

TOEZIEN

Magazine voor toezichthouders in onderwijs en kinderopvang

ToeziChthouder Cora Vonk

Waardecreatie in tijden van corona

Kinderopvang

Nieuwe scenario's toekomst kindvoorzieningen

Kwaliteit van toezicht

Samen een route kiezen en vastleggen

in deze *uitgave*:

03 →

06

Houvast in crisistijd

Als toezichthouder wil je de bestuurder in crisistijd niet voor de voeten lopen, maar wel kordaat geïnformeerd worden. En je rollen goed kunnen vervullen. Want ook achteraf wil je constateren dat de korte-termijnacties die genomen zijn, passen bij de lange-termijnwaarden.

10

Samen bovenmatige reserves aanpakken

Veel onderwijsorganisaties zouden te weinig oog hebben voor de gevolgen van de vergrijzing en de dalende leerlingenaantallen. Opvallend is dat in alle rapporten over krimp de rol van de toezichthouder nooit wordt benoemd. Wat doet en moet de toezichthouder in een krimpgebied?



11

Boekrecensie

Maatschappelijk verantwoord besturen, good governance in de bestuurskamer.

12

Samen een route kiezen en vastleggen

Aan het ledenonderzoek 2020 hebben 124 rvt's deelgenomen, daarna is dit aangevuld met verdiepend onderzoek door studenten van de Universiteit Utrecht. Het onderzoek richt zich op diverse actuele onderwerpen: wat verstaan we onder goed toezicht? Hoe kunnen we de kwaliteit toetsen en verbeteren? Hoe verantwoorden we onszelf naar de samenleving? En aan welke kwaliteitsnormen willen wij onszelf houden?

14

De werkgeversrol van de raad van toezicht

Column door Willem de Vos

18

Blij zijn met de ander

Interview met Monika Milz over het dit voorjaar verschenen boek *Onvrijwillig. Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders*.

Nieuwe scenario's toekomst kinderopvang

Grote ontwikkelingen in de kinderopvang, die ook de toekomst van het primair onderwijs kunnen bepalen. Vlak voor de zomer verschijnen drie belangrijke rapporten, waarin vergaande scenario's voor jonge-kindvoorzieningen worden uitgetekend. Want de huidige situatie rondom het jonge kind lijkt onhoudbaar.

08



Waardecreatie in tijden van corona

De manier waarop bestuur en toezicht met de gevolgen van corona omgaan, vormt een belangrijke graadmeter voor de vraag in hoeverre langetermijn-waardecreatie daadwerkelijk een issue is in de boardroom.



Nieuwe scenario's toekomst kinderopvang

Grote ontwikkelingen in de sector kinderopvang, die ook de toekomst van het primair onderwijs kunnen bepalen. Vlak voor de zomer verschenen drie belangrijke rapporten, twee in opdracht van het kabinet en een afkomstig van werkgevers en voortrekkers uit kinderopvang en primair onderwijs. In de rapporten worden vergaande scenario's voor kindvoorzieningen uitgetekend. Want de huidige situatie lijkt onhoudbaar.

Op 30 juni bood het platform De Toekomst van Arbeid (PTA) het advies 'Investeren in mensen' aan minister Koolmees aan, met daarin het hoofdstuk 'Jonge kinderen en hun werkende ouders'. Toekomst van Arbeid, een platform van publieke en private partijen met een breed maatschappelijk draagvlak, wil een voorziening voor kinderen van 0-6 jaar (de speelleerschool) en een brede school voor kinderen van 6-12 jaar. Een van de aanbevelingen is breed toegankelijke kinderopvang, twee dagen in de week voor alle kinderen van nul tot zes jaar. En een brede schooldag, waarin onderwijstijd en opvangtijd flexibeler in elkaar overlopen, met 840 uur onderwijstijd en 360 uur brede talentontwikkeling voor kinderen tussen 6 en 12 jaar. De brede schooldag moet ook ouders in staat te stellen werk- en zorgtaken beter te combineren. In kindcentra geven onderwijs en opvang samen

vorm aan de ontwikkeling van kinderen. Leraren kunnen zich meer richten op hun kerntaak van overdracht en instructie, pedagogisch medewerkers ondersteunen bij begeleiding en richten zich op bijvoorbeeld bewegen, sport, cultuur en techniek.

In combinatie met de mogelijkheid dat alle kinderen vanaf 1 jaar twee dagen per week naar opvang van goede kwaliteit kunnen, worden vroege achterstanden voorkomen en neemt de kansongelijkheid af. De voorstellen rond onderwijs en kinderopvang zijn ontwikkeld in samenwerking met Rinda den Besten (PO-Raad), Suzanne Konijnendijk (VNG) en Karen Strengers (BMK).

Uitgangspunt

Zelf heeft het kabinet – na het 'interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) deeltijdwerk' – ook



TEKST:
Aart Verschuur

een onderzoek uit laten voeren naar mogelijkheden om knelpunten in kindvoorzieningen aan te pakken. Dit is net voor de zomer uitgewerkt in de scenariostudie vormgeving kindvoorzieningen (SVK). Deze tussenrapportage geeft inzicht in het huidige stelsel, de voor- en nadelen hiervan en presenteert vier scenario's voor toekomstige kindvoorzieningen.

Toekomstig, want grote veranderingen zijn niet meer van dit kabinet te verwachten en worden over de verkiezingen van 2021 getild. De scenariostudie gaat over de voorzieningen voor (ouders van) kinderen van 0 tot 12 jaar en heeft betrekking op verlof, kinderopvang én het primair onderwijs. Belangrijke uitgangspunten zijn:

- de ontwikkeling van het kind staat voorop
- voldoende keuzevrijheid
- jonge gezinnen worden zoveel mogelijk ondersteund in de combinatie arbeid en zorg
- stimulering van arbeidsparticipatie van vrouwen, minder deeltijdwerk
- eenvoudig stelsel

Basisscenario's

Basisscenario 0 bestaat uit het optimaliseren van bestaande regelingen. In dit scenario worden geen grote wijzigingen voorzien in de huidige kindvoorzieningen, maar wordt op basis van de huidige situatie en recent doorgevoerde verbeteringen gekeken hoe bestaande regelingen verder geoptimaliseerd kunnen worden. De verwachte effecten van dit scenario op de gestelde doelen zijn gering.

Scenario 1: alternatieven voor de kinderopvangtoeslag. Dit scenario beoogt de wijze van financiering van het stelsel van kindvoorzieningen te vereenvoudigen. Dit scenario gaat uit van financiering via een uitvoerder in plaats van de ouders, denk aan DUO. De verwachting is dat het scenario met name een vereenvoudiging is voor ouders. Dit scenario kan uitgebreid worden met het loslaten van de arbeidseis en/of het inkomenscriterium voor kinderopvangtoeslag.

Scenario 2: het vergroten van de toegankelijkheid van de kindvoorzieningen. Met dit scenario wordt beoogd de ontwikkeling van kinderen en het combineren van werken en zorgen voor alle ouders te bevorderen. Het gaat hierbij om het aantal gratis dagdelen/dagen en een betere aansluiting van kinderopvang op het primair onderwijs.

Scenario 3: richting een integrale kindvoorziening. Bij dit scenario vindt meer samenwerking tussen of een integratie van onderwijs en kinderopvang plaats. Hiermee wordt beoogd de ontwikkeling van kinderen te optimaliseren, de toegankelijkheid voor alle gezinnen te borgen en daarmee de arbeidsparticipatie te verhogen. Een randvoorwaarde voor verdergaande integratie is een algemeen toegangsrecht voor alle kinderen. Dit scenario richt zich op sluitende dagarrangementen voor

kinderen in verschillende leeftijdsgroepen (in lijn met het IBO Deeltijdwerk). Dit scenario 3 lijkt het meest op de voorstellen van het platform Toekomst van Arbeid.

Onhoudbaar

Al deze rapporten komen niet zomaar uit de lucht vallen. Allereerst kampt Nederland met de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Deze dienst heeft ouders jarenlang geteisterd door ze onterecht te verdenken van fraude met kinderopvangtoeslagen, deels overigens op instigatie van de politiek die de burger in principe wantrouwt en daarom bij de invoering heeft gehamerd op 'fraudevrije' toeslagen. Het systeem van kinderopvangtoeslagen via de Belastingdienst is inmiddels vrijwel onhoudbaar geworden, en directe financiering van kinderopvang is wel de minste verandering die we in de naaste toekomst kunnen verwachten. Dan worden kinderopvangorganisaties rechtstreeks gefinancierd door de overheid, in plaats van via de ouders.

