

▶ Handreiking evaluatie samenspel toezichthouders - bestuurders

Door Betty Lutke Schipholt
In opdracht van VO-raad en VTOI-NVTK

Juli 2021

► Leeswijzer

Deze handreiking is opgesteld op initiatief van de VO-raad en de VTOI-NVTK. Voor een goed begrip maken we de volgende opmerkingen:

- Deze handreiking kent grofweg twee delen: achtergrond en organisatie van het samenspel tussen intern toezicht en bestuur (paragraaf 2 en 3) en de daadwerkelijke evaluatie ervan (paragraaf 4-7).
- In de handreiking hebben we delen van belangrijke documenten geïntegreerd, zoals de Code Goed Onderwijsbestuur, het professionaliseringskader voor onderwijsbestuurders en het verenigingsconvenant van VTOI-NVTK.
- De handreiking is in eerste instantie geschreven voor toezichthouders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Uiteraard kan hij ook nuttig zijn voor andere sectoren, zoals het primair onderwijs.
- De handreiking is niet bedoeld als blauwdruk. We willen inspiratie en kennis bieden om de evaluatie zo goed mogelijk te kunnen invullen en uitvoeren.
- De handreiking is geschreven op teamniveau: hoe kunnen intern toezicht en bestuur hun samenspel evalueren? Op enkele plaatsen gaat het ook om de individuele bijdrage.

De rollen van de toezichthouder en de bestuurder zijn vastgelegd in allerlei documenten. Kort gezegd: de bestuurder bestuurt; de toezichthouder houdt toezicht, adviseert en vervult rollen van werkgever en eventueel netwerker. Er zijn verschillende opvattingen over toezicht houden die omschreven kunnen worden als 'rolbewustzijn' versus 'rolvastheid'. De VO-raad en de VTOI-NVTK zijn er voorstander van dat ieder zich bewust is van zijn rol(len), zodat duidelijk is wie wat doet. Deze handreiking is bedoeld voor alle bestuurders en toezichthouders, ongeacht welke visie op intern toezicht zij hebben. Het is aan het individuele bevoegde gezag om het samenspel vorm te geven zoals hij dat wil.

Voor de leesbaarheid wordt 'hij' gebruikt als we verwijzen naar bestuurder of toezichthouder. Daar kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

▶ 1 Voorwoord

Ons onderwijssysteem is uniek in de wereld: het onderwijs wordt verzorgd door grotendeels zelfstandige stichtingen of verenigingen die gefinancierd worden met publieke middelen. Binnen deze organisaties vervullen bestuurders en intern toezichthouders ieder een belangrijke rol. Ze hebben een maatschappelijk opdracht om te zorgen voor goed onderwijs (op hun school én in hun regio). De organisatievorm met veelal een raad van toezicht is relatief nieuw; de wet Goed Onderwijs Goed Bestuur uit 2010 verlangt een geformaliseerde scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Toezichthouders hebben een controlerende functie, maar zijn ook een klankbord voor nieuwe plannen en ontwikkelingen, en tevens werkgever van de bestuurder. Samen hebben ze de taak de maatschappelijke opdracht van de school waar te maken, ieder vanuit zijn eigen rol.

De constellatie tussen bestuurders en toezichthouders in zijn huidige vorm bestaat dus nog niet zo lang en is nog niet uitontwikkeld. Het blijkt bovendien dat het samenspel niet overal even goed verloopt. Daarom verzochten besturen tijdens een ALV in 2017 de VO-raad om hier expliciet aandacht aan te besteden. Het resultaat was een werkgroep - samen met de OBV en de VTOI-NVTK - die een verkenning heeft uitgevoerd naar de risico's bij het samenspel en die ook aanbevelingen heeft gedaan.

Deze publicatie is de uitkomst van een van de aanbevelingen: *'Stimuleer dat bestuurders en toezichthouders hun samenspel jaarlijks gezamenlijk evalueren. Ontwikkel een handreiking die een objectieve basis biedt voor de evaluatie van dit samenspel en het formuleren van leerpunten.'*

Een goede evaluatie begint bij de start van het traject. Daarom geven we in deze handreiking niet alleen handvatten voor de evaluatie, maar ook voor het samenspel zelf. We gaan bijvoorbeeld in op de toezichtvisie, het toezichtkader en de bestuurlijke opdracht. Dit is de basis van de relatie tussen bestuur en intern toezicht, en daarmee ook van de evaluatie.

Deze publicatie is geen blauwdruk hoe een evaluatie eruit zou moeten zien. Wel bevat dit document kennis en inzichten over welke elementen een dergelijk proces kan bevatten en hoe zowel toezichthouders als bestuurders de evaluatie kunnen inzetten. We hopen daarmee een stimulans te geven aan het samenspel en aan de evaluatie.

► 2 Visie op het samenspel tussen intern toezicht en bestuur

Bestuur en intern toezicht dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed bestuur van en toezicht op de onderwijsorganisatie, passend bij hun maatschappelijke opgave. Door de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019 te hanteren laten de verantwoordelijke bestuurders en intern toezichthouders zien dat zij gangbare standaarden voor goed bestuur en intern toezicht toepassen en vormgeven binnen de eigen context; ze zijn betrouwbaar. Integer en professioneel handelen en hier open over zijn, toont dat zij hun verantwoordelijkheid nemen. De functie van de bestuurder en de persoon van de bestuurder en intern toezichthouder zijn dan ook onlosmakelijk verbonden.

Als het gaat om de rollen van bestuurder en toezichthouder, staat in de Wet op het voortgezet onderwijs (Wvo) - kort gezegd - dat de toezichthouders toezicht houden op het bestuur. Het bestuur zorgt onder andere voor beleid, strategie en uitvoering. De raad van toezicht controleert, is werkgever en sparringpartner van de bestuurder. Daarnaast zien we een ontwikkeling dat de toezichthouder steeds meer een netwerker is. De toezichthouder zal zich steeds bewust moeten zijn van welke rol hij op een bepaald moment heeft. Rolbewustzijn is belangrijk om rolvast te zijn: alleen als je kunt herkennen in welke situatie je welke rol moet toepassen, kun je ook vasthouden aan die rol.

Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Het betekent dat toezicht en bestuur in staat moeten zijn om het strategische inhoudelijke gesprek te voeren, terwijl uit onderzoek blijkt dat bestuurders en toezichthouders vaak hoofdzakelijk zijn gericht op de inhoud van de uitdagingen van de organisatie en doorgaans minder goed in staat zijn met elkaar te spreken (Goodijk, 2017).

Het samenspel is dus van wezenlijk belang, want juist het strategisch inhoudelijke debat levert een grote meerwaarde op. De eerste stap is het vormen van een visie, waarbij de bestuurder leidend is in het proces. Het intern toezicht kan meedenken en zal toetsen of de visie past binnen het gestelde kader en of deze op de juiste wijze tot stand is gekomen. Uiteindelijk is het doel het creëren van een gemeenschappelijk beeld van de doelstelling van de stichting, het aanbod van het onderwijs, de maatschappelijke functies en de doelgroep. Steeds belangrijker in dit proces is de betrokkenheid en inbreng van belanghebbenden en de strategische positionering in het netwerk. Immers, in het onderwijs en de maatschappij verandert veel. Het is daardoor effectiever om aan de voorkant richting te bepalen en te beïnvloeden op waarden, in plaats van te controleren achteraf.

