

# School voelt zich uitgekleed door consultancybureau

Terwijl de Purmerendse Scholengroep afkoerste op een tekort van 2,8 miljoen euro, haalde directeur Peter Overgaauw het Amsterdamse consultancybureau CBE in huis. Zieke en zwangere docenten mochten niet meer vervangen worden en docenten moesten hoorcolleges geven. Ondertussen stuurde CBE vette rekeningen die met voorrang betaald moesten worden. Het **Onderwijsblad** reconstrueert hoe het consultancybureau de scholengroep in zijn greep kreeg. **“De strategie van CBE is die van een vampier. Het is een organisatie die zijn opdrachtgever leegzuigt.”**

**Tekst** Yvonne van de Meent **Beeld** Typetank



Ze zijn gekwetst, beledigd, geschoffeerd. De groots opgezette startdag van de *PSG-expeditie* die de Purmerendse Scholengroep ‘onderwijs van de 21ste-eeuw’ moest brengen, is veel docenten flink in het verkeerde keelgat geschoten. De consultants van het Amsterdamse bureau CBE en de gastsprekers die zij hebben meegebracht, slaan een betweterige en intimiderende toon aan. “We waren kennelijk bijeen om de oren gewassen te worden”, merkt een docent op in de enquête van de medezeggenschapsraad van het Da Vinci College, een van de zes PSG-scholen.

De aftrap voor het vernieuwingstraject dat van de scholengroep een *High Performance School* zou gaan maken, was op 16 september 2010. Tweeënhalf jaar later winden docenten zich nog op over het “hautaine en onbeschofte” optreden van PSG-directeur Peter Overgaauw en CBE-chairman Pim Pollen. “Een foto van Pollen is nog steeds genoeg om me op de kast te krijgen”, zegt Rob Jager, docent tekenen & kunstgeschiedenis. “Iedereen heeft die dag als een klap in het gezicht ervaren”, weet Paul Kühr, docent Nederlands.

De toon staat iedereen nog helder voor de geest, maar inhoudelijk is er van die **■**



dag weinig blijven hangen. “Het kwam erop neer dat de wereld verandert en dat daarom het onderwijs ook moet veranderen”, weet wiskundedocent Henk Klaver nog. “Een boterzacht verhaal dat onderbouwd werd met YouTube-filmpjes.”

“Singapore, Shanghai en Pisa-ranglijsten, dat heb ik onthouden”, zegt Rob Jager. “Oh ja, en het ging natuurlijk ook over het brein.” “Ze waren op reis geweest naar Singapore en China en daar was alles aan het onderwijs beter. Daarom moesten wij het ook zo gaan doen”, weet Riktia Dosker, docent Engels. “In Azië hebben ze veel grotere klassen maar dat heeft geen effect op de resultaten, beweerde Pollen.” Dosker maakte hem attent op een artikel dat ze die ochtend in *NRC Next* had gelezen. “Dat ging over een Cambridge-studie waarin alle onderzoeken naar het effect van klassengrootte op de leerresultaten op een rij waren gezet. Daaruit bleek het tegendeel.” Die interventie nam Pollen haar niet in dank af. “Hij probeerde me publiekelijk de grond in te boren”, aldus de docent Engels. “Ze werd keihard afgeserveerd door Pollen, met heel veel dedain”, weet Paul Kühr nog. “En niemand nam het voor haar op. Ik ook niet. Daar schaam ik me nog steeds voor.”

Dosker vroeg haar man het krantenartikel naar school te brengen. Maar Overgaaauw verbood haar nog meer vragen te stellen. “Heel raar. We werden dus geacht daar als makke schapen te luisteren naar wat Pim Pollen en consorten te melden hadden.” In zijn slotwoord repte directeur Peter Overgaaauw over een bijzonder succesvolle dag met een geweldige opbrengst, wat sommige docenten woedend maakte. ‘Ik kijk om me heen en zie een leeggezogen, gedemotiveerd team met tranen in de ogen’, schrijft een geïnterviewde docent. Een paar weken later lijkt Overgaaauw zich te realiseren dat het als ‘wake-up call’ bedoelde startmoment toch niet zo’n succes was. Omdat een aantal medewerkers ‘het alarmsignaal als erg cru heeft ervaren’, is er eind november een debat met Pim Pollen gepland. ‘Een van de onderwerpen die we zeker aan de orde stellen is de klassengrootte’, schrijft de directeur in de uitnodiging die nog op een vergeten webpagina van PSG te vinden is. Volgens de geïnterviewde docenten heeft dat debat nooit plaatsgevonden. “Het is afgelast

