



Bestuurder en toezicht- houder: een tandem

Peter van den Heuvel en Henk Derks

zijn repectievelijk werkzaam bij KPC Groep en zelfstandig maatschappelijk ondernemer.
E-mail: p.vdheuvel@kpcgroep.nl

In dit artikel analyseren de auteurs de verhouding tussen (gemandateerde) bestuurders en toezichthouders en doen een aantal aanbevelingen om valkuilen te vermijden. Zij baseren zich daarbij op de ervaringen van een aantal personen die hierbij als ervaringsdeskundigen mogen gelden.

Het bestuurlijk landschap in het onderwijs evolueert voortdurend. Bekende mijlpalen daarbij zijn het Schevenings Beraad en de invoering van de lumpsumbekostiging. De Commissie-Dijsselbloem stond stil bij de verhouding tussen de overheid en het onderwijsveld. Er tekent zich een ontwikkeling af van schaalvergroting, professionalisering naar meer grip op kwaliteit, fusietoets en intern toezicht. De meest recente mijlpaal is de wettelijke verplichting om een scheiding aan te brengen tussen besturen en het houden van intern toezicht op het bestuur. Veel van deze veranderingen hebben te maken met een andere inrichting van 'checks and balances' tussen overheid en schoolbesturen en de organisatie intern.

Dat het niet vanzelfsprekend is dat er binnen die veranderende context bij schoolbesturen meteen werkbare verhoudingen ontstaan, mag blijken uit het feit dat er, vooral in het recente verleden, op nogal wat plaatsen sprake is geweest van interne fricties. Algemeen directeuren zijn door hun bestuur aan de kant gezet, raden van toezicht hebben met meer of minder lawaai afscheid genomen van voorzitters en leden van colleges van bestuur, toezichthouders zijn teruggetreden. De (lokale) pers maakt er vaak uitgebreid melding van en doet verslag van de achtergronden van het ontslag.

In dit artikel vragen we ons af wat de achtergronden zijn van de verstoorde verhoudingen die tot dergelijke drastische stappen hebben geleid en waar uiteindelijk alleen sprake is van verliezers. We analyseren de verhouding tussen (gemandateerde) bestuurders en toezichthouders en doen een aantal aanbevelingen om valkuilen te vermijden. We baseren ons daarbij op de ervaringen van een aantal personen die hierbij als ervaringsdeskundige mogen gelden.

Scheiden van toezicht en besturen

Sinds 1 augustus 2010 is in de WPO de bepaling opgenomen, dat een schoolbestuur zorg dient te dragen voor een scheiding van bestuur en intern toezicht op het bestuur. Vóór 1 augustus 2012 moeten schoolbesturen deze scheiding gerealiseerd hebben.

We gaan hier niet in op de manieren om intern toezicht in te regelen. Daarover is meer te vinden in onder andere het onderzoek dat KPC Groep in 2009 heeft uitgevoerd.¹ Voor het onderwerp van dit artikel is het niet relevant binnen welke structuur intern toezicht is geregeld. We volgen de terminologie van de wetgever en spreken van toezichthouder.

Toezicht houden is iets anders dan besturen

Het scheiden van bestuur en intern toezicht is meer dan het plakken van andere etiketten op bestuur en (algemene) directie zonder dat er in de praktijk wat verandert. Toezichthoudend besturen, besturen op hoofdlijnen, besturen op afstand zijn geen bestuurlijke concepten die identiek zijn aan scheiden van bestuur en intern toezicht. Scheiden

betekent dat het bestuur geen toezicht houdt en dat de toezichthouder niet bestuurt. Er is nog weinig ervaring in het primair onderwijs met het daadwerkelijk houden van toezicht. Dat is namelijk iets anders dan afstand nemen van de operationele praktijk van alledag. Het is ook iets anders dan alleen besluiten nemen over de hoofdlijnen van beleid. De essentie van het houden van toezicht is het kritisch waarnemen en beoordelen van de manier waarop de bestuurder bestuurt. En dat moet gebeuren zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. De bestuurder zal daadwerkelijk moeten besturen: hij is eigenaar van het beleid van de organisatie en is daar ook verantwoordelijk voor. Hij moet die verantwoordelijkheid ook nemen, zonder de toezichthouder op zijn stoel te trekken. Waar men als bestuurlijke praktijk heeft dat bestuur en algemeen directeur zich gezamenlijk eigenaar weten van het beleid van de organisatie en samen staan voor de sturing van de organisatie en de oplossing van de problemen, is een daadwerkelijke scheiding van bestuur en intern toezicht een aanzienlijke cultuurverandering. Zeker als dezelfde personen bij deze verandering andere rollen krijgen (van algemeen directeur naar bestuurder, van bestuurder naar toezichthouder), vergt het een zorgvuldig proces om uit te komen waar men moet uitkomen.

