

A woman with dark hair, wearing a grey sweater, is smiling and leaning over two young girls. The girl on the left, with dark hair and a pink clip, is holding a magnifying glass over an open book. The girl on the right, wearing a white beanie, is looking at the book. The background is softly blurred, showing indoor lighting.

# Raad van toezicht: van veraf en toch dichtbij

Foto: Shutterstock

**Als leerkracht houd je je vooral bezig met je klas. Ook denk en praat je mee over het onderwijs op school. De directie doet dat met het bestuur binnen de stichting of vereniging. En dan is er ook nog de interne toezichthouder: een club die weer toezicht houdt op het bestuur. Wat doen zij nu eigenlijk? Een inkijkje in de wereld van de raad van toezicht.**

TEKST **MARK VAN DER POL**

Elke onderwijsorganisatie – of dat nu één of meerdere scholen zijn – valt onder een bestuur van een stichting of vereniging. Deze stichting of vereniging wordt bestuurd door één of meer bestuurders. In het verleden bleek dat bij sommige organisaties de kwaliteit van het besturen te wensen overliet. Soms door onvoorziene omstandigheden, soms door onkunde en heel soms door laakbaar gedrag van bestuurders. Bijvoorbeeld omdat bestuurders onvoldoende in durfden te grijpen als de financiën uit de pas liepen. Dit heeft ertoe geleid dat er een Code Goed Bestuur kwam: een gedragscode voor alle besturen en bestuurders. Daarnaast heeft elke schoolorganisatie een interne toezichthouder, met ook een gedragscode: de Code Goed Toezicht (zie kader). Naast deze interne toezichthouder is er nog een externe toezichthouder: de inspectie van het onderwijs.

#### **TAKENPAKKET**

Binnen een school heb je leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, een kwaliteitscoördinator en leidinggevend. Hiërarchisch zit daarboven een bestuurder. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor alles binnen de

organisatie, is werkgever van alle medewerkers en legt verantwoording af aan de inspectie, de accountant en aan de raad van toezicht (RvT).

De belangrijkste en formele taak van de RvT is controleren of de organisatie goed bestuurd wordt. Het gaat er dan om dat het bestuur de wet naleeft, zich aan de Code Goed Bestuur houdt, goed zicht houdt op de kwaliteit van het onderwijs en het onderwijsgeld goed besteedt. Wat 'goed' is? Dat is vastgelegd in het strategisch beleidsplan en de (meerjaren)begroting. Het wordt verantwoord in het jaarverslag. Deze formele documenten stelt het bestuur op, meestal samen met mensen uit de organisatie. Tijdens de lopende beleidsperiode checkt de RvT of plannen of beleidswijzigingen binnen de vastgestelde en goedgekeurde inhoudelijke en financiële kaders vallen. Ook checkt de raad regelmatig of de kwaliteit voldoet aan wat is afgesproken. Verder is de RvT werkgever en sparringpartner van de bestuurder.

*Een goede RvT komt ook in de school om te kijken, voelen en luisteren*

Leden van  
de raad moeten  
in staat zijn lastige  
vragen aan de  
bestuurder te  
stellen

De interne toezichthouder stelt de accountant aan die controleert of de financiële middelen worden ingezet voor onderwijskwaliteit en -plannen.

### VERTROUWEN ÉN CONTROLE

De hierboven beschreven structuur is van groot belang. Maar het is nét zo belangrijk dat bestuur, RvT, (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (GMR) en anderen binnen de organisatie een goede relatie met elkaar hebben: op basis van vertrouwen. Open, transparant en proactief elkaar op de hoogte houden als zaken anders gaan dan gepland. Elkaar op voorhand meenemen bij beleidsontwikkeling, meedenken en tegenspraak organiseren en elkaar vooral niet verrassen.

Dat vertrouwen is de basis voor één van de basistaken van de RvT: in de gaten houden of de organisatie goed wordt bestuurd. Daar hoort het afleggen van rekenschap bij: het verantwoorden van keuzes die zijn gemaakt, interventies die zijn gepleegd en wat dat heeft opgeleverd. Juist ook als de uitkomsten minder positief zijn dan verwacht.

Een raad van toezicht kan op basis van vertrouwen veel betekenen door het stellen van kritische vragen over feiten en processen. De bestuurder rapporteert over de voortgang van die kwaliteit en de processen. Als de RvT van mening is dat er niet naar behoren bestuurd wordt, kan de raad onderzoek laten doen en goedkeuring van bijvoorbeeld de begroting onthouden. In het uiterste geval zijn ze zelfs bevoegd het vertrouwen in het bestuur op te zeggen en hen te ontslaan.