High  
Performance  
traject



**‘We werden geacht als makke schapen te luisteren naar wat Pim Pollen en consorten te melden hadden’**

omdat Pollen ziek was”, denkt Paul Kühr. “Er was gewoon geen belangstelling voor”, meent Henk Klaver.

### Schrikbewind

De start van de PSG-expeditie, of eigenlijk het binnenhalen van CBE, markeert het begin van het einde van Peter Overgaaauw bij PSG. Tsaar Peter of de Poetin van Pur-

merend, zoals hij in de regionale pers werd genoemd, stond sinds het ontstaan van de Purmerendse Scholengroep in 1996 aan het roer. “Overgaaauw voerde een schrikbewind”, stelt Douwe Tjerkstra die als ouder in de medezeggenschapsraad zat. “Niemand durfde een mond open te doen, want hij schopte je gewoon op straat. Zelfs ouders waren bang dat hun kinderen de dupe zouden worden van kritische opmerkingen.” Overgaaauw hield het vijftien jaar vol, maar in november 2011 moest hij het veld ruimen, nadat de docenten van het Da Vinci College een officiële klacht indienden bij het schoolbestuur. Voormalig minister Van Bijsterveldt schakelde de Onderwijsinspectie in en die constateerde dat er sprake was van een ‘ernstige vertrouwensbreuk’ tussen personeel en directeur. Overgaaauw liet PSG achter met een uitgehold vermogen. En met een van de twee vwo-afdelingen onder verscherpt inspectietoezicht. Dat belet hem niet in zijn LinkedIn-profiel trots te melden dat PSG onder zijn leiding als eerste VOschool in Nederland aan het *High Perform-*

## Pim Pollen en de bruinhemden bij BON

Wat zou Pim Pollen beïld hebben? Begin augustus vorig jaar plaatste hij een blog op de CBE-site waarin hij de aanhang van de vereniging Beter Onderwijs Nederland (BON) verwijt NSDAP-methoden te gebruiken. Schoolleiders worden op de site van BON volgens Pollen zonder steekhoudende argumenten met pek besmeurd. Voorzitter Ad Verbrugge krijgt het verwijt dat hij zich daarbij afzijdig houdt en 'zijn bruinhemden' het werk laat doen. Een paar dagen later was het stuk vervangen door een blog waar boven stond: Geen bruinhemden bij BON. Maar ook die column is snel weer van de site gehaald.

Voor Ad Verbrugge kwam de uitval van Pim Pollen uit de lucht vallen. BON betoogt al langer dat consultancybureaus te weinig tegenwicht krijgen en zich ontwikkelen tot vijfde macht. "Wat ik daarmee bedoel is dat er netwerken in publiek gefinancierde sectoren ontstaan van ambtenaren, parlementariërs, bestuurders, bewindslieden en consultants die met groot gemak van positie veranderen en elkaar voortdurend de bal toe spelen." Consultancybureaus kunnen daardoor de ruif bij publiekgefinancierde organisatie leeg eten, zonder al te veel tegenspel te krijgen, betoogt Verbrugge. "CBE is een van de vele bureaus, maar in het onderwijs spannen zij wel de kroon. Ze zijn zo'n beetje de Goldman Sachs van de onderwijsconsultancy."

Verbrugge werd in de zomer van 2012 gehoord door de commissie die onderzoek deed naar de ondergang van Amarantis en bracht daar deze analyse naar voren. Maar of dat Pim Pollen de inspiratie heeft gegeven voor zijn bruinhemden-column? "Misschien is hij gewoon met een whisky'tje op achter de PC gaan zitten."

mance-traject van CBE begon.