Dat het een zorgvuldig proces moet zijn, staat los van de keuze voor een bepaald model. In alle modellen moet onafhankelijk en goed toezicht ingericht worden. Dat is de verandering waar het om gaat, niet het invoeren van een ander bestuursmodel. In de kern gaat het om scheiding en onafhankelijkheid van de toezichthouder.

Dilemma's

Het scheiden van bestuur en intern toezicht zal ongetwijfeld leiden tot verzakelijking. Er is een toezichthouder, die kritisch over de schouder van het bestuur kijkt naar het doen en laten van het bestuur, die daarbij zaken niet uit handen neemt, maar hooguit adviseert.

Bij een schoolbestuur is er een College van Bestuur bestaande uit twee leden, en een Raad van Toezicht. Voor de organisatie moet een nieuw meerjarenplan geschreven worden. Wanneer het College van Bestuur dit ter goedkeuring voorlegt aan de Raad van Toezicht, oppert een lid van de Raad van Toezicht dat de Raad van Toezicht een eigen plan maakt en dat naast dat van het plan van het College van Bestuur moet leggen. Hoewel dit niet gebeurt, zijn enkele leden van de Raad van Toezicht van opvatting dat zij het laatste woord hebben over het meerjarenplan. Er groeit wantrouwen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en andersom en er ontstaat een strijd om de macht. Daarbij probeert de Raad van Toezicht de leden van het College van Bestuur tegen elkaar uit te spelen. Wanneer dit niet lukt, ontslaat de Raad van Toezicht beide leden van het College van Bestuur.

Om kritisch te kunnen zijn, is afstand nodig, afstand van de dagelijkse gang van zaken, afstand van de bestuurder. Dat is een functionele afstand, die niet betekent dat er geen betrokkenheid bestaat. De toezichthouder is echter wel op een andere manier betrokken bij de organisatie dan de bestuurder. De be-

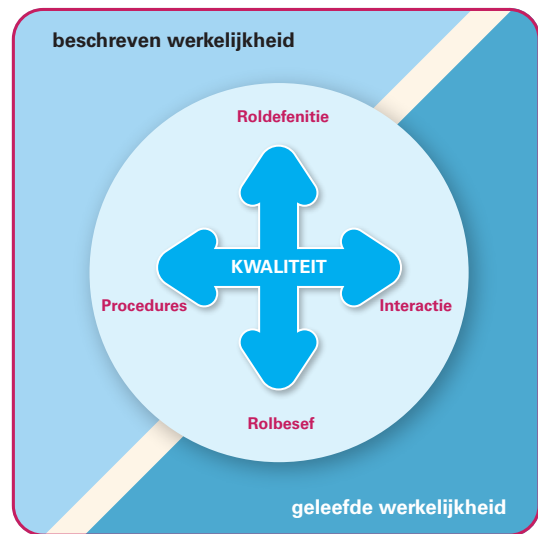
trokkenheid is gericht op de algemene gang van zaken en op het functioneren van de bestuurder. Bij het zoeken naar het evenwicht tussen afstand en betrokkenheid ziet men, dat toezichthouders zich vooral goed willen laten informeren over het wel en wee van organisatie en bestuur. Ze willen kunnen beschikken over (management-)informatie, kwartaalrapportages en dergelijke, waarmee de raad de vinger aan de pols kan houden. De toezichthouder wil controle kunnen uitoefenen en zit door middel van managementinformatie dicht boven op de operationele bedrijfsvoering.

