

THEMA: *ROOD*

Tekst: Geert Dekker Beeld: Dirk-Jan van Dijk

INTERVIEW

RENÉ S'JACOB

ACCOUNTANT
IN DE
Vuurlinie



Wat doe je in tijden van crisis? Hoe blijf je overeind? René s'Jacob was cfo van Amarantis, de onderwijskolos die in 2012 ten onder ging. Hij vertelt hoe hij doorging, soms tegen beter weten in. "Ik wilde tot het laatst toe blijven wie ik ben."

Ik had eerder moeten weggaan. Er is een periode geweest van een paar weken, begin 2010, een jaar nadat ik was begonnen, waarin ik besepte dat ik geen steun had van de bestuursvoorzitter en geen steun van de voorzitter van de raad van toezicht. Waarin ik besepte dat het heel moeilijk zou worden. De gedachte ontslag te nemen is toen door mijn hoofd gegaan, maar niet meer dan dat. Ik heb op dat moment niet bewust een goede afweging gemaakt - ik liet het even sudderen. En vervolgens brak de hel los en was het te laat. Vanaf dat moment zei mijn verantwoordelijkheidsgevoel dat ik niet meer weg kón, dat ik niet zomaar de boel de boel kon laten.

Dat moment werd gemarkeerd door de eerste uitzending van Zembla over Amarantis, op 21 maart 2010, naar aan-

leiding van de MBO Monitor, waaruit bleek dat wat betreft onderwijskwaliteit Amarantis de op een na slechtste score van Nederland had. In die uitzending deed de bestuursvoorzitter een aantal uitspraken die - laat ik maar zeggen - niet zo handig waren. Heel snel werd duidelijk dat hij niet te handhaven zou zijn. Vanaf dat moment kon ik niet meer vertrekken, vond ik. Dat zou een rampzalig signaal zijn. De kans zou dan erg groot zijn dat de organisatie op een niet-beheerste wijze onderuit zou gaan.

Amarantis stond er financieel beroerd voor. Dat was al zo bij het ontstaan van de instelling in 2006, zo ontdekte ik snel. Veel dure kleinschalige opleidingen, teruglopende leerlingenaantallen en een hopeloze huisvestingsportefeuille met dure gebouwen die onvoldoende bezet waren en

*'JE DOET HET UIT
VERANTWOORDELIJKHEIDSBESEF,
MAAR ALS JE EERLIJK BENT SPELEN
OOK ANDERE MOTIEVEN EEN ROL:
GELD, STATUS, MACHT.'*





AMARANTIS

Amarantis Onderwijsgroep ontstond in 2006 uit een fusie van mbo- en vo-scholen uit onder meer Amsterdam, Utrecht, Zaandam en Amersfoort. In 2008 kwam daar een scholengroep uit Almere bij. Amarantis telde toen zestig scholen, allen van christelijke signatuur. De 3.300 medewerkers werden bestuurd vanuit een verdieping van het Atrium aan de Amsterdamse Zuidas. Medio 2012 werd de fusie ongedaan gemaakt en werd de groep in twee fasen gesplitst in vijf instellingen.

sale- and-leasebackconstructies met te hoge huren. Met een te grote formatie en een veel te zware staf. De financiën waren toen ik binnenkwam echter geen gespreksonderwerp. De raad van toezicht had niet eens een auditcommissie. Ik had voor de eerste budgetrapportage die ik in het college van bestuur presenteerde, eind 2009, een mooie sheet gemaakt en die schoof ik over de tafel naar de voorzitter toe. Zonder ernaar te kijken, schoof hij hem terug. 'René', zei hij, 'jij zorgt voor het geld, wij maken het op'. Dat was geen grapje, merkte ik, zo werd de rolverdeling echt gezien. Geld te kort? Dat was dan mijn probleem. En wij gaan hier geen mensen gedwongen ontslaan, zo klonk het ook nog, dat is tegen de christelijke traditie. Daar zit je dan. Verschrikkelijk."

AFGROND

"Even daarna had ik een evaluatiegesprek met de voorzitter van de raad van toezicht. Daarin heb ik openhartig verteld hoe ik tegen de situatie aankeek en welke maatregelen er volgens mij moesten worden genomen. Let wel, de cijfers waren niet eens zo dramatisch: op een begroting van 250 miljoen euro was er een dreigend exploitatietekort van 5 miljoen euro. Alleen was dat een structureel tekort en kon het eigen vermogen van Amarantis dat verlies niet meer dragen. De solvabiliteit was al gedaald tot de minimale eis van twintig procent. Maar een formatiereductie zou wel degelijk uitkomst hebben geboden. Bij de voorzitter ontbrak echter elke bereidheid hierop serieus in te gaan. Ja, we zeilen scherp aan de wind, zei hij. Nee, zei ik, we balanceren op de rand van de afgrond.