Na het vertrek van Overgaauw werd duidelijk dat CBE de school stevig in de greep had. Het consultancybureau bemoeide zich niet alleen met de onderwijsvernieuwing, ook de scholing van het personeel was in handen van het bureau. Leidinggevend en stafmedewerkers volgden in het kader van de expeditie *boardrooms*, *schoolleidersrooms*, *teamleiderrooms* en *controllersrooms* van CBE. Voor docenten waren er inspiratiesessies, expertmeetings en lezingen. De deskundigen die de lezingen verzorgden, werden van overal ingevlogen door CBE. Voor de trainingen bij oude, vertrouwde bureaus als APS en KPC was geen budget meer.

Ook de werving en selectie van PSG-personeel was uitbesteed aan CBE. Vacatures verschenen niet meer in *de Volkskrant*, en er waren ook geen sollicitatiecommissies meer waarin PSG-docenten hun nieuwe collega's konden keuren. Sollicitanten gingen op gesprek bij CBE. Daarnaast detacheerde CBE interim-managers en stafmedewerkers

**'Terwijl CBE het geld de school uitdroeg, moesten de teams plannen maken voor het werken met grotere groepen'**

bij PSG. Ook deed het bureau de ondersteuning van het vhboproject, dat tot een versnelde leerroute vmbo-hbo moest leiden. Van de 288.000 euro subsidie die PSG daarvoor van de VO-raad kreeg, ging de helft naar CBE.

"CBE neemt de school over, zeiden medewerkers tegen elkaar", vertelt een ex-personeelslid dat anoniem wil blijven. Dick

de Groot, de interim-directeur die na het vertrek van Overgaauw werd aangesteld om orde op zaken te stellen, maakte daar snel een einde aan. Hij verbrak alle banden met CBE en stopte met de PSG-expeditie. De Groot, afkomstig van management- en adviesbureau BMC, zwaait aan het eind van het schooljaar af. Hij kan met een gerust hart het stokje overdragen aan Kees Schouten, die op 1 mei aantreedt als directeur-bestuurder. "Het klimaat is radicaal veranderd", vindt docent Paul Kühr. "De huidige leiding neemt docenten serieus."

## Leger advocaten

Hoe kon een consultancybureau een scholengroep met bijna 5.000 leerlingen min of meer overnemen? Voor deze reconstructie verzamelde de redactie van het *Onderwijsblad* documenten over CBE en de PSG-expeditie en sprak met docenten, (voormalige) medezeggenschapsraadsleden, ouders, oud-bestuursleden, voormalige CBE-adviseurs en met onderwijsadviseurs van andere bureaus. Veel gesprekspartners willen anoniem blijven, omdat ze de toorn van Pim Pollen vrezen. Zo houdt Wim van den Berg die in het voorjaar van 2011 interim-schoonleider was bij het Da Vinci College, de kiezen op elkaar. Hij werd ingehuurd via CBE, maar hield het na drie maanden alweer voor gezien. Over de reden van zijn vertrek wil hij best iets vertellen, maar over de werkwijze van CBE laat hij niets los. "Ik heb een contract getekend en daar houd ik me aan, anders staat CBE hier meteen met een leger advocaten op de stoep."

Voormalig MR-lid Douwe Tjerkstra heeft kennisgemaakt met die advocaten. Hij schreef op zijn site een kritisch stuk over de bemoeienis van CBE met PSG. "Dat stuk heeft een maand op site gestaan en toen kreeg ik ineens een brief van de advocaat van Pim Pollen. Ik moest dat stuk verwijderen op straffe van een boete van 10.000 euro per dag." Tjerkstra koos, na wat heen en weer mailen met de advocaat, eieren voor zijn geld en verwijderde het gewraakte stuk. "Het werd toch niet meer zo vaak gelezen."

CBE bestaat al meer dan 25 jaar en opereerde lang achter de schermen. Maar de laatste jaren zet het bureau zichzelf regelmatig in de schijnwerpers. Bijvoorbeeld met **D**



de onderwijsmanifestatie *Making Shift Happen* in de Beurs van Berlage die in oktober voor de derde keer plaatsvindt en waar goeroes als Robert Marzano, Michael Fullan, Andy Hargreaves en Joe Folkman optreden. Maar ook door het onderzoek naar belangverstrengeling met Amarantis speelde CBE zich in de kijker. Het bureau zou opdrachten bij deze inmiddels opgesplitste scholengroep in de wacht hebben gesleept via Amarantis-adviseur en oud Roc Asa-voorzitter Leo Lenssen, die bij CBE decaan was van de leiderschapsopleidingen. Lenssen trad overigens ook op bij de startdag van de PSG-expeditie. De onderzoekscommissie onder leiding van Femke Halsema zag overigens geen bewijzen voor belangverstrengeling of onwenselijk gedrag, wel verbrak CBE direct na het verschijnen van het rapport de banden met Lenssen.