In het werk van bestuur en intern toezichthouder - en in het samenspel - zitten onzekerheden. Dit onder ogen zien en actief en doordacht tegemoet treden, biedt een aanmerkelijk grotere kans op duurzaam succes dan vluchten in de schijnzekerheid van overmatige controle. Dat betekent open het gesprek aangaan, aftasten en durven te benoemen dat je iets nog niet kunt overzien of weet. Daarnaast gaat het ook om elkaar scherp houden door kritische vragen te stellen. Valkuilen in het samenspel zijn te beleefd zijn naar elkaar en het moeilijk kunnen verdragen van onzekerheid.

Bestuurders en intern toezichthouders in het voortgezet onderwijs hebben als vertrekpunt de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019 (hierna: de code). Deze code is bedoeld om bewustwording van, kritische reflectie door en waardengedreven handelen van bestuur én intern toezicht te stimuleren. De code is 'principle based' en gaat uit van vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid (zie kader).

Vier principes van de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019

Verantwoordelijkheid

Besturen zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. Oftewel, zij zijn verantwoordelijk voor het proces waarmee en de kaders waarbinnen goed onderwijs tot stand komt. Het intern toezicht houdt toezicht op de aanwezigheid van heldere normen die als basis dienen voor dat proces. Daarmee creëren zij gezamenlijk publieke waarde, vanuit een visie op goed onderwijs en de onderliggende waarden. Dit wordt zichtbaar in de wijze waarop zij de governance van de onderwijsorganisatie inrichten, gericht op effectieve, efficiënte en gedragen besluitvorming.

Professionaliteit

Bestuur en intern toezicht zetten zich in voor een lerende organisatie op alle niveaus om invulling te geven aan de regionale maatschappelijke opgave. Dat betekent dat scholen en zij die daarin werkzaam zijn, zichzelf continu (willen) blijven ontwikkelen. Daarnaast vereist het principe van professionaliteit dat men niet enkel de goede dingen wil doen, maar ook dat men 'de dingen goed wil doen'. Dat vraagt om continue professionalisering onder andere van bestuur en intern toezicht.

Integriteit

Om het vertrouwen van de samenleving verder te versterken is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als 'het juiste doen, en het niet-juiste laten' en 'naar eer en geweten en naar het beste kunnen en vermogen handelen'. Integer handelen krijgt pas vorm in een specifieke context en wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van de betrokkenen.

Openheid

Onderwijsinstellingen hebben een maatschappelijke opgave en voeren die uit met publiek gefinancierde middelen. Om die reden geven zij actief invulling aan het principe 'openheid'. Deze open houding van bestuur en intern toezicht stimuleert het gesprek met belanghebbenden. Daarnaast wordt door actieve informatieverstrekking zichtbaar waar de onderwijsinstelling voor staat, wat zij bereikt en faciliteert dit belanghebbenden om mee te denken over de koers van de onderwijsinstelling.

De principes van de Code Goed Onderwijsbestuur zijn uitgewerkt in handvatten ('good practices') en een aantal 'pas toe-bepalingen'. Het accent ligt hiermee op het toepassen van de code met een lerende en reflectieve houding. De opstellers van de code willen ondersteunen, richting geven en inspireren bij het realiseren van de maatschappelijke opgave van het onderwijs.

Professionaliseringsthema's bestuurders en kernwaarden intern toezichthouders

Voor bestuurders is er sinds 2018 een professionaliseringskader. De zes thema's van dit kader zijn samengesteld op basis van input van veel bestuurders en anderen; ze hebben als doel de professionalisering van bestuurders te stimuleren en te ondersteunen. De thema's zijn:

1. boegbeeld en hoofd
2. maatschappelijke verantwoordelijkheid en opdracht
3. strategische visie en planning
4. leiderschap
5. verantwoordelijkheid en rekenschap
6. persoonlijke professionaliteit.

De toezichthouders zijn verenigd in de vereniging voor toezichthouders in onderwijsinstellingen en kinderopvang (VTOI-NVTK). In het verenigingsconvenant staan de visie en missie omschreven die het fundament vormen voor de kernwaarden van de vereniging.

In het strategisch beleidsplan 2021-2025 staan de visie en de missie van de VTOI-NVTK als volgt geformuleerd:

Visie: goed toezicht draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs en kinderopvang

Goed toezicht draagt bij aan de continuïteit en kwaliteit van onderwijs en kinderopvang en daardoor aan de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen, scholieren en studenten. De VTOI-NVTK staat voor toezicht in het onderwijs en de kinderopvang dat vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt uitgevoerd.

Missie: de VTOI-NVTK borgt de kwaliteit van toezicht

De VTOI-NVTK borgt de kwaliteit van het toezicht in het onderwijs en de kinderopvang in Nederland. Ze vertegenwoordigt raden van toezicht en toezichthoudende besturen. VTOI-NVTK ondersteunt raden van toezicht en toezichthoudende besturen, behartigt de belangen van het toezicht in het algemeen en de raden van toezicht of toezichthoudende besturen in het bijzonder en bevordert goed werkgeverschap.

De kernwaarden die richtinggevend zijn voor het handelen voor toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang zijn: integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, verbinding voelen met de organisatie en professionaliteit. De VTOI-NVTK is in 2021 het proces gestart om in dialoog met de leden, niet-leden en stakeholders concrete afspraken te maken over de kwaliteit van toezicht. Basis voor deze gesprekken is de voorgestelde code Goed Toezicht 1.0 uit het eindadvies van de Kwaliteitscommissie. Zij gaan uit van zeven principes:

1. legitimiteit en compliance
2. maatschappelijke verantwoordelijkheid
3. integriteit
4. transparantie en openheid
5. interne en externe verbinding
6. professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen
7. verantwoording.

▶ 3 Het fundament van de samenwerking: de toezichtvisie, de bestuurlijke opdracht en de relatie

Voor een goede samenwerking tussen bestuur en intern toezicht is het essentieel dat bestuurder(s) en intern toezichthouders regelmatig met elkaar van gedachten wisselen. Niet alleen over de inhoud, maar ook over de rolverdeling en de onderlinge omgang: Wat kan en mag je van elkaar verwachten? Welke rol nemen we nu in en is dat de gewenste rol? Deze discussie is bevorderlijk voor de kwaliteit van de besturing van de organisatie.

Naast een regelmatige uitwisseling van elkaars wensen en behoeften in het samenspel is het belangrijk om de principes, uitgangspunten en omgangsregels vast te leggen. De belangrijkste documenten zijn de bestuurlijke opdracht, de toezichtvisie en het toezichtkader. Het is gewenst om deze ook daadwerkelijk vast te leggen.

Bestuurlijke opdracht

De bestuurlijke opdracht vormt het fundament voor de sturing van het bestuurlijk handelen; het is het – contextspecifieke – antwoord op de vragen: Wat zijn de prioriteiten van deze organisatie in relatie tot de fase van ontwikkeling van de organisatie? Wat is de maatschappelijke opdracht? En wat zijn de ambities en de kwetsbare punten? In de bestuurlijke opdracht leggen de toezichthouder en bestuurder in ieder geval de prestatieafspraken vast. Daarnaast kunnen ook de afspraken uit het strategisch inhoudelijke debat hierin vastgelegd worden.

Naast de bestuurlijke opdracht onderscheidt de commissie-Meurs (2013) de bestuurlijke taak en het bestuurlijke vermogen.

De kern van de bestuurlijke taak bestaat volgens deze commissie uit de volgende onderdelen:

- de onderwijskwaliteit waarborgen
- de organisatie strategisch positioneren
- een stevige verbinding met de stakeholders onderhouden
- het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken en de bedrijfsvoering op orde hebben
- goed werkgeverschap vormgeven.