Maar ook de problemen in het primair onderwijs spelen parten. Werkdruk, personeelstekorten en achterblijvende prestaties van zowel het onderwijs als de leerlingen. Nederland daalt al jaren op de internationale lijstjes van onderwijskwaliteit, de achterstanden van leerlingen nemen toe en de succesvolle voorschoolse educatie die de kinderopvang aanbiedt, wordt vaak weer teniet gedaan in de eerste twee jaren van de basisschool. Van 'kansen voor iedereen' is geen sprake.

Brancheorganisaties kinderopvang

Hoe kijken de werkgevers in de kinderopvang tegen alle veranderingen aan die mogelijk over de kinderopvang en primair onderwijs worden uitgestort in de naaste toekomst? Het zal geen verwondering wekken dat in de kinderopvang verschillend wordt gereageerd, we hebben immers te maken met twee brancheorganisaties, elk met eigen accenten.

Zo is de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK) ontstaan door een afsplitsing van de Brancheorganisatie Kinderopvang (BK), omdat leden de risico's van de huidige marktwerking in de kinderopvang zagen, zoals winstonttrekkingen die ten koste gaan van de kwaliteit en omdat zij verdere integratie van kinderopvang en onderwijs wilden nastreven. De BK ziet op haar beurt weer de voordelen van het huidige systeem: een divers aanbod van kinderopvang voor ouders, van hoge kwaliteit.

We spreken met Emmeline Bijlsma, directeur van de Brancheorganisatie Kinderopvang en met Monique Vreeburg, voorzitter a.i. van de BMK. Beiden denken dat SVK-scenario Nul het minst waarschijnlijk is voor de toekomst. Iedereen wil immers van het huidige toeslagenstelsel af. Bijlsma is niet voldoende. 'De problemen die in alle rapporten worden geschetst, los je niet op met niets veranderen', stelt Vreeburg.



Monique Vreeburg



Emmeline Bijlsma

Bijlsma vindt dat we niet te veel moeten willen veranderen door alles op de schop te gooien. 'We functioneren als kinderopvang nu goed. De kinderopvang is in de afgelopen jaren gegroeid, zowel in omvang als kwaliteit als wat de keuzevrijheid van ouders betreft. Dat is dankzij de marktwerking. Ondertussen zijn publieke diensten – zoals het onderwijs – in kwaliteit verslechterd. Verregaande integratie met het onderwijs zet alles wat nu goed werkt op z'n kop, het onderwijs kan beter eerst haar eigen problemen oplossen.'

Gelijkwaardigheid

Vreeburg van de BMK is voorstander van verdergaande samenwerking met het onderwijs. Scenario's 2 en 3 bieden daarvoor goede kansen, ze vergroten de toegankelijkheid voor alle kinderen en bieden een betere aansluiting op het basisonderwijs. Echte integratie, zoals het platform Toekomst van Arbeid bepleit (scenario 3), zou een mooi einddoel zijn; een brede schooldag waarin onderwijstijd en opvangtijd flexibeler in elkaar overlopen. Scenario 2 ziet zij als tussenstap. 'Er moet natuurlijk eerst heel wat gebeuren, met name als het om de gelijkwaardigheid van kinderopvang en onderwijs gaat. De perikelen tijdens corona hebben veel vingers op zere plekken gelegd. Maar dit biedt ook weer kansen om met elkaar het gesprek aan te gaan over samenwerking. En samen te zoeken naar vormen van samenwerking die buiten het logge systeem van het onderwijs kunnen floreren', aldus Vreeburg. Zij constateert dat het in de afgelopen jaren nauwelijks is gelukt om de schotten tussen onderwijs en opvang te laten verdwijnen. Soms zijn ze zelfs steviger geworden. 'Het lukt maar een handjevol samenwerkers om écht een integrale voorziening te maken.. Maar je hoeft niet

meteen naar integrale organisaties, er zijn meerdere wegen die naar goede samenwerking kunnen leiden.'

Liever netwerken maken

Bijlsma op haar beurt vindt samenwerking met onderwijs prima, zolang alles maar niet in blauwdrukken wordt geperst. 'Ik vind het ouderwets om nog te denken aan fysieke, vaste vormen van samenwerking in één gebouw. We leven niet voor niets in een netwerksamenleving. Sommige losse netwerken functioneren beter dan samenwerking in één organisatie. Eén gebouw biedt geen garantie. Succesvolle samenwerking kan pas ontstaan als je samen een bepaald doel nastreeft en elkaar kunt vinden in elkaars kwaliteiten.'

'Tijdens de coronacrisis heeft de kinderopvang steeds het belang van kinderen en ouders centraal gesteld. De kinderopvang is van nature naar buiten gericht. Het onderwijs is van nature naar binnen gericht en stelt haar taak centraal: het geven van onderwijs. Dat maakt het gezamenlijk stellen van doelen ingewikkeld. Het kan alleen goed werken als je kijkt naar ieders kracht en daar gebruik van maakt.'

Samenwerking benaderen vanuit de inhoud, dat is de enige weg naar meer integrale kindvoorzieningen, vindt ook Vreeburg van de BMK. 'Brede talentontwikkeling en daarmee een verbreding van de huidige bso's biedt kansen voor het 'grote onderhoud' dat ook volgens het onderwijs zelf zo hard nodig is. Met minder uren onderwijs en meer uren talentontwikkeling. De kinderopvang kan daarbij een goede partner zijn, vanwege haar expertise over het jonge kind tot 6 jaar en de talentontwikkeling van 6-12 jaar. Als je noodzakelijke veranderingen vanuit deskundigheid en expertise benadert, komt de organisatie ervan wel goed.'

Houvast in crisistijd

In veel sectoren komt het hard binnen: COVID-19. Abrupt komt het geëigende tot stilstand en ontstaat een tijd van onduidelijkheid en onzekerheid. Bestuurders staan plotseling voor geheel andere opgaven. Planningen, begrotingen, ze zijn ogenschijnlijk achterhaald. Andere vaardigheden zijn ineens noodzakelijk.

Als toezichthouder wil je de bestuurder in crisistijd niet voor de voeten lopen, maar wel kordaat geïnformeerd worden. En je rollen goed kunnen vervullen. Want ook achteraf wil je constateren dat de korte-termijnacties die genomen zijn, passen bij de lange-termijnwaarden. Kortom, waar is het nieuwe houvast?

Primair is er volgens Petri Hofste, commissaris bij onder meer Rabobank Nederland en Achmea, de verantwoordelijkheid als werkgever. Hofste: 'Is de zittende bestuurder adequaat geëquipeerd om in tijden van crisis de organisatie te leiden of vraagt dit aanvullende maatregelen? Andere talenten en vaardigheden worden namelijk gevraagd.'

Het klimaat is door corona compleet veranderd. Volgens Hofste komt hier het dna van de organisatie bovendrijven, want los van de bestuurder is relevant in hoeverre de organisatie zich op een natuurlijke manier gedraagt in tijden van crisis. Volgens Eliane van Steenberg (toezichthouder team gedrag en cultuur bij de AFM) helpt een open cultuur van een organisatie enorm, medewerkers durven dan fouten te maken, er is veel meer creativiteit. Onderdelen die juist ook in tijden van crisis van belang zijn.

Is ons toezichtkader robuust?

Bestaande toezichtkaders bieden uiteraard op het eerste gezicht houvast, maar vragen mogelijk ook revisie. Want in tijden van extreme omstandigheden is de houdbaarheid van een begroting,

mogelijk zelfs van een strategisch plan, aan de orde en zijn gestarte projecten wellicht ineens gebaseerd op een wankel fundament.

