

Copyright 2012 PCM Uitgevers B.V.  
All Rights Reserved

Trouw, 8 december 2012 zaterdag

SECTION: De Verdieping; Blz. 2

LENGTH: 2125 woorden

HEADLINE: Leaders, houd vast aan uw moreel kompas 'In de publieke sector gaat het om een zorgvuldige besteding van publiek geld, om besef van matigheid, om dienend leiderschap'

BYLINE: Nico de Fijter en Maaïke van Houten

BODY:

In de parkeergarage van Hogeschool Inholland stonden drie auto's, eigendom van de hogeschool. De school had een chauffeur in dienst en huurde er twee in. Het college van bestuur begon brieven en mails aan docenten met 'Beste medewerker'.

Bij zijn aantreden twee jaar geleden als interim bij de hogeschool heeft Doekle Terpstra een eind gemaakt aan een aantal gewoontes van zijn voorgangers die het veld moesten ruimen omdat ze er een potje van hadden gemaakt. Hij deed de dienstauto's de deur uit, en schrapte de chauffeur van de loonlijst. "Aan dit soort dingen doe ik niet mee", zegt hij. "Ik ga met mijn eigen auto naar mijn werk." Ook veranderde hij de aanhef van brieven en mails. "We hebben hier geen medewerkers, we zijn collega's. Ik begin dus met: 'Beste collega'. Het was een statement. Medewerker, dat woord creëert een enorme distantie!"

Doekle Terpstra, onder andere voormalig voorzitter van de christelijke vakbond CNV en voorzitter van de HBO-raad, ziet zichzelf niet als een heilig boontje en dat wil hij ook niet uithangen. In de publieke sector komt hij vooral nette, hardwerkende en integere mensen tegen. Maar zonder namen en rugnummers te geven, zegt Terpstra ook dat hij 'excessen' ziet, 'verkeerd gedrag, van mensen die buiten de gewone paden gaan'.

Daarom vindt Terpstra het goed dat minister Jet Bussemaker (PvdA) de moraal bracht in de discussie over de ondergang van Amarantis, de onderwijsmoloch van voorgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Voor de failliete boedel zijn vele schuldigen aan te wijzen, waaronder het ministerie zelf. Maar in de eerste plaats wilde Bussemaker praten over het gedrag van bestuurders. "Waar is hun morele kompas?" vroeg zij zich zaterdag af in 'Nieuwsuur'.

Bij die vraag waren op dat moment concrete namen in te vullen. In het concept-rapport waarover de Volkskrant zaterdagochtend berichtte, werd gesproken over bestuurders die per persoon twee leaseauto's hadden, een ov-kaart en een taxivergoeding. Oud-bestuurder Leo Lenssen werd volgens die voorlopige bevindingen na zijn vertrek doorbetaald door Amarantis terwijl hij er nauwelijks werk voor deed. Zijn collega Bert Molenkamp zou zich schuldig hebben gemaakt aan belangenverstrengeling, onder andere bij de aankoop van een huis dat eigendom was van een van de gefuseerde scholen. Of het allemaal echt zo was, bleef in dat concept-rapport onduidelijk. De commissie was niet verder gekomen dan dat zij 'signalen' had ontvangen dat de heren zich misdragen hadden. Het duo zelf weersprak de aantijgingen, maar de commissie nam de verhalen zo serieus dat ze ze in een aparte brief aan de minister doorgaf. Een nieuwe commissie moet uitsluitsel geven. In het officiële rapport, dat maandag werd gepresenteerd, komen de beschuldigingen aan het adres van Lenssen en Molenkamp dan ook niet voor.

Maar Bussemaker herhaalde bij de presentatie haar vraag: waar was het morele kompas? De vraag naar de moraal kon deze week makkelijk nog een paar keer worden gesteld: bij de gouden handdruk van de Vestia-topman of het declaratiegedrag van staatssecretaris Verdaas toen hij nog gedeputeerde was in Gelderland.

De voorzitter van de raad van toezicht van Amarantis, Koos Janssen, heeft deels het boetekleed aantrokken, maar heeft geen behoefte meer op deze vraag in te gaan. Leo Lenssen wil er niet op reageren; hij schrijft op zijn website dat hij een juridische procedure is begonnen om de feiten boven tafel te krijgen. Bert Molenkamp zei in Het Parool over zijn morele kompas: "Ik voel me niet aangesproken, ben daar ook nooit zo op aangesproken. Ik heb altijd keihard gewerkt met de beste intenties."

Ook Lenssen verwijst naar zijn enorme inzet. Maar Doekle Terpstra ziet dat morele kompas breder: "Het is je anker waarmee je keuzes maakt. Het heeft ermee te maken hoe je in het leven wilt staan, dat je hoofd en hart wil verbinden, hoe je levensbeschouwelijk in elkaar steekt, van alles en nog wat. Dat je jezelf niet belangrijker maakt dan je organisatie, dat je toegankelijk bent, dat je ziet dat de school van de docenten is en niet van jou.