Bepalend voor het bestuurlijk vermogen zijn naar het oordeel van de commissie:

- expertise (onderwijskundige kennis, financiële en juridische kennis, kennis op het gebied van hrm en huisvesting, kennis van relevante maatschappelijke ontwikkelingen)
- een proactieve houding
- zaken van ‘buiten’ naar ‘binnen’ kunnen vertalen
- in staat zijn rollen en taken expliciet te maken
- de interne bestuurlijke dynamiek kunnen beheersen
- verbindingen aangaan en onderhouden.

Toezichtvisie

Bij een toezichtvisie gaat het om de volgende vragen: Vanuit welke waarden hou je toezicht en waarom? Waarop houd je toezicht en hoe doe je dat? (Goodijk, 2017). Het gaat dan om keuzes ten aanzien van bijvoorbeeld:

- *Waarden (al dan niet gedeeld) en uitgangspunten:* de 'bril' waarmee gekeken wordt naar de feitelijke en de gewenste situatie.
- *Gewenste omgang met de bestuurder:* formeel of meer informeel, inhoudelijk of vooral procesbewaking, et cetera.
- *Feitelijke rol: het houden van toezicht:* hoe vul je deze in en hoe controleer je de rolvastheid?
- *Invulling van de netwerkrol:* met wie houdt de raad van toezicht contact en is dat samen met het bestuur of apart?
- *Belangenafweging:* Hoe worden publiek belang, organisatiebelang en belangen van stakeholders tegen elkaar afgewogen? Welk belang krijgt in welke situatie prioriteit en waarom?
- *Focus van het overleg tussen toezichthouders en bestuurders:* op welke zaken dient het overleg vooral gericht te zijn (strategie/omgeving, bepaalde beleidszaken of aspecten van de interne besturing, interne organisatie, werkprocessen, et cetera)?
- *Fase, reikwijdte en intensiteit van het overleg:* Op welk moment betrek je elkaar bij de besluitvorming over een onderwerp? Welke mate van inhoudelijke betrokkenheid heeft de raad van toezicht bij de onderwerpen?
- *Invulling van de eigenstandige rol en verantwoordelijkheid van de raad van toezicht:* hoe organiseren toezichthouders bijvoorbeeld additionele informatievoorziening?

Toezichtkader

De keuzes kunnen nader uitgewerkt worden in een bestuurlijk kader en/of toezichtkader. Daarin is aandacht voor de perspectieven, de ijkpunten (wegen waarlangs), de grenzen (kaders waarbinnen), de prestatieafspraken (waartoe) en de instrumenten (zoals competentieprofielen, informatieprotocol, lijst met 'early signals', methoden van interventies).

Een toezichtkader is in de eerste plaats bedoeld als referentiekader voor de leden van de raad van toezicht, maar kan - na bespreking met het bestuur - ook als gezamenlijk referentiekader voor bestuur en intern toezicht worden benut. Bovendien helpt het toezichtkader om te komen tot een brede, integrale focus en een gerichte, consistente toets en beoordeling van het beleid en de algemene zaken van de organisatie. Het gesprek erover - met de rollen van de toezichthouder in gedachten - zal over het algemeen van (nog) grotere waarde zijn dan het vastleggen ervan.

Een voorbeeld van een toezichtkader treft u in de 'Handreiking (voor het schrijven van een) toezichtvisie, toezichtskader, toetsingskader, informatieprotocol en jaaragenda voor toezichthouders' (VTOI-NVTK, 2019).

Hoe bouw je een relatie op?

In de relatie tussen toezichthouder en bestuurder gaat het om het strategisch inhoudelijke debat met elkaar. Naast voldoende inhoudelijke expertise (op bijvoorbeeld gebieden als financiën, ICT of hrm) gaat het vooral ook over de onderstaande aspecten.

- *Betrokkenheid.* Voor een goed samenspel is betrokken distantie belangrijk. Van de intern toezichthouder mag verwacht worden dat deze meedenkt met de bestuurder en kritisch tegenspel biedt. Van de bestuurder mag verwacht worden dat hij daarvoor openstaat, de inhoudelijke betrokkenheid stimuleert en de toegevoegde waarde hiervan benut.
- *Open houding.* Het samenspel is waardevol wanneer zowel intern toezicht als de bestuurder openstaan voor iets anders of iets nieuws. Niet het vasthouden van ideeën of het zeker weten overheersen, maar juist de nieuwsgierigheid, een zekere kwetsbaarheid en het openlijk blijik geven van twijfels.
- *Stimulerend gedrag.* Het elkaar uitnodigen tot dialoog versterkt het samenspel tussen bestuur en intern toezicht. Durven zij elkaar te stimuleren en uit te dagen tot scherpe debatten en ook stakeholders te stimuleren tot betrokkenheid en inbreng?
- *Voldoende sensitiviteit.* Voor een betekenisvol samenspel hebben het intern toezicht en de bestuurder goede voelsprietten nodig om vroegtijdig signalen op te vangen, om onrust en twijfel bij de ander waar te nemen. Dit is bijvoorbeeld nuttig wanneer toezichthouders aangeboden informatie nog nader willen onderzoeken of verifiëren, of wanneer de raad van toezicht bepaalde zaken bij de bestuurder wil aankaarten.
- *Moraliteit/integriteit.* Het gewetensvol met dilemma's omgaan is wezenlijk bij het samenspel tussen intern toezicht en de bestuurder. Dat betekent bijvoorbeeld: elkaar scherp houden op moreel leiderschap, voorbeeldgedrag en anderen laten zien dat je het waard bent om de school te besturen of daar toezicht op uit te oefenen. Daarbij moet je de ander kritisch durven te bevragen vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid met als doel om gewetensvol om te gaan met complexe ethische vraagstukken.
- *Rolvastheid en rolbewustzijn.* Het intern toezicht heeft veel verantwoordelijkheid, maar het is uiteindelijk aan de bestuurder om de stichting te besturen. Het is daarom belangrijk dat een toezichthouder bewust is welke rollen hij kan aannemen, in welke situaties hij deze moet inzetten en hoe hij daaraan vasthoudt.

► 4 De evaluatie: doel, vorm en valkuilen

Een goede evaluatie begint bij de start van het traject. We hebben net drie wezenlijke onderdelen behandeld: de bestuurlijke opdracht, de toezichtvisie en het toezichtkader. We zijn ook ingegaan op de relatie tussen toezichthouders en bestuurders. Nu gaan we in op de evaluatie zelf: we bespreken doel, vorm en inhoud van de zelfevaluatie en de valkuilen. Daarna gaan we praktisch in op de voorbereiding van de zelfevaluatie, de vormgeving van het gesprek en de verslaglegging.

Waarom een evaluatie?

Zelfevaluatie is het basiselement van 'goed bestuur'. De kernvraag is: zijn wij met de juiste mensen, op de juiste manier met de juiste dingen bezig? Een zelfevaluatie biedt de kans om de knelpunten en sterke punten binnen en tussen bestuur en intern toezicht inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Boven tafel kan komen wat goed gaat en hoe van fouten geleerd kan worden. Vullen we onze procedurele en inhoudelijke toezichthoudende rol met voldoende scherpte in? Geven wij goed vorm aan onze werkgeversrol en aan onze strategische netwerkrol? Daarnaast biedt het de kans om de onderlinge verhoudingen kritisch onder de loep te nemen. Is er voldoende rolduidelijkheid en rolvastheid binnen bestuur en intern toezicht? Hoe constructief is de groepsdynamiek, wat speelt er in de 'onderstroom' en lukt het om deze 'onderstroom' bespreekbaar te krijgen? Door goed uitgevoerde evaluaties kan het leiderschap versterkt worden en de geloofwaardigheid bij stakeholders vergroot.