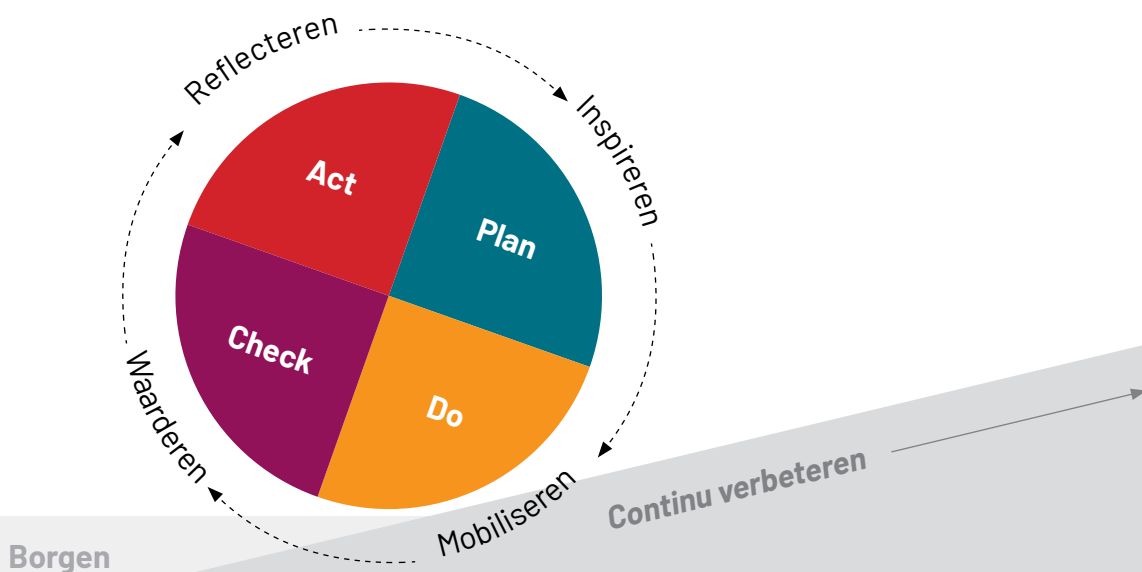
Daarmee ontstaat de logische vraag wanneer je als toezichthouder dit in de bestuurskamer aan de orde stelt, en hoe vervolgens daarover gediscussieerd wordt. Ook in tijden van crisis is het van belang het lange-termijneffect van de korte-termijnmaatregelen in de gaten te houden. Naast kennis, ervaring en het 'buikgevoel' van de interne toezichthouder is daarvoor het toezichtkader van belang. Daarmee ontstaat overigens de vraag in hoeverre een toezichtkader ook niet onderdeel van een PDCA-cyclus zou moeten zijn. Dit kader is namelijk ook niet in beton gegoten.

Risicomanagement, de vervolgvraag

Uiteraard speelt daarbij mee de mate van crisis-impact op de organisatie. Hoe lager deze is, hoe sterker de legitimiteit van het vigerend kader. Inmiddels is bekend welke sectoren het hardst zijn geraakt door de coronacrisis, de toekomst zal uitwijzen welke organisaties binnen sectoren qua benchmark het 'beste' er mee om zijn gegaan. Los van de vraag wat we er uiteindelijk allemaal van kunnen leren en de best practices die eruit zullen volgen, is het interessant wat een dergelijke crisis doet met de risk appetite van een organisatie en hoe het gesprek daarover binnen de bestuurskamer wordt gevoerd. Ook in combinatie met de gedrags- en integriteitsvraag: of hetgeen in de 'overlevingsmodus-fase' is gedaan



TEKST:
Marc Kuipers



uiteindelijk correct en passend is. Want hoe logisch zijn ogenschijnlijke 'nood-breekt-wet'-reacties? Volgens Eliane Steenberghe blijkt in dat verband of een organisatie een gezonde cultuur heeft. In tijden van crisis, zoals COVID-19, is het voor commissarissen uitermate belangrijk om aan actief risicobeheer te doen, aldus Hugo Reumkens (Van Doorne) en ervoor te zorgen dat ze tijdig (lees: eerder dan gewoonlijk) relevante informatie tot zich nemen om risico's waarvan niemand de aard en impact kan inschatten te monitoren. Daartoe heeft de commissaris de plicht om adequaat en tijdig op te treden.

Wanneer de crisis enigszins achter de rug is, kan de commissaris terug naar de reguliere toezichtmodus, volgens Reumkens. Commissarissen in crisistijd moeten dus beschikken over een goed gevoel van timing, op het juiste moment kunnen opschalen en op het juiste moment afschalen.

Verdiep je in nieuwe thema's

Voor de boardroom is relevant of en zo ja met welke impact nieuwe risico's ontstaan. Uiteraard de risico's die met van buiten komend onheil te maken hebben, maar juist ook de impliciete risico's, met van binnen komend onheil. Zoals een key

man risk wordt benoemd, kan ook cultuur van een organisatie een risico zijn, want in tijden van crises komt ook de aard van een organisatie boven.

'Leading by example' is door organisaties bestempeld als de belangrijkste manier om aan cultuur de juiste aandacht te besteden. Uit het verslag van de monitoringcommissie corporate governance blijkt dat het echter onvoldoende belegd is aan de tafel van de raad van commissarissen. Logischerwijs zou dit voor de zelfevaluatie een onderwerp van gesprek kunnen zijn.

'Commissarissen in crisistijd moeten dus beschikken over een goed gevoel van timing.'

Volgens de monitoringcommissie zijn risico's voor commissarissen namelijk steeds uitdagender. Voorzitter Pauline van der Meer van de monitoringcommissie doet daarom de aanbeveling dat commissarissen zich meer moeten verdiepen in nieuwe thema's. 'Sus jezelf niet in

slaap', zo zegt zij. De komst van COVID-19 geeft op een geheel andere wijze aan dat voorspelbaarheid ver te zoeken is en dat alleen vanuit risicomanagement-optiek een open houding voor hetgeen kan gebeuren relevant is.

De missing link

Uit een publicatieonderzoek (onder 150 toezichthouders en bestuurders) van Hanke Lange in Goed Bestuur en Toezicht (2018-4) heeft de opwaartse communicatiestroom het volgende patroon: managers leveren 77,5 procent van de hun bekende informatie aan hun bestuurders en bestuurders leveren op hun beurt 80 procent van de informatie aan de toezichthouder. Zijn onderzoek bevestigt dat bestuurders voorzichtig worden als commissarissen naar overreageren neigen.

Daarmee is nogmaals gezegd dat in tijden van crisisbeheersing bij toezichthouders gedoceerd vragen en handelen ook vanuit dit perspectief aan de orde is. Volgens Martijn de Jong (EY) is communicatie essentieel en moet de vraag naar informatie in tijden van crises redelijk zijn, mede omdat de druk op het bestuur al zo hoog is. Communicatie en het managen van verwachtingen speelt ook in tijden van crises dus uiteindelijk de cruciale rol.



Waardecreatie in tijden van corona



TEKST:
Marc Kuipers

De manier waarop bestuur en toezicht met de gevolgen van corona omgaan vormt een belangrijke graadmeter voor of langetermijn-waardecreatie daadwerkelijk een issue is in de boardroom. In hoeverre blijven commissarissen sturen op langetermijn-waardecreatie?



In het Global Risk Report (World Economic Forum) worden in vijf categorieën de belangrijkste risico's in de wereld op korte en lange termijn weergegeven, inclusief hun impact en de beweging ten opzichte van het voorgaande rapport. Deze vijf categorieën zijn economie, klimaat, geopolitiek, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en technologie. Het rapport is interessant voor commissarissen vanwege de abstracte analyse en het begrip van risico-ontwikkelingen. In het rapport van 2020 komen infectieziekten weliswaar voor (en wordt de kans en impact ook hoger ingeschat dan in de voorgaande periode), maar ze staan nog niet in de top 10. In het pre-corona Global Risk Rapport 2020 bevinden de belangrijkste risico's in de top 5 zich allemaal in de categorie klimaatomgeving. Daarnaast komen sociaal-maatschappelijke en technologische risico's nadrukkelijk naar voren. Hoe anders is de realiteit van vandaag.

Een interessante constatering, zeker als de relatie wordt gelegd met langetermijn-waardecreatie. Volgens Mijntje Luckerath-Rovers vormt de manier waarop bestuur en toezicht met de gevolgen van corona omgaan, zowel op korte als op lange termijn, een belangrijke graadmeter voor de vraag of langetermijn-waardecreatie daadwerkelijk een issue is in de boardroom. Afhankelijk van de bedrijfstak staan een of meerdere kwadranten die onderdeel zijn van de waardecreatie volgens haar onder druk.

Interne en externe waardecreatie

Zoals Luckerath-Rovers aangeeft staat de interne economische waardecreatie bij veel bedrijven op een laag pitje, al zorgt corona voor verschuivingen: thuiswerken en innovatie krijgen juist een boost. De externe economische

waardecreatie krijgt wel een grote dreun, omdat omzetten in elkaar vallen, reserves opbranden, en financieel voorspellend vermogen lastig is.

De interne sociale waardecreatie staat onder druk, omdat werk afneemt of ineens geheel anders moet. Dat doet iets met mensen, ook als het gaat om het niet elkaar meer fysiek ontmoeten op het werk. En de externe sociale waardecreatie staat onder druk omdat iedereen in de keten geraakt wordt.