### Dicht bij het vuur

CBE houdt kantoor aan de Amsterdamse Herengracht en presenteert zich op de website als een chique, internationaal bureau met vestigingen op vier continenten. Daardoor denken veel mensen in het onderwijs dat het een groot bureau is, maar dat beeld klopt niet. Uit gegevens van de Kamer van Koophandel blijkt dat de zes in Nederland geregistreerde CBE-BV's en de CBE-dochter U.Point (een uitzendbureau) samen nog geen vijftig werknemers in dienst hebben. Maar voor een klein bureau heeft CBE wel uitzonderlijk goed netwerk in het onderwijs, vinden kenners van de onderwijsadviesmarkt. Pim Pollen laat zich erop voorstaan dat hij begin deze eeuw het ministerie van Onderwijs reorganiseerde en presenteert zich nog steeds als oud secretaris-generaal a.i.. Managing-partner Olaf McDaniel werkte, voor hij in 1998 overstapte naar CBE, dertien jaar bij het ministerie, onder andere als plaatsvervangend directeur BVE. McDaniel is kind aan huis bij de MBO-raad, hij deed in 2010 nog een groot onderzoek naar de professionaliteit van de mbo-docent. En ook in het primair onderwijs is hij thuis: McDaniel was als projectleider verantwoordelijk voor de oprichting van de PO-raad.

Ook bij de VO-raad zit CBE dicht bij het vuur. Niet alleen nam voorzitter Sjoerd Slagter deel aan een boardroom en CBE-studie-

reizen, ook is senior-partner Wik Jansen er coördinator van het project *Leren verbeteren*, dat gesubsidieerde ondersteuning biedt aan besturen van (zeer) zwakke scholen. In de wandelgangen wordt schande gesproken van deze belangenverstrengeling, maar er wordt niet hardop over geklaagd, zegt een onderwijsadviseur. "Het is een kleine wereld waarin je elkaar altijd weer tegenkomt. Dus iedereen houdt zijn mond."

Het dure imago dankt CBE niet alleen aan het grachtengordelkantoor (dat overigens niet op naam van het bedrijf staat) maar ook aan de forse rekeningen. Voor projecten die CBE tussen juni 2001 en december 2003 bij het ministerie van Onderwijs

schoolleiders, teamleiders en stafmedewerkers zich kunnen scholen in speciaal voor hun opgezette *rooms*. Kosten: 4800 tot 5800 euro (exclusief BTW) voor een leergang van zes tot acht bijeenkomsten. Bestuurders kunnen ook voor 550 euro (ex BTW) lid worden van de CBE-Kenniskring en vijf debatten volgen met bijvoorbeeld Job Cohen en *de Volkskrant*-columnist Aleid Truijens of de broers Staf en Paul Depla, respectievelijk wethouder in Eindhoven en burgemeester van Heerlen. Leden van de Kenniskring krijgen 145 euro korting op het congres *Making Shift Happen* dat normaal 495 euro kost.

### Paaien

CBE trekt graag oud-onderwijsbestuurders aan om (als zpp'er) een leergang te coördineren. Daarbij gaat het niet om hun inhoudelijke inbreng in het programma, maar vooral om het netwerk dat ze meebrengen. "Zo'n bestuurder moet er zelf voor zorgen dat hij zijn leergang vol krijgt", vertelt een voormalig CBE-medewerker. "Dat betekent dus aan de telefoon gaan zitten en je contacten 'uitnodigen' deel te nemen aan jouw *room*. Het komt erop neer dat je voor eigen risico onder de vlag van CBE een leergang mag draaien."