Het is daarbij nog maar de vraag of de toezichthouder dan ook goed toezicht houdt. Van de toezichthouder mag verwacht worden, dat hij een beeld heeft van wat goed besturen in het onderwijs inhoudt. Vanuit dat perspectief legt hij de bestuurder vragen voor. Daarvan is vervolgens af te leiden welke informatiebronnen nuttig kunnen zijn bij het beantwoorden van vragen. De informatiebehoefte van de toezichthouder wordt bepaald door zijn definitie van goed bestuur in het onderwijs en niet door de managementinformatie waarover de bestuurder beschikt. Veel startende toezichthouders worstelen met de vraag welke informatie ze nodig hebben en beginnen bij het beantwoorden aan de verkeerde kant, namelijk welke informatiebronnen zijn beschikbaar.

De toezichthouder, zo stelt ook de wet, moet onafhankelijk zijn, dat wil zeggen onafhankelijk informatie kunnen verzamelen, onafhankelijk een oordeel vormen en onafhankelijk kunnen interveniëren. Hoe begrijpelijk die ook is vanuit de scheiding met het besturen, onafhankelijkheid roept ook vragen op, met name naar de legitimering van de toezichthouder. Dat geldt voor het openbaar onderwijs en het bijzonder onderwijs, waar men niet meer naar vanzelfsprekende achterbannen kan verwijzen die in bestuurlijke organen zijn vertegenwoordigd. Dat maakt voor toezichthouders de vraag actueel waar men de rechtvaardiging vandaan haalt als toezichthouder te opereren. De wetgever heeft dat voor één lid van een raad van toezicht ingevuld door een recht van bindende voordracht te geven aan de GMR. Voor de andere leden is zo'n legitimering niet voorhanden. Wellicht is die te vinden in de specifieke kennis van de toezichthouder of zijn maatschappelijke functies. De toezichthouder zal de legitimering zelf moeten kunnen bieden, in antwoord op de vraag: 'Wie zijt gij dat gij hier toezicht op het bestuur moogt houden?' Het spreekt voor zich dat juist in conflictueuze situaties deze vraag ter tafel komt. Het 'kwaad' is dan echter al geschied!

Vertrouwen als voorwaarde sine qua non

De verhouding tussen bestuurder en toezichthouder is gestoeld op vertrouwen. Dat is het centrale begrip in de relatie. Het vertrouwen moet wederzijds zijn. De toezichthouder heeft er vertrouwen in, dat de bestuurder de organisatie goed bestuurt. De bestuurder heeft er vertrouwen in dat de toezichthouder op een adequate manier toezicht houdt.



Vertrouwen is geen blind vertrouwen, maar verdient vertrouwen. Het gedrag van de ander moet van dien aard zijn dat het vertrouwen terecht blijkt te zijn. Vragen om en afleggen van verantwoording is een belangrijk middel om aan vertrouwen te bouwen.

Vertrouwen heeft niet op de eerste plaats te maken met het definiëren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het gaat vooral om de manier waarop men omgaat met taken en verantwoordelijkheden, het gaat om het gedrag, de woorden, de houding. Vertrouwen blijkt uit de integriteit, onafhankelijkheid, eerlijkheid en transparantie.

Een gevleugeld woord luidt: vertrouwen is goed, controle is beter. Ook de omkering komt men regelmatig tegen: controle is goed, vertrouwen is beter. Dat maakt duidelijk dat het begrippenpaar onlosmakelijk met elkaar verbonden is. De combinatie is productief, zolang met controle maar wordt gebouwd aan vertrouwen en geen blijk is van (beginnend) wantrouwen of manieren om invloed te krijgen op het besturen. Uitgangspunt moet zijn dat vertrouwen bestaat, tot dat gebleken is dat dit onterecht is.

In welk model dan ook zal er, wil vertrouwen een goede basis hebben, sprake moeten zijn van een goede *roldefinitie*. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van bestuurder en toezichthouder moeten op een consistente en coherente manier zijn beschreven, niet voor uiteenlopende interpretaties vatbaar. Een reeks documenten, waaronder statuten en reglementen, is onontbeerlijk als grondslag van de verhoudingen.

