

Ik schreef al eerder een blog met enkele algemene aanwijzingen voor toezichthouders in tijden van de coronacrisis. In dit blog wil ik wat concreter zijn. Hoe doe je dat nu praktisch, toezichthouden in tijden van corona? Nu is het makkelijk gezegd, om in de toezichthoudende rol te blijven, maar hoe doe je dat nu? En gegeven de grote risico's en de wellicht vergaande besluiten die de bestuurder zal moeten nemen, hoe weet je wanneer je kunt interveniëren? En op basis waarvan doe je dat dan? Dit blog is vooral gericht op toezichthouders in het onderwijs, maar valt niet moeilijk te vertalen naar andere sectoren.

### Verwachtingen op inhoud

Zorg er als raad van toezicht voor, dat je helder maakt, wat je verwacht van de bestuurder. Zowel inhoudelijk, als procedureel. Inhoudelijke verwachtingen kun je formuleren als ijkpunten. Die ijkpunten gaan zowel over resultaten, als over risico's. Een valkuil is, dat je inhoudelijke verwachtingen formuleert als activiteiten. Als je dat doet, ga je al gauw meebesturen, en dat moet je voorkomen.

Een tip is dan, om enkele keren de vraag waarom? te stellen, als je merkt dat je een aanpak of activiteit wilt voorschrijven. Wat wil je ermee bereiken? Welk risico wil je ermee voorkomen? Verwoord dan het resultaat dat je verwacht, en laat de manier waarop aan de bestuurder.

Klein voorbeeld: als raad van toezicht maak je je misschien zorgen, of de examens wel door kunnen gaan. Je kunt dan zeggen: ik verwacht dat de examens gewoon door kunnen gaan. Maar dat kan de bestuurder niet garanderen. Waarom vind je dat belangrijk? Nou, bijvoorbeeld, omdat je het als toezichthouder belangrijk vindt dat leerlingen een succesvolle overgang maken naar het vervolgonderwijs. Formuleer dat dan als verwachting: leerlingen maken een succesvolle overgang. Dan heeft de bestuurder de ruimte om naar bevind van zaken te handelen, als er geïmproviseerd moet worden rond de examens.

Of: je maakt je misschien zorgen, dat de onderwijskwaliteit daalt door het afstandsonderwijs. Dan kun je zeggen: we verwachten dat de onderwijskwaliteit op niveau blijft. Dat is een heldere verwachting. Die toch voor allerlei uitleg vatbaar is. Want wat is onderwijskwaliteit? Dat leerlingen bepaalde cijfers (blijven) halen? Dat ze alle benodigde leerstof verwerken? Dat ze zich ononderbroken blijven ontwikkelen?

Dit is een lastig gesprek, waar je maar beter op tijd mee kunt beginnen. Dan weet de bestuurder waar jullie haar op willen bevragen. Er valt nog veel meer over te zeggen, maar hier laat ik het even bij. Wel nog: betrek de bestuurder in het gesprek over verwachtingen, leg ze niet eenzijdig op.

## Verwachtingen op proces

Een tweede aspect van verwachtingen, heeft te maken met het proces. Je wilt als raad van toezicht geïnformeerd worden. Daarover kun je afspraken maken: iedere week even telefonisch contact tussen bestuurder en voorzitter RvT bijvoorbeeld en dan een groepsmail aan alle leden van de RvT.

Maar je wilt ook, als het nodig is, een oordeel over te nemen beslissingen nemen. Bijvoorbeeld over de kwaliteit van het afstandsonderwijs. Als dit maanden gaat duren, wil je niet pas over een half jaar of een jaar horen, dat het voor sommige leerlingen heel nadelig heeft uitgepakt. Dan is het belangrijk om naast de frequente informatie, op gezette tijden ook om een rapportage te vragen. Een rapportage vraagt om een beoordeling door de raad van toezicht. Die beoordeling vindt plaats op grond van criteria. Daarvoor zijn weer de ijkpunten belangrijk, zie hierboven.

Het is belangrijk dit in goed overleg met de bestuurder te doen. Je wilt haar niet voor de

voeten lopen in deze hectische tijd. Tegelijk wil je ook je rol als toezichthouder goed vervullen, zeker als er verstrekkende beslissingen worden genomen. Het is voor de bestuurder ook belangrijk, dat die beslissingen goed doordacht zijn in alle risico's en consequenties voor het resultaat. Het kan zijn dat dit om extra vergaderingen vraagt, over specifieke thema's.