Voor CBE zijn de boardrooms niet alleen een inkomstenbron, maar ook een manier om onderwijsbestuurders te paaien. "Pim Pollen en Margareth de Wit zijn een dynamisch duo. Ze weten uit te stralen dat je verdomd blij mag zijn dat je in hun boardroom zit", zegt de oud-medewerker. Doodgewone schooldirecteuren uit Leeuwarden of Purmerend krijgen het gevoel dat ze CEO zijn. Na afloop van een leergang wordt het ego van de bestuurders nog wat meer gestreeld. Ze mogen een presentatie geven in een volgende boardroom of een buitenlandse studiereis op poten zetten. En zo werd Peter Overgaauw gestrikt. De PSG-directeur volgde een boardroom en ging met CBE op studiereis naar China. Ondertussen ging CBE bij PSG aan de slag. Overgaauw heeft de medezeggenschapsraad nooit fatsoenlijk inzicht gegeven in de kosten van de PSG-expeditie en de scholing die erbij hoorde, maar het gaat om een bedrag van ongeveer 200.000 euro in twee jaar. Met werving en selectie was jaarlijks in

'Ik zie een leeggezogen, gedemotiveerd team met tranen in de ogen'

uitvoerde, is in totaal 5,5 miljoen euro in rekening gebracht, becijferden journalisten Mark Duursma en Guus Valk van *NRC Handelsblad* in juni 2004. Het gemiddelde uurtarief kwam uit op 173 euro.

CBE, wat staat voor *Consultants for Business Excellence*, is opgericht door Pollen. Begin jaren negentig kwam zijn levensgezel Margareth de Wit aan boord. In die tijd hield het bureau zich bezig met organisatieadvies en was het vooral actief in het beroepsonderwijs waar de fusies elkaar in rap tempo opvolgden. Het mbo is nog steeds een belangrijke markt voor het bureau, maar in het onderwijs draait het tegenwoordig om leiderschap, professionalisering van docenten en opbrengstgericht werken en minder om organisatieadvies.

Dus heeft CBE een centrum voor leiderschapsontwikkeling in het onderwijs opgezet, waar toezichthouders, bestuurders,



totaal 400.000 euro gemoeid, dat kreeg de raad wel te horen. Hiervan ging een fors deel naar CBE. De exacte bedragen die gemoeid waren met het inhuren van personeel via CBE bleven ook duister. In 2010 moet er zeker 1,2 miljoen euro naar CBE zijn overgemaakt, zo berekende de medezeggenschapsraad na het vertrek van Peter Overgaauw. In 2011 was er eind juni al 700.000 euro naar CBE overgemaakt, schreef de ontslagen controller Kees Botman in een brief aan het bestuur van PSG die bij het *Noord-Hollands Dagblad* terecht is gekomen. Hij moest de rekeningen van CBE ook vaak met voorrang betalen, meldde hij in zijn brief. Botman werd door PSG ontslagen, omdat hij zich in de *controllersroom* van CBE negatief uitgelaten zou hebben over zijn werkgever.

### Meer met minder

Het consultancybureau heeft in de twee jaar dat het bij PSG rondliep, naar schatting 2 miljoen euro omgezet. En dat in een periode dat er bij PSG fors bezuinigd moest worden. Halverwege 2010 werd duidelijk dat de scholengroep afkoerste op een tekort van 2,8 miljoen euro. Er waren calculatiefouten gemaakt bij het opstellen van de begroting en de kosten van de inhuur van tijdelijk personeel rezen de pan uit. Alle tijdelijke contracten werden opgezegd en zieke en zwangere docenten mochten niet meer vervangen worden. Docenten werden opgeroepen om gratis in te springen voor zieke collega's om lesuitval te voorkomen. Uiteindelijk sloot het boekjaar met een tekort van 2,2 miljoen euro, 6,2 procent van de totale inkomsten.

Geen wonder dat het motto van de PSG-expeditie 'meer met minder' was. "Terwijl CBE het geld de school uitdroeg, moesten de teams plannen maken voor online-leren en het werken met grotere groepen", vertelt een docent. Om die opschaling mogelijk te maken, werd met spoed de kantine van een van de havo/vwo-scholen verbouwd tot een auditorium waar hoorcolleges voor zestig leerlingen gegeven konden worden. Riktia Dosker, docent Engels, heeft het een paar keer uitgeprobeerd met twee gymnasiumklassen. "Het was een ramp. Ook gymnasiumleerlingen kunnen niet twee uur achter elkaar hun aandacht bij de les houden.