Rolbesef is eveneens onmisbaar. De toezichthouder en de bestuurder kennen niet alleen de regelingen en afspraken die op papier staan, maar hebben ook inzicht in wat wel en wat niet bij hun rol past. Ze realiseren zich wat riskant of grensoverschrijdend en roldoorbrekend gedrag is.

Rolneming houdt in dat men inderdaad doet wat bij de rol past. Toezien vergt een actieve opstelling, die veel verder

gaat dan zich laten informeren. Bij besturen en bij toezicht houden hoort ook dat men expliciete oordelen geeft en besluiten neemt, ook al zijn die lastig. Er is soms bestuurlijke moed voor nodig om een rol naar behoren uit te voeren. *Rolvastheid* wordt bevorderd doordat men het eigen functioneren in een bepaalde rol kritisch kan en wil beschouwen. Rolvastheid heeft met leren en verbeteren te maken. Daarbij past dat men met dragers van andere rollen spreekt over de interactie en het ook kan en wil signaleren en bespreekbaar maken als anderen uit hun rol vallen of dreigen dat te doen.

De kleuren van De Caluwé

Bij het veranderen van organisaties en bij verandermanagement onderscheidt De Caluwé² een aantal concepten, die hij aanduidt met kleuren. Deze concepten zijn ook uitstekend hanteerbaar om organisaties en individuen te karakteriseren, in de wetenschap dat de kleuren in de regel naast elkaar voorkomen, maar dat daarbij voorkeuren of dominanties zichtbaar zijn. We lichten ze toe, omdat ze ook

Een groot schoolbestuur is overgegaan naar een bestuursmodel met een Raad van Toezicht. Enkele voormalige bestuursleden zijn overgestapt naar de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is aangevuld met twee nieuwe leden die beiden een bedrijfsmatig achtergrond hebben. Er vindt een wisseling van voorzitter plaats. Waar een gezaghebbende toezichthouder als voorzitter zat, is de nieuwe voorzitter meer een technisch voorzitter. De voorzitter van het College van Bestuur is een inspirerend leider, die eigentijds onderwijs van hoge kwaliteit nastreeft.

De nieuwe leden van de Raad van Toezicht zoeken naar invloed om de bedrijfsmatige aanpak te vertalen naar de onderwijssetting en leggen allerlei adviezen neer. De adviezen zijn in de ogen van de bestuurder niet werkbaar en niet zondermeer toepasbaar in de organisatie. Er ontstaan daardoor spanningen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De Raad van Toezicht vindt dat bedrijfsprocessen niet strak genoeg zijn geregeld, terwijl het College van Bestuur vindt dat de Raad van Toezicht te weinig zicht heeft op onderwijs en innovatie. De voorzitter van de RvT is niet in staat dit in balans te brengen. Een exploitatietekort in het afgelopen boekjaar en een verwacht tekort op de begroting vormen de aanleiding voor het ontslag van de voorzitter van het College van Bestuur.

hanteerbaar zijn als concepten voor het sturen en besturen van een organisatie. Men kan ze gebruiken om de interactie tussen bestuurders en toezichthouders te analyseren en te onderzoeken of een mix van karakteristieken aanwezig is. De vijf kleuren geven verschillende manieren aan om naar verandering en de sturing daarvan te kijken. Onderstaand schema biedt daarvan een overzicht. Als voorbeeld: een geel denker wil belangen bij elkaar brengen of de blauw denker wil eerst een stappenplan.