Twee mogelijke modellen voor het evaluatiegesprek

Het gesprek met de bestuurder zou kunnen plaatsvinden aan de hand van een leiderschapsmodel, respectievelijk visie op besturen. In bijlagen 1 en 2 treft u twee modellen aan, met bijbehorende gespreksvragen, die passend zijn binnen de context van het onderwijs.

Model 1

Het verantwoordelijk leiderschapsmodel van GITP is een integraal model dat inzoomt op vier niveaus:

- individueel niveau: verantwoordelijk leiderschap in relatie tot jezelf als bestuurder
- teamniveau: verantwoordelijk leiderschap in relatie tot het directie- of managementteam
- organisatieniveau: verantwoordelijk leiderschap in relatie tot de organisatie
- stakeholders: verantwoordelijk leiderschap in relatie tot de stakeholders.

Model 2

Het *secure base*-leiderschapsmodel van Kohlrieser is een groei- en ontwikkelingsgerichte stijl die gebaseerd is op de hechtingstheorie. *Secure base* is gestoeld op twee principes: 1. Geef medewerkers een gevoel van bescherming, vertrouwen en veiligheid (Care), ook wanneer resultaten teleurstellen of fouten worden gemaakt. 2. Spoor aan om risico's te blijven nemen (Dare), te experimenteren, te exploreren, wetende dat je er voor je medewerkers bent wanneer het anders liep dan gehoopt. De effecten van deze stijl zijn een gezonde ontwikkeling van creatiedrang, innovatief vermogen en veerkracht.

Vervolgens is het raadzaam om de bestuurder de ruimte te geven om professionele begeleiding/training te volgen, zodat hij op een veilige plek aan de slag kan met zijn ontwikkeling. Ten slotte raden wij aan om de gemaakte afspraken duidelijk vast te leggen.

Doel van de evaluatie

Doel van zelfevaluatie is 'zelfreiniging' van intern toezicht en bestuur: door de processen transparant en de gesprekken open te houden, worden 'oneffenheden' gladgestreken en wordt de kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde van de raad hoger. Voorbeelden van 'oneffenheden' zijn:

- te grote omvang van intern toezicht en/of besturen als gevolg van bijvoorbeeld fusies (waarbij interne toezichthouders en bestuurders soms hechten aan hun positie)
- onduidelijkheid over (de grenzen tussen de) verschillende rollen
- verschil van inzicht tussen interne toezichthouders over inhoudelijke kwesties of over governancekwesties, zoals de invoering van de code en de samenstelling van bestuur of raad van toezicht/bestuur
- onvoldoende scherp beeld van welke informatie bij bestuur op te vragen
- onduidelijkheid over de omgang met stakeholders
- onvoldoende kritisch doorvragen richting de bestuurder, waardoor deze steeds antwoorden schuldig blijft of zaken niet regelt die de intern toezichthouders van belang achten.

Vorm van de evaluatie

- *Eens per jaar een aparte sessie.* In de code staat dat intern toezicht en bestuur eens per jaar een aparte sessie beleggen voor de (zelf)evaluatie van hun functioneren en hun samenstelling. Het onderdeel tijdens een reguliere vergadering bespreken kan ook, maar komt dan in de praktijk veelal in de knel tussen urgente en actuele zaken.
- *De locatie.* Het blijkt weinig verschil te maken of de zelfevaluatie in de gebruikelijke vergaderruimte wordt gehouden of elders.
- *Liefst een collectieve evaluatie.* De sessie kan collectief of individueel zijn. Door te kiezen voor een collectieve evaluatie is het makkelijker om aandacht te kunnen besteden aan de onderlinge dynamiek en het samenspel. Een collectieve sessie kan wel voorafgegaan worden door een individuele voorbereiding, bijvoorbeeld aan de hand van een vragenlijst.
- *Externe begeleider.* In de Code Goed Bestuur VO staat dat intern toezichthouders en besturen hun rol en samenspel eens per drie jaar evalueren onder leiding van een externe begeleider. Deze kan optreden als procesbegeleider/gespreksleider en kan eventueel de zelfevaluatie voorbereiden door individuele leden te interviewen. Dat maakt het makkelijker voor de voorzitter om inhoudelijk mee te discussiëren, het brengt de nodige proceservaring in, voorziet tegelijkertijd in een heldere structuur voor proces en discussie en kan het samenspel tussen toezichthouders onderling en de bestuurder vanuit de hier-en-nu-ervaring teruggeven. Dit voorkomt ook dat de evaluatie 'tussendoor' wordt behandeld. Uiteraard kan ook vaker dan eens per drie jaar een extern begeleider ingezet worden.

Valkuilen bij de evaluatie

- Zelfevaluatieprocessen moeten zorgvuldig worden uitgevoerd. Wanneer zaken te veel op de man worden gespeeld of als er zonder goede onderbouwing kritiek wordt geleverd op elkaar, kan het gunstige effect negatief worden beïnvloed. De procesbegeleider/gespreksleider draagt hier een belangrijke verantwoordelijkheid. Hij kan het proces zodanig begeleiden dat professionele communicatieregels in acht genomen worden.
- Ook een haastig afgewerkte, onvoldoende voorgestructureerde of slecht geleide zelfevaluatie is een valkuil, bijvoorbeeld wanneer de evaluatie wordt afgewerkt als één van de agendapunten van een drukke vergadering. Dat kan negatief uitpakken. Zaken blijven dan onuitgesproken, worden niet goed bediscussieerd en blijven 'hangen'. Het inplannen van een aparte zelfevaluatie van een dagdeel zorgt ervoor dat er voldoende focus en tijd voor de zelfevaluatie is.
- Aan de andere kant moet ook weer niet te lang bij één persoon of onderwerp worden stilgestaan, waardoor andere onderwerpen blijven liggen. Een gerichte tijdsbewaking van de agenda is van essentieel belang om een uitgebalanceerde zelfevaluatie te realiseren.
- Verder is het onvoldoende 'managen van verwachtingen' een valkuil. Iedere deelnemer aan het proces moet zijn of haar voorkeuren kunnen uitspreken voor de wijze waarop het proces wordt ingericht en moet vooraf op de hoogte worden gebracht van de gang van zaken en de eigen verwachte inbreng. Een goede balans wordt gevonden als in een afzonderlijke bijeenkomst voor dit onderwerp, onder leiding van een ervaren deskundige, een goed voorbereid gesprek wordt gevoerd waarbij uitwisseling van (vaak subjectieve) beelden voorop staat en waarbij tot een synthese van alle uitspraken kan worden gekomen door een goede samenvatting en conclusie.
- Basisvereisten bij de werving van een externe deskundige als begeleider van het proces zijn: specifieke ervaring met zelfevaluaties binnen en buiten het voortgezet onderwijs, algemene kennis van governanceregels en van de taak en verantwoordelijkheid van raden van toezicht/besturen, inzicht in *boardroom dynamics* en de persoonlijke stevigheid om gedrag van de toezichthouders in het hier-en-nu te durven confronteren.

► 5 Voorbereiding van de evaluatie

Belangrijke aspecten van de voorbereiding van de zelfevaluatie zijn:

- De constatering uit de vorige zelfevaluatie.
- De keuze van het doel van de zelfevaluatie: Waar dient de nadruk op te liggen? Wat speelt er? Wat is de fase van ontwikkeling van de raad van toezicht, de bestuurder en de organisatie? Wat moet de zelfevaluatie bij voorkeur gaan opleveren?
- Neemt de bestuurder ook (gedeeltelijk) deel aan de zelfevaluatie? En op welke wijze?
- De keuze van vorm en methodiek van de zelfevaluatie.
- Het besluit wie de zelfevaluatie gaat voorbereiden, wel/niet ondersteund door een externe procesbegeleider.
- Het maken en afstemmen van de agenda, rondmailen van relevante informatieve stukken en zelfreflectievragen.