In de weken daarna moest ik beslissen. Wat doe je? Los je dit op vanuit het systeem, of ga je weg? Ik koos een derde optie: even uit het systeem treden. Ik heb toen op persoon-

lijke titel een brief geschreven aan de raad van toezicht, ter bevestiging van wat was gezegd tijdens dat evaluatiegesprek met de voorzitter en met nogmaals mijn visie op hoe de instelling kon overleven. Die brief heb ik vooraf niet besproken in het college van bestuur. Dan was hij ook nooit bij de raad van toezicht terechtgekomen. Ik ging buiten het governance-systeem om. Een doodzonde natuurlijk. Maar noodzakelijk om het systeem te doorbreken.

Daarna, dat was dus rond die Zembla-uitzending, raakte alles in een stroomversnelling en werd ik nadrukkelijk gevraagd toch vooral niet weg te gaan. Iedereen wist dat de bestuursvoorzitter zou moeten vertrekken, inclusief hijzelf. In een aantal circuits kon hij niet meer functioneren - of ik dat er nog even bij wilde doen. En intussen dertig scholen aansturen. Het werd spannender en spannender voor mij, maar Amarantis was al die tijd praktisch stuurloos. Het heeft nog meer dan een jaar geduurd, tot zomer 2011, voordat de voorzitter echt was vertrokken en er een interim-voorzitter werd benoemd." →

**'MAANDEN DAT IK MET
TRANEN IN MIJN OGEN NAAR
MIJN WERK GING EN MET
TRANEN IN MIJN OGEN
'S AVONDS LAAT THUISKWAM.'**

ONMACHT

“In dat jaar kregen de gevoelens van onmacht bij mij de overhand. Ik zat niet bij een club om trots op te zijn, maar ik kon niet meer terug. De slechte onderwijskwaliteit was slechts een gevolg, oorzaak was de non-interventiecultuur. Men wenste niet te besturen en men wenste niet te worden bestuurd. Er heersten allerlei vormen van stammenstrijd en men was alleen bezig zijn eigen hachje en dat van zijn vriendjes te redden. Mensen geven elkaar dan de schuld en ze lopen weg voor hun eigen verantwoordelijkheid. In de hele organisatie was geen samenbindend element te vinden en als klap op de vuurpijl stond integriteit niet hoog in het vaandel. Het regende fraudesignalen. Af-schuwelijk. Achteraf is het overduidelijk: Amarantis had geen financieel probleem, Amarantis had een cultuurprobleem.

De financiële problemen verdwenen natuurlijk niet en in de discussies met de raad van toezicht had ik al lang laten weten dat opheffen van de instelling de beste opstelling zou zijn. Want daarmee was ik de hele tijd bezig, met de vraag hoe we uit deze situatie moesten komen, wat het beste zou zijn voor iedereen, wat het beste zou zijn voor de publieke zaak. De spanning en de stress begonnen intussen hun tol te eisen, maar ik zag doorgaan als mijn verantwoordelijkheid: blijven sleuren, blijven knokken, blijven hameren op wat volgens mij het beste was. Ik had in die periode een coach en bij haar kon ik alles op tafel leggen. Wij spraken vooral over hoe je persoonlijk overeind kan blijven in een situatie waarin alles en iedereen druk op je uitoefent. Ik kwam erop uit dat ik tot het laatst toe wilde zijn wie ik ben. Dat wil zeggen: open, in gesprek, integer. Aan die waarden heb ik niet willen tornen.

Dat is gelukt en ook wat betreft de afloop kun je zeggen dat de missie is geslaagd. De instelling is uiteindelijk opgesplitst in vijf afzonderlijke instellingen, een faillissement is ontlopen en een massaontslag is vermeden. Maar achteraf

‘DOOR DE STRESS BEN IK AAN ÉÉN KANT DOOF GEWORDEN EN MIJN HUWELIJK IS OP DE KLIPPEN GELOPEN.’

CV**RENÉ S'JACOB**

René s'Jacob (1963) volgde de heao in Den Haag en werkte zeven jaar als EDP-auditor bij KPMG.

In die periode haalde hij ook zijn RA-titel. In 1994 stapte hij over naar CMG, later werkte hij ook voor KPN, LogicaCMG en Het Expertise Centrum, telkens in diverse rollen werkend aan de efficiëntie en effectiviteit van bedrijfsprocessen in publieke organisaties.