Zeker niet in een halfverduisterde ruimte." Het bestuur van PSG heeft Peter Overgaauw en CBE lang hun gang laten gaan, maar liet in de zomer van 2011 forensische accountants van PricewaterhouseCoopers onderzoek doen naar mogelijke belangenverstregeling. De uitkomst is niet naar buiten gebracht, maar begin november 2011 stapte Overgaauw op. Hij kreeg een ruimhartige vertrekregeling, die neerkomt op een uitkering van 122.000 euro. De directeur vertrok op eigen initiatief, luidde de bekendmaking. "Onzin", denkt voormalig PSG-bestuurslid Martin Koelewijn. "Overgaauw

was een dictator en dictators stappen niet op, maar worden afgezet."

Maar de belangenverstregeling met CBE, volgens alle betrokkenen onweerlegbaar, is niet boven water gekomen. Dat komt doordat de werkwijze van het bureau niet in de sfeer van 'het mag niet' zit, denkt een betrokkene. "Maar het is wel heel erg ongewenst. De strategie van CBE is die van een vampier. Het is een organisatie die zijn opdrachtgever leegzuigt. Zeer immoreel, zeker in de situatie waarin PSG zat." ■

### Pim Pollen: "Bedragen opgeblazen"

Pim Pollen wil graag iets recht zetten. Het beeld dat CBE een prijzig bureau is, klopt niet. De tarieven die CBE hanteert, zijn niet hoger dan die van andere adviesbureaus. En het pand aan de Amsterdamse Herengracht huurt het consultancybureau al 25 jaar tegen 'een heel marktconforme prijs', stelt de CBE-chairman in reactie op een twaalfal vragen die het *Onderwijsblad* hem naar aanleiding van het onderzoek voorlegde. "De grachtengordel is niet het duurste deel van Amsterdam."

Pollen wil nog een misverstand uit de weg ruimen. Voormalig PSG-directeur Peter Overgaauw is nooit bij CBE in dienst geweest en heeft ook nooit een betaalde klus uitgevoerd voor het bureau. "Peter Overgaauw is hier nog nooit partner geweest, heeft hier nog nooit gewerkt. Hij heeft alleen maar bij Beteor gewerkt, dat is een concurrent van ons. In het door PWC verrichtte forensisch onderzoek is niets geconstateerd in de verhouding Peter Overgaauw-CBE wat niet door de beugel kan." De werkzaamheden voor CBE die Overgaauw op zijn LinkedIn-profiel vermeldt, zijn geen betaalde klussen. Pollen zou er ook grote moeite mee hebben als een opdrachtgever betaalde klussen zou uitvoeren bij een opdrachtnemer. "Dat kan absoluut niet. Ik vind dat moreel niet te verkopen."

Ook over de omzet die CBE bij de Purmerendse Scholengroep zou hebben behaald, kan Pollen kort zijn. De bedragen die het *Onderwijsblad* noemt "zijn volkomen uit de lucht gegrepen. Ik zou u ook heel dringend willen adviseren dat niet zo op te schrijven." Eerder in het gesprek heeft Pollen al aangegeven dat hij dergelijke vergissingen zou moeten gaan corrigeren. "Het zou heel vervelend voor u zijn als dat in het bijzijn van de rechter zou moeten plaatsvinden."

CBE heeft geen 400.000 euro per jaar in rekening gebracht voor de werving en selectie van personeel, er is in 2010 niet voor 1,2 miljoen euro gedeclareerd bij PSG en het verhaal van de voormalige controller dat er halverwege het boekjaar 2011 al 700.000 euro naar CBE was overgemaakt, klopt ook niet. "Het bedrag is compleet opgeblazen en lijkt helemaal niet op het bedrag dat wij daar hebben omgezet." Op de vraag hoeveel CBE dan wel heeft omgezet bij PSG wil Pollen vanwege zijn relatie met klanten niet ingaan. De werkzaamheden betroffen het rekruteren van docenten, scholing van docenten en middenmanagement, ontwikkelen van effectief leiderschap en een opbrengstgerichte cultuur.