Het levert aan de bestuurstafel ongetwijfeld direct andere gespreksstof op en roept de vraag op welke keuzes bedrijven en organisaties maken en of deze in essentie met het perspectief op de lange termijn heel anders zijn. En in hoeverre commissarissen blijven sturen op langetermijn-waardecreatie en in hun belangafweging de vier kwadranten ook nu nog meenemen.

Informatievoorziening

Hans Strikwerda geeft in Goed Bestuur & Toezicht (2-2018 p16) een aantal kenmerken van organisaties die gericht zijn op langetermijn-waardecreatie. Een aantal daarvan zijn onderstaand uitgelicht en getoetst aan de praktijk van de toezichthouder. Volgens Strikwerda zijn de integrale vastlegging en toegankelijkheid van informatie en de transformatie naar kansen belangrijke kenmerken.

Cora Vonk is toezichthouder bij Forte Kinderopvang en Stichting Fedra (onderwijs) en oud-toezichthouder bij het Regius College. Zij merkt dat de beweging naar integrale vastlegging en toegankelijkheid van informatie er wel is, maar dat informatiegedrevenheid nog voornamelijk van het bestuur komt en minder vanuit elders in de organisatie. Daar is volgens haar nog een weg te gaan, zeker omdat

	Interne waardecreatie	Externe waardecreatie
Economische waardecreatie	Innovatie, ondernemerschap, risicobereidheid, productontwikkeling, fusies en overnames, herstructurering	Financiële prestaties: accounting of marktwwaarden, aandeelhoudersrendement, omzet
Sociale waardecreatie	Werknemerstevredenheid, veiligheid werkvloer, ontwikkeling medewerkers	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethisch gedrag, productkwaliteit, duurzaamheid, werkgelegenheid

Bron: Huse, 2007

'Tijdens Covid-19 komen grote verschillen tussen kinderopvang en onderwijs naar boven.'

Cora Vonk



informatievergaring en vastlegging nog niet op de manier van het benutten van kansen en verminderen van risico's wordt gezien.

Binnen kinderopvang merkt ze een grotere geneigdheid om kansen te benutten. Innovatie staat daar als vast punt op de jaaragenda. Er wordt gestructureerd over innovatie gesproken en ad hoc ideeën worden goed opgepakt. Binnen onderwijs is dit volgens haar minder een thema. Hier gaat het volgens Vonk meer om de kwaliteit van het onderwijs. Bij beide organisaties heeft ze geen zelfstandige toegang tot de informatie.

Verschillende prioriteiten

Tijdens Covid-19 komen volgens Vonk grote verschillen tussen kinderopvang en onderwijs naar boven. De snelheid van veranderingen en de vraagstukken geven de verschillende sectoren andere prioriteiten: onderwijs wil alle kinderen bereiken en transformeren naar onderwijs op afstand. Toezicht is daar meer op afstand, omdat het bestuur alle zorg voor de operatie heeft. Kinderopvang heeft meer onzekerheid, en de raad van toezicht zit er volgens haar dichterbij, om goed meegenomen te worden. Volgens Vonk zijn zowel de kinderopvangorganisatie als de scholengemeenschap sociaal duurzaam opererend. Binnen onderwijs is er een belangrijke focus op de kwaliteit van het onderwijs, andere domeinen krijgen minder aandacht. Bij kinderopvang merkt ze op dat er een sterke buitengerichtheid is, veel buiten spelen en verbinding zoeken met de natuur. Het gehanteerde toezichtkader is volgens Vonk met name gericht op 'doen we het goed voor de kinderen', hetgeen leidend is in het

afwegingskader. Daarmee zijn er dus verschillen in de afwegingskaders van de vier kwadranten.

Zowel kinderopvang als onderwijs hebben een sterke focus op goed werkgeverschap en het hierin investeren. Dit heeft volgens Cora Vonk te maken met het vinden en behouden van de goede mensen. De raad van toezicht monitort op een goede wijze de in- en uitstroom van medewerkers. Binnen kinderopvang vormt de uitstroom van medewerkers eenmaal per jaar een agendaonderwerp. Verder vormt lerend vermogen een gestructureerd onderdeel. Bij onderwijs merkt Vonk op dat er een mindere logische drive is om van elkaar te leren. Daar is ook duidelijk minder verandering en innovatie zichtbaar.

Scenarioplanning

Volgens Cora Vonk staat risicoanalyse jaarlijks bij zowel kinderopvang als onderwijs op de agenda van de raad van toezicht, en vormt daarmee de trigger voor eventuele scenarioplanning. Er is geen sprake van systematische scenarioplanning. Iets wat volgens Strikwerda wel zou moeten: in een optimale situatie worden tijd, geld en energie gestoken in scenarioplanning.

Dat houdt volgens hem in dat de vraag wordt gesteld naar wat de fundamentele onzekerheden voor de onderneming zijn, welke combinaties van ontwikkelingen in de omgeving – in de breedste zin – zich zouden kunnen voordoen en wat die dan kunnen betekenen voor de onderneming wat betreft het prepareren op de toekomst.

De conclusie dat zowel in onderwijs als kinderopvang langetermijn-waardecreatie nog in de kinderschoenen staat lijkt evident, nog los van corona.

Maatschappelijk verantwoord besturen

In het boek 'Maatschappelijk verantwoord besturen, good governance in de bestuurskamer' staat centraal hoe bestuurders en toezichthouders ervoor zorgen dat hun organisatie in de kern een maatschappelijke bijdrage levert. De inhoud is gebaseerd op praktijkervaringen van bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en bestuursadviseurs. Het boek gaat in op maatschappelijke veranderingen die van invloed zijn op verantwoord besturen, wat hierbij een passend governancestelsel is en wat dit vraagt van besturen en toezichthouders.

De schrijfster beschrijft eerst vanuit de verhalen van de geïnterviewden welke nieuwe strategische uitdagingen zich voordoen in de maatschappij, zoals de tendens dat het rekening houden met publieke belangen toeneemt. En dat externe profilering steeds minder stuurbaar is. Ook wordt genoemd dat er meer openheid nodig is over belangen en gewenste resultaten en een visie op waarden die gaan over het maatschappelijk belang. Voor menig bestuurder en toezichthouder bekende fenomenen. Vervolgens wordt in het boek ingegaan op de noodzaak van een governancestelsel dat de invloed van alle verschillende betrokkenen kanaliseert. De focus wordt hierbij gelegd op het informele systeem dat, naast het formele systeem, gaat over open communicatie en heldere omgangsvormen. Het perspectief dat in het boek wordt beschreven is dat beide systemen nodig zijn en dat er een balans moet zijn. Helder komt naar voren wat er gebeurt als dit niet het geval is: te veel nadruk op het formele systeem gaat samen met bureaucratie en starheid en slechte besluitvorming. Te veel nadruk op het informele systeem leidt tot een politiek systeem dat verlamd werkt omdat er sprake is van onzichtbare machtshantering. Deze benadering maakt het boek interessant, omdat het verdieping geeft aan vaker genoemde aspecten als open communicatie en heldere verhoudingen.

Waar het gaat om de wijze van besturen en toezichthouden, betoogt de schrijfster dat het sturen op gedeelde waarden en het in gesprek gaan over dilemma's belangrijk is. Er dient minder nadruk te liggen op traditionele rapporten en meer nadruk op wat er versterkt kan worden. Zoals minder vergaderen en vaker een open gesprek voeren, zonder normeren of oordelen.

Ook invulling geven aan integer handelen komt aan bod, waarbij er ingegaan wordt op integer handelen van de persoon en van de organisatie. De schrijfster geeft hiermee goed invulling aan wat het betekent om als toezichthouder en bestuurder aandacht te hebben voor de zachte kant van governance en de waarde hiervan. Daarnaast wordt er hier aangegeven dat het ook belangrijk is dat er tussen de bestuurder en de toezichthouder openheid is.

Het boek eindigt tot slot met vijf uitgangspunten van good governance. Hierbij geeft de schrijfster een andere structuur weer dan in voorgaande hoofdstukken aan bod is gekomen. Zo benoemt ze visieontwikkeling, aandacht voor verleden, heden en toekomst, en het niveau van de persoon en de organisatie als belangrijk.

Ook worden regievoering, een open communicatie en een heldere machtsstrategie genoemd en noemt ze tot slot betrokkenheid als een belangrijk uitgangspunt van good-governancesystemen. Hiermee geeft ze een andere ordening aan voorliggende hoofdstukken, ook weer met sprekende voorbeelden. Die in de kern draaien om meer aandacht voor waarden en openheid.



