondheidszorg

30 september

#### Project Governance

13 oktober

#### Fiscale Actualiteiten en Verzekeringen

9 december

Wanneer u vragen heeft of een van deze MasterClasses wilt bijwonen, dan kunt u een e-mail sturen aan [masterclasses@conquaestor.nl](mailto:masterclasses@conquaestor.nl). Actuele ontwikkelingen van de MasterClasses en het volledige overzicht vindt u op [www.conquaestor.nl](http://www.conquaestor.nl). Wilt u een indruk krijgen van de MasterClasses van ConQuaestor dan kunt u kijken op [www.conquaestor.tv](http://www.conquaestor.tv)

# S

## Stuurinformatie in de Gezondheidszorg: keurslijf of kompas?

Binnen zorginstellingen wordt veel gemeten en gerapporteerd, zowel vanuit wettelijke verplichtingen als vanuit de wens tot sturing. Meten is weten, maar wat hebben we aan al die informatie? Is de juiste informatie steeds beschikbaar? Wordt er niet teveel gerapporteerd? Door de toenemende concurrentie in de gezondheidszorg zal stuurinformatie steeds belangrijker worden voor zorginstellingen. Inzicht in hoe zorginstellingen omgaan met hun rapportages kan helpen om bestaande rapportages aan te scherpen of het aantal gegevens in rapportages terug te dringen tot de meest essentiële informatie elementen.

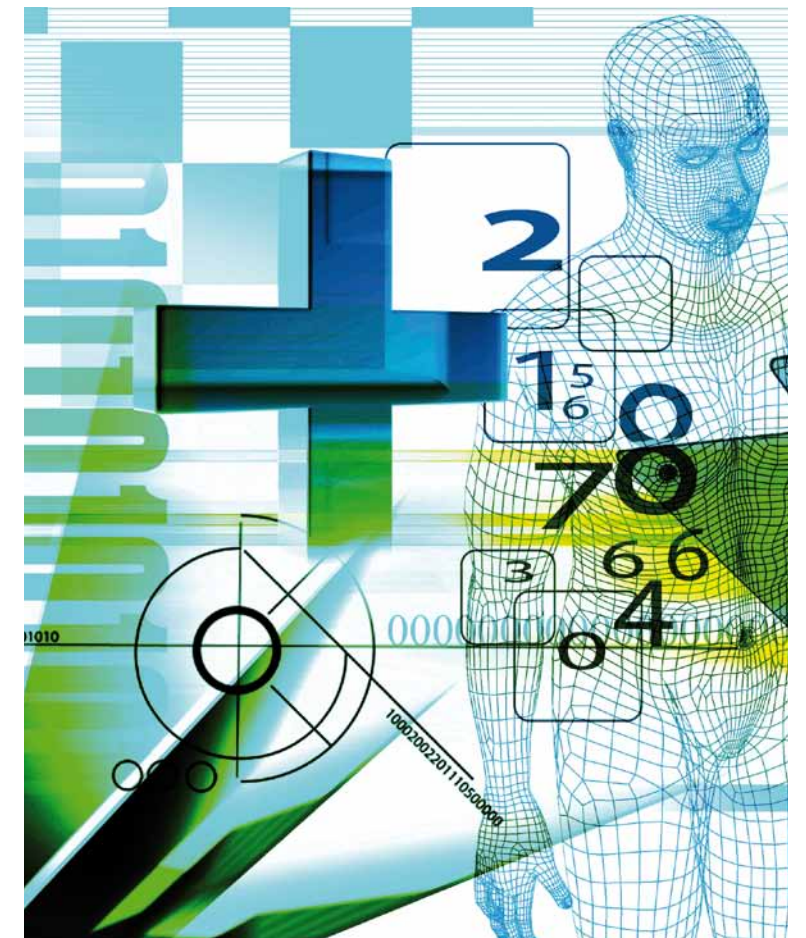
### Ontwikkelingen in stuurinformatie

De inhoud en de wijze waarop managers/directies worden voorzien van informatie is sterk in ontwikkeling. Ook zijn er verschillen in rapportages tussen zorginstellingen. Grote en complexe organisaties worden steeds vaker geconfronteerd met strategische vraagstukken die om goed onderbouwde antwoorden vragen. Een effectieve en efficiënte informatievoorziening is belangrijk om de zorginstelling goed te kunnen sturen. Door het groeiend aantal verplichtingen met betrekking tot de inzichtelijkheid van zorgkwaliteit en kosten, maar ook door de toenemende concurrentie worden steeds verdergaande eisen gesteld aan de wijze van informatievoorziening. De financial en de manager bedrijfsvoering staan voor de uitdaging om de zorginstelling van adequate stuurinformatie te voorzien, zodat de juiste beslissingen kunnen worden genomen.

### Het onderzoek

Hans ten Rouwelaar (Nyenrode Business Universiteit) gaat deze ontwikkelingen vanaf 2010 jaarlijks onderzoeken. In de afgelopen maanden is een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld in samenspraak met direct betrokkenen uit de sector zelf. De vragenlijst bestaat uit een aantal specifieke stellingen over de wijze van

# SHORTS



rapporteren en enkele, meer algemene vragen naar de achtergronden van de zorginstelling. Met dit onderzoek wordt financials en managers bedrijfsvoering gevraagd naar hun mening over de inhoud en de manier waarop zorginstellingen van informatie worden voorzien.

### Wilt u meewerken?

Eind augustus worden de vragenlijsten verzonden, waarna in september de gegevens worden verzameld. De presentatie van de eerste onderzoeksresultaten en het bijbehorend eindrapport volgen in een seminar in november 2010.

Bent u werkzaam als financial of manager bedrijfsvoering in de Gezondheidszorg en wilt u aan het onderzoek meedoen of de vragenlijst toegezonden krijgen? Neem dan contact op met Hans ten Rouwelaar, te bereiken op 0346 – 291443 of mail naar: [gezondheidszorg@nyenrode.nl](mailto:gezondheidszorg@nyenrode.nl)

# SHORTS

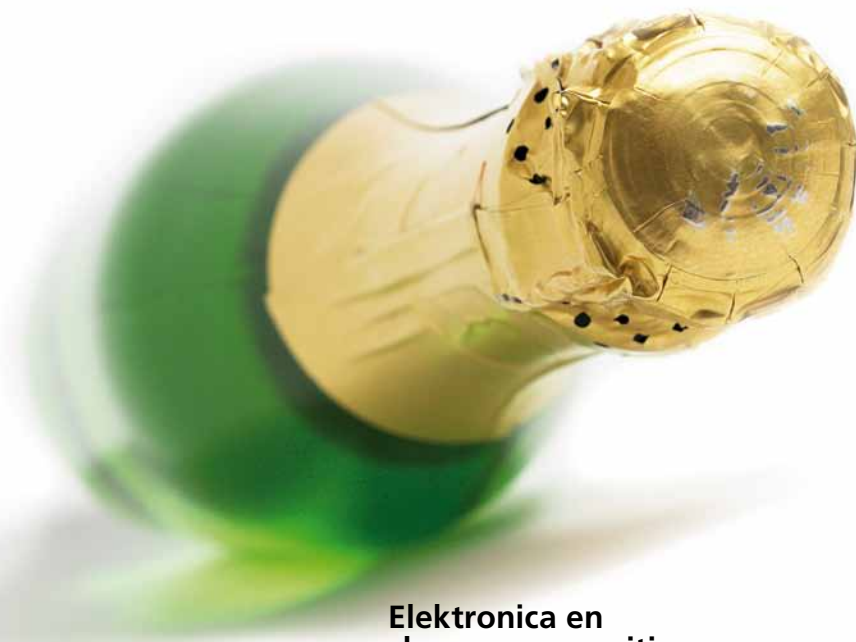
## Het wetgevend oordeel

De Eerste en Tweede Kamer zouden vervangen moeten worden door een Beleids- en een Wetgevingskamer en zich veel meer moeten laten adviseren door betrokken groeperingen in de maatschappij. Dit stelt Hoogleraar rechtstheorie en voormalig Eerste Kamerlid Willem Witteveen in zijn boek *Het wetgevend oordeel*. Burgers zijn de Tweede Kamer steeds meer gaan zien als een orgaan dat reageert op allerlei plannen en op mediahypes, maar niet in staat is goede plannen te bedenken en tot daden te komen. In het plan van Witteveen kiezen de burgers iedere vier jaar twee vertegenwoordigers tegelijk: de Beleidskamer en de Wetgevingskamer, met elk 100 leden. De Beleidskamer spreekt rechtstreeks met de regering over alle actuele zaken van het landsbestuur en doet ook zelf voorstellen voor nieuw beleid. Ambtenaren worden direct gehoord. De Raad van State adviseert niet meer alleen de regering maar ook de Beleidskamer. De Wetgevingskamer stelt met de regering de wetten vast. Deze Kamer heeft exclusief het recht van initiatief en het recht van amendement en kan zelf wetten indienen. De twee nieuwe Kamers oefenen zo gezamenlijk veel meer controle uit op regering en ambtenaren. En de burger kan veel meer daadkracht en deskundigheid tegemoet zien.

BRON: UNIVERSITEIT VAN TILBURG



Het wetgevend oordeel  
Boom  
Uitgevers,  
Den Haag  
ISBN  
978-90-8974-268-1



## Elektronica en champagne positieve indicatoren

Voor het eerst sinds het uitbreken van de economische crisis zit er weer groei in de markt voor elektronische apparatuur als mobiele telefoons, huishoudelijke apparaten en laptops. Dit meldt marktonderzoeker GfK Temax. In het eerste kwartaal van 2010 bedroeg de omzet in de branche 2,4 miljard euro. Dat is een stijging van 1,3 procent ten opzichte van het eerste kwartaal van 2009. Vooral kleine huishoudelijke apparaten deden het goed. Verkopers van espressoapparaten bijvoorbeeld, zagen de omzet het eerste kwartaal met 25 procent stijgen. In de Verenigde Staten steeg de afzet van champagne. In januari en februari 2010 schoten de verkopen van de luxe mousserende wijn met respectievelijk 22,5 procent en 95 procent omhoog. Dat blijkt uit cijfers van het Amerikaanse Champagne Bureau, onderdeel van de Franse brancheorganisatie CIVC. In de eerste twee maanden van het jaar werden bijna 2 miljoen flessen champagne naar de Verenigde Staten verscheept.

BRON: ANP EN GfK TEMAX



‘Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie dan met de visie van een ander’

JOHAN CRUIFF

# WOON-CORPORATIE: POLITIEKE SPEELBAL OF MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING

Wooncorporaties zijn een belangrijke speler bij een groot maatschappelijk onderwerp. De 28.500 werknemers in deze sector, zijn dagelijks actief om mensen een goede woontoeekomst te bieden. Maar hoe zit het met het imago en het perspectief van de corporaties zelf? Regelmatig is de toon negatief door grote verlieslatende projecten, te hoge ondernemingsrisico's en rijkelijk beloonde bestuurders. Doet dit recht aan de sector? Medeauteur Ria Koppen, directeur bedrijfsvoering Haag Wonen, kijkt naar de ontwikkelingen vanuit haar eigen praktijk.