### ROLVASTHEID

In een RvT zitten natuurlijk mensen die het onderwijs en de organisatie een warm hart toedragen. Leden zijn soms onderwijzers uit een andere sector of regio, mensen uit de buurt die een bijdrage willen leveren of ouders van kinderen. Het is belangrijk dat leden van de raad hun rol kennen en hieraan vasthouden. De raad gaat bijvoorbeeld niet over goed onderwijs of goed lesgeven. Dat is de taak van directie en bestuur en staat omschreven in het school- of beleidsplan. De rol van de raad is om de bestuurder scherp te bevragen. Waarop is de visie op goed onderwijs gebaseerd? Wie heeft erover meegedacht? Welke bronnen zijn er gebruikt? En hoe ziet dat er dan in de praktijk uit? Leden van de raad hoeven bijvoorbeeld ook niet de IEP of Leerling in Beeld te doorgronden, maar ze moeten wel in staat zijn lastige vragen aan de bestuurder te stellen en rapportages op waarde te schatten. Zo kunnen ze beoordelen of het bestuur het juiste doet om de vastgestelde doelen en opdrachten te behalen.

Die rolvastheid is extra belangrijk als RvT-leden een kind op een school binnen de stichting of vereniging hebben. Het risico is dan dat het teveel over één persoon of incident gaat, terwijl de raad gaat over het grotere geheel. De RvT heeft wél een rol om de procedures te beoordelen en te bekijken of er goed bestuurd wordt. Binnen de raad vraagt dit om elkaar bij les te houden en te reflecteren op het eigen handelen.

Het is wenselijk dat minimaal één lid van de raad ervaring heeft met het onderwijs. Die kan dan bijvoorbeeld duiden dat onvoldoende eindopbrengsten, zoals bij de doorstroomtoets, niet meteen hoeven te betekenen dat alles opeens heel slecht gaat. Mensen uit het

#### MARK VAN DER POL

is onderwijsadviseur,  
bestuurder, toezicht-  
houder en netwerk lid  
van JSW.



A photograph of three women in a meeting. One woman in the foreground is out of focus, wearing a yellow top. Two other women are seated at a table, looking at a tablet. One woman has curly hair and wears a white blazer, the other has glasses and wears a patterned top. The background is a bright, modern office space.

Voor bestuur,  
RvT en GMR is  
een relatie op basis  
van vertrouwen  
belangrijk

Foto: Shutterstock

zakenleven doorzien dit niet altijd meteen en sturen soms eerder op geld en *output*, zoals de eindopbrengsten. Maar welbevinden van kinderen, leren samenwerken en persoonsvorming zijn net zo belangrijk, al zijn ze minder makkelijk te meten. Onderwijs is een publieke zaak en dat is heel wat anders dan een bedrijf. Ook is het goed als er minimaal één lid geen directe binding met de school heeft, zodat onafhankelijkheid beter gewaarborgd is.

#### JIJ EN DE RVT

De RvT staat op afstand van het primaire proces in de school. Ze verhoudt zich vooral tot de bestuurder. Die legt verantwoording af en neemt de raad mee in beleidsplannen en de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast hebben de leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, waar ook leerkrachten en onderwijsassistenten in zitten, minimaal twee keer per jaar een gesprek met de RvT. Maar de raad moet ook voeling houden met de school en het onderwijs en niet alleen afgaan op rapporten en 'de blauwe ogen' van de bestuurder. Een goede RvT komt dus ook in de school: niet om te beoordelen, maar om te kijken, voelen en luisteren. Daardoor krijgen

## Code Goed Toezicht

Iedere RvT wordt geacht na te denken over het waarom, hoe en wat van hun toezichthoudende rol. Zij beschrijven dat in hun visie op toezicht en in een toezichtkader. De basis hiervan staat beschreven in de Code Goed Toezicht. Deze gaat uit van zeven principes.

1. Legitimatie en *compliance* – over de formele wetten en kaders.
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid – over de rol als vertegenwoordiger van de maatschappij.
3. Integriteit – over vertrouwen, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid.
4. Transparantie en openheid – over openheid, structuur en cultuur van de RvT.
5. Interne en externe verbinding – over actief de verbinding aangaan met mensen binnen en buiten de organisatie en over tegenspraak en rolvastheid.
6. Professionaliteit en professionalisering – over eigen ontwikkeling als raad en als individu.
7. Verantwoording – over hoe en waarop er toezicht gehouden wordt.

de verslagen, rapporten en verhalen van de bestuurder meer betekenis. Verbinding tussen de mensen die allemaal – ieder vanuit zijn eigen rol – aan hetzelfde doel werken, daar gaat het om!