De bestuurder van een onderwijsorganisatie zal deze onderscheiden manieren van sturen en veranderen ongetwijfeld kennen en in meer of mindere mate ook hanteren. Voor de hand ligt dat hij impliciet of expliciet eerder voor de ene benadering dan voor de andere kleur kiest. Hij doet dat op grond van zijn opvattingen over wat goed bestuur is. Toezichthouders hebben eveneens impliciete of expliciete opvattingen over hoe een organisatie bestuurd dient te worden. Sterker nog: van de toezichthouder mag gevraagd worden in een toezichtkader daarvoor ijkpunten te benoemen. Barsten in de verhouding tussen toezichthouder en bestuurder, barsten in het vertrouwen tussen hen ontstaan wanneer er een discongruentie is tussen deze opvattingen. Toezichthouders hebben veelal de neiging om blauw te denken. Dat geeft hun een handvat om aan de hand van 'harde' informatie een oordeel over de gang van zaken in de organisatie te geven en over de manier waarop de bestuurder opereert. Andere aspecten zijn minder grijpbaar en krijgen daardoor minder aandacht van de toezichthouder. Bestuurders ervaren dit blauw-denken vaak als een reductie van de werkelijkheid waarin zij opereren. Bij het ontbreken van belangstelling en een kritische beoordeling van andere aspecten waarmee zij bezig zijn, is het risico aanwezig dat de werelden van bestuur en toezichthouder uit elkaar groeien. Dat kan de bijl leggen aan de wortel van vertrouwen. De bestuurder ziet toezichthouders "die niet weten waar ze het over hebben", "die niet weten waar het om draait in het onderwijs". De toezichthouder ziet een wellicht bevlogen bestuurder "die zijn zaakjes niet op orde heeft".

Mensen/dingen veranderen als je...

GEEL

- belangen bij elkaar kunt brengen
- ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen
- win-win situaties kunt creëren/coalities vormen
- de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed)
- de neuzen kunt richten

BLAUW

- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert
- een goed stappenplan maakt van A naar B
- de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt
- alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst
- de complexiteit zoveel mogelijk reduceert

GROEN

- mensen op de juiste manier prikkelt
- het voor mensen aangenaam maakt
- geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status
- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven

ROOD

- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)
- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen
- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren

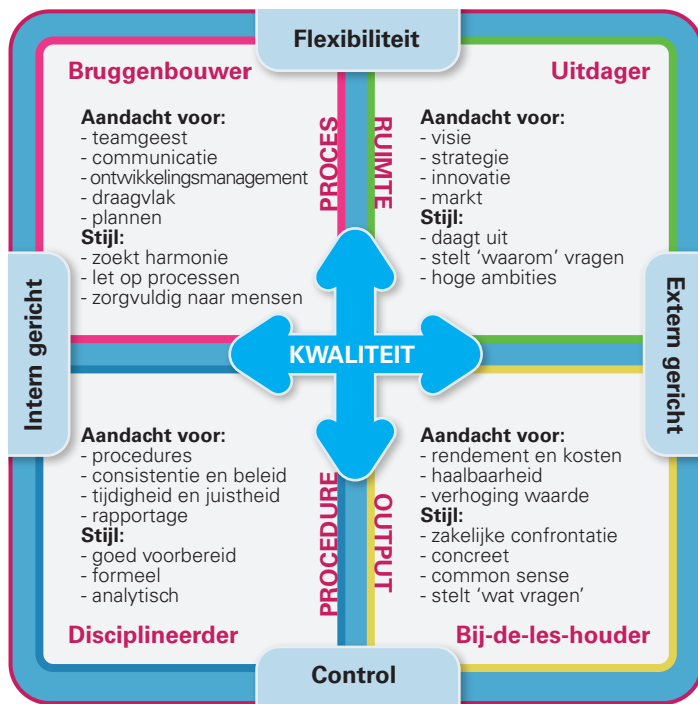
WIT

- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf
- betekenis toevoegt
- de eigen energie van mensen de ruimte biedt
- dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden
- eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert
- symbolen en rituelen gebruikt

Oriëntaties van toezichthouders

De toezichthouder is er verantwoordelijk voor dat er goed toezicht wordt uitgeoefend. De toezichthouder zal zich daarom een beeld moeten vormen van wat goed toezicht inhoudt en dat moeten expliciteren. Daarbij zijn verschillende oriëntaties en voorkeuren te onderscheiden, zowel bij individuele leden van toezichthoudende organen als bij het orgaan als collectief. Afgezet om een as met aan de ene kant interne gerichtheid en aan de andere kant externe gerichtheid en een as met flexibiliteit en stabiliteit/control aan de uiteinden, kan men vier stijlen van toezicht onderscheiden, die in onderstaand schema zijn weergegeven.³ De kleuren in het schema verwijzen naar de kleuren van De Caluwé.