TEKST: RIA KOPPEN EN CAS BOTS

## DE INVLOED VAN DE POLITIEK

De hypotheekrenteaftrek, huurtoeslag en de mogelijke afroming van vermogen van corporaties zijn de middelen waarlangs politiek Den Haag miljarden wil gaan bezuinigen. Dit wordt gebracht onder de paraplu van een brede heroverweging van de 'disfunctionerende' woningmarkt. Een belangrijke speler in deze markt is de corporatiesector. Als de grootste woningbezitter van Nederland, 2,4 miljoen woningen in 2009, moeten zij zorgen voor beschikbare, kwalitatief goede en betaalbare huisvesting; bedoeld voor die huishoudens die hierin zelf moeilijk of niet kunnen voorzien. Sinds de 'bruteringsoperatie' in 1995, waarbij alle te ontvangen gelden van overheidswege zijn verrekend met alle te betalen gelden aan de overheid, is het een zelfsturende sector geworden met een door de overheid opgelegd wettelijk kader, BBSH (Besluit Beheer

Sociale Huursector). De steeds mindere beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen (lange wachttijden en schiefgroei) en de stijgende vermogens en bedrijfslasten bij de corporaties geven een beeld van een inefficiënte sector. Hierdoor voelt de politiek zich genoodzaakt om in dit allocatievraagstuk (van zowel woningen als vermogen) in te grijpen. De politiek en aanverwante organisaties, zoals het Centraal Plan Bureau, oefenen meer druk uit om invloed op de woningmarkt te krijgen door een aankomende Woningwet en dwingende prestatieafspraken. Gemeenten spelen hierbij een grote rol en koppelen regelmatig achterblijvende 'resultaten in de bouwproductie' aan 'falende' corporaties. De cruciale rol die gemeenten zelf spelen in de bouwproductie, bijvoorbeeld door minder afgegeven bouwvergunningen en langdurende aanpassingen van bestemmingsplannen, wordt vaak onderbelicht.





# Controllers uit het bedrijfsleven zouden hier volledig tot hun recht komen

Haag Wonen, één van de drie grote wooncorporaties in Den Haag met veel bezit in de 'krachtwijken', probeert meer onderling begrip te kweken door de organisatie open te stellen voor haar diverse stakeholders. Zo komen bijvoorbeeld politici, beleidsambtenaren en medewerkers van wetenschappelijke bureaus van politieke partijen een dagje op praktijkstage. Dat betekent veel leren van elkaars werelden.

## EUROPESE REGELGEVING

Brussel heeft haar invloed uitgebreid naar de Nederlandse woningmarkt. Naar aanleiding van een klacht over oneerlijke concurrentie, neergelegd door de commerciële vastgoedsector, heeft de Europese Commissie met de minister van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) een onderhandelingsresultaat bereikt waar de corporaties ongelukkig mee zijn. Dit resultaat is dat de staat alleen steun mag verlenen aan corporaties die minimaal 90% van hun woningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot 33.000 euro. Ten eerste is de klacht blijkbaar gegrond verklaard door Europa en de Nederlandse overheid, waarbij deze beschikking leidraad wordt voor de nieuwe Woningwet. Sinds 1 januari 2006 betalen de corporaties vennootschapsbelasting over het resultaat van commerciële activiteiten en sinds 1 januari 2008 over het gehele resultaat (de tegemoetkoming aan het belangrijkste bezwaar van de oneerlijke concurrentie van de commerciële collega's). Ten tweede beperkt de beschikking de speelruimte van de corporatie door een zeer nauwe definitie van staatssteun, een inkomensgrens van 33.000 euro bij toewijzing en 90% van het bezit moet hieraan voldoen.

De sector is inmiddels tegen de Europese beschikking in beroep gegaan. Kern van dit beroep is dat door het besluit uit Brussel ongeveer 500.000 huishoudens tussen wal en schip dreigen te vallen op de woningmarkt, omdat er voor hen feitelijk geen alternatief is als zij niet meer van een corporatie mogen huren (de inkomenseis). Men verdient te weinig om een goede woning te kunnen kopen. De commerciële collega's begeven zich niet in het huursegment tussen 648 en 800 euro, omdat dit voor de aandeelhouders te weinig rendement oplevert.

Meer principieel is het bezwaar dat deze beschikking het Nederlandse parlement buiten spel zet. Er heeft geen fatsoenlijke discussie kunnen plaatsvinden in de Tweede Kamer, maar de Europese beschikking heeft wel direct rechtskracht. Het besluit regelt één aspect

van de Nederlandse woningmarkt, maar bekomert zich niet om de vraag welke gevolgen dit heeft voor de rest van de woningmarkt. De nauwe definitie druipt daarnaast nog in tegen de meer dan 100 jarige historie van de volkshuisvesting in Nederland, die altijd een brede definitie heeft gekend. En niet voor niets. In Nederland komen toestanden, zoals in de banlieues van Parijs niet voor dankzij deze brede inzet van de corporaties.

Andere Europese landen kijken nauwlettend naar Nederland omdat zij zich afvragen wat de beschikking voor hen gaat betekenen. In de uitgangspunten van de Europese Unie staat namelijk dat elke lidstaat zijn eigen sociale woningbeleid mag voeren; daarvan wordt nu dus van afgeweken. Daarnaast pleit Haag Wonen in de uitwerking voor een hogere inkomensgrens dan de 33.000 euro voor toewijzing van een sociale huurwoning. Want bij deze grens zal een grote midden-groep geen toegang houden tot een betaalbare woning door een te hoge woonquote (woonlasten ten opzichte van inkomen). In de visie van Haag Wonen is het ook nog zo dat, wil je de Krachtwijken uit het slop halen, daar een mix bij hoort van bewoners en type woningen en dus niet alleen maar goedkope sociale huurwoningen. Een eenzijdige bouw van woningen leidt alleen maar tot eenzijdige sociale bewoning. Bij het onverkort van toepassing verklaren van het EU-besluit zal dit gebeuren. Daarmee worden de miljoenen die nu voor leefbaarheid en het mixen van groepen beschikbaar worden gesteld via de krachtwijkensubsidies in feite in de sloot gegooid.

## DE BEDRIJFSVOERING VAN CORPORATIES

Tot drie à vier jaar geleden steeg het vermogen van de corporaties elk jaar fors, namen de bedrijfslasten toe en waren de activiteiten van corporaties in de wijken moeilijk tastbaar. In de afgelopen drie jaar is een enorme kentering gekomen in het vermogen en de activiteiten van corporaties. Door een sterk gereguleerde inkomstenbeperking (inflatievolgend huurbedeid), hoge bouwkosten, bijdrage aan overheid, fiscalisering en uitbreiding van activiteiten in het kader van leefbaarheid en duurzaamheid is sprake van beperking van financiële middelen op korte en daling van eigen vermogen op lange termijn. Opvallend hierbij is wel dat deze financiële ruimte er vroeger dus klaarblijkelijk wel was en dat pas bij inperking van financiële middelen, de corporaties steeds bewuster zijn gaan kiezen in de besteding van de middelen.

Haag Wonen heeft haar koers recentelijk sterk veranderd. De financiële positie van de corporatie was dusdanig verzwakt, dat veel ambities en projecten werden geschrapt of bijgesteld tot haalbare en realistische projecten die bijdragen aan een gezondere bedrijfsvoering. Kortom, de inkomsten en uitgaven werden beter op elkaar afgestemd. Daar wordt je niet altijd populairder van, maar het moet wel. Als de corporatie bijvoorbeeld de huurtoeslag voor haar rekening moet nemen (politiek gewenst) is dit ongezond voor de bedrijfsvoering. Haag Wonen bijvoorbeeld, moet dan leningen afsluiten om de rente te kunnen betalen! Haag Wonen heeft in 2009 constructief samengewerkt met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), de kredietbeoordelaar van de sector en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), de toezichthouder van de sector. De corporatie is onder de indruk van deze twee partijen. Daar waar intern toezicht bestaat uit drie rollen (werkgever, klankbord en opzichter), is de ervaring dat het huidige extern toezicht ook prima de rol vervult van toezichthouder en klankbord. Zo zou de nieuwe Autoriteit Woningmarkt ook goed kunnen functioneren. Maar het ministerie van WWI lijkt alleen te gaan voor een waakhondfunctie. De bedrijfsvoering van corporaties heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Alle bedrijfseconomische aspecten, zoals ALM, rendement en fiscaliteit komen aan bod. Grip op de uitgaven vergt strak aangestuurde en eenduidige processen met duidelijke doelstellingen en (financiële) normen. Controllers uit het bedrijfsleven, zoals Shell, zouden hier volledig tot hun recht kunnen komen.

## MAATSCHAPPELIJKE FACTOREN

Ambities voor de bedrijfsvoering van Haag Wonen liggen onder andere op het gebied van sturen op maatschappelijk rendement in relatie tot het financiële rendement. Dit is een extra aspect binnen de complexe financiële sturing van een wooncorporatie, waarmee je echt een rol van 'betekenis' kunt spelen in de maatschappij. Haag Wonen werkt hier hard aan. Dat betekent gewoon trots zijn op een aantal maatschappelijke projecten. In de Schilderswijk bijvoorbeeld gewoon de drijvende kracht zijn achter een aantal concrete initiatieven in het kader van de maatschappelijke functie, zoals taallessen voor allochtone vrouwen in het kader van emancipatie. Corporaties zijn de afgelopen drie à vier jaar druk met leefbaarheid en duurzaamheid en geven hier jaarlijks

ruim 400 miljoen euro (leefbaarheid) en 200 miljoen euro (duurzaamheid) aan uit. In de vier maanden ministerschap van VROM, kreeg Pieter Winsemius het voor elkaar dat corporaties een aantal taken in het maatschappelijk middenveld zijn gaan uitvoeren. De corporaties hebben echter (nog) onvoldoende duidelijk gemaakt wat voor maatschappelijke activiteiten ze hebben opgepakt, die anders waren blijven liggen bij een terugtrekkende overheid. Op dit maatschappelijk middenveld kan namelijk het verschil worden gemaakt tussen dagelijks overleven of dagelijks een goed leven.

## TOT SLOT

Corporaties worden de komende jaren dichter naar de overheid getrokken. Daarmee krijgt de overheid een grotere zeggenschap in de allocatie van de middelen, direct beschikbaar dan wel als stille reserve in de waarde van het bezit. Het risico hiervan is dat deze invloed zo groot wordt, dat de sector een speelbal wordt van de politiek en gericht is op kortetermijnsuccessen in plaats van lange termijn maatschappelijk gewenste volkshuisvestelijke resultaten. De corporaties leren pas sinds kort, onder de tucht van beperkte financiële middelen, duidelijke keuzes te maken op basis van bedrijfseconomische motieven, zoals rendement en risico. De omgeving dwingt de corporaties onder hoge druk nog efficiënter, effectiever en doelmatiger te worden, waarbij, gezien de flink gestegen bedrijfslasten, er nog wel enige financiële rek bestaat.

*Drs. R.J.M. Koppen - Kreyne MRE is directeur bedrijfsvoering bij Haag Wonen, drs. C. Bots is manager bij ConQuaestor*

## HAAG WONEN

Haag Wonen heeft 22.500 woningen waarvan een groot gedeelte in de 'krachtwijken', zoals Schilderswijk en Transvaal. Hiermee is Haag Wonen één van de drie grote corporaties in Den Haag. In 2008 behaalde Haag Wonen met een totaal geïnvesteerd vermogen (bedrijfswaarde) van 1,02 mld. euro een resultaat van 15,4 mln. euro. Sinds 2009 heeft Haag Wonen een nieuw directieteam. Het team bestaat uit Algemeen Bestuurder Karin van Dreven, Petra van den Berk (directeur Woonbedrijven), Bart Moesbergen (directeur Vastgoed & Strategie) en Ria Koppen (directeur Bedrijfsvoering). In 2008 heeft Haag Wonen 5,7 mln. euro uitgegeven aan leefbaarheid in de wijken en de corporatie is sinds 2008 partner van Aardwarmte Den Haag vof, een vooruitstrevend project in het kader van duurzame warmteopwekking.