Maatschappelijk verantwoord besturen, good governance in de bestuurskamer door Carolien de Monchy. Mediawerf 2020



TEKST:
Ellen Schellekens

Samen BOVENMATIGE

Midden in de coronatijd verschijnt 'Een verstevigd fundament voor iedereen: een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs', door McKinsey. Daarop volgt een kritische reactie op dit rapport van Marten Elkerbout, voorzitter van de expertgroep bekostiging van de PO-Raad. Een goede reden om met hem in gesprek te gaan.

Er is met veel spanning en verwachting uitgekeken naar het McKinsey-rapport, onder andere door de PO-Raad, die destijds het onderzoek van de ministers Slob en Van Engelshoven omarmde. Maar volgens Elkerbout geeft het rapport antwoord op een vraag die het funderend onderwijs niet heeft gesteld.

Die vraag was: krijgt het onderwijs voldoende geld om te doen wat verwacht wordt. Elkerbout: 'Helaas staat in het rapport de doelmatigheidsvraag centraal. En aangezien de opdrachtgever het ministerie van OC&W is, kun je er met een gerust hart vanuit gaan dat uit zo'n rapport

nooit naar voren zal komen dat er te weinig bekostiging is.'

'Natuurlijk zijn doelmatigheid en toereikendheid niet los te zien van elkaar. Toereikende bekostiging gaat immers uit van doelmatige besteding, maar als je de toereikendheid wilt bepalen door naar doelmatigheid te kijken, wordt het opeens belangrijk over welke doelen we het hebben.'

Onderwijs blijft achter

Elkerbout vervolgt: 'Door doelmatigheid alleen te relateren aan onderwijskwaliteit betreft het onderzoek slechts een klein deel van de doelen van de sector. Andere kwaliteit waar onderwijsorganisaties mee te maken hebben – zoals werkgeverschap, huisvesting en AVG – komen niet in beeld.' Hij vindt dus dat de doelen door McKinsey te beperkt zijn gekozen.

Elkerbouts kritiek gaat verder. Zo neemt McKinsey een klein deel van de onderwijskwaliteit onder de loep, alleen meetbare kwaliteit. Er valt veel af te dingen op McKinseys conclusie dat de bekostiging toereikend is voor basiskwaliteit, omdat 98 procent van de scholen een voldoende zou hebben volgens de inspectienormen.

Ten eerste is een voldoende van de inspectie een bekostigingsvoorwaarde: scholen doen er dus alles aan die voldoende te halen. Ten tweede kun je al een voldoende hebben met slechts op 7 van de 14 standaarden een oordeel 'voldoende'.

De normen van de inspectie schuiven overigens mee met 'gemiddelden', dus pas bij internationale vergelijking blijkt dat het Nederlandse onderwijs achterblijft. En als je ook nog een dalende trend ziet, moet je je wel afvragen hoe dat komt.



Marten Elkerbout is bestuurder bij Spaarnesant, een po-organisatie met 26 scholen. Verder is hij voorzitter van de expertgroep bekostiging van de PO-Raad.

RESERVES aanpakken

Het gaat bij die internationale onderzoeken overigens ook altijd om gemiddelden en goed meetbare zaken. Je vindt daar niet in terug of kinderen zich optimaal ontwikkelen.

Kleinschaligheid en kwaliteit

Het McKinsey-rapport levert zeker ook interessante punten op: zo blijkt onderwijs op een kleine school meer dan 10.000 euro per kind te kosten, op een gewone, gemiddelde school is dat ongeveer 5.000 per kind. Een groot verschil. Toch levert dat geld niet veel extra kwaliteit op. Moet je kleine scholen wel openhouden? Veel van die kleine scholen blijken in de grote steden te staan of in kleine dorpen waar de betreffende schoolbesturen niet met elkaar kunnen of willen samenwerken. Er had daarom volgens Elkerbout beter naar de doelmatigheid in het verband tussen kleinschaligheid en kwaliteit gekeken kunnen worden.

Verder is in het McKinsey-onderzoek veel gekeken naar éénpitters, besturen met één school. Van daaruit proberen de onderzoekers een 'normaal-typische bedrijfsvoering' van een school te construeren. Dat geeft een vertekend beeld. Éénpitters zijn niet representatief voor de sector. Elkerbout had liever gezien dat er gekeken was naar bedrijfsvoering bij vergelijkbare organisaties, maar daar had McKinsey de tijd en capaciteit niet voor.

Ook de berekeningen in het rapport van McKinsey over de benodigde investeringen leiden bij hem tot verbazing: ze zijn matig onderbouwd en slecht te volgen. Er wordt gewerkt met veel aannames en weinig inzicht. Zo is het vooral een rapport over een 'verbeterstrategie' geworden, en niet over 'waar staan we nu?'

Steviger afrekenen

Interessant is wel dat uit het McKinsey-onderzoek blijkt dat investeringen die 'Den Haag' in het onderwijs heeft gedaan, teniet worden gedaan door bezuinigingen van de lokale

overheden. Verder blijkt ook dat er structureel (te) weinig geld naar het primair onderwijs gaat en dat onze financiering bij internationale vergelijking ondergemiddeld is. Een stevige structurele investering is dan ook noodzakelijk.

Elkerbout vindt dat de weg die een aantal jaar geleden is ingezet, dat besturen via lump sum het onderwijs vormgeven, doorgezet moet worden. Laat besturen hun werk doen wat betreft onderwijskwaliteit. Binnen dat kader kan er vast nog veel geleerd worden en verbeterd.

Hij vindt dat veel scholen geen goede bedrijfsvoering hebben, daar ligt zeker nog een taak voor toezichthouders: besturen doen scholen tekort als er veel reserves zijn, een betere strategische bedrijfsvoering kan dan helpen.

Het zou goed zijn als onderwijsorganisaties steviger zouden worden afgerekend op de eigen reserves en dan vervolgens gekort worden. Maar om reserves in te zetten, moet je toekomstvisie hebben en daar zit in het primair onderwijs nog echt wel een probleem: er zijn organisaties die bestuurlijk niet in staat zijn om reserves planmatig in te zetten. De sector zou zich dat moeten aantrekken en deze situatie moeten aanpakken.

Kansenongelijkheid

Elkerbout vindt het jammer dat er in het onderzoek geen ruimte is voor een langjariger analyse van de onderwijsontwikkelingen. Veel beleid vindt zijn oorsprong in de jaren '80: de HOS-nota, de toen ingestelde arbeidsvoorwaarden in het onderwijs, het ontstaan van de PABO, het samengegaan van kleuter- en basisschool en de decentralisatie van onderwijshuisvesting naar gemeenten.

De wrange vruchten van die periode worden nu geplukt. En gecombineerd met de structuur van ons huidige onderwijsstelsel doemt een groter probleem op: de groeiende kansenongelijkheid. Het onderwijssysteem doet niet wat het moet doen: nog altijd is achtergrond zeer bepalend voor schoolsucces. De coronacrisis heeft dat ook nog eens laten zien, benadrukt Elkerbout.



'Besturen doen scholen tekort als er veel reserves zijn, een betere strategische bedrijfsvoering kan dan helpen.'



TEKST:
Helmie van Ravestein

De werkgeversrol van de raad van toezicht

Hij had een mooie loopbaan achter de rug, begonnen als leraar, toen conrector, rector en vanaf 2011 in de nieuwe structuur: bestuurder met een raad van toezicht. Toen hij afscheid nam, werd hem alle lof toegezwaaid en als laatste was hij zelf aan de beurt.

Aangekomen bij de raad van toezicht, zei hij: 'Graag complimenteer ik deze toezichthouders met hun rolopvatting en hun inzicht. En ik kan het weten, want ik heb vele toezichthouders onder mij gehad.'

Geintje natuurlijk. Maar er is geen geintje zonder seintje. Hier wordt op een humoristische manier duidelijk dat de verhouding tussen toezichthouders en bestuurders voortdurend aandacht vraagt. Voor je het weet denkt de bestuurder: 'Wie heeft hier nou verstand van onderwijs?'

Beetje achterdochtig

Toen mij het boek 'De smalle en brede werkgeversrol van de toezichthouder' werd aangekondigd, met het verzoek er iets van te vinden, heb ik eerst verzucht dat ik me niet kon voorstellen dat daar zo'n dik document over te schrijven viel of geschreven moest worden. Bovendien maakte de (toen nog werk)titel mij in het licht van het bovenstaande een beetje achterdochtig.

Natuurlijk, mijn raad van toezicht is mijn werkgever, daar hebben zowel de raad als ik vrede mee. Dat is een smalle rol, die zich vooral concentreert op een jaargesprek en het regelen van de gevolgen van een nieuwe cao, zo die het licht mocht zien. Een berichtje op mijn verjaardag valt er ook onder. En natuurlijk aandacht voor de vraag: ben jij wel degene die de uitvoering van het volgende schoolplan voor zijn rekening neemt?