**Voer de dialoog met de bestuurder over interpretatie van verwachtingen**

Ik zei al dat het belangrijk is om je inhoudelijke verwachtingen als toezichthouder zorgvuldig te formuleren. Die verwachtingen moeten ruimte geven voor interpretatie door de bestuurder. Daar zit de beslisruimte van de bestuurder. Wel is het belangrijk om aan de bestuurder voorbeelden te vragen: hoe gaat zij aan de verwachtingen voldoen? Hoe gaat ze dat onderbouwen?

Met die vragen is de bestuurder aan zet. Zij zal initiatieven noemen, daar indicatoren bij zoeken. Dat kan allemaal nog heel ruw zijn, nog wat zoekend. Dat is niet erg. Dat is juist

belangrijk, om al in dat vroege stadium te kunnen sparren. Betekent wel dat de toezichthouder niet onmiddellijk over ieder initiatief een oordeel moet geven. Daar zit de bestuurder niet op te wachten. Zie hiervoor de paragraaf hierboven.

De toezichthouder stelt in deze fase vooral vragen. Naar achterliggende overwegingen, naar voorbeelden, naar risico's die mogelijk over het hoofd gezien worden, plannen om die risico's te verzachten.

Voer de dialoog in de raad van toezicht over onderliggende waarden

Als raad van toezicht is het vervolgens belangrijk om al die informatie te wegen. Dat is een subjectief, waardegeladen proces. Natuurlijk, als er acute problemen zijn met betrekking tot veiligheid of financiën, dan zijn de criteria vaak glashelder en kan er snel besloten worden. Maar als het gaat om kwaliteit of ethiek, is het allemaal vaak een stuk zachter. Dan is het belangrijk van elkaar te weten, vanuit welke waarden je wilt werken. Dat werkt in iedere school anders. Identiteit en pedagogische 'kleur' speelt een rol, net als de maatschappelijke

context waarin een school zich bevindt.

Voor de ene school kunnen zelfstandigheid, creativiteit en verantwoordelijkheid belangrijke waarden zijn. Voor de andere school zijn dat misschien kansengelijkheid, veiligheid en groei. Om te voorkomen dat de bestuurder bij cruciale besluiten tegenover een verdeelde raad van toezicht zit, zal de raad van toezicht dit gesprek met elkaar moeten voeren. Dat is een gesprek dat niet eenvoudig is, dus hoe eerder je het voert, hoe beter. Het voordeel van deze situatie is, dat er een aantal heel concrete, reële scenario's zich voordoen, die deze afweging van waarden in een scherp licht zetten.

Beoordeel op redelijkheid, niet alleen op eigen deskundigheid

Op het moment dat de raad van toezicht een beoordelingsmoment heeft afgesproken met de bestuurder, is het belangrijk dat dit op een constructieve manier gebeurt. Het gaat niet om het afvinken van vooraf vastgelegde 'targets', maar om het beoordelen van 'redelijke vooruitgang'.

De raad van toezicht vraagt aan de bestuurder een rapportage. Die kan de bestuurder maken, op basis van het informele contact dat er al is geweest. Daarin zijn al voorbeelden gegeven, al indicatoren 'uitgeprobeerd'. Nogmaals: het gaat niet om harde cijfers, het kunnen heel zachte, kwalitatieve indicatoren zijn.

Het beoordelingsmoment voegt er een vraag voor de bestuurder aan toe: vindt zij dat de voortgang op die indicatoren voldoende is? Welke norm hanteert ze daarvoor? Dat is een lastige vraag, maar wel een heel belangrijke. Hier neemt zij bestuurlijke verantwoordelijkheid: gaat het de goede kant op, ja of nee?

De toezichthouder kan dan zijn toezichthoudende verantwoordelijkheid nemen: vinden we die beoordeling van de bestuurder, gegeven onze waarden, gegeven onze deskundigheid, gegeven de gezamenlijke inschatting van de toekomst, in redelijkheid voldoende?

Het gaat dus niet om 'de beste' beoordeling, die opgelegd wordt door de toezichthouder. Het gaat hier om een heel zorgvuldig gesprek, een dialoog, over wat de huidige situatie is, in het licht van de ijkpunten die afgesproken zijn. De toezichthouder velst na deze dialoog wel een duidelijk oordeel: acceptabel of niet-acceptabel.

Dat is een spannend moment, het kan de verhoudingen op scherp zetten. Maar dat is precies wat er nodig is: dat toezichthouder en bestuur elkaar scherp houden in tijden die daarom vragen.

*Lees hier het derde blog: Toezichthouden tijdens de corona-crisis (3): de toekomst*