# SWEDER VAN WIJNBERGEN

**'ER KOMT GEEN DOUBLE DIP'**

'We staan er in Nederland helemaal niet zo slecht voor', vindt Sweder van Wijnbergen. 'Er is minder werkloosheid dan werd gevreesd, de politiek is van links tot rechts doordrongen van de noodzaak tot het nemen van budgettaire maatregelen, we hebben (anders dan de Grieken) voldoende tijd om die gefaseerd door te voeren en aan het eind van de tunnel – laten we zeggen over een half jaar – gloort weer licht en groei.' Gematigd optimisme uit de mond van een zeer kritisch denker.

TEKST: ROB VULLINGS FOTOGRAFIE: FRITS DE BEER

**E**Zijn politici per definitie ongeschikt om de economie te leiden omdat hun scoop en belang altijd slechts vier jaar beslaat? Wanneer je de huidige partijpolitieke programma's ziet, valt dat wel mee' zo constateert Van Wijnbergen. 'Alle serieuze partijen willen wel degelijk de langetermijnproblemen aanpakken. En dat is een behoorlijke verandering vergeleken met drie, vier jaar geleden. Kennelijk zijn ze door de crisis toch door dat horizonprobleem heengebroken. Iedereen weet dat je hervormingen eigenlijk moet doorvoeren als het goed gaat. Het dak repareren als de zon schijnt. Dan heb je namelijk de ruimte en de tijd om het goed te doen. Maar we weten ook allemaal dat dit in de praktijk nooit gebeurt. Blijkbaar lukt het pas als de urgentie wordt gevoeld. Het is een goede zaak dat dit nu het geval is.'

#### **ER BLIJFT VOLDOENDE RUIMTE VOOR POLITIEKE KEUZES**

'Er zijn slechts drie of vier grote onderwerpen waar de overheid op kan ingrijpen om serieuze bedragen te besparen. AOW, hypotheekrenteaftrek, studiefinanciering en AWBZ. Die laatste is geen bron van grote korte termijn besparingen, maar kan wel helpen toekomstige kostenstijgingen te verhinderen. Van dat rijtje zullen we er nu minstens twee moeten aanpakken, anders redden we het niet. Behalve de PVV en SP - maar dat die onverantwoordelijk zijn, wisten we al - doen alle partijen dat. Niet allemaal even duidelijk en solide, maar toch. Ik vind dat nogal verrassend in vergelijking met vier jaar geleden. Kennelijk heeft de crisis een 'soberende' werking gehad.' Binnen de bezuinigingen die nodig zijn, is er blijkbaar voldoende ruimte om politieke keuzes te maken. 'Zeker. Je kunt zowel links als rechts een programma opzetten dat fiscaal solide onderbouwd is. Overigens gebeurt dat niet met grote visie. Politici pakken gewoon het lijstje van het CPB en de ideeën van ambtenarencommissies en gaan vervolgens shoppen: dit en dit vind ik leuk en passend en dat en dat niet. VVD en CDA snijden hard in de sociale zekerheid om de hypotheekrente in stand te houden en de linkse partijen pakken de hypotheekrente aan om minder hard te hoeven snijden in de sociale zekerheid. Dat is een politieke keuze. Mijn voorkeur is duidelijk. Ik vind dat de hypotheekrenteaftrek moet verdwijnen. Het is gewoon een onjuiste subsidie. Maar dat kun je legitiem betwisten. Aan beide keuzes moet

je echter de eis stellen dat het beleid op een fiscaal betrouwbare wijze wordt doorgevoerd.'

#### **DOOR DE ZURE APPEL HEEN BIJTEN**

Met veel nadruk wijst Van Wijnbergen op de noodzaak om nu 'onomkeerbare beslissingen' te nemen. 'Wanneer we beslissingen vooruit schuiven naar 2020 - zoals de PvdA met de AOW lijkt te doen - dan krijg je tegen die tijd een nieuwe discussie. Onze schuldpositie is niet desastreus. We hebben dus de tijd om de nodige maatregelen gefaseerd in te voeren. Maar je moet wel duidelijk maken dat je iets gaat doen. De AOW leent zich daar uitstekend voor. Je kunt nu een onomkeerbaar proces inzetten. Begin bijvoorbeeld volgend jaar en verhoog de AOW-leeftijd met een maand per jaar. We moeten dan nu door de zure appel heen bijten, maar daarna is de discussie over. Met de hypotheekrente is het hetzelfde verhaal. Langzaam maar onomkeerbaar in gang zetten. We kunnen gerust een transitieregime ontwerpen dat 20 jaar loopt. Dan hebben de mensen tijd om eraan te wennen. Maar start er nu mee. Hak de knoop door. Als je die twee onderwerpen aanpakt, heb je al een heel groot deel van de bezuinigingsoperatie op de rails staan.' Van Wijnbergen verwacht geen desastreuze gevolgen voor de woningmarkt wanneer de hypotheekrente gefaseerd wordt afgeschaft. 'We kunnen eerste stappen zetten zonder voor- of tegenstanders in de gordijnen te jagen. Begin met de excessen. Op de lange termijn zullen de woningprijzen zeker gaan dalen, maar met een goed

**'Er zijn drie of vier grote onderwerpen waar de overheid op kan ingrijpen: AOW, hypotheekrenteaftrek, studiefinanciering en AWBZ'**

## **'Euro heeft veel goeds gebracht'**

transitieregime - waarin nieuwe hypotheekrentes mee participeren - hoeft dat geen groot probleem te zijn. De onevenredige belastingen die nu zijn opgelegd aan de woningcorporaties, vind ik een veel grotere bedreiging voor de woningmarkt. Nu corporaties veel minder kapitaal overhouden om te investeren, is dat direct merkbaar in de woningbouw. Dat kost wel 15.000 huizen per jaar.'

#### **TE HARD INGRIJPEN KAN DUBBELE RECESSIE VEROORZAKEN**

In tegenstelling tot Nobelprijswinnaar Paul Krugman acht Van Wijnbergen de kans op een dubbele recessie op dit moment niet groot. 'Er zijn twee keer eerder double dip recessies geweest en dat kwam beide keren door verkeerd overheidsingrijpen. Namelijk te agressief bezuinigen. Dat gebeurde in Amerika in 1930 en in Japan in de 90'er jaren. Zoals ik al zei: het is een balans tussen enerzijds geloofwaardig ingrijpen en dat vervolgens geleidelijk doorvoeren. Dat is een delicaat spel. Als je te veel gaat richting 'ogen dicht en binnen twee jaar alles op orde', dan kom je dicht bij de double dip recessie. Ik acht zelf de kans dat dit nu gebeurt heel laag. In de grote economieën - Amerika, Duitsland, Frankrijk - zie ik nog geen drastische bezuinigingsoperaties. Misschien zelfs iets te weinig. En wat wij in Nederland gaan beslissen, heeft toch niet zo veel effect. Wij draaien op export. Voor ons is het vooral belangrijk de lonen te matigen.'

#### **DE EURO BLIJFT**

Griekenland heeft niet meer de luxe van een geleidelijke invoer van maatregelen. 'Zij hebben zo lang beslissingen uitgesteld, dat het op een gegeven moment op is. Dan geloven de mensen je niet meer en is je krediet weg. De ruimte die wij nog hebben voor een graduele aanpak, hebben zij niet meer. Die is opgesoupeerd. Griekenland zal veel harder door de molen moeten en daar heb je het IMF voor.' Het IMF liever dan de Europese Unie? 'Jazeker! Het oorspronkelijke Europese plan is gelukkig afgeschoten. De Europese Unie heeft zo'n slechte trackrecord in het afdwingen van voorwaarden, dat dat niet geloofwaardig meer is. De Europese Unie is te gepolitiseerd om dit soort dingen af te dwingen. Daarvoor is echt het IMF nodig.' De euro zal echter niet afgeschaft worden in Griekenland, zo denkt Van Wijnbergen. 'Griekenland zal echt niet van de kaart verdwijnen. Stel dat dit land haar schulden niet meer



## ‘Dat Azië booming is, betekent vooral dat we uiteindelijk meer aan hen kunnen verkopen en zo profiteren wij ook’

betaalt. Dan verliezen ze de toegang tot de ECB. Ze vallen dan buiten het systeem. Dat kan. Maar dan kunnen ze toch nog met de euro doorgaan.’ En als Duitsland afhaakt? Bondskanselier Merkel heeft al kritische opmerkingen in die richting gemaakt. Van Wijnbergen: ‘Duitsland is de euro! Nee, ik zie niet snel gebeuren dat we weer afscheid gaan nemen. De euro heeft te veel goeds gebracht.’

### MEN ZAG DE COMPLEXITEIT EN FRAGILITEIT NIET

Dan komen we onvermijdelijk aan de grote schuld-vragen. Was deze crisis te voorzien geweest? Wie is wat te verwijten? Ook daarover heeft Van Wijnbergen een uitgesproken mening: ‘In 2007 was - met de informatie die je toen had - de beste voorspelling dat er geen mondiale crisis zou komen. Iemand die dat wel voorspelde, deed dat ongegrond, want dat was geen logische uitkomst van de beschikbare gegevens. Vervolgens is er rond Lehman een heleboel misgegaan en kwamen we eind 2008 in een andere fase. Wat daar is misgegaan, is dat politici in paniek raakten, en dat is lastig te voorspellen. Ik heb nog steeds de indruk dat daar gewoon een blunder gemaakt is. Lehman was groot en trok een heleboel anderen mee. En toen bleek de financiële sector niet erg paniekbestendig. Die fragiliteit hebben toezichthouders niet voorzien. Dat klopt. De bankwereld was veel complexer en fragieler geworden dan 15 jaar geleden. En meer verweven met de kapitaalmarkt. Alles hangt nu meer van elkaar af. De toezichthouders concentreerden zich nog steeds op individuele banken. Maar op zich gezonde banken kunnen er morgen beroerd aan toe zijn wanneer de buurman omvalt. Die connectie hebben ze gemist.’

### NEDERLAND KOMT ER NIET SLECHT DOORHEEN

‘Aan elke recessie komt een eind. In Amerika begon de recessie officieel eind 2007. In de eurozone half 2008 en in Nederland - als provincie van Duitsland - in september 2008. Ook het herstel gaat in die volgorde. Amerika groeit weer sinds halverwege vorig jaar en groeit nu zelfs vrij hard. Met drie tot vier procent kun je spreken van een inhaalsgroei. Duitsland loopt inmiddels ook weer goed, al wordt het herstel af en toe onderbroken door schrikreacties, bijvoorbeeld over Griekenland. Binnen een half jaar mogen wij in Nederland dus weer nieuwe groei verwachten. De Nederlandse ondernemingen zijn er niet zo slecht doorheen

gekomen. Natuurlijk is het op dit moment lastig om aan bankkredieten te komen. Vooral kleinere bedrijven zullen dat merken. Maar er zijn bijvoorbeeld verrassend weinig ontslagen gevallen. De werkloosheid is met ruim 6% natuurlijk niet gering, maar dat is wel veel minder dan iedereen verwachtte.’