In 2008 werd s'Jacob gevraagd als adviseur bedrijfsvoering van het college van bestuur van Amarantis, per 1 januari 2009 trad hij daar in dienst als cfo.

Sinds februari 2013 is hij director Transaction Services bij Xerox Business Services, voornamelijk voor internationale publieke organisaties.

kan ik ook zeggen dat de prijs te hoog is geweest. Het hele proces heeft mij toen fysiek en mentaal volkomen uitgeput. Door de stress ben ik aan één kant doof geworden en mijn huwelijk is op de klippen gelopen. Ook nu nog zeg ik: nee, dat was het niet waard.”

PRIKKELS

“Je doet het uit verantwoordelijkheidsbesef, maar als je eerlijk bent spelen ook andere motieven een rol. Ik ben ook voor andere prikkels gevoelig geweest: geld, status, macht. Ik was trots dat ik werd gevraagd in het college van bestuur van zo'n grote organisatie bijvoorbeeld. Het aanzien dat uitgaat van zo'n positie doet toch iets met je. En ik was er gevoelig voor als mensen tegen mij zeiden: ‘René, je gaat toch niet weg hè? Jij bent de enige nog die...’ en dan volgde een of ander compliment. Daar heb ik me ook door laten leiden en dat had anders gekund. Het is goed je daarvan bewust te zijn.

November 2011 stelde ik een begroting op voor het volgende jaar en die had een negatief resultaat van 10 miljoen euro. Met een aantal maatregelen, zonder gedwongen ontslagen, kon dat worden beperkt tot 5 miljoen euro. Intussen moest er wel een kortlopend krediet van 50 miljoen euro, aflopend april 2012, worden geherfinancierd. Dat kon alleen als de solvabiliteit boven de twintig procent zou blijven, maar dat zou met die begroting niet gebeuren. Bij de raad van toezicht heb ik dat najaar gezegd: zonder een overbruggingskrediet van het ministerie van Financiën overleven we het niet. Dat werd geen prettig gesprek.”

VERRASSING

“Ik heb op 15 december 2011 een verzoek tot steun ingediend bij

*'DE PRIJS WAS TE HOOG.
MAAR UITEINDELIJK BEN
IK ER BETER UITGEKOMEN.'*



het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, die moeten dat krediet via Financiën regelen. Vervolgens laat in de kerstvakantie de bank weten dat er geen sprake kan zijn van kredietverlening bij deze solvabiliteitscijfers. Ik stuur vervolgens een mail naar de Inspectie: als we nu niet het goede gesprek voeren, is Amarantis over een maand failliet. Een dag later worden we bij de Inspectie ontboden. Dat gesprek was hard, heel hard, we krijgen de wind van voren. De interim-bestuursvoorzitter trekt grijs weg en gaat naar huis. Hij blijkt een hartaanval te hebben gehad. Ik zit daar nog met de voorzitter van de raad van toezicht. Die zegt, in mijn bijzijn, dat hij nog nooit een signaal had gehad dat het financieel niet goed ging. Nog nooit: het was een totale verrassing, zegt hij.

Toen brak ik. Ja, toen brak ik.

Maar ja, wat moet je? Ik was nog maar alleen over, ik móest wel door. Herstelplan maken, samen met een firma die ervaring had in het begeleiden van insolvente organisaties. Marcel Wintels kwam daarna als interim-

voorzitter en het splitsingsscenario werd gekozen. Ik heb het als een groot compliment beschouwd dat die splitsing ordelijk en snel kon verlopen. Dat kan alleen maar als je bedrijfsvoering op orde is.

De raad van toezicht stapte uiteindelijk op. Onvermijdelijk natuurlijk. Toen er uiteindelijk een nieuwe raad van toezicht was benoemd, vroeg die begin 2013: René, wil je blijven om de afwikkeling van de de-fusie te begeleiden? Tot aan de splitsingsbalans, heb ik gezegd. Het was over, ik trok het niet meer. Maanden dat ik met tranen in mijn ogen naar mijn werk ging en met tranen in mijn ogen 's avonds laat thuiskwam. Het was genoeg geweest. Ze vonden het niet leuk. Ging ik weg met weer een conflict. Maar dit was wel het goede conflict.

Ik kan er nu weer bij lachen. Het was hoe dan ook een unieke ervaring en ik ben als professional enorm gegroeid. En vooral: ik ben nu gelukkiger dan voorheen. Ik zei al: de prijs was te hoog. Maar uiteindelijk ben ik er beter uitgekomen." ←