Het spreekt voor zich, dat de ideale toezichthouder of het ideale toezichthoudende orgaan een evenwichtige mix laat zien in de verschillende stijlen. Eenzijdigheid betekent dat de bestuurder vanuit een beperkte oriëntatie wordt bejegend, die de complexe werkelijkheid waarin hij functioneert, geen recht doet. Dat is een bodem voor het ontstaan van deuken in het vertrouwen, over en weer.



Macht en gezag

Checks and balances gaat over macht en tegenmacht. Evenwicht is ideaal. Daarbij gaat het altijd om personen. De praktijk laat zien dat daarbij cruciaal is hoe de voorzitter van het bestuur en voorzitter van de toezichthouder interacteren. Synergie is wenselijk, maar zeker niet vanzelfsprekend.

In onderstaand schema zijn verschillende typen bestuursvoorzitters afgezet tegen verschillende typen toezichthouders (voorzitters). Het schema maakt duidelijk waar een positieve en waar een negatieve uitkomst verwacht mag worden. Daarmee is dit schema nuttig bij de periodieke evaluatie van de samenwerking tussen College van Bestuur

TOEZICHTHOUDER VERSUS BESTUURDER	Terughoudende Technisch 'voorzitter'	Wijze gezaghebbende 'toezichthouder'	Status en macht zoekende 'monarch'
Dominant en autoritaire 'heerser'	ONVOLDENDE TEGENWICHT	BALANCEREN	STRIJD OM DE MACHT
Krachtige en inspirerende 'leider'	WERKBAAR	OPTIMAAL	ONPRODUCTIEVE SPANNING
Participatie en bindende 'bestuurder'	ONVOLDENDE DYNAMIEK	WERKBAAR	ONGEWENSTE ROLVERDELING

en Raad van Toezicht en kan het een rol spelen bij het analyseren van (dreigende) conflicten.

Geen vertrouwen zonder dialoog

Toezicht houden is een (relatief) nieuw fenomeen in het primair onderwijs. Over besturen en bestuursfilosofie bestaan inmiddels bekende opvattingen. Dat geldt veel minder voor toezicht houden. Al lerende zal men op veel plaatsen de weg moeten vinden en nieuwe checks and balances bereiken. Ervaringen met toezicht in andere sectoren, zoals gezondheidszorg en woningcorporaties kunnen daarbij goede diensten bewijzen. Bestaande beelden vragen wellicht om bijstelling. Daarbij zal blijken dat toezicht houden niet gemakkelijk is, misschien wel moeilijker dan besturen. Het is (zeker voor voormalige bestuurders) niet altijd gemakkelijk de handen op de rug te houden. Anderzijds vergt toezicht een actieve opstelling. Toezien blijkt iets anders te zijn dan toekijken.

Leren betekent dat men zich voortdurend bewust is van de rollen die men te spelen heeft en dat men erop gericht moet zijn te optimaliseren. Bij leren hoort fouten maken. Vooral wanneer men start met toezicht op besturen, is het belangrijk dat College van Bestuur en Raad van Toezicht elkaar de ruimte geven om te leren.

Een open en constructieve dialoog tussen toezichthouder en bestuurder over rollen, rolneming en rolvastheid, buiten de sfeer van strijd om de macht, is een uitstekende manier om te leren. Men moet dan bereid zijn open te staan voor kritiek, zonder die kritiek te interpreteren als gebrek aan vertrouwen. Een leerproces moet ook binnen een toezichthoudend orgaan plaatsvinden. Dat lukt zeker niet als de toezichthouder vier maal per jaar bijeenkomt om de kwartaalrapportages te bespreken. Bezinnen op de rol, expliciteren van ijkpunten in een toezichtkader en bespreken van de voorkeursstijlen van individuele toezichthouders zijn nodig om van de toezichthouder een team te maken dat zijn rol kan waarmaken. Het is nuttig gebleken als een buitenstaander met enige regelmaat de bestuurder en toezichthouder een spiegel voorhoudt.


Tips

De verhouding tussen bestuurder en toezichthouder is gebaseerd op vertrouwen. Wederzijds vertrouwen en verdiend vertrouwen. Dat blijkt veel belangrijker te zijn dan wat er formeel is vastgelegd. De geleefde en beleefde werkelijkheid bepaalt het succes, niet de beschreven werkelijkheid. Dat maakt dat de verhouding kwetsbaar is. Hieronder

doen we een aantal aanbevelingen voor zowel de bestuurder als de toezichthouder om vertrouwen op te bouwen en te versterken.