### EN HOE NU VERDER?

Hoe ziet de toekomst eruit? Wat zijn de kansen? Worden we overschaduwd door China? Ook daarover is Van Wijnbergen niet pessimistisch: ‘Dat Azië booming is, betekent vooral dat we uiteindelijk meer aan hen kunnen verkopen en zo profiteren wij ook. De flexibiliteit in onze economie is de laatste jaren behoorlijk toegenomen. Veel mensen hebben een verkeerd beeld van concurrentie tussen landen. Het is niet ‘winner takes all’. Als China hard groeit, dan krijgt men daar meer te besteden en kunnen wij meer verkopen. Dat is goed voor ons. Het betekent wel dat je je moet aanpassen. Bepaalde activiteiten zullen naar China verhuizen. Dan moet je zelf dus andere dingen gaan doen. In een volatiele wereld moet je dus wel een flexibele economie hebben. Maar Nederland is inmiddels behoorlijk hervormd. We zijn flexibel genoeg om nieuwe wegen in te slaan. Goed onderwijs is daarbij overigens wel een bijzonder aandachtspunt. Wanneer je je als overheid voor de langere termijn zorgen maakt over jouw economie in een snel veranderende wereld, dan moet je investeren in je belangrijkste kapitaal. Je mensen. Zorg dat je je onderwijs goed op de rails krijgt. Er is op dit moment wel wat aandacht voor universiteiten, maar het grootste probleem ligt in het vmbo/mbo. Daar is veel te veel uitval. En dat betekent dat er straks grote groepen mensen zijn die niet goed meekunnen. Die mensen missen namelijk die flexibiliteit. Die hebben niet de opleiding om nieuwe dingen te kunnen oppakken. Over onderwijs had ik dus wel wat meer willen lezen in de partijprogramma’s.’

*Drs. R.L.M. Vullings is tekstschrijver bij Tekstschrijvers.nl*



# MINUS

# €29.000.000.000

Nederland staat voor de grootste bezuinigingronde ooit. Twintig werkgroepen zijn met suggesties gekomen om in totaal 29 miljard te bezuinigen. Een analyse van de uitkomsten leert dat de traditionele keuken van bezuinigingen nu toch echt voorbij is. Niet langer de kaasschaafmethode, temporiseren van uitgaven of het afwentelen van lasten, maar wat dan wel? Een synthese tussen beleid – bedrijfsvoering en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen politiek en burger ligt aan de basis van het succes.

TEKST: ELLEN KALKHOVEN EN ROBERT DERKSEN

# A

### ADVIEZEN EN UITKOMSTEN

Een analyse van de twintig werkgroepen toont aan dat, hoe ingewikkeld de verschillende beleidsthema's inhoudelijk ook zijn, men het over de uitkomsten op hoofdlijnen wel eens is. Een aantal adviezen, uitkomsten en citaten ondersteunen deze stelling.

#### 1 Beperk de kosten door schaalvergroting

‘Keuzes moeten worden gemaakt in het wel of niet doorgaan op het pad van gereguleerde concurrentie. Voor de betaalbaarheid is het cruciaal dat er aan de vraagzijde zo snel mogelijk een volledig risico-dragende tegenmacht komt, aldus de werkgroep Langdurige zorg.’

#### 2 Beperk de aanspraken op wet en regelgeving

‘In totaal leggen woonregelingen in 2010 een beslag op de collectieve middelen van bijna € 13 miljard, waarvan de hypotheekrenteaftrek de grootste post vormt. Het grootste deel hiervan is ondoelmatig. De werkgroep Wonen komt tot een plan van aanpak: breng de huurprijsregulering meer in lijn met de gewildheid van de woning, richt subsidies op de huurmarkt op de lage inkomens, wendt het vermogen van corporaties beter aan, beperk fiscale aftrek, verander fiscale regels die schulden in stand houden en versnel planprocedures.’

#### 3 Verbeter de samenwerking met aanpalende sectoren en uitvoeringsorganisaties (Openbaar bestuur)

‘Vaak lopen er lijnen tussen gemeentelijke diensten en hun evenknieën in de Haagse departementen. De werkgroep Openbaar bestuur verkent drie opties om de rijksoverheid wat betreft het beleid voor de fysieke leefomgeving doelmatiger te organiseren:

- één departement voor de leefomgeving (fusie van onderdelen VROM, V&W, LNV);
- herschikking van departementen tot één departement met twee ministers (één van kaders/beleid, en één van gebruikers/uitvoering);
- programmaministers met eigen begroting, maar met behoud van bestaande departementen.’

#### 4 Bespaar op de kosten van administratieve werkzaamheden door minder bureaucratie

De werkgroep langdurige zorg: ‘Bezuinigingen worden in alle varianten fors doorgevoerd. De variant ‘eigen regie’ lijkt tweeslachtig: mensen krijgen of eigen budget of toch een vorm van vouchers die via het zorgkantoor besteed worden. In de eerste vorm is het de vraag of je mensen in kwetsbare posities moet belasten met de uitvoeringsverantwoordelijkheid van de zorg. In de tweede vorm is het de vraag in hoeverre

# De bedrijfscultuur moet van 'houden wat we hebben' naar 'meer met minder'

het de eigen keuze zal vergroten. En ook hier geldt, tegenover meer eigen zeggenschap staat een bezuiniging van 20%.'

Samenvattend stellen de werkgroepen de volgende set maatregelen voor:

- Kostenbesparing en lagere administratieve lasten door minder bureaucratie en schaalvergroting;
- Beperken rechtmatige aanspraken op wet en regelgeving;
- Verbeterde samenwerking met aanpalende sectoren en uitvoeringsorganisaties.

## ANDERS WERKEN

In lijn met de hierboven genoemde maatregelen geeft de werkgroep Bedrijfsvoering aan dat er grote besparingen zijn te realiseren door de wijze van organiseren. De uitgewerkte varianten zijn breed inzetbaar.

## VARIANT A 'Stuur op bedrijfsprocessen'

In samenwerking liggen grote mogelijkheden voor verbetering van dienstverlening en verhoging van synergie en efficiency. Op dit moment worden deze kansen onvoldoende gerealiseerd. Het voorstel is om clusters van uitvoerings- en toezichtorganisaties te maken, die onder eenduidige politieke en ambtelijke sturing worden gebracht. Eén van de meest aansprekende voorbeelden is de clustering van subsidieverstrekkers (DR, Agentschap NL en Agentschap SZW, Vastgoed). Deze variant kan ook van toepassing worden verklaard op clustering van provincies, waterschappen en gemeenten tot regiogemeenten, clustering van onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties et cetera.

## VARIANT B 'Stuur op ondersteuning'

Politieke en ambtelijke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en budgetten voor ondersteunende processen worden centraal in de rijkdienst belegd. Enkele voorbeelden: invoering van SSC HRM voor alle HRM-diensten; doorontwikkeling van categorie-management inkoop; versoering rijkshuisvesting. Deze variant kan ook van toepassing worden verklaard op de politie (uitbreiding Voorziening tot samenwerking Politie Nederland), gemeenten (zelfstandige gemeenten met intensieve samenwerking op het gebied van ondersteuning, zoals bij de Drechtsteden), onderwijs (gemeenschappelijk shareds service organisatie voor bijvoorbeeld de Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool).

## VARIANT C 'Werk samen in ondersteuning'

Deze maatregelen kunnen binnen het huidige model worden gerealiseerd. Dit betreft maatregelen gericht op sterkere samenwerking tussen departementen op het terrein van ondersteunende PIOFACH-functies (ondersteunende functies op het gebied van onder meer personeel, informatievoorziening en organisatie). Enkele voorbeelden: uitbreiding van het aantal digitale werkplekken; verminderen van het aantal massamedia-campagnes; clustering van financiële administraties voor beleidskernen.

## ANDERS ORGANISEREN

De twintig werkgroepen verkondigen met de voorgestelde maatregelen in feite een boodschap die een andere kijk op verantwoordelijkheden vereist:

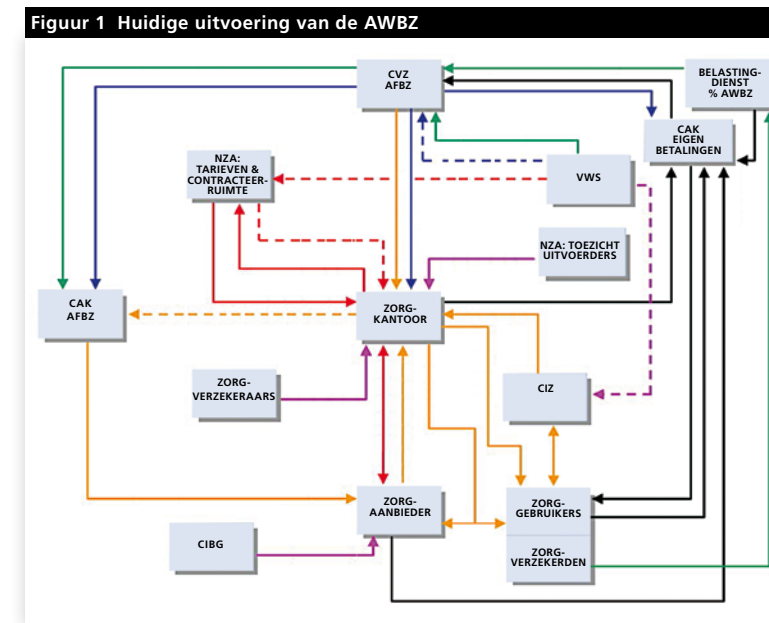
- 1 Meer verantwoordelijkheid voor de burger: Het beperken van aanspraken op wet- en regelgeving veronderstelt meer verantwoordelijkheid (en kosten) voor private partijen, en een andere invulling van de verzorgingsstaat;
- 2 Meer verantwoordelijkheid voor de uitvoering: Terugdringen van de bureaucratie veronderstelt meer verantwoordelijkheid voor de uitvoering en een nieuwe manier van maatschappelijk verantwoord;
- 3 Meer verantwoordelijkheid voor de politiek: De grenzen van organisaties vervagen door vergaande samenwerkingsverbanden, dit vergt een andere manier van plannen, coördineren en verantwoorden, zodat de politiek haar verantwoordelijkheid kan nemen.

De werkgroepen geven aan dat het tijd is om op een andere manier te organiseren en te verantwoorden. Beleid en bedrijfsvoering moeten hand in hand de gewenste effecten bewerkstelligen. Een synthese tussen de werkgroepen onderling en de werkgroep Bedrijfsvoering is noodzakelijk.

## INPUT VAN LANGDURIGE ZORG

Voor het aantonen van de complexiteit van vernoemde synthese levert werkgroep Langdurige Zorg prima input. Opvallende in de geschiedenis van de AWBZ is dat telkens als de uitgavenontwikkeling en de doelmatigheid van de AWBZ ter discussie stonden, de oplossingen werden gezocht in uitbreiding van de

AWBZ, zie figuur 1. De sector bevindt zich op een breukvlak, waarbij de bedrijfscultuur een volledig heroriëntatie moet ondergaan. De bedrijfscultuur moet van 'houden wat we hebben' naar 'meer met minder'. Gegeven de taakopdracht van de werkgroep zijn nog andere maatregelen nodig om 20% op het bestaande uitgavniveau te kunnen besparen.



Zulke maatregelen komen neer op:

- beperking van de doelgroep;
- versoering van het verzekerde pakket;
- hogere eigen betalingen van gebruikers.

## WAT IS NU WERKELIJK DE OPLOSSING?

De inhoudelijke analyses van de werkgroepen zijn al jarenlang bekend bij zowel de specialisten in het veld als bij de beleidsmakers. Wat maakt deze ronde van bezuinigen anders dan de andere ronden? Maken de huidige crisis en de huidige staat van de overheidsfinanciën het verschil? En hoe doorbreken we dan de cultuur van aanbodgericht naar vraaggericht? Van bureaucratiseren naar ontbureaucratiseren? Van verkokering naar ontkokering, naar de ontkokering voorbij?