Bijlagen 3 en 4 bevatten twee werkvormen voor de voorbereiding van de zelfevaluatie.

► 6 De evaluatie: het gesprek zelf

Na de voorbereiding is het tijd voor het gesprek zelf. Hieronder geven we een aantal handreikingen over de opbouw van het gesprek, hoe je elkaar bevraagt en hoe je zorgt voor diepgang.

Hoe bouw je het gesprek op?

- Start met het uitspreken van verwachtingen.
- Deel je drijfveren om de school te willen besturen/toezicht te willen uitoefenen op deze school.
- Spreek uit wat ieder nodig heeft om zich open en kwetsbaar op te kunnen stellen.
- Zorg voor afwisseling in werkvormen.
- Zorg voor structuur in bespreking van de gekozen onderwerpen.
- Zorg voor afwisseling in discussie over de inhoud, waarden en passies (zie verder de volgende paragraaf).
- Leg afspraken vast.

Hoe bevraag je en creëer je diepgang?

Naast een zorgvuldig gekozen opbouw van de zelfevaluatie is het belangrijk om middels een gevarieerde vraagtechniek te komen tot diepgang in het gesprek. Meestal start een gesprek met het uitwisselen van de inhoudelijke aspecten. Intern toezichthouders en bestuurders gaan in gesprek om grondig te begrijpen wat ieders rationele beelden van de werkelijkheid zijn. Wanneer de dialoog alleen over de objectieve inhoudelijke aspecten gaat, krijgt het gesprek echter onvoldoende diepgang. Het gesprek over enerzijds de waarden, normen en overtuigingen en anderzijds de drijfveren en intuïtieve aspecten vindt dan onvoldoende plaats. Juist door een dialoog over deze aspecten wordt duidelijker wat de onderliggende motieven voor ieders visie op diverse zaken zijn.

In de gesprekken is het belangrijk om een goede balans te hanteren tussen kritisch doorvragen op de volgende zaken:

Inhoud/ratio

- Vragen naar de feitelijke situatie: Wanneer was dat? Wie waren erbij betrokken?
- Begripsvragen: kun je uitleggen wat je verstaat onder kindgericht onderwijs?
- Vragen naar voorbeelden: kun je een voorbeeld geven van een onderwijsactiviteit die past binnen kindgericht onderwijs?
- Vragen naar redenen en argumenten (bewijzen): Waarop is je visie op onderwijs gebaseerd? Welk onderzoek ligt ten grondslag aan deze visie van onderwijs?
- Vragen naar alternatieven: Welke andere visies op onderwijs heb je/jullie overwogen? Wat is het nadeel van kindgericht onderwijs en hoe kun je daaraan tegemoetkomen?
- Vragen naar gevolgen/voorspellingen laten doen: wat zijn de gevolgen/implicaties van kindgericht onderwijs op financiën, leerkrachten, leerlingen en didactische werkvormen?

Waarden, normen en overtuigingen

- Vragen naar onderliggende waarden.
- Vragen naar onderliggende normen/ethische principes.
- Vragen naar overtuigingen/percepties van de werkelijkheid.

Passie, drijfveren en intuïtie

- Vragen naar persoonlijke passie/drijfveren bij het onderwerp.
- Vragen naar het doel van de vraag/opmerking.
- Metavragen ten aanzien van het gesprek/het proces.

Na het gesprek

Na afloop van de zelfevaluatie is het essentieel om een verslag van het gesprek te maken. Het is raadzaam om van tevoren te bepalen wie aantekeningen maakt van welk deel van het gesprek en per onderdeel van het gesprek kort te bespreken wat het besluit is. Leg afspraken, ook over professionalisering, bij voorkeur schriftelijk vast.

▶ 7 Nawoord

Wij hopen dat we met de kennis in deze handreiking en de verwijzingen naar andere kennisbronnen bestuurders en toezichthouders helpen de evaluatie van hun samenspel vorm te geven.

Zoals gezegd is deze handreiking geen blauwdruk, juist ook omdat iedere onderwijsinstelling anders is. Wat we beogen, is dat bestuur en intern toezicht zich bewust zijn van de relatie, van de manieren waarop het samenspel vormgegeven kan worden en van hoe de evaluatie van dat samenspel eruit kan zien (en kan bijdragen aan een betere relatie).

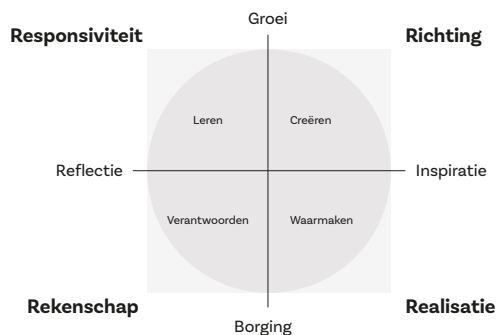
We hopen daarmee een stimulans te geven aan het samenspel en aan de evaluatie daarvan. Met als uiteindelijke doel: een goede schoolorganisatie en goed onderwijs.

► Bijlage 1 Het verantwoordelijk leiderschapsmodel van GITP

Deze bijlage beschrijft het verantwoordelijk leiderschapsmodel van adviesbureau GITP:

Het besef dringt zich steeds sterker op dat goed bestuurlijk leiderschap gekenmerkt wordt door *verantwoordelijk leiderschap* (*responsible leadership*). Dit geldt zowel voor de richting die bestuurders aangeven, de wijze waarop ze resultaten boeken en hun stijl van rekenschap afleggen, als voor de leereffecten die ze oogsten en hun vermogen zich te verbeteren. Twee kernbegrippen staan hierbij centraal: verantwoordelijkheid en verantwoording. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen en geven en verantwoording vragen en afleggen.

Bekijken we het analytisch en modelmatig, dan valt een duidelijke samenhang aan te brengen met behulp van twee assen. Deze assen geven de *intentie* van de bestuurder weer. Horizontaal: reflectie (links) en inspiratie (rechts). Verticaal: groei (boven) en borging (onder). Zo ontstaan vier domeinen Richting, Realisatie, Rekenschap en Responsiviteit. Dat zijn focusgebieden waar elke bestuurder en ook meer specifiek de bestuurder van een onderwijsinstelling op actief is.



Met behulp van vier trefwoorden Creëren, Waarmaken, Verantwoorden en Leren wordt in elk van de domeinen de *activiteit* van de bestuurder kernachtig weergegeven. De twee assen weerspiegelen, zoals gezegd, de *intentie*. Door deze te combineren ontstaan de vier R's: Richting, Realisatie, Rekenschap en Responsiviteit.

Lezen we het model met de klok mee, dan zien we dat een verantwoordelijk bestuurder een richting creëert en daarmee inspireert, zoals hij ook inspireert tot het waarmaken, het resultaat. Het waarmaken is een belangrijk onderdeel van de borging. Een verantwoordelijk bestuurder zorgt tevens voor borging, omdat hij het belangrijk vindt zich te verantwoorden en rekenschap te geven, maar ook te vragen. Dat is essentieel als onderdeel van de reflectie, die tevens leidt tot het lerend reageren (responsief zijn) op wat er is gebeurd. Het leerproces is een vorm van groei die weer leidt tot aanpassing van de richting. Deze continue beweging leidt tot verbeteringen van de output, alsmede tot ontwikkeling van de organisatie en context en de mensen die erin werken.