"Je bent het boegbeeld en een voorbeeld voor de organisatie waar de mensen trots op zijn en voor je durven te gaan. Je moet de kunst verstaan om in bescheidenheid je rol te spelen, mensen te begeleiden en te faciliteren in hun werk. In de kern gaat het erom dat je anderen zo behandelt als jezelf behandeld wil worden. Als je vertrouwen geeft, dan komt er een geweldige energie vrij."

Maar hoe open zijn deur ook staat, in zekere zin is zijn werkkamer óók een ivoren toren. Als bestuurder heeft hij een andere rol dan de docent. Hij praat met het ministerie, met projectontwikkelaars, met aannemers. Zijn salaris ligt ver boven modaal.

"Ik moet mezelf blijven voorhouden dat ik niet naast mijn schoenen ga lopen", zegt de Fries. "Ik kom uit een eenvoudig gezin, dat blijf ik op het netvlies houden. Ik heb in de vakbond geleerd dat veel mensen kwetsbaarder zijn dan ik. Mijn verleden zal ik nooit verloochenen. Auto's, chauffeurs, golfbaan, het zegt me niks. Ik eet vaker een broodje Esso dan in een driesterrenrestaurant."

Toch kan die andere sociale omgeving waarin topbestuurders terechtkomen, maken dat hun kompas van richting verandert, zegt Muel Kaptein, hoogleraar ethiek en integriteit aan de Rotterdam School of Management. Kaptein: "Onderwijsinstellingen groeien tot enorme proporties. Bij Amarantis werken drieduizend leraren, die lesgeven aan 30.000 leerlingen. Dan denk je als bestuurder al snel: ik ben baas geworden van een heel groot bedrijf. Je gaat je spiegelen aan andere grote bedrijven. Daar moet je je aan meten, denk je dan. En dan denk je: ik heb ook recht op een hoog salaris, en op nog een leaseauto en andere prettige secundaire arbeidsvoorwaarden."

In de optiek van Kaptein hoort het morele kompas in de publieke sector te wijzen naar de maatschappelijke doelen van de organisatie. Naast het andere referentiekader ziet Kaptein nog twee factoren waardoor de richting van het kompas de verkeerde kant opslaat en het maatschappelijk doel wordt vervangen door een ander, eventueel persoonlijk doel. "Om bij het onderwijsvoorbeeld te blijven: het doel 'goed onderwijs leveren' verandert, bijvoorbeeld door politieke of financiële druk, in 'de grootste worden' of 'de beste cijfers neerzetten' of 'de dominante speler worden' of 'de beste financiële resultaten boeken'. Dan drijf je weg van je oorspronkelijke doel. Er treedt verzakelijking op. De afstand tot het werk op de vloer neemt toe."

De derde ontwikkeling is rationalisatie: "Je gaat recht praten wat krom is. Je weet best dat je als bestuurder fout bezig bent, maar je geeft er een draai aan. 'Ik heb er recht op,

want ik draag een enorme verantwoordelijkheid.' Dat soort redeneringen. Of: 'Deze organisatie verwacht heel veel van mij. Dan mag ik ook wel iets terug verwachten.'

Oud-minister Margreeth de Boer voegt daar nog een dimensie aan toe: de rol van de overheid zelf. Het economisch denken heeft in haar beleving een enorme vlucht genomen, ook in publieke instellingen. "In zijn algemeenheid krijgen we een koekje van eigen deeg. Het criterium is geld geworden, en winst. Daardoor veranderen mensen. De sfeer is dat je moet meedoen met de grote jongens, dat je opdrachten krijgt uit de markt, dat je naar congressen gaat in het buitenland. De verleiding is groot om daarin mee te gaan, maar je moet vasthouden aan waar je voor staat. Of iemand dat kan, zegt iets over zijn karaktervastheid."

De Boer heeft na haar functies in het openbaar bestuur in tal van raden van toezicht gezeten, de organen die de dagelijks bestuurders moeten controleren. Ze is 73, ze bouwt nu af, ook het voorzitterschap van Wage-ningen Universiteit loopt ten einde. In die hoedanigheid heeft ze nog wel te maken met de nieuwe regels voor salariering, naast declaraties, emolumenten en leaseauto's als het ware de bouwstenen van het morele kompas. De Eerste Kamer heeft ingestemd met een wetsvoorstel dat bepaalt dat de top van de publieke sector niet meer mag verdienen dan 130 procent van een ministersalaris. De voorzitter van de raad van bestuur van Wageningen, Aalt Dijkhuizen, zit boven de norm. Maar De Boer wijst op zijn arbeidscontract, daarin staan zijn rechten zwart op wit. Daar is niet zomaar tussen te komen, zegt De Boer. Maar voor toekomstige bestuurders gelden de nieuwe salarieringsnormen wel, dat is democratisch zo vastgelegd.