Mijn begrip voor de omvang van het stuk nam enigszins toe, toen ik de versie zonder gelikte opmaak onder ogen kreeg en kon constateren dat het de vrucht was van gedegen onderzoek. Toch bleef mijn commentaar op de omvang. Weliswaar ben ik in de tweede roman van 1200 bladzijden in enkele maanden bezig (na 'Het achtste

leven' nu 'Max, Mischa & het Tet-offensief'), maar ik ben bepaald niet maatgevend.

En al snel vormde zich een suggestie om het stuk af te doen slanken. Er zit namelijk een hoofdstuk in dat er in mijn ogen niet in thuishoort. 'Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder.' Niet dat de raad niet moet toezien op wat de bestuurder als werkgever doet. Ook moet er congruentie zijn tussen de manier waarop de bestuurder én de raad van toezicht werkgever is.

Maar dat maakt nog niet dat dit tot de werkgeversrol van de raad van toezicht behoort. Het maakt onderdeel uit van de toezichthoudende rol. Net zoals dat geldt voor het toezicht op onderwijs en bedrijfsvoering en op de samenstelling van het leidinggevende team van de club. Het is een kwestie van indelingslogica. En een beetje van territoriumbewaking door een bestuurder die ook vele toezichthouders onder zich heeft gehad.

Kleine letters

Nu had ik wel verwacht dat mijn commentaar, geuit tijdens een ontmoeting via Zoom, niet tot een grote ingreep zou leiden. Maar toch ging mijn hartslag omhoog toen ik de pdf-versie met de prachtige icoontjes en het bladergemak onder ogen kreeg. Ja, het hoofdstuk 'Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder' staat er nog in.

Dan maar een uitsmijter: hoe belangrijk het toezichthoudende werk ook mag zijn, raad van toezicht mag je nog steeds niet met hoofdletters schrijven. Iets voor de tweede druk. Zo is de cirkel weer rond.



TEKST:
Willem de Vos - lid bestuur VvOB

Samen een route kiezen en vastleggen

De maatschappij stelt steeds meer eisen aan toezichthouders. Als toezichthouder ben je niet alleen verantwoordelijk voor het toezicht op de kwaliteit van de organisatie, maar ook voor de kwaliteit van het toezicht zelf. Als vereniging willen wij de komende jaren onze leden passend blijven ondersteunen en daarom hebben we in mei 2020 een grootschalig ledenonderzoek gehouden.

Het ledenonderzoek 2020 bestaat uit zowel een digitale vragenlijst, waaraan leden afkomstig uit 124 raden van toezicht verspreid over het hele land hebben deelgenomen, als een aanvullend verdiepend onderzoek door studenten van de Universiteit Utrecht. Het onderzoek richt zich op diverse actuele onderwerpen: wat verstaan we onder goed toezicht? Hoe kunnen we de kwaliteit toetsen en verbeteren? Hoe verantwoorden we onszelf naar de samenleving? En aan welke kwaliteitsnormen willen wij onszelf houden?

Externe verantwoording

Toezichthouders geven unaniem aan het belang van externe verantwoording in te zien. Bijna 80 procent van de ondervraagden geeft aan dat toezichthouders voldoende in staat zijn om zelf de kwaliteit van hun toezicht te bewaken en dit op een transparante manier te laten zien aan de samenleving.

Van de respondenten vindt 83 procent een code goed toezicht een geschikt instrument om de kwaliteit van toezicht te borgen. Dit beeld wordt bevestigd tijdens het webinar op 14 mei, na een presentatie van Guido van Woerkom, voorzitter van de VTW.

Op zijn stelling 'Ons VTW-stelsel van toezicht gun ik andere sectoren ook'

reageert 84 procent met 'eens, omdat wij als maatschappij eisen mogen stellen aan de met publiek geld gefinancierde sectoren'. Daarnaast is 51 procent positief over permanente educatie (pe-systematiek) en vindt 26 procent certificering voor startende toezichthouders een goed idee.

Bij de kwaliteitstafels komt naar voren dat de deelnemers positief-kritisch zijn over de pe-systematiek. 'Maar als het een systeem van punten halen is en niet om de inhoud gaat, schiet het zijn doel voorbij', aldus een van de deelnemers.

Kwaliteit monitoren

Op de vraag wie de kwaliteit van toezicht moet monitoren, geeft een groot deel van de respondenten aan dat dit door verschillende partijen gedaan kan worden, allereerst door de VTOI-NVTK (36 procent) of een (externe) monitoringscommissie (29 procent). Een mooie toekomstigheid van monitoring is volgens de respondenten in de verdiepende interviews dat de vereniging op deze manier een beter beeld kan krijgen van de sector in zijn geheel en op basis daarvan benchmarks kan ontwikkelen.

Deze benchmarks kunnen vervolgens bijdragen aan de verbetering van verantwoording, omdat een rvt zich kan

spiegelen aan het gemiddelde van de benchmark. Voor het handhaven van de kwaliteit van toezicht noemen de respondenten verschillende partijen, zoals de VTOI-NVTK en de overheid. Tien procent vindt dat er niet gehandhaafd hoeft te worden.

Kwaliteitsonderhoud

Het grootste deel van de ondervraagden heeft zowel een toezichtvisie (82 procent) als een toetsingskader (85 procent) binnen hun rvt. Tijdens de kwaliteitstafel over kwaliteit van toezicht wordt door meerdere deelnemers de wens uitgesproken om de toezichtvisies van leden beschikbaar te stellen via de website van de vereniging, om zo inspiratie bij elkaar op te doen.

Opvallend is dat slechts 37 procent ook een professionaliseringsplan heeft opgesteld. Dit wil niet zeggen dat er weinig aan professionalisering wordt gedaan. Zo volgt 86 procent van de respondenten opleidingen, cursussen en trainingen, raadpleegt 54 procent een coach of vraagt interne feedback en wordt door bijna 80 procent een zelfevaluatie uitgevoerd.

Het evaluatieproces wordt door de raden verschillend ingevuld. Bij ongeveer de helft van de raden vindt een jaarlijkse

zelfevaluatie plaatst via een gestructureerde vragenlijst en daarnaast wordt er onder andere gebruik gemaakt van evaluaties met een externe partij, individuele jaargesprekken met de voorzitter van de rvt. Bij een kleine 10 procent is het evaluatieproces incidenteel en ongestructureerd.

Input voor het evaluatieproces wordt door de toezichthouders verkregen bij het bestuur (78 procent), medezeggenschap (44 procent), externe stakeholders (17 procent), andere groepen (9 procent) of nog niet (9 procent). Leden geven in zowel het ledenonderzoek als tijdens de kwaliteitstafels aan dat ze in de deskundigheidsbevordering van de rvt een grote rol zien weggelegd voor de VTOI-NVTK, door middel van interview, advies en het aanbieden van cursussen.