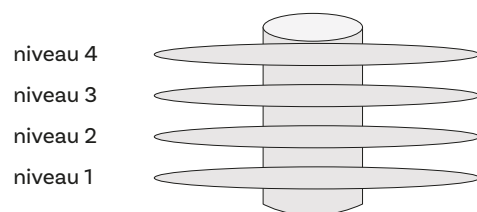
In pogingen het beeld en het profiel van de bestuurder van nu en de toekomst te vangen, zijn we door andere visies en modellen op leiderschap geïnspireerd en hebben we onze jarenlange ervaring met het beoordelen en ontwikkelen van leiders in het model geïntegreerd. Er is verwantschap met de PDCA-cyclus en de modellen van Kolb, Robertson en Quinn¹. Wat deze modellen in onze ogen echter minder duidelijk maken, is het verschil tussen leidinggeven aan een team, de organisatie, de omgeving (stakeholders), en ook aan jezelf.

¹ Robertson, P. (2003). *Ontsnappen uit de S-catraz. 'Always change a winning team'*. Schiedam, Scriptum. Quinn, R.E. e.a. (2008). *Handboek managementvaardigheden*. Academic Services. Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall.

Het model van verantwoordelijk leiderschap is daarmee *integraal*. Het omvat persoonlijke rijpheid en wijsheid, maar ook het vermogen anderen te inspireren. Het bevat analytische vaardigheden en de kennis en kunde om het strategisch krachtenveld te beïnvloeden en effectief met stakeholders om te gaan. Het gaat bovenal over leidinggeven aan jezelf en daarmee is de in deze tijd zo belangrijke competentie ‘zelfregie’ (fundamenteeler aangeduid als *core self evaluations*²) een belangrijk element in het model. Maar het model gaat ook over externe oriëntatie en over samenwerken met partnerorganisaties. Breed stakeholdermanagement is immers eveneens een eis die gesteld wordt aan bestuurders.

We kunnen de niveaus beschouwen als de ‘actieradius’ van de bestuurder(s). Dat leidt tot de volgende indeling:

1. Individu - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot jezelf
2. Team - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je team
3. Organisatie - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je organisatie
4. Stakeholders - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je stakeholders



In het gesprek tussen de renumeratiecommissie en de bestuurder(s) kunnen de vier aspecten van verantwoordelijk leiderschap aan de orde komen:

- Hoe heb je als bestuurder richting gegeven?
- Hoe en in hoeverre heb je als bestuurder de strategie gerealiseerd?
- Heb je als bestuurder rekenschap gegeven over wat je gedaan hebt?
- Heb je als bestuurder responsief gereageerd op feedback en gebruik je die in je ontwikkeling?

Hierna volgen voorbeeldvragen om het gesprek met de bestuurder op de vier niveaus vorm te geven.

Voorbeeldvragen op individueel niveau

- Kent de bestuurder zijn kwaliteiten en valkuilen?
- Organiseert de bestuurder geregeld feedback op zijn leiderschap? Leert hij van deze feedback?
- Investeert de bestuurder in zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling?
- Toont hij ambitie?
- Ontwikkelt en stimuleert hij nieuwe initiatieven?
- Realiseert hij (vooraf vastgestelde) doelen?
- Kan hij omgaan met ambiguïteit en complexiteit? Hanteert hij meerdere perspectieven tegelijkertijd?
- Laat hij zich beoordelen op competenties en resultaten?
- Neemt hij de volledige verantwoordelijkheid voor zijn handelen?
- Is hij open over zijn ethische/morele maatstaven?
- Kan hij professioneel omgaan met leiderschapsdilemma's?

2 Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organisational Behaviour*, 19, 151-188.

Voorbeeldvragen op teamniveau

- Heerst er vertrouwen en veiligheid in het managementteam (de teams)?
- Is er sprake van door het MT gedragen teamdoelen? Zijn er teamsessies over de strategie?
- Stimuleert men elkaar in het MT en de teams tot creativiteit/innovatie?
- Zorgt de bestuurder voor teamontwikkeling/teameffectiviteit/periodieke teamevaluatie?
- Worden teamtargets gesteld en gehaald? Worden de samenwerkingsdoelen gesteld en gehaald?
- Worden successen in het MT en de teams gevierd?
- Is het MT zelfkritisch? Legt het MT verantwoording af?
- Zorgt het MT voor geregelde feedback (van buiten het team) op het teamfunctioneren?

Voorbeeldvragen op organisatieniveau

- Worden de organisatieprocessen en werkwijzes snel/flexibel aangepast indien nodig?
- Is er een open (feedback)cultuur? Wordt diversiteit/inclusiviteit gerealiseerd?
- Is er sprake van een gedeelde missie/visie (met centrale/herkenbare waarden) in de organisatie?
- Is er continue aandacht voor innovatie?
- Wordt er gezorgd voor financiële gezondheid en continuïteit van de organisatie?
- Worden organisatiedoelen gehaald?
- Is er sprake van MTO/medewerkerbetrokkenheid?
- Is relevante managementinformatie beschikbaar? Worden doelen gemonitord? Wordt verantwoording afgelegd over gestelde doelen?
- Is er sprake van kwaliteitssystemen/toetsing en audits/reviews/visitaties?

Voorbeeldvragen op stakeholderniveau

- Is er een continue dialoog met stakeholders? Organiseert de bestuurder geregeld omgevingsfeedback?
- Is er sprake van externe benchmarking?
- Wordt in/met relevante netwerken samengewerkt?
- Wordt de tevredenheid van leerlingen en ouders gemeten en gerealiseerd?
- Worden de verwachtingen van ouders en leerlingen overtroffen?
- Wordt gezorgd voor externe reputatie en imago?
- Is het interne toezicht (onder andere medezeggenschapsraad en raad van toezicht) goed geregeld?
- Is de voorbereiding op extern toezicht (door de Inspectie van het Onderwijs) goed geregeld?

► Bijlage 2 Secure base-leiderschap van Kohlrieser

Secure base-leiderschap³ is op dit moment een van de meest toonaangevende visies op leiderschap. De aantrekkingskracht van deze visie heeft te maken met de merkbare effecten wanneer de stijl organisatiebreed als geheel, gedeeltelijk of zelfs alleen op directie- en managementniveau is ingevoerd. Door invoering van secure base-leiderschap krijgt de organisatie meer veerkracht bij snel opeenvolgende veranderingen en vernieuwingen. Daarbij zorgt het voor meer betrokkenheid en meer initiatieven vanuit medewerkers voor verdere groei en ontwikkeling. Gezien de voortdurende veranderopgave in het onderwijs kan deze stijl een goede bijdrage leveren aan het realiseren van een beoogde innovatie.

Het concept van secure base-leiderschap is mede gebaseerd op de hechtingstheorie van Bowlby. Op basis van het werk van Bowlby, leiderschapsonderzoek en de eigen ervaring van Kohlrieser zien we dat de hechting met ouders of opvoeders sterk bepalend is in hoe we de verbinding met anderen aangaan. Je persoonlijke leven is daardoor zowel een inspiratiebron als een veroorzaker van belemmerende overtuigingen. In contact met secure bases kun je je inspiratiebronnen optimaal benutten en leren omgaan met je belemmerende overtuigingen. Secure bases maken verschil voor het behalen van topprestaties en het leren omgaan met tegenslagen. Een secure base is een persoon, plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Tegelijkertijd biedt hij/zij een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan van risico's en het zoeken naar nieuwe uitdagingen (Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe). Wanneer bestuurders en managers zich gedragen als secure bases, zorgen zij ervoor dat hun medewerkers zich goed kunnen ontwikkelen en optimaal kunnen bijdragen aan de organisatie doelen. Hierdoor ontstaat een gezonde ontwikkeling van ondernemerschap, creatiedrang, innovatief vermogen en veerkracht.