In het algemeen vindt de oud-minister voor de PvdA een goed salaris voor topbanen nodig, maar exceptioneel mag een beloning in haar ogen nooit zijn, ook al omdat het om publiek geld gaat. Voor haar morele kompas is de vraag essentieel of overheidsgeld wordt bestemd waarvoor het is bedoeld.

"Dat geld is er niet om raden van bestuur of toezicht gelukkiger te maken, maar om de organisatie goed te laten lopen. Als bestuurder moet je nadenken over wat wel en wat niet kan. Jet Bussemaker noemt dat het morele kompas, anderen noemen het het geweten. Het leven is ingewikkeld, er zijn dingen waarvan je je later afvraagt of je het zo hebt moeten doen. Het is altijd mogelijk dat mensen over de schreef gaan, al dan niet bewust, het kan ook zijn dat ze zich het niet realiseren. Maar mensen van deze statuur kun je daarop aanspreken."

Ook aan raden van toezicht moet de morele vraag gesteld. Wat doen zij om bestuurders op het rechte pad te houden? De Boer waarschuwt voor overspannen verwachtingen: "Het is absoluut onmogelijk dat een raad van toezicht alles boven water krijgt in zulke situaties, die gelukkig nog steeds uitzonderlijk zijn. Zelfs niet met een intensieve samenwerking met de accountant. Zo'n systeem moet je ook niet willen, dan krijgt het wat Orwell-achtigs", zegt ze, verwijzend naar '1984' waarin George Orwell een totalitaire maatschappij schetst waarin Big Brother iedereen in de gaten houdt.

Juist daarom prijst ze Bussemaker die deze morele kwestie heeft aangeroerd. "Het is de kernvraag. Het gaat er niet om mensen aan de schandpaal te nagelen. Van onderwijs- en ziekenhuisbestuurders bestaat nu een verkeerd beeld. De hele sector is besmet en dat is jammer. Er wordt bij de universiteit in Wageningen niet met geld gesmeten. Ook bij Amarantis is ongetwijfeld door de meesten consciëntieus gewerkt. Als mensen wat verkeerd deden, zijn ze erin getuind, in hun eigen handelen. Ze zijn niet kritisch geweest, niet alert op hun eigen gedrag. Het gaat erom of je zelf de verantwoordelijkheid draagt. Dat mag je verwachten van mensen van ons niveau."

Minister van onderwijs Jet Bussemaker vroeg zich deze week af waar het morele kompas van bestuurders is. Op verzoek van Trouw heeft de minister op papier gezet wat zij precies bedoelt met dat morele kompas:

"Een moreel kompas geeft richting aan het handelen van bestuurders, juist in veranderende maatschappelijke omstandigheden. Bestuurders zouden voortdurend moeten reflecteren op hun eigen handelen. Zichzelf de vraag stellen: is wat ik nu doe uit moreel oogpunt toelaatbaar?"

Want in de publieke sector gaat het niet alleen om het bieden van goed onderwijs of de beste zorg, maar ook om zorgvuldige besteding van publiek geld, om een besef van matigheid aan de top en om dienend leiderschap.

Het zijn de bestuurders aan de top die de kwaliteit van de mensen op de werkvloer mede bepalen en beïnvloeden en daarmee dus de kwaliteit van een organisatie of instelling. Dat betekent dus dat je jezelf als bestuurder steeds een spiegel voor moet houden en daarin ook anderen, bijvoorbeeld medewerkers, kritisch laat meekijken.

Van bestuurders in de (semi-) publieke sector mogen we daarom verwachten dat ze zich niet alleen aan de wettelijke en bestuurlijke normen houden, maar ook weten hoe ze zich moeten verhouden tot maatschappelijke normen. En daarnaar handelen. Dat zij weloverwogen keuzes maken en daarbij een moreel kompas hanteren.

Het denken over de publieke sector is onderhevig aan maatschappelijke en politieke verandering. Ik vind dat bestuurders daarin een belangrijke voorbeeldfunctie hebben.

Dat betekent dat zij zich bewust zijn van die veranderingen, hun gedrag daarop aanpassen en dat zij elke schijn van belangenverstrengeling voorkomen.

Het impliceert ook dat ze niet wachten tot er een wet is die de grenzen juridisch markeert van wat wel of niet toelaatbaar is, bijvoorbeeld ten aanzien van inkomen en vergoedingen. Je mag van bestuurders verwachten dat zij zelf initiatief nemen, zélf dat morele kompas hanteren. En dat ze zich rekenschap geven van hoe hun medewerkers op de werkvloer en de maatschappij naar hun handelen kijken."

'Je gaat je spiegelen aan grote bedrijven. Dan denk je: ik heb ook recht op een hoog salaris'

'We hebben hier geen medewerkers. We zijn collega's. "Medewerkers" creëert distantie.'

'Overheidsgeld is er niet om bestuurders gelukkig te maken, maar om organisaties goed te laten lopen'