Om deze bezuinigingsronde tot een succes te maken, moet een andere weg worden ingeslagen. Een synthese tussen beleid – bedrijfsvoering en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen politiek en

burger ligt aan de basis van het succes.

Wat zijn de mogelijkheden om met de gesuggereerde maatregelen in de praktijk ook daadwerkelijk effect te sorteren:

## 1 Beloon bespaarders: organiseer een cultuur van zuinigheid

Het jaarlijks uitputten van het budget lijkt ten onrechte als een kwaliteit en als een vorm van daadkracht te gelden. Elke organisatie die zich daarentegen zuiniger toont dan begroot, kan het volgende jaar rekenen op een korting op haar budget. Laten zien dat het met minder kan, wordt daardoor gestraft. In feite betekent dit dat de publieke sector onvoldoende gebruikmaakt van de kennis en creativiteit op de werkvloer om bezuinigingen door te voeren.

## 2 Specifiek beleid kan aanzienlijke besparingen opleveren

Meer ruimte voor maatschappelijke organisaties en een beperking van overheidsregulering kunnen hieraan bijdragen. Integraal beleid wordt steeds vormgegeven met nieuwe vormen van coördinatie en leidt eerder tot meer dan tot minder bureaucratie. Het is makkelijker om vakmensen op uitvoeringsniveau te laten samenwerken – vanuit hun vakmatige opdracht en verantwoordelijkheden – dan om samenwerking en 'integraliteit' op bestuurlijk niveau te coördineren.

## 3 Schep ruimte voor nieuwe toetreders

Hoewel marktwerking op allerlei plekken hoog in het overheidsvaandel staat, wordt de essentie meestal overgeslagen: marktwerking kan alleen bestaan bij de gratie van lage drempels voor nieuwe toetreders en mogelijkheden voor cliënten om te switchen. In onderwijs en zorg werpen talloze regels juist hoge drempels op voor nieuwe aanbieders. Bij aanbestedingsprocedures van de overheid zijn het bijvoorbeeld juist de nieuwe innovatieve aanbieders die via raamcontracten buiten de deur worden gehouden. Op deze manier mist de overheid kansen om betere diensten tegen lagere kosten toe te laten tot de publieke dienstverlening. Het slechten van drempels voor nieuwe toetreders zal uiteindelijk bijdragen aan het verminderen van overheidsuitgaven.

*E. Kalkhoven en drs. R.B. Derksen zijn manager bij ConQuaestor*

**GUUS STOELINGA, LEASEPLAN BANK**

# 'JE MAG BEST WETEN IN WAT VOOR LEASEAUTO IK RIJD, MAAR NIET WAT MIJN BANKSALDO IS'

Wat moet een autolease-gigant met een spaarbank? Die vraag beantwoordt Guus Stoelinga niet voor de eerste keer. De financieel directeur van LeasePlan Corporation zit er, een paar maanden na de lancering van LeasePlan Bank, ontspannen bij. 'Het gaat prima met de bank, ons initiatief is goed ontvangen.'

TEKST: KAREN AUER FOTOGRAFIE: FRITS DE BEER

## 'Het nieuwe ethisch denken, daar tekenen we voor, dat móeten we doen'

**L**easePlan Bank is een honderd procent Nederlandse internetspaarbank voor particulieren, bedrijven en instellingen. De bank is onderdeel van LeasePlan Corporation. Het bedrijf - bestuurd vanuit het hoofdkantoor in Almere - is met bijna 6000 werknemers en een wagenpark van ruim 1,3 miljoen auto's één van de grootste autoleasebedrijven ter wereld.

Dat de bank dezelfde naam heeft gekregen als het leasebedrijf, was een kwestie van 'elk voordeel heeft z'n nadeel', aldus Stoelinga. 'Wat de doorslag heeft gegeven om niet met een andere naam naar buiten te gaan, heeft te maken met de openheid die wij nastreven. Met een neutrale naam zouden wij het risico lopen dat er in de ogen van de buitenwereld een 'verdacht' luchtje aan zou kleven. Los daarvan is er geen sprake van uitstraling van het ene op het andere bedrijf: je mag best weten in wat voor leaseauto ik rijd, maar niet wat mijn banksaldo is.'

Leaseplan Corporation was al sinds 1993 in het bezit van een bankvergunning van de Nederlandsche Bank. 'Dat traject hoefden wij dus niet meer in te gaan', zegt Stoelinga. 'Maar uiteraard is de DNB wel nauw betrokken geweest bij de opzet.'

Bij het inrichten van LeasePlan Bank is gebruik gemaakt van best practices: systemen voor internetsparen die zich reeds hebben bewezen bij andere financiële instellingen.

Stoelinga benadrukt: 'LeasePlan Bank is een pure internetspaarbank, we hebben geen kantoren of geldautomaten. Wel kunnen klanten ons via diverse kanalen

bereiken: internet, email, telefoon en gewoon per post.' Wat de personele bezetting betreft, startte de bank met een twintigtal medewerkers. Daarbij werd ook gebruik gemaakt van de expertise van de diverse staf-functies binnen LeasePlan Corporation. Recentelijk is, met name ten behoeve van het callcenter, een aantal mensen aan het team toegevoegd.

### GIFTIGE ASSETS

Stoelinga legt uit waarom LeasePlan zich op de Nederlandse spaarder richt. 'Wij hebben een bedrijf dat geld ophaalt om auto's te kopen. Normaal gesproken doen we dat op de kapitaalmarkt, maar door de kredietcrisis functioneert die niet goed. Daarom zoeken we naar andere vormen van financiering. Als we één ding van de recessie hebben geleerd, is het wel spreiding en spaargeld is een aantrekkelijke, stabiele kapitaalbron. Het is 'rustig' geld.' Hij voegt er direct aan toe: 'Niet dat we in de problemen zitten, dit is een operationeel gezond bedrijf. Maar we kijken ook naar de toekomst: welke kapitaalbronnen kunnen we aanboren om ook straks nieuwe auto's in de markt te kunnen zetten?' De spaarder heeft volgens Stoelinga niets te vrezen: 'Je weet precies waarin je geld belegd wordt, namelijk in auto's. Wij lopen geen rare risico's en speculeren niet.' De CFO verwijst tevens naar de normale gang van zaken elders in Europa. 'De Nederlandse spaarmarkt is nogal gesloten. In Duitsland trekken de leasedochters van BMW en Volkswagen al jaren op grote schaal spaargeld aan.' Met succes, zo weet Stoelinga, vooral sinds de crisis. 'Spaarders waren daar op zoek naar



# ZONDER GEEN VERANDERING RISIS

banken waarvan ze zeker wisten dat die geen 'giftige assets' op hun balans hebben.'

In de diverse vergelijkingssites voor spaarrente staat de LeasePlan Bank in de top drie. 'Toen we begonnen, stonden we daar onder, omdat we beslist geen prijsvechter willen zijn', aldus de financieel bestuurder. Dat de bank desondanks is komen 'bovendrijven', is omdat de rente is gekoppeld aan de Euribor (de rente waartegen de Europese banken elkaar geld lenen) 1-maands rente. LeasePlan hanteert een opslag van 2,1% boven Euribor. Als de Euribor stijgt, gaat ook deze variabele rente op internetsparen automatisch omhoog. 'Klanten worden dus niet met een hoge instaprente gelokt die daarna gaat dalen.'

#### OPEN ARMEN

'Wij zijn gestart onder het gesternte van de nieuwe Code Banken. Het nieuwe ethisch denken, daar tekenen we voor, dat moeten we doen', aldus Stoelinga. 'Bij ons stond voorop: hoe zorgen we ervoor dat klanten bij LeasePlan Bank goed uit zijn? Dat ze niet meer met hun geld hoeven te slepen? Dat houdt in dat er geen lokkertjes zijn en geen schreeuwende advertenties. Geef de spaarder waar hij recht op heeft met een controleerbare rente.'

Daar past een 'ingetogen' marketingstrategie bij, vindt hij. De bank heeft geen ambities om de grootste te worden. Integendeel: 'Spaargeld zal maar 10 tot 15 procent uitmaken van de totale balans. Wat we willen bereiken is circa anderhalf miljard aan spaargeld,

binnen twee à drie jaar. Ter illustratie: de totale Nederlandse spaarmarkt heeft een omvang van tussen de 200 en 250 miljard. Het gaat met name om het spreiden over diverse financieringsbronnen die ook nog eens een andere dynamiek kennen. Zo reageert de spaarmarkt in crisissituaties heel anders dan de obligatiemarkt.'

In de van oudsher conservatieve bankwereld werd de nieuwkomer niet met open armen ontvangen. 'Een aantal banken had een houding van: ach, daar heb je weer zo'n internetbankje', zegt Stoelinga. 'Ook hebben sommigen er bezwaar tegen dat de tegoeden die wij aantrekken binnen de grenzen vallen van het depositogarantiestelsel en dat zij dan op zouden moeten draaien voor eventueel verlies bij faillissement.' De CFO haalt zijn schouders op. 'Ze beschouwen zichzelf daarmee dus impliciet als risicovrij. Risico's zijn er altijd en overal.' Na een korte stilte: 'Ik sta er overigens achter dat er naar het huidige depositogarantiestelsel wordt gekeken. Los daarvan, je moet als financiële instelling je zaakjes gewoon goed op orde hebben. Wij zijn gewoon een solide bedrijf met een goede track record.'

#### STOER

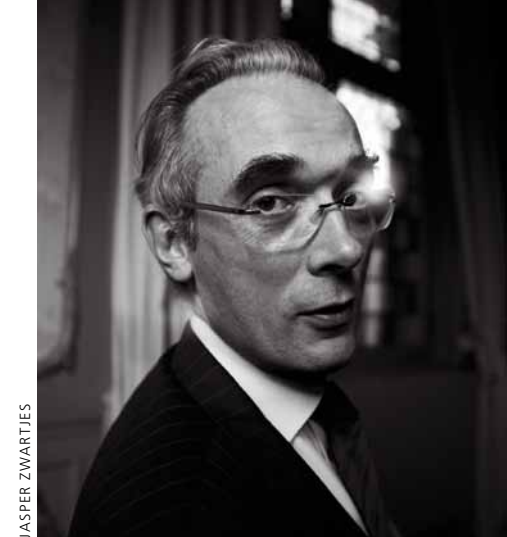
Guus Stoelinga is geen vreemde eend in de bijt. Als voormalig registeraccountant heeft hij bij veel banken gecontroleerd. 'Een complexe omgeving', zo vindt hij. Ook bij LeasePlan heeft hij ruim zijn sporen verdiend, inmiddels is hij er 19 jaar in dienst. Dat hij nu, als finan-

cieel bestuurder van LeasePlan Corporation, ook verantwoordelijk is voor LeasePlan Bank, beschouwt hij als een buitenkans. 'Het is een spannende mix tussen het stoere van de autowereld en het 'nette' en complexe van de bankwereld. De kwaliteiten van een autoleasebedrijf nemen wij mee naar de bank. We zijn ondernemend, maar weten de risico's goed te managen. Bovendien zijn de voorschriften van bijvoorbeeld Basel II zeer stringent, zoveel kanten kun je niet op.'

Ook het autoleasebedrijf heeft last van de mondiale crisis, ziet Stoelinga, 'maar zonder crisis geen verandering. Je hebt zo'n periode nodig om je te realiseren welke risico's er bestaan, om onderling kritisch te blijven. Wanneer je op de automatische piloot functioneert, sluipen het gemak en de fouten erin. Je moet jezelf van tijd tot tijd opnieuw uitvinden. Net als in een relatie.'