George Kohlrieser en collega's laten in hun baanbrekende boek *Care to Dare* zien dat onderstaande negen eigenschappen een leider in staat stellen om anderen te laten excelleren:

1. Blijf kalm en geaard.
2. Accepteer het individu.
3. Zie het potentieel van de ander.
4. Luister en bevraag.
5. Geef krachtige boodschappen.
6. Focus op het positieve.
7. Moedig aan om risico's te nemen.
8. Inspireer door intrinsieke motivatie.
9. Wees toegankelijk.

Hierna volgen voorbeeldvragen om het gesprek tussen bestuurder en intern toezichthouder over secure base-leiderschap te voeren. Inventariseer:

- Welke kenmerken van secure base-leiderschap vul je goed in?
- Welke kenmerken zou je beter kunnen invullen?
- Welke kenmerken zou je willen ontwikkelen?
- Van welke verbeter slag zou je als bestuurder het meeste profijt hebben?
- Welke score denk je dat je teamleden je geven op de vragen over de verschillende kenmerken?

3 Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. & Coombe D. (2012). *Care to dare*, John Wiley & Sons.

Vragenlijst 'Ben ik een secure base-leider?'⁴

1 **Blijft kalm: reageert altijd beheerst ondanks hoge druk en hanteert effectief stressmanagement voor zichzelf en naar anderen.**

Score: 1 2 3 4 5

2 **Accepteert het individu: accepteert mensen en hun principes zoals ze zijn, ook wanneer kortetermijnresultaten tegenvallen.**

Score: 1 2 3 4 5

3 **Ziet het potentieel: onderzoekt doorlopend hoe teamleden zichzelf verder kunnen ontplooiën in hun rol en op hun verantwoordelijkheidsgebied.**

Score: 1 2 3 4 5

4 **Luistert actief en toont belangstelling: stelt liever vragen dan te vertellen wat mensen moeten doen.**

Score: 1 2 3 4 5

5 **Geeft een krachtige boodschap af: communiceert bondig en goed overwogen met medewerkers.**

Score: 1 2 3 4 5

6 **Focust op het positieve: focust op kansen, mogelijkheden en voordelen, zelfs op de meest uitdagende momenten.**

Score: 1 2 3 4 5

7 **Stimuleert het nemen van risico's: organiseert uitdaging, de concrete mogelijkheid voor medewerkers om kansen op te pakken die buiten hun bestaande verantwoordelijkheid liggen.**

Score: 1 2 3 4 5

8 **Inspireert met intrinsieke motivatie: motiveert anderen vanuit hun behoefte om te leren, zich te ontwikkelen, groei en potentieel.**

Score: 1 2 3 4 5

9 **Straalt toegankelijkheid uit: heeft verantwoordelijkheidsgevoel, is 'aanraakbaar' en beschikbaar wanneer mensen daar behoefte aan hebben.**

Score: 1 2 3 4 5

4 <https://secure-base-leadership.nl/over-sbi>

► Bijlage 3 Werkvorm 1: zelfevaluatie aan de hand van inhoudelijke focuspunten

Een van de belangrijkste vragen tijdens de voorbereiding van de zelfevaluatie is waar de nadruk van de evaluatie komt te liggen. Hieronder beschrijven we een aantal focuspunten die kunnen worden gekozen en welke vragen daarbij kunnen worden gesteld (met behulp van de vragenlijst strategisch partnerschap, Goodijk, 2017, p. 196-199).

Vervolgens kunnen de volgende stappen worden doorlopen:

1. Kies een focus/deelonderwerp:
 - A focus op dialoog
 - B focus op visie
 - C focus op leiderschap en daadkracht (zie de voorbeeldvragen).
2. Bereid individueel de vragen voor.
3. Ga in dialoog met elkaar over de vragen.
4. Stel de verbeterpunten vast.
5. Spreek af wie verantwoordelijk is voor welke verbeterpunten.

A Focus op dialoog

Interne dynamiek binnen de raad van toezicht

1. Wat is gedaan om tot voldoende diversiteit en dynamiek binnen de raad te komen?
2. Hoe is het gesteld met het leiderschap en de regierol van de voorzitter, de wijze van overleg en het opereren als team?
3. Hoe is de taakverdeling en de onderlinge afstemming geregeld?
4. Durft de raad eventuele taboes open te adresseren, elkaar aan te spreken op tekortkomingen in functioneren of ongewenst gedrag?
5. Is er binnen de raad voldoende aandacht voor de verdere ontwikkeling van eigen kennis, inzichten en vaardigheden?

Overleg/omgang met bestuurder

1. Is de raad van toezicht over het algemeen vroegtijdig/inhoudelijk bij de beleidsontwikkeling betrokken of beperkt zij zich tot het beoordelen van de voorgenomen bestuursbesluiten?
2. Hoe bereidt de raad zich voor op het overleg met de bestuurder (wijze van agendering en informatievoorziening, ruimte voor eigenstandigheid en dergelijke)?
3. Welke doelstellingen en beleidsafspraken heeft de raad met de bestuurder vastgesteld en hoe worden deze beoordeeld?
4. Op welke wijze houdt de raad de bestuurder scherp: kan deze, indien het moet, voldoende doorvragen op onduidelijke antwoorden en onafhankelijk en kritisch optreden om de noodzakelijke *countervailing power/* tegenkracht uit te oefenen?
5. Is er sprake van voldoende evenwicht en tegenwicht in de relatie tussen de (voorzitter van de) raad en de bestuurder(s)?
6. Is er sprake van voldoende rolbewustzijn en rolvastheid?

Omgang met stakeholders

1. Hoe kan de raad van toezicht erop toezien dat het bestuur een actief en succesvol stakeholderbeleid voert?
2. Welke contacten met (welke) interne stakeholders heeft de raad zelf (nodig) om zichzelf goed te laten informeren en het stakeholderbeleid van het bestuur goed te kunnen beoordelen?
3. Hoe zichtbaar en aanspreekbaar is de raad voor interne en externe stakeholders?
4. Op welke wijze dient de raad in deze relaties te treden zonder zijn onafhankelijkheid te verliezen?
5. Welke bijdragen levert de raad aan het creëren van draagvlak voor en legitimiteit van beleidsveranderingen?

B Focus op visie

Toezichtvisie

1. Wat is de bedoeling (het perspectief, de meerwaarde) van het intern toezicht en vanuit welke waarden opereert de raad van toezicht?
2. Voor/namens wie wordt het toezicht uitgeoefend (school, leerlingen, ouders, stakeholders, samenleving)?
3. Aan welke belangen wordt de meeste prioriteit gegeven en waarom?
4. Waarmee houdt het toezicht zich vooral bezig (agenda, hoofdthema's) en op basis waarvan?
5. Is de raad vooral bedoeld als financiële controleur of procedurele toezichthouder op afstand, of veel meer als strategische partner van het bestuur?