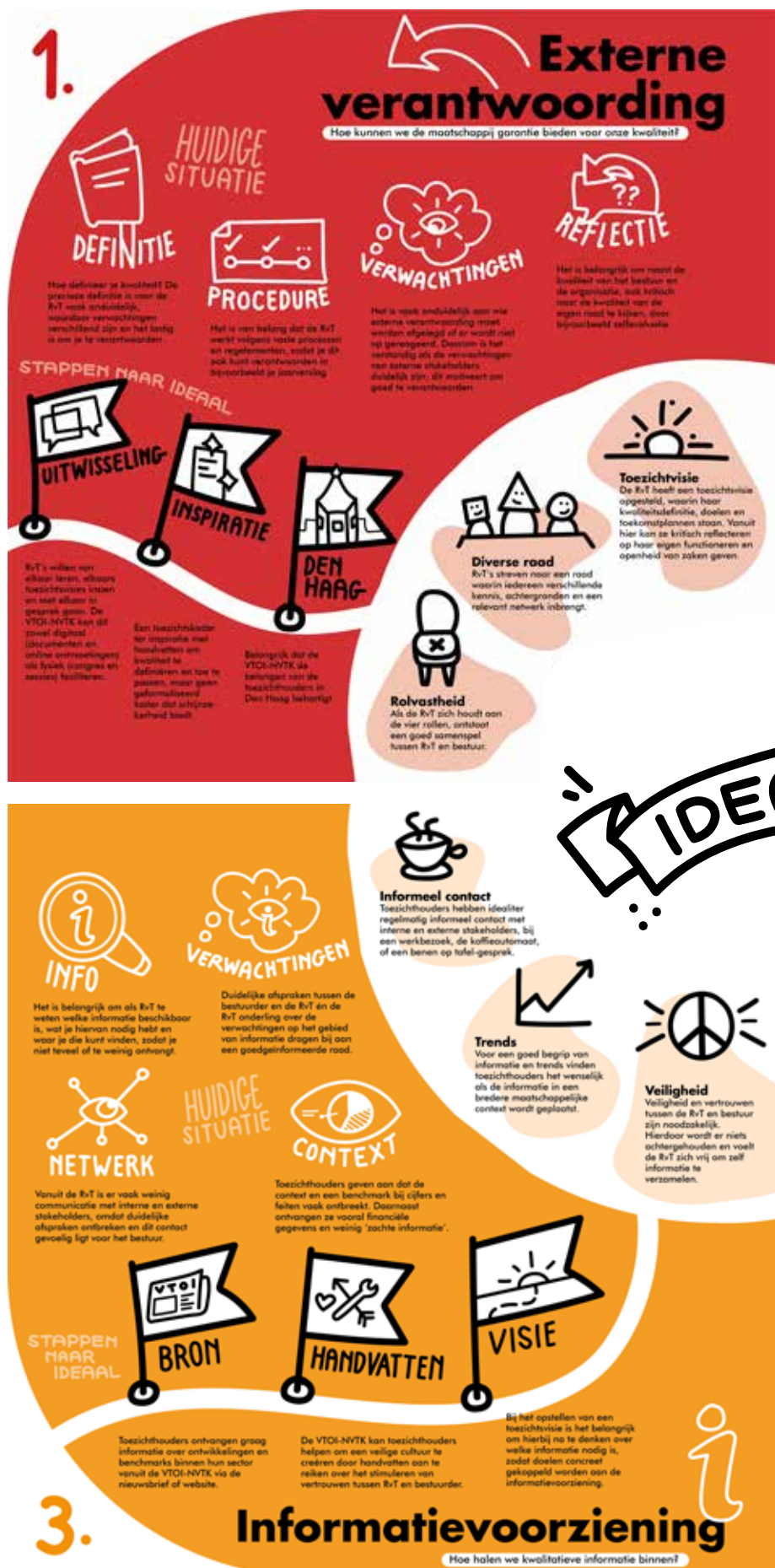
Werkgeverschap

Toezichthouders geven aan dat de meeste nadruk binnen hun werkzaamheden ligt op de toezichthoudende en controlerende rol (55 procent). De werkgeversrol (15 procent) en de netwerkrol (3 procent) blijven achter. Deze verhouding wordt bevestigd tijdens onze kwaliteitstafels: bij de sessies over werkgeverschap en informatievoorziening geven deelnemers aan 'zoekende' te zijn naar de juiste invulling van hun werkzaamheden op deze gebieden.

Zo geeft 70 procent aan dat de werkgeversrol voor hen voornamelijk bestaat uit zorg voor de bestuurder zoals arbeidsvoorwaarden-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar dat bijvoorbeeld belangrijke onderwerpen als talentontwikkeling en werkomstandigheden minder aandacht krijgen. Vandaar dat de VTOI-NVTK dit jaar de publicatie 'De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht' heeft gelanceerd, met handvatten voor de invulling van de veranderende werkgeversrol. Binnen de eerder genoemde toezichthoudende en controlerende rol houden toezichthouders zich voornamelijk bezig met thema's als huisvesting, samenwerking en fusie, digitalisering en personeelstekort. Deze topics staan voor de komende periode dan ook hoog op onze agenda.

Dienstverlening

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan te weten wat de VTOI-NVTK



Kwaliteit van toezicht

Hoe werken we aan onze interne kwaliteit?



ROL VASTHEID
Als de RvT zich houdt aan de vier rollen, ontstaat een goed samenwerkend bestuur. De RvT heeft niet voor de mensen om het bestuur, maar kan wel goed ondersteunen.



ZELF EVALUATIE
Op dit moment levert de zelfevaluatie niet voldoende op. Toezichthouders geven aan dat het lastig is om kritisch en objectief naar jezelf en de raad te kijken.



BASIS KENNIS
Beoordeling van het vak toezicht houden en de sector wordt als een belangrijke voorwaarde gezien voor kwaliteit.



EXTERNE EVALUATIE



STAPPEN NAAR IDEAL



WERFING & SELECTIE



HANDREIKING



Kwaliteit begint met een goede werfing en selectieprocedure, gebaseerd op een duidelijk profiel, verscheidene argumenten, diversiteit, minimale politieke houding en geling



Zachte kant
Toezichthouders hebben naast cijfers en feiten ook behoefte aan aandacht voor de zachte kant van kwaliteit, zoals intrinsieke motivatie en betrokkenheid.



Toezichtvisie
De RvT heeft een toezichtvisie opgesteld, waarin haar kwaliteitsdefinitie, doelen en toekomstplannen staan. Vanuit hier kan je kritisch reflecteren op haar eigen functies en openheid van zaken geven.

Toezichthouders geven aan lastig te hebben bij een handreiking vanuit de vereniging vanwege kwaliteit, wat is de definitie? Hoe kun je het meten? Waar moet je op letten?



Verwachtingen
Bezoek met de bestuurder zijn of haar verwachtingen van de RvT als werkgever. Welke onderwerpen zijn belangrijk: toekomstperspectief, complexe thema's, ontwikkeling etc.



Continuïteit
Het is van belang dat de continuïteit van het bestuur wordt geborgd. De RvT dient na te denken over de zittingstermijn, eventuele opvoeding en ambities van de huidige bestuurder.

Veiligheid
Ideaal bestaat er vertrouwen tussen RvT en bestuur, waardoor veiligheid ontstaat en men een gesprek durft te voeren over gevoelige thema's en de ontwikkeling van het bestuur.



INFO
Een heldere inruiling van de werkgemeenschap, waarbij een actuele thema's en een structuur in de agenda worden gegeven die onderwerp is belangrijk en geeft duidelijkheid.



ROL V INVULLING
De RvT vervult een belangrijke rol in de organisatie, wat speelt er? Welke thema's zijn belangrijk? Wat vindt de organisatie van de bestuurder?



VERTROUWEN
Een goede vertrouwensrelatie tussen RvT en bestuur is essentieel voor het invullen van goed werkgeverschap. Hierdoor ontstaat veiligheid en dat draagt bij aan een open gesprek.



HUIDIGE SITUATIE



ROLLEN
Toezichthouders vinden het lastig om te schakelen tussen de verschillende rollen, omdat deze tegengesteld kunnen zijn. Je wilt fungeren als klankbord, maar je moet ook een medelidig geven.



KENNIS



SCENARIO's



HANDVATTEN



STAPPEN NAAR IDEAL

De VTOI-NVTK kan kennisuitwisseling tussen RvT's faciliteren over het onderwerp werkgeverschap. Ook kan de best practices en handreikingen online beschikbaar stellen.

Het is verstandig om op RvT actuele thema's als het kernteamwerk en kennis open met het bestuur te bespreken. Kijk naar de huidige en bespreek mogelijke scenario's.

De vereniging kan toezichthouders ondersteunen met handreikingen voor het voeren van het goede gesprek met het bestuur en het opdoeken van een vertrouwensrelatie.

Werkgeverschap

Hoe vullen we de rol van werkgever kwalitatief goed in?

4.

voor hen kan betekenen en voegt daaraan toe voldoende informatie van de vereniging te ontvangen. De leden maken het meeste gebruik van onze nieuwsbrief Inzien (58 procent), het magazine Toezen (47 procent), de beschikbare handreikingen (44 procent) en tot slot het congres (31 procent).

Inzien en Toezen worden dan ook positief gewaardeerd door de respondenten, evenals de website. Vooral de nieuwsselectie in Inzien wordt veel gelezen (72 procent). Dit is in overeenstemming met het feit dat in de kwaliteitstafels herhaaldelijk wordt aangegeven dat informatievoorziening belangrijk gevonden wordt door de leden. In tegenstelling tot de nieuwsbrief, zijn de activiteiten van de vereniging op social media minder bekend.

Respondenten geven daarnaast aan dat zij nog behoefte hebben aan enige ondersteuning van de vereniging bij professionaliseringsactiviteiten en het faciliteren van zelfevaluatie en/of collegiale visitatie. Deze wens komt ook naar voren bij de kwaliteitstafels.