En dat is wat er volgens de CFO is misgegaan, maar goed of fout alléén geeft een te simpele voorstelling van zaken. 'Als je niet meedeed, stond je buiten de markt. Er was toen geen ruimte voor reflectie. En je hebt maar heel weinig 'snelle' jongens nodig om nat te gaan. Wat vandaag 'fout' wordt gevonden, werd toen geaccepteerd. Niet meedoen leek geen optie. Het is de tijdgeest. Feiten veranderen niet, alleen onze visie erop.'

*K. Auer is freelance journalist voor onder meer Tekstschrijvers.nl*



JASPER ZWARTJES

ERIC  
MELSE

## Plan C

Jaren geleden werkte ik bij een managementadviesbureau. U kent de firma vast wel – met die vier Yves Klein blauwe blokjes in het logo. Mijn senior manager kwelde mij bij elk project met de basisvraag: 'wat is je plan B?' Oftewel, wat te doen als het niet loopt zoals verwacht? Bij een project waar de reputatie van de firma werkelijk op het spel stond, werd ik geroepen bij de eindverantwoordelijk vennoot. Alle details en mijn risicobeperkende maatregelen moesten op tafel. Na zijn opmerking 'dat het toch algemeen bekend is dat alle automatiseringsprojecten uit hun budget lopen en te laat worden opgeleverd' kwam de vraag: 'wat doe jij als je een beer tegen komt?' Wel, dan trek ik mijn pistool en schiet ik hem van de weg af! – was mijn antwoord. Daar kon hij wel om lachen, ik mocht gaan. Het liep goed af. Dankzij mijn briljante systeemengineer die verstand had van objectgeïntereerde systeemontwikkeling voltooiden wij het project vier dagen voor de deadline. Dit soort ervaringen hebben mij gesterkt in het idee dat verlies van tijd en geld valt te voorkomen met luisteren, nadenken, plannen en vooral door te anticiperen op mogelijke problemen.

Totdat de IJslandse vulkaan Eyjafjallajökull half Europa uit de comfortzone wist te braken. De IATA schat het omzetverlies van een week zonder vliegverkeer op circa € 1,26 miljard. IATA directeur Bisignani meent dat 'dit de hand van God is en niet onze schuld' en dat daarom vliegmaatschappijen niet aansprakelijk mogen worden gesteld voor de door passagiers geleden schade. Kortom, of de Europese belastingbetaler het even wil komen oplossen! Stelt u zich eens voor dat zo'n vulkaan een paar maanden lang gaat blazen en de hele logistieke luchtketen permanent tot stilstand komt. Sinds het voltooiën van het Deltaplan acht Nederland zich immuun voor dergelijk natuurgeweld. Eyjafjallajökull maakt een eind aan deze illusie. Het is dus tijd voor Plan C. Ik zit alleen in zak en as over welke maatregelen we daar dan in moeten beschrijven.

*Dr. E. Melse MBA is program director van het fulltime MSc in Management bij Nyenrode Business Universiteit en columnist voor RTL Z*

# 'GOED ONDERWIJS IS EEN OPDRACHT, GEEN VANZELFSPREKENDHEID'

Mevrouw mr. drs. Kete Kervezee begon haar loopbaan als docent in het hoger onderwijs. Na een aantal hoge managementfuncties - van 2001 tot 2007 was zij inspecteur-generaal van het Onderwijs - werd zij in maart 2008 benoemd tot voorzitter van de toen kersverse PO-Raad. Van 'op de tent passen' wordt ze niet enthousiast. Doelen stellen en realiseren. Dat is het werk. Met Kete Kervezee heeft het Primair Onderwijs in Nederland een intelligente en gedreven pleitbezorger in huis.

TEKST: ROB VULLINGS FOTO: JASPER ZWARTJES

## 'Zwakke scholen horen er in Nederland gewoon niet te zijn'

# M

Met 1,6 miljoen leerlingen en 180.000 leerkrachten is het Primair Onderwijs de grootste sector van ons onderwijsstelsel. Ruim 80% van de scholen is aangesloten bij de PO-Raad. De belangrijkste opdracht voor de sector en dus ook voor de sectorraad is volgens de voorzitter: 'Goed onderwijs voor elk kind. Dat klinkt als vanzelfsprekend en alsof niemand er tegen kan zijn, maar als je het ziet als een concrete opdracht, dan is er nog veel te doen.' Een enkele vraag naar de situatie van het primair onderwijs is voor mevrouw Kervezee voldoende om een gepassioneerd en onderbouwd betoog te houden. Eerst de cijfers maar eens op een rij.

### MET 75% VAN DE LEERLINGEN GAAT HET GOED

Kete Kervezee: 'Volgens recente onderzoeken scoort 75% van de leerlingen voor basisonderwijs goed. 10% ontplooit zijn talent niet maximaal. Het ontbreekt in de zesjescultuur aan excellentie. Bij 15% is sprake van achterstand. Met de meerderheid van de leerlingen gaat het dus goed, maar 75% is voor mij 25% te laag. We mogen gewoon niet accepteren dat er zwakke scholen zijn. Want dat leidt tot een aantal lelijke cijfers. Zo hebben wij in Nederland 1,3 miljoen functioneel analfabeten. En let op: daarvan is slechts een derde niet-Nederlander van geboorte. Die mensen zijn heel kwetsbaar en kunnen bijvoorbeeld een eenvoudige bijsluiter niet lezen. Ook in termen van kosten is het een ramp als iemand vroegtijdig uitvalt uit het schoolstelsel. Het merendeel krijgt een uitkering, draagt niet bij aan pensioenpremies, betaalt geen belastingen en doet vaak een beroep op voorzieningen in de sfeer van justitie, psychiatrie, dak- en thuislozenopvang en noem maar op. Als je het doorrekent kost dat de samenleving gemiddeld bijna 1,5 miljoen op levensbasis. Investeren in het primair onderwijs is investeren aan de voorkant. Preventie is veel effectiever dan het opvangen van uitval.' Kete Kervezee heeft er een bondige uitdrukking voor: 'If you think education is expensive, try ignorance.'

Nog een belangrijk cijfer: mensen die hoger onderwijs hebben genoten worden gemiddeld 7 jaar ouder en genieten 14 kwaliteitsjaren meer. 'Nog los van het welbevinden betekent ook dat heel veel in kosten. We roepen op tot employability, maar dan moeten we het

wel aan de voorkant zó organiseren dat dat haalbaar is. En een derde verontrustend cijfer: 1 van de 10 kinderen in Nederland groeit op beneden de armoedegrens. Hun ouders weten vaak de wegen niet te vinden voor ondersteuning. Ik vind het een schande dat we in een rijk land als Nederland niet alle kinderen de toegang geven tot alle mogelijkheden. En wat nog kwalijker is: er begint generatierecidive te ontstaan. Kinderen komen niet meer los uit hun sociale klasse. De tegenstellingen worden groter. Mensen die niet kunnen lezen en schrijven, zijn niet toegerust om democratisch te functioneren. Die kunnen alleen maar oneliners volgen. Voor ons hele systeem van employability, sociale cohesie en democratie is het noodzakelijk dat mensen voldoende opgeleid zijn. Het huidige tekort moeten we in een soort deltaplan gaan bijspijkeren. In de huidige crisis hoor je veel zeggen dat we de volgende generatie niet mogen opzadelen met een hypotheek. Maar de zwaarste hypotheek die je onze jeugd kunt meegeven is slecht onderwijs. Dat beklijft voor je hele leven.'

### AMBACHTELIJK REGISTREREN

Tot zover het belang van goed onderwijs en de oproep aan de politiek om ruim te investeren. Maar wat kan de sector zelf doen? Wat is de agenda van de PO-Raad? 'Hetzelfde verhaal van urgentie houd ik voor schoolbesturen. Vanwege het enorme belang van goed onderwijs ligt er bij leraren, schoolleiders en besturen een grote verantwoordelijkheid om met veel precisie - ik noem dat 'ambachtelijk' - te volgen of leerlingen wel alle noodzakelijke stappen gezet hebben. Als de stof niet voldoende is blijven hangen, is direct herhaling noodzakelijk. We hebben de kerndoelen te veel geformuleerd als inspanningsverplichting; het moet een resultaatverplichting worden. Het is niet voldoende als kinderen iets 'gehad' hebben. Kijk of kinderen daadwerkelijk de stappen zetten die bij hun leeftijd en intelligentie passen. Ik hoor wel eens de kritiek dat registreren tot bureaucratie zou leiden. Ik ben het daar niet mee eens. Als ik voor de derde keer bij een specialist in het ziekenhuis kom en die zegt 'wat leuk u weer te zien; wat had u ook alweer en wat heb ik u de laatste keer voorgeschreven?' dan stap ik meteen op. In het onderwijs moet je dus ook vastleggen. Dat is een eerste vereiste voor professionaliteit.'

Weten wat je opbrengsten zijn. Registreren of wat je investeert en doet ook daadwerkelijk rendeert. En verder? 'Vervolgens heb je ook leiderschap nodig. Van besturen en directies. Want zij zullen samen met de leerkrachten moeten optrekken. Het is heel goed als er 'meer ruimte voor de professionals' komt, maar dan wel graag als team. In het onderwijs heerst nog te veel de cultuur van 'baas in eigen klas zijn'. Kennis en ervaring moet je delen. Daar wordt het meer van. Ik merk overigens dat leerkrachten graag willen. De PO-Raad heeft trajecten uitgezet rondom taal en rekenen. De mensen zijn daar heel enthousiast over. Kinderen van wie ze dachten dat die echt niet verder kwamen, gaan nu met sprongen vooruit. En ze krijgen er nog een bonus bij ook: minder gedragsproblemen. Logisch. Die kinderen kunnen nu 'meekomen'. Niets is zo erg als ergens voor spek en bonen bijzitten. Dat roept gedragsproblemen op.'

Professionalisering van de sector staat dus hoog in het vaandel van de PO-Raad. Betekent dat ook bedrijfs-

matiger denken? 'Ja en nee. Ik ben er helemaal voor om zakelijker en efficiënter te werken. Je moet je dingen gewoon goed op orde hebben. Maar bedrijfsmatig denken in het onderwijs heeft wel een grens. Processen uit het bedrijfsleven kun je niet 1 op 1 overzetten naar het onderwijs. Het onderwijs vraagt een eigen authentieke bedrijfsvoering. We maken een uniek product. Als we het onderwijs uitsluitend in geld gaan uitdrukken, dan missen we de opbrengst 'kennis' en 'vorming'.'

### PUT YOUR MONEY WHERE YOUR MOUTH IS

Na deze kanttkening praten we toch nog even verder over financiën. 'Al was het maar omdat dat voor de lezers van dit blad volgens mij wel relevant is', zo licht Kervezee toe.

Wat vindt de PO-Raad van de huidige systematiek van bekostiging van het onderwijs? 'In de eerste plaats wil ik zeggen: de overheid heeft de wettelijke zorgplicht voor onderwijs. Dan moet je ook zorgen voor een

'IF YOU THINK EDUCATION IS EXPENSIVE, TRY, IGNORANCE'

toereikende bekostiging. In het jaar 2000 is er een inschatting gemaakt naar de kosten van de materiële instandhouding van scholen. Dan heb je het over het gebouw, het onderhoud, de bedrijfsvoering. Daar zijn normbedragen voor vastgesteld die na 4 jaar geëvalueerd en zonodig bijgesteld zouden worden. In 2004 is vastgesteld dat die normbedragen ontoereikend zijn, maar zijn ze niet verhoogd.