- Geen relatie zonder dialoog. Creëer een veilige setting, waarbinnen bestuurder en toezichthouder met elkaar kunnen spreken over hun rollen. Gun elkaar de ruimte om van fouten te leren.
- Een goede relatie is alleen mogelijk als men in staat en bereid is om zich in te leven in de positie, rol en drijfveren van de ander. Benoem de verwachtingen die men ten opzichte van elkaar heeft.
- Een deskundige derde kan een nuttige rol spelen bij het op orde brengen en houden van de relatie. Het verdient sterke aanbeveling dat de bestuurder en de toezichthouder apart en gezamenlijk op een systematische en niet oppervlakkige manier het eigen functioneren en de relatie met de ander evalueren.
- Maak veel werk van het opstellen van een goed toezichtkader. Een dergelijk kader richt de verwachtingen over en weer en zorgt voor duidelijkheid en veiligheid. Expliciteer daarin op welke domeinen het toezicht zich richt en welk soort vragen de bestuurder van de toezichthouder mag verwachten. Zorg ervoor dat de informatie die de bestuurder aan de toezichthouder geeft erop gericht is die vragen te beantwoorden. Dat is niet hetzelfde als het verstrekken van managementinformatie.
- Wacht niet met het bespreekbaar maken van aarzelingen en twijfels tot het echt wringt en te laat is. Bij een conflict

stellen de betrokkenen vaak vast dat men signalen gemist heeft die op een beginnend gebrek aan vertrouwen wezen. Een goede toezichthouder mag op zijn intuïtie vertrouwen. Maak ook emoties bespreekbaar. Een mens is meer dan zijn functie.

- Overweeg bij het formaliseren van de structuur met een bestuurder en een toezichthouder een geschillenregeling op te nemen.
- Bespreek de manier waarop men afscheid van elkaar neemt op het moment dat daarvan nog geen sprake kan zijn, bijvoorbeeld bij de indiensttreding.
- Houd er rekening mee, dat bestuurder zijn van een onderwijsorganisatie niet per se een job voor het leven is. De houdbaarheid van een bestuurder is zelden onbeperkt.
- Wees zeer kritisch bij het vullen van vacatures bij de toezichthouder. Bevraag kandidaten op hun motivatie en let op een juiste mix, niet alleen van specifieke deskundigheden, maar ook van invalshoeken op wat goed bestuur is en van handelingsvoorkeuren. Mensenkennis is voor iedere toezichthouder onontbeerlijk. Bedenk : leden van een RvT zijn passanten! 

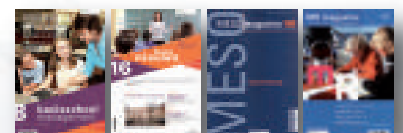
Noten

- 1 H. van de Kant, Toezicht op besturen, Goed bestuur in het primair onderwijs: het raad van toezichtmodel, 's-Hertogenbosch KPC Groep, 2009
- 2 De weergave van De Caluwé is gebaseerd op www.managementsite.nl/350/verandermanagement/veranderen-vijf-kleuren.html
- 3 De hier gepresenteerde schema's zijn gebaseerd op Hassel, W.G van e.a., Toolkit Commissariaat zp, zij



**Adverteren in
de Kluwer
onderwijsbladen?**

Bedrijven en scholen die willen adverteren in de Kluwer onderwijsbladen BasisschoolManagement, BSM nieuws (gericht op schoolleiders primair onderwijs), MESO magazine (gericht op schoolleiders vo/bve) en MR magazine (gericht op leden van (G)MR) kunnen contact opnemen met Mieke Bensink & Camilla van Kampen. Zij staan garant voor aanvullende informatie en de scherpe tarieven voor product- en personeelsadvertenties.



 **Kluwer**
a Wolters Kluwer business

Mieke Bensink
0570 – 64 89 79
mbensink@kluwer.nl

Camilla van Kampen
0570 – 64 77 41
cvankampen@kluwer.nl