We zijn heel tevreden met de resultaten die we hebben opgehaald met dit onderzoek. Het geeft richting voor de toekomst, maar bevestigt op bepaalde onderdelen ook dat de vereniging met de juiste zaken bezig is. We gaan ons verder richten op een faciliterende rol, waarin we de relaties tussen raden onderling versterken, en een adviserende rol waarin we handreikingen en kaders aanbieden. Wij willen iedereen bedanken voor de tijd en moeite die zij genomen hebben om de vragenlijst in te vullen. Bent u benieuwd naar het eindrapport met de volledige resultaten van het ledenonderzoek? Bezoek dan onze website www.vtoi-nvtk.nl. U kunt ons ook volgen op LinkedIn of lid worden van de LinkedIngroep, beide onder de naam 'VTOI-NVTK'.



TEKST:
Marian de Regt

Leren van gedwongen vertrek

Interview met Monika Milz over het boek 'Onvrijwillig. Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders'. Onvrijwillig vertrek berokkent vaak schade aan alle betrokkenen en betekent soms dat een bestuurder daarna niet meer aan de slag komt. Milz signaleert dat in ontslagtrajecten vaak emoties meespelen, wat duidt op een gebrek aan professionaliteit en onvoldoende regie op het proces.

De geïnterviewden komen vooral uit de zorg. Zijn de bevindingen ook relevant voor het onderwijs en de kinderopvang?

'Zonder meer. De processen bij vertrek van bestuurders zijn in de verschillende sectoren vergelijkbaar. Er valt dus voor het onderwijs en de kinderopvang het nodige te leren. Temeer, en dat is een persoonlijke observatie, omdat in het onderwijs de professionaliteit van het toezicht en dan vooral de werkgeversrol minder aandacht krijgt dan in andere sectoren. Dat heeft onder andere te maken met behoorlijk rigide spelregels in de sector. Trajecten die leiden tot gedwongen vertrek van een bestuurder vragen om ervaren toezichthouders en zelfs dan kun je in situaties komen waarvan je later denkt dat je het anders had moeten doen. Het begint vaak met adequate regievoering in de rvt zelf.'

Is het boek te beschouwen als markeerpunt in de professionalisering van toezichthouders in maatschappelijke organisaties?

'Absoluut. Ook al zijn er verschillen tussen sectoren, er zijn wel al forse stappen gezet. Ik zie meer respect en aandacht voor de werkgeversrol. Het is echt een vak, dat je er niet even bij doet, maar zeer zorgvuldig moet worden uitgevoerd.'

De sensitiviteit bij interne toezichthouders voor de dynamiek binnen de raad van bestuur is genomen. Wat wordt daarmee bedoeld en wat is de relatie met het gedwongen vertrek van een bestuurder?

'De hoofdtaak van de toezichthouder is het borgen van goed bestuur. Dan moet je weten wat er speelt, welke problemen en uitdagingen er zijn en wat de organisatie aan leiderschap nodig heeft. Het kan voorkomen dat je later vaststelt dat je inschattingsfouten hebt gemaakt en dat de bestuurder moet vertrekken. Daarvan moet je willen leren.'

'Ik vind dat een toezichthouder in die situatie een uitgebreide zelfevaluatie moet doen. Wat is het aandeel van de raad en de individuele toezichthouders in het traject geweest? Je moet dat doen met een externe begeleider, enerzijds omdat mensen soms toch geneigd zijn ontwijkend met onderwerpen om te gaan. Anderzijds om te voorkomen dat de relatie met de nieuwe bestuurder onbewust belast wordt met de trauma's die in de raad zijn blijven hangen.'

Kun je je als toezichthouder voorbereiden op dit soort gedwongen vertreksituaties?

'Als toezichthouder wil je goed regie voeren op



'In de casussen die wij hebben onderzocht, hadden toezichthouders vaak te weinig oog voor kleine signalen.'

Monika Milz

het afscheidsscenario. Dan helpt het als je een A4 hebt, dat je samen met een arbeidsrecht-advocaat hebt opgesteld waarin de processtap-
pen staan die je vanuit hoofde van zorgvuldigheid moet zetten. Een belangrijke vraag daarbij is: wat is nu precies de reden voor ontslag?

Als je wilt weten wat er speelt in het bestuur en in de organisatie, hoe diep moet je dan de organisatie in gaan?

'Het gaat niet om rondsnoeren, maar je wilt bevestigd zien dat de organisatie goed wordt bestuurd. Dat kun je doen bijvoorbeeld door schoolbezoeken, deelnemen aan de nieuwjaars-receptie en (informele) gesprekken met OR, directeuren, docenten en ouders. Dan kun je thema's en onderwerpen tegenkomen die je met de bestuurder wilt bespreken. In de casussen die wij hebben onderzocht hadden toezichthouders vaak te weinig oog voor kleine signalen, voor aparte aspecten in de cultuur van de organisatie. Die werden niet besproken in de raad. Dan is de kiem gelegd voor een ontsporing op een later moment.'

Wat kun je doen om soft skills en de sensitiviteit van de toezichthouder te ontwikkelen?

Het gaat er om dat je de kleine dingen wilt zien bij het uitvoeren van je normale taken als toezichthouder. Hoe je ontvangen wordt aan de balie, heerst er een hiërarchieke sfeer waarin mensen monddood worden gemaakt, krijg je altijd de gevraagde informatie van de bestuurder, durven mensen zich uit te spreken. Dat soort dingen. In de raad moet er ruimte zijn om perio-
diek het gesprek aan te gaan over wat individuele toezichthouders opvalt in de organisatie en in de handelwijze van de bestuurder.

Wat betekent dat voor de raad?

'Je moet echt investeren in de relatie met elkaar. Toezichthouden is mensenwerk, dat niet goed tot zijn recht komt als macht een dominante factor wordt. Wat drijft mensen, waarin zijn ze geïnteresseerd en waarom vinden ze toezichthouden of besturen leuk, waar halen ze hun inspiratie van-
daan? Als toezichthouder wil je dat weten van je medetoezichthouders, maar ook van de bestuurder. En uiteraard is het van belang dat mensen met deze verantwoordelijkheden verstand hebben van leiderschap en besturen, ook in conflictsituaties.'

Waarom is dat inzicht van belang?

'Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat als zaken te laat aan de oppervlakte komen, er geen andere weg meer is dan afscheid nemen. Het is ook nodig om samen te kunnen bepalen of iemand nog geschikt is voor de functie van toezicht-
houder. Herbenoeming zou om die reden geen automatisme moeten zijn.'

'Daarnaast is het inzicht ook van belang voor je rol als werkgever. En dat omvat in mijn optiek meer dan alleen de 'harde' arbeidsvoorwaarden vast-
stellen. Als werkgever is het je taak te borgen dat de bestuurder zijn werk goed kan doen. Dat vraagt om een volwassen en professionele relatie tussen de toezichthouder en de bestuurder.'

'De leden van de remuneratiecommissie, die de werkgeversrol operationeel oppakt, moeten een scherp beeld hebben van hun taak en de opdrachten aan de bestuurder. Daar moet de rvt als geheel het over eens zijn. En zet het op papier. Vervolgens is het nodig dat de leden van de commissie de competenties hebben om de uitvoering van de opdracht aan de bestuurder op zorgvuldige wijze en met gezag te bespreken met de bestuurder.'



Onvrijwillig, lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders.

Auteurs: Pieter Wijnsma, Hildegard Pelzer, Monika Milz. Mediawerf 2020.



TEKST:
Hans Koole

Colofon

Uitgave van VTOI-NVTK

Oplage: 4.100

Bestuur

Corrie Noom, voorzitter
Antonet Hoorneman, penningmeester en
plv. voorzitter
Joke Hubert, lid
Dick de Boer, lid
Bert Schroën, lid

Directeur VTOI-NVTK

Geert van der Tang

Bureau VTOI-NVTK

Voor ledeninformatie, bestellingen,
ondersteuning en aanmeldingen van
bijeenkomsten:
Bureau VTOI-NVTK
Horapark 9, 6717 LZ Ede
Telefoon: 085-0014278
E-mail: bureau@vtoi-nvtk.nl
Website: www.vtoi-nvtk.nl

Redactie

Hans Koole, Marc Kuipers, Helmie van
Ravestein, Ellen Schellekens en Aart
Verschuur (eindredactie)

Ontwerp en realisatie

Reprovinci Creative Industries

Bijdragen van

Hans Koole, Helmie van Ravestein, Marc
Kuipers, Ellen Schellekens, Willem de Vos,
Marian de Regt, Aart Verschuur

*‘Succesvolle samenwerking
kan pas ontstaan als
je samen een bepaald
doel nastreeft en elkaar
kunt vinden in elkaars
kwaliteiten.’*

Emmeline Bijlsma