## 'Investeer, en we kunnen het nog veel beter doen'

En in 2008 is geconcludeerd dat het op dat moment nog ontoereikender was, maar ook dat resulteerde niet in verhogingen. In het primair onderwijs betalen wij dus bijvoorbeeld onze energie nog steeds op het niveau van 2000. Als je dat thuis ook zou doen, kom je vanavond in een koud huis. Want de kosten stijgen wel. Voor scholen betekent het dus dat ze moeten woekeren. Dat is toch onacceptabel? Als je het verschil ziet tussen het basisonderwijs en de andere sectoren, dan geloof je je ogen niet. Er zijn scholen die zo weinig geld hebben dat ze koffiegeld vragen aan de leraren.'

En de gevolgen zijn zichtbaar. 'In veel van onze schoolgebouwen is de lucht zo slecht dat er 's middags na 14.00 uur niet meer geleerd wordt. We maken ons druk over de norm van 1.040 lesuren, maar na twee uur nemen de kinderen niets meer op. Het is toch stupide om dan dure leraren voor de klas te zetten? We kunnen de condities op relatief eenvoudige wijze sterk verbeteren. Met gezondere gebouwen, maar ook door digitale schoolborden te gebruiken en door innovatiever gebruik te maken van lichtkleur en -sterkte. Allemaal zaken die invloed blijken te hebben op het leervermogen. Als we in Nederland internationaal bij de top 5 willen horen, dan moeten we iets aan deze punten doen. We zitten nog lang niet in de top 5 als je kijkt naar de hoogte van de investeringen in het onderwijs.'

### GROOTSCHALIG ORGANISEREN EN KLEINSCHALIG AANBIEDEN

De commissie Veerman heeft aanbevelingen gedaan om de financiering van het hoger onderwijs te vereenvoudigen. Een instelling zou dan niet meer betaald krijgen per student, maar naar rato van de geleverde prestaties. Is dat wellicht ook een goede richting voor het Primair Onderwijs?

'Bij ons is de situatie wel wat complexer. Het grote verschil zit in de schaalgrootte. Er zijn 1.250 besturen en 7.000 scholen. De decentralisatie, die ik in principe goed vind, kost daardoor wel veel meer energie. Al die 1.250 besturen moeten nadenken over hun bedrijfsvoering. Wanneer je ze meer taken geeft, krijg je ook weer een grotere overhead, want anders kunnen die mensen dat niet waarmaken. En dat terwijl we in Nederland wel de nabijheid en de kleinschaligheid van het basisonderwijs koesteren. Ik pleit overigens voor het draaien in netwerken. Kleinschalig aanbieden en grootschalig organiseren.'

### IMAGOPROBLEEM

Is het eigenlijk wel leuk om in het onderwijs te werken? 'Absoluut. Het is *the place to be*. Het werken met leerlingen is het leukste wat er is. En het doet ertoe. Het gaat echt ergens over. Dat ervaar je als leerkracht elke dag. Voor mij is dat ook de drijfveer. Als ik morgen opnieuw moest beginnen, ging ik weer het onderwijs in. Maar er is wel een communicatie- en een marketingprobleem. Het onderwijs heeft te lang gedacht dat goede wijn geen krans behoeft. We krijgen alleen maar publiciteit wanneer het niet goed gaat. We moeten actiever vertellen wat wel goed gaat. Voor mij is dat een dilemma. Enerzijds wil ik de politiek en de ouders van Nederland wijzen op de urgentie en de essentie van het onderwijs en aangeven wat er nog verbeterd moet worden, maar anderzijds wil ik niet somberen. Vergeet niet dat wij in Nederland de gelukkigste jeugd van de hele wereld hebben. Koester dus wat je hebt. Maar met relatief lichte inspanningen kunnen we het nog veel beter doen. Dat is het punt. En dat is mijn opdracht. Zwakke scholen horen er in Nederland gewoon niet te zijn.'

*Drs. R.L.M. Vullings is tekstschrijver bij Tekstschrijvers.nl*

# EURO ONDER DRUK

De financiële crisis leek de ultieme test om de kracht van de euro op de proef te stellen. Het eerste resultaat was goed. In 2008 en 2009 doorliep de Europese Economische en Monetaire Unie (EMU) de ooit ondenkbare stress-scenario's vrij succesvol. De crisis leek de opmars van de euro als wereldmunt nauwelijks in de weg te zitten. Anders dan in eerdere crisisperiodes bracht de valuta voor veel lidstaten in de eurozone nu geen onzekerheid, maar juist stabiliteit. Zonder euro had de economie er waarschijnlijk slechter voor gestaan, ook in Nederland. Als de gulden nog zou bestaan in de periode dat het Nederlandse financiële systeem behoorlijk wankelde, was er waarschijnlijk weinig van een wisselkoerswaarde overgebleven. De crisis zelf was echter niet de ultieme test. De nasleep van de crisis blijkt nu een veel grotere uitdaging voor de EMU te vormen. Door de genomen crisismaatregelen staan de overheidsfinanciën in heel de eurozone er slecht voor. Het zijn niet zo zeer de overheidsfinanciën in het algemeen die het probleem vormen; juist de grote verschillen tussen de verschillende lidstaten zorgen voor grote problemen. Het ontbreken van een overkoepelend fiscaal beleid begint de eurozone steeds meer parten te spelen.

TEKST: RUBEN VAN LEEUWEN

## Slechte overheidsfinanciën worden keihard afgestraft door een hogere rente

### GEEN IDEALE MUNTUNIE

De grote verschillen in overheidsfinanciën zijn altijd al de zwakke plek geweest van de EMU. Volgens Robert Mundell, Nobelprijswinnaar in de economie, zijn er vier voorwaarden waaraan een ideale muntunie moet voldoen. Naast een grote mate van economische flexibiliteit en de vrije beweging van arbeid en kapitaal, is een grote mate van fiscale centralisatie binnen de monetaire unie gewenst. Ook moeten de conjunctuur-bewegingen van de verschillende lidstaten in de monetaire unie grote gelijkenis vertonen. Bij de oprichting van de EMU werd eigenlijk aan geen enkele factor van Mundell voldaan.

Hiermee leek de euro al van begin af aan op drijfzand te berusten. Toch beslisten de regeringsleiders begin jaren negentig om de gemeenschappelijke munt in te voeren. Onverantwoord was dit besluit zeker niet. Veel van Mundells voorwaarden voor een optimale muntunie zijn endoogeen: ze worden bewerkstelligd door de monetaire unie zelf. Door de komst van de euro is kapitaal binnen Europa veel mobieler geworden en zijn de verschillende conjunctuurbewegingen naar elkaar geconvergeerd. Ook veel beleid voor verdere economische integratie is afgedwongen door de monetaire unie zelf. Interne markten zijn veel flexibeler geworden en werk verrichten in een ander Europees land is veel makkelijker geworden.

### VOORDELEN ZIJN NIET GRATIS

De EMU heeft grote voordelen. Iedere lidstaat heeft in grote mate geprofiteerd van de toegenomen handel en de 'diepere' kapitaalmarkten die als gevolg van de euro ontstonden. De zuidelijke lidstaten kregen bovendien een veel stabielere economie, met een lagere inflatie en lagere renteniveaus. Deze voordelen waren echter niet gratis. Het machtige instrument van monetair beleid moest namelijk worden opgegeven. Een lidstaat kan in de EMU de rente, inflatie en de wisselkoers niet meer controleren. Voor de noordelijke lidstaten was het opgeven van het monetaire beleid geen groot probleem. Hun centrale banken waren al in grote mate onafhankelijk. Maar voor de zuidelijke lidstaten had het opgeven van het monetaire beleid twee belangrijke

implicaties. Ten eerste werd het onmogelijk voor een land om de valuta in waarde te laten zakken. Voor de komst van de euro werd deze mogelijkheid wel eens benut. Kunstmatig werd zo de concurrentiekracht weer opgevijseld. De tweede implicatie is meer structureel van aard. De overheid in veel zuidelijke lidstaten leunde voor haar inkomsten behoorlijk op de rekenen van de geldpers. Door deze wat harder te laten draaien dan noodzakelijk werd er meer winst gemaakt op het drukken van geld. Hierdoor was de inflatie in veel zuidelijke Europese landen wel hoger. Inflatie werkt dan als een soort belasting. Nu de macht over de geldpers naar Frankfurt werd verplaatst, viel een groot deel van deze inkomstenbron voor de overheid droog. Dit zou gecompenseerd moeten worden door de feitelijke belastingen te verhogen of juist in de overheids-uitgaven te snijden. Dit is echter niet of nauwelijks gebeurd. Door toetreding in de eurozone daalde de rente op staatsleningen behoorlijk. Veel zuidelijke lidstaten konden hun tekorten goedkoper financieren.

### WAAR ALTIJD VOOR GEVREESD WERD...

In de EMU is het fiscale beleid het enige instrument waarmee landen hun economie kunnen beïnvloeden. Het biedt de nodige flexibiliteit, vooral als landen getroffen worden door een negatieve economische schok. Maar de fiscale vrijheid biedt ook ruimte tot misbruik. Een centraal fiscaal systeem is eigenlijk gewenst, maar politiek is het onuitvoerbaar. De noordelijke lidstaten zagen de bui al vroeg hangen. Al voor de oprichting van de EMU werd ingezien dat een strenge begrotingsdiscipline noodzakelijk was om de monetaire unie bij elkaar te houden. Als een land er een potje van maakte, zou dit negatief doorwerken naar de andere lidstaten.

In het Stabiliteits- en Groeipact zijn dan ook strenge regels opgesteld om de overheidsfinanciën op orde te houden. De staatsschuld in de lidstaten van de eurozone mag maximaal 60% van het bruto binnenlands product (BBP) bedragen en het overheidstekort mag niet groter zijn dan 3%. Helaas zijn dit soort regels vrijwel onmogelijk te handhaven door het ontbreken van een politieke unie. Maar ook hier werd rekening

mee gehouden. Er werd afgesproken om een land in financiële problemen nooit en te nimmer te redden. Een *bail-out* werd zelfs verboden in het Verdrag van Maastricht.

### ...IS WERKELIJKHEID GEWORDEN

Critici wezen er al vroeg op dat het verbod op een *bail-out* waarschijnlijk niet zou standhouden in nood-situaties. De financiële markten kregen vanaf het moment dat de euro werd ingevoerd dezelfde gedachte. Niet alleen het monetaire beleid werd als een geheel gezien, maar ook het fiscale beleid werd als uniform ervaren. De ingeprijsde risico's tussen de landen in de eurozone verdwenen langzaam op de financiële markten. De rentes die de zuidelijke landen moesten betalen over hun staatsschuld daalden steeds verder. De zuidelijke landen waren er niet rouwig om. Maar door de lage rente en het gunstige economische tij was er weinig noodzaak om zowel de overheidsfinanciën als de economische structuur te verbeteren. De crisis heeft deze zwakheden van de zuidelijke lidstaten nu volop blootgelegd. Financiële markten hebben vaak de neiging om te overdrijven, maar uiteindelijk hebben ze altijd gelijk. Slechte overheidsfinanciën worden keihard afgestraft door een hogere rente. Ook de impliciete veronderstelling dat de *no-bail-out*-clausule onhoudbaar zou zijn, werd werkelijkheid.