Toezichtkader/werkwijze

1. Welke focus heeft de raad van toezicht: in hoeverre richt het toezicht zich op strategieontwikkeling, financiële bedrijfsvoering, organisatie/P&O-beleid, onderwijskundig beleid, omgang met stakeholders en dergelijke?
2. Op basis van welke criteria/ijkpunten beoordeelt de raad het beleid?
3. Welke instrumenten gebruikt de raad daarbij (zoals omgevingsverkenning, informatieprotocol, *early signals*, prestatieafspraken en dergelijke)?
4. Heeft de raad een jaarplanning gekoppeld aan de P&C-cyclus en een jaaragenda met de belangrijkste thema's?
5. Hoe evalueert de raad de ontwikkelingen?

C Focus op leiderschap en daadkracht

Taak/rollen

1. Hoe geeft de raad van toezicht vorm en inhoud aan de werkgeversrol?
2. Is de raad voldoende rolbewust en rolvast?
3. Op welke wijze adviseert de raad en adviseren de individuele leden het bestuur/de bestuurder(s)?
4. Welke bestuursbesluiten worden op welk moment aan de raad ter goedkeuring voorgelegd?
5. Welke invulling geeft de raad aan zijn strategische netwerkrol?
6. In hoeverre vormt de raad de verbinding tussen de samenleving en de (interne) organisatie?

Informatieprotocol

1. Welke informatie heeft het intern toezicht vooral nodig?
2. Op welke wijze vergaart het toezicht, naast de informatie van de bestuurder, de benodigde additionele informatie?
3. Welke toegang heeft de raad tot welke informatiebronnen om voldoende geïnformeerd te worden/blijven?
4. Welke informatie wordt wanneer uitgewisseld tussen het intern en het extern toezicht?

Early warnings/signalen

1. In hoeverre en hoe signaleert en bespreekt de raad van toezicht potentiële problemen en risico's met de bestuurder?
2. Welke signalen van binnen de organisatie spelen een rol voor de raad en hoe?
3. Bespreekt de raad eventuele onduidelijkheden, dan wel inconsistenties in de beleidsuitvoering met de bestuurder?
4. In hoeverre agendaert de raad mogelijk(e) gedrag(sveranderingen) van de bestuurder en/of anderen binnen/buiten de organisatie?
5. Maakt de raad gebruik van eventuele externe signalen en welke dan?

Interventies

1. Welke interventiemogelijkheden heeft de raad van toezicht?
2. Hoe en aan de hand waarvan kan het toezicht tijdig en adequaat bijsturen of ingrijpen als het moet?
3. Worden de vergadertechnische interventies (zoals agendering, voorbereiding, uitstellen beslissing, schorsen van vergadering en dergelijke) voldoende benut?
4. Maakt de raad eventueel gebruik van derden/deskundigen om een advies of toelichting op bestuursvoorstellen te krijgen?
5. Welke andere contacten worden benut om eventueel bij te stellen of in te grijpen?

Verantwoording

1. Heeft de raad een eigen verantwoordingsplicht?
2. Aan wie is de raad verantwoording verschuldigd en waarom?
3. Op welke wijze geeft de raad die verantwoording gestalte?
4. Wat staat er in het (jaar)verslag van de raad en op de website?
5. Krijgt de raad feedback op zijn functioneren, van wie en hoe?

► Bijlage 4 Werkvorm 2: zelfevaluatie aan de hand van de dilemma-vragenlijst

Dilemma-vragenlijst van GITP



| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Rvt-rol is toetsen/controleren | | | | | | | | | Rvt-rol is sparringpartner |
| 2. Rvt beoordeelt achteraf | | | | | | | | | Rvt denkt vooraf mee |
| 3. Rvt heeft/ontwikkelt eigen strategische visie | | | | | | | | | Rvt laat de strategische visie aan het bestuur over |
| 4. Rvt functioneert zo veel mogelijk achter de schermen | | | | | | | | | Rvt is zichtbaar voor de organisatie |
| 5. Rvt zorgt voor eigen informatievoorziening en -kanalen | | | | | | | | | Rvt baseert zich op de informatievoorziening door het bestuur |
| 6. Rvt-leden zorgen voor één mening/visie naar de bestuurder | | | | | | | | | Rvt-leden kunnen verschillende meningen/visies richting de bestuurder hebben |
| 7. Rvt heeft contacten met externe stakeholders | | | | | | | | | Rvt laat contacten met externe stakeholders aan het bestuur over |
| 8. Rvt handelt naar de letter van de codes en regelgeving | | | | | | | | | Rvt handelt naar de geest van de codes en regelgeving |
| 9. Rvt heeft persoonlijke contacten met de bestuurder | | | | | | | | | Rvt beperkt zich tot zakelijke contacten met de bestuurder |

- Stap 1** Voorbereiding door individuele leden van de raad van toezicht: zet bij elk dilemma een blauw kruisje voor de huidige situatie en een groen kruisje voor de gewenste situatie.
- Stap 2** Ieder lid van de raad van toezicht geeft met behulp van stickers tijdens de zelfevaluatiebijeenkomst op een groot flipovervel met daarop de dilemmavragenlijst zijn/haar oordeel over de huidige en gewenste situatie.
- Stap 3** Vervolgens volgt een gesprek over het beeld dat ontstaat: Waar denken we hetzelfde over? Waar verschillen wij van mening?
- Stap 4** Daarna stelt de raad van toezicht de ontwikkelrichtingen vast.
- Stap 5** Ten slotte spreekt de raad van toezicht af wie er verantwoordelijk is voor het uitwerken van de onderscheiden ontwikkelrichtingen.

Literatuurlijst

- Code Goed Onderwijsbestuur. VO-raad, 2019.
- Een gemeenschappelijke missie. Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap. VO-academie, 2018.
- Goodijk, R. (2017), Strategisch partnerschap, wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het semi-publieke domein.
- Handreiking (voor het schrijven van een) toezichtsvisie, toezichtskader, toetsingskader, informatieprotocol en jaaragenda voor toezichthouders. VTOI-NVTK, 2019.
- Handreiking leerlingendaling voor toezichthouders. VTOI-NVTK en VO-raad, 2019.
- Handreiking Werkgeversgesprekken.
- De smalle en brede werkgeversrol van de Raad van Toezicht, VTOI-NVTK, 2020.
- Handreiking en werkboek evaluatiecyclus, VTOI-NVTK 2021.
- Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. VO-academie, 2019.
- Verenigingsconvenant. VTOI-NVTK, 2018.
- Goed Toezicht: IJken en Verrijken, VTOI-NVTK Eindadvies Kwaliteitscommissie (2020).

De publicaties zijn te vinden op de websites van de VO-raad (vo-raad.nl) en de VTOI-NVTK (vtoi-nvtk.nl). Een deel van de publicaties van de VTOI-NVTK is alleen toegankelijk voor leden.

Colofon

Dit is een uitgave van de VO-raad en de VTOI-NVTK.

Tekst: Betty Lutke Schipholt (GITP)
Redactie: Martijn de Graaff Communicatie
Ontwerp: BUREAUBAS

Met dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van deze handreiking.

| | |
|-----------------|------------------|
| VO-raad | VTOI-NVTK |
| Aidadreef 4 | Horapark 9 |
| 3561 GE Utrecht | 6717 LZ Ede |
| T 030 232 48 00 | T 085-00 142 78 |

Over de schrijver

Drs. Betty Lutke Schipholt heeft jarenlange ervaring in het adviseren, begeleiden en professionaliseren van toezichthouders en bestuurders bij leiderschaps- en governancevraagstukken in het semipublieke domein. Door haar achtergrond als onderwijskundige en organisatiepsycholoog heeft zij zowel aandacht voor specifieke bestuurlijke onderwijsthema's als voor cultuur, gedrag en samenwerkingspatronen. Zij stimuleert reflectie en dialoog om het samenspel tussen intern toezicht en bestuur te versterken.