### EUROZONE NOG NIET UIT GEVARENZONE

*Bail-outs* zijn echter geen wondermiddel. Ondanks de noodleningen en enorme garanties die er verstrekt zijn, is de EMU nog niet gered en zeker nog niet uit de gevarezone. De overheidsfinanciën moeten de komende tijd in snel tempo verbeteren. Voor de zuidelijke lidstaten is er geen makkelijke uitweg meer. De munt kan niet meer worden aangepast en de geldpers kan ook niet harder gaan draaien. De verbeteringen moeten hoe dan ook met fiscaal beleid gebeuren. Het wordt een pijnlijk proces. De ingrepen zullen per land verschillen. Griekenland heeft de grootste uitdaging, zeker omdat ze nu de facto onder curatele van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) zijn gesteld. Forse bezuinigingen zijn echter in heel de eurozone onvermij-

delijk. Dit gaat waarschijnlijk ten koste van de groei. De economische vooruitzichten zijn dan ook niet heel gunstig, vooral voor de zuidelijke lidstaten in de eurozone die enorme hervormingen moeten doorvoeren. Ook is het mogelijk dat deze landen een periode van deflatie tegemoet gaan.

Het is de vraag of de lidstaten wel bereid zijn om deze economische pijn te dragen. Bezuinigingen zijn politiek moeilijk verkoopbaar. Daar bovenop komt nog dat de verschillen in de eurozone ook weer groter worden. In de noordelijke lidstaten van de eurozone lijkt het economisch herstel vrij fors te zijn, terwijl voor de zuidelijke helft eerder het tegenovergestelde geldt. Door deze toegenomen diversiteit wordt het voor de Europese Centrale Bank (ECB) moeilijker om een passend uniform monetair beleid te voeren. Al voor de crisis was dit lastig, maar het wordt alleen nog maar moeilijker. De hervormingen in de zuidelijke lidstaten kunnen nog zwaarder worden als bijvoorbeeld de ECB op termijn besluit om de rente te verhogen. Maar als de ECB besluit om juist om deze reden te wachten, kan de inflatie in de noordelijke helft mogelijkwijs fors oplopen. Beide situaties zijn ongewenst.

De optie om de EMU te verlaten lijkt in eerste instantie onaantrekkelijk. Maar als hierdoor zeer pijnlijke hervormingen kunnen worden verzacht, moeten de politieke motieven van een eventuele uittreding niet onderschat worden. De kans dat een lidstaat een wanbetaling pleegt op haar schulden is nog steeds aanwezig. Niemand durft te voorspellen wat er dan gebeurt. Maar ook lidstaten die minder financiële problemen hebben, kunnen opteren om de EMU te verlaten. Hier kan het politiek onverkoopbaar worden om de probleemgevallen te blijven ondersteunen. Het lijkt dan ook onvermijdelijk dat de EMU de komende jaren in de gevarezone zal blijven. Maar als de EMU ook deze test succesvol doorstaat, staat de euro definitief te boek als sterke munt.

*Ruben van Leeuwen is werkzaam als Senior Economist bij ABN Amro Bank, Group Economics. Hij schrijft op persoonlijke titel*



# ANNELIES BOUMA

Annelies Bouma (48) is CFO van LeasePlan Nederland. Eerder werkte zij voor PriceWaterhouseCoopers (in Amsterdam en New York), Ahold en als CFO bij LeasePlan USA. Zij is getrouwd met Bob en moeder van zoon Bram (12). Annelies woont in Beverwijk en werkt in Almere.

TEKST: HANNEKE ESTER FOTOGRAFIE: VENUS VELDHOEN

# WAV

## Wat vind je van de discussie 'te weinig diversiteit in de top'?

Er is genoeg vrouwelijk talent in Nederland. Het aantal vrouwelijke universitaire studenten is al jaren groter dan het aantal mannelijke. Maar toch is het aandeel vrouwen in de top zeer beperkt. Wij hebben onlangs vier nieuwe managementtrainees aangenomen, waarvan drie vrouwen. Je ziet dat zij, vooral als ze in het spitsuur van hun leven zijn, dertigers en veertigers, andere keuzes maken dan een man. Het is in Nederland nog normaal dat de vrouw minder gaat werken na het krijgen van een kind. Het meer delen van verantwoordelijkheden zou de doorstroom naar de top ten goede komen.

Een belangrijke opgave van een bedrijf is om vooral deze groep van vrouwen, met talent en ambitie, te behouden voor de organisatie. Het 'nieuwe werken' kan daarbij een positieve rol spelen.

Meer flexibiliteit in het werken geeft betere mogelijkheden om gezin en carrière te combineren. Zowel voor vrouwen als voor mannen. Dit verlangt van managers de bereidheid te sturen op vertrouwen en minder op controle.

De beslissing van bijvoorbeeld Wouter Bos om neen te zeggen tegen een enorme drukke en veeleisende baan in de politiek en meer aandacht te geven aan zijn gezin is een hele interessante. Onderzoek toont aan dat de meeste vaders van de generatie Bos een actievere rol willen spelen in het leven van hun kinderen. Mannen nemen steeds meer zorgtaken op zich. De worsteling werk-privé is daarom geen exclusief vrouwenprobleem, maar ook van mannen. Dus is een gezamenlijke aanpak nodig. De beslissing van Bos verdient applaus en geen kritiek. Maak ruim baan voor CEO met papadag of CFO met mamadag!

## Je hebt een aantal jaren in de VS gewerkt. Welke verschillen zie je met Nederland als het over diversiteit gaat?

Ik heb drie jaar in de VS gewerkt. Parttime werken komt veel minder voor in de VS en het aantal vrouwen aan de top viel mij tegen.

Binnen LeasePlan USA hadden we een 'women professional development program'. De top 40 vrouwen kwamen gedurende een jaar een aantal dagen bijeen en kregen een training gericht op het bepalen van je

personal brand en het ontwikkelen van je eigen internal market plan. Erg leerzaam. Vrouwen zijn vaak te afwachtend, je zult je minder bescheiden moeten opstellen. Het programma werd gewaardeerd door de deelnemers en versterkte de onderlinge binding. In de maanden na het programma heeft een aantal vrouwen een mooie promotie gemaakt. Een prima 'return on investment' dus.

## Welke tips heb je voor andere vrouwen om de top te bereiken?

Probeer altijd een goede balans te vinden tussen werken en leven. Kwaliteit van je werk is even belangrijk als kwantiteit. Tijdens mijn jaren bij PriceWaterhouseCoopers heb ik collega managers gezien (ja, allemaal mannen), die bij iedere nieuwe klant of opdracht vooraan stonden. En vervolgens zag je hen ondersneeuwen, marginale kwaliteit leveren en zelfs fouten maken. Focus je aandacht op een te managen hoeveelheid werk; daarmee laat je een goede indruk achter bij je baas. Dit betekent ook dat je niet per sé lange dagen moet maken om goed te zijn. Een topbaan is betekenisloos als je daardoor het contact met je thuisfront verliest. Verder is plezier hebben in je werk heel belangrijk. Dat zorgt ervoor dat je gemakkelijk(er) die extra inspanning kunt leveren wanneer dat nodig is. En wees trots op je goede prestaties. Wees niet te bescheiden om je eigen successen te laten zien. Blijf daarbij wel jezelf! Lily Tomlin heeft eens gezegd 'the trouble with being in the rat race is that, even if you win, you're still a rat!'.  
 De beslissing van Bos verdient applaus en geen kritiek. Maak ruim baan voor CEO met papadag of CFO met mamadag!

## Hoe is jouw balans tussen werk en privé?

Goed in evenwicht door het levensmotto 'carpe diem' niet uit het oog te verliezen. Je moet nu met je gezin, familie en vrienden genieten van het leven, want je weet maar nooit. Ik heb wel het enorme geluk getrouwd te zijn met een man die zorgt dat alles thuis prima reilt en zeilt, zodat als het een keertje later wordt, onze zoon toch lekker en gezond eet (en er voor mij ook nog een hapje in de magnetron staat)! We hebben een paar jaar geleden onze 'bucket list' opgesteld met dingen die wij heel graag samen willen doen...en hebben gelukkig al diverse wensen kunnen afvinken. Binnenkort een rondje golf op Pebbles Beach in California en we hebben weer iets prachtigs bereikt!

LeasePlan Nederland N.V. is een dochtermaatschappij van LeasePlan Corporation N.V. en heeft in Nederland ruim 125.000 voertuigen in beheer. De onderneming biedt alle vormen van professioneel wagenparkbeheer voor elk type klant: van personen- tot bedrijfswagens voor het MKB tot multinationals. Annelies Bouma is als CFO van LeasePlan Nederland verantwoordelijk voor de Sector Finance waarin circa 125 medewerkers werken. Zij maakt onderdeel uit van de dagelijkse leiding van LeasePlan Nederland.

# DASHBOARD

VAN DE B.V. NEDERLAND

Het dashboard van de BV Nederland: feit of fictie? Om een organisatie optimaal te kunnen besturen is het hebben van een goed dashboard een vereiste. Dit geldt voor uw organisatie, maar ook voor de BV Nederland. Inflatie, werkloosheid, vergrijzing en economische groei: het zijn bepalende indicatoren voor de (middel)lange termijnkeuzes die u maakt. Het dashboard van de BV Nederland toont u in een oogopslag hoe Nederland er voor staat. Op welk dashboard stuurt u?

HET DASHBOARD IS  
NU TE DOWNLOADEN IN  
DE APP STORE,  
TE VINDEN ONDER  
CONQUAESTOR

GRATIS



## LAGERE WERKLOOSHEID DUIDT NOG NIET OP HERSTEL

Voor het eerst sinds de zomer van 2008 heeft het CBS een daling in de voor seizoenseffecten gecorrigeerde gemiddelde werkloosheid gemeten. Over de periode februari-april 2010 was 5,6% van de beroepsbevolking werkloos (437.000 personen). Dit betekent 9.000 werklozen minder dan in de periode januari-maart, maar nog altijd 96.000 meer sinds dezelfde periode vorig jaar. Het CBS waarschuwt dat er nog niet kan worden gesproken over een omslag. Het dalende aantal openstaande vacatures bijvoorbeeld, duidt er immers op dat er nog geen sprake is van een herstel van de arbeidsmarkt. Eurostat rapporteerde in april voor Nederland een voor seizoenseffecten gecorrigeerde gemiddelde werkloosheid van 4,1%, waarmee Nederland nog steeds de laagste werkloosheid heeft van de EU. Net als het CBS mat Eurostat een lichte afname ten opzichte van maart. Letland en Spanje voeren in Europa de werkloosheidsstaatjes aan met een werkloosheid van respectievelijk 22,3% en 19,1%. De afgelopen zes maanden zag vooral Italië het aantal werklozen flink toenemen; van 8% naar 8,8%.

## CONSUMENTENVERTROUWEN LICHT GEDAALD

In mei 2010 is het vertrouwen van de Nederlandse consument beperkt gedaald ten opzichte van april. De vertrouwensindex, die de verhouding weergeeft tussen het aantal optimistisch gestelde en het aantal pessimistisch gestelde consumenten, daalde met 1 punt van -15 in april naar -16 in mei. Het negatieve saldo duidt erop dat het aantal pessimisten groter is dan het aantal optimisten. Het CBS registreerde dat de koopbereidheid en de stemming over het economisch klimaat marginaal verslechterde. De verwachtingen van de consument over de werkloosheid waren wel wat optimistischer. Waar in februari nog 7 van de 10 consumenten verwachtten dat de werkloosheid in de komende 12 maanden zou toenemen, deelde in mei de helft van de consumenten nog die mening. De meest recente Eurostat-data van het consumentenvertrouwen hebben betrekking op april. De meeste EU landen zagen een voorlopig hoogtepunt van het consumentenvertrouwen rond de jaarwisseling. Zo was voor Nederland de index in januari voor het eerst sinds mei 2008 weer positief, maar sindsdien is de indicator weer in de rode cijfers beland. In Europa kenden in april alleen Luxemburg en Oostenrijk een hoger consumentenvertrouwen dan Nederland.