Vertrouwen in Verantwoordelijkheid

Toezichtkader van de Raad van Toezicht
van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Amstelveen (het Amstelveen College)

Inleiding

Sinds 2014 werkt het Amstelveen College met het Raad van Toezichtmodel. De school bevindt zich in een situatie waarbij de financiële huishouding op orde is gekomen en er ruimte is voor extra investeringen in (eigentijds en toekomstgericht) onderwijs. Ook de interne organisatie heeft een vorm gekregen die past bij de benodigde aansturing van docenten en ondersteunend personeel. Kortom, de school is in rustiger vaarwater gekomen met ruimte om het aangeboden onderwijs toekomstbestendig te maken. De school is een nieuwe fase in gegaan.

De Code Goed Bestuur geeft aan dat er een toezichtkader dient te zijn. Dat kader moet de Raad van Toezicht en de bestuurder een handvat bieden voor de wijze waarop het toezicht in de school is ingericht. De nieuwe fase waarin de school is ingegaan, biedt een kans om dat kader te baseren op een aantal duurzame kaders die zowel houvast bieden als flexibiliteit in zich hebben om in te spelen op – soms plotseling - veranderende omstandigheden.

Balans tussen toezicht en vertrouwen

Uiteraard houdt de Raad van Toezicht toezicht op bestuur, gang van zaken en onderwijskwaliteit van het Amstelveen College zoals in wet- en regelgeving, statuten van de stichting en reglement van de Raad van Toezicht is opgenomen. Toezicht houden en sturen in organisaties kan echter niet zonder vertrouwen. Vertrouwen is de verwachting dat men zich houdt aan zijn woord, voldoet aan gewekte verwachtingen, en als vanzelfsprekend verantwoording aflegt.

Dit betekent voor de Raad van Toezicht dat vertrouwen gegeven wordt aan de bestuurder bij de uitvoering van haar verantwoordelijke werkzaamheden waarbij de bestuurder als vanzelfsprekend verantwoording daarover aflegt aan (onder meer) de Raad van Toezicht. Andersom is het eveneens van belang dat de bestuurder de Raad van Toezicht vertrouwen geeft bij de uitvoering van zijn verschillende rollen. En tenslotte is onderling vertrouwen tussen de leden van de Raad van Toezicht van belang bij de uitvoering van hun taken. Vertrouwen is dan ook het leidende toezichthoudende principe van de Raad van Toezicht.

Het is voor de Raad van Toezicht steeds zoeken naar een balans tussen vertrouwen en vinger aan de pols houden. Te veel vertrouwen leidt tot een gebrek aan toezicht en daardoor niet adequaat functioneren van de Raad van Toezicht. Te weinig vertrouwen leidt tot te veel controle en beperkt de handelingsruimte van de bestuurder.

De balans tussen vertrouwen en controle kan verschuiven in de loop van de tijd. Roerige tijden – denk aan financieel zware tijden of aan incidenten – leiden bij een Raad van Toezicht vaak tot de behoefte aan méér en gedetailleerder toezicht, meer monitoring van processen en meesturen van de organisatie. Dat is begrijpelijk als het ontstaan van een kritieke situatie om wat voor reden ook onvoldoende in beeld was bij de Raad van Toezicht. Is een dergelijke situatie vervolgens achter de rug, dan zal opnieuw naar een balans moeten worden gezocht. De vraag daarbij is of extra en zwaarder toezicht dan nog wel nodig is. Niet om het toezicht te verzwakken, maar juist om de bestuurlijke slagkracht en het goed functioneren van toezicht niet onnodig te belemmeren door overmatige controle op situaties die inmiddels opgelost zijn.

Vertrouwen geven en ontvangen hangt nauw samen met het geven en dragen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording, zowel voor de Raad van Toezicht als voor de bestuurder. Jaarlijks maken Raad van Toezicht en bestuurder hierover nadere afspraken met elkaar.

Informatievoorziening en toezicht

Voor de uitvoering van zijn taken is de Raad van Toezicht afhankelijk van informatie van en over de stichting en de school. De bestuurder informeert de Raad van Toezicht dan ook over zaken waarvan de Raad van Toezicht op de hoogte moet zijn. Uiteraard kan de Raad van Toezicht de bestuurder ook separaat om specifieke informatie vragen. Naast informatie verkregen van de bestuurder kan de Raad van Toezicht ook elders informatie inwinnen. Dat doet de Raad van Toezicht op eigen initiatief, maar altijd in overleg met de bestuurder. De Raad van Toezicht is zich daarbij bewust van een spanningsveld en zorgt voor voldoende rolvastheid bij het inwinnen van informatie.

Op basis van de verkregen informatie vormt de Raad van Toezicht zich een beeld van de gang van zaken in de stichting en de school, en stelt zich daarbij onder meer de vraag of de afgesproken stappen ook daadwerkelijk gezet worden, of het onderwijs nu en in de toekomst op orde is en zal zijn, of de bedrijfsvoering zo is ingericht dat het bijdraagt aan het primaire proces, of er binnen de vastgestelde financiële ratio's gebleven wordt, of er zich zaken voordoen die ingrepen vereisen, etc. In dialoog met de bestuurder zal hierover het gesprek gevoerd worden.

Dialoog en strategisch partnerschap

De Raad van Toezicht is onderdeel van de stichting en het Amstelveen College. Vanuit haar betrokkenheid geeft de Raad van Toezicht invulling aan de uit te voeren taken. Dit houdt in dat de Raad van Toezicht vooraf actief en als strategisch partner meedenkt met de bestuurder over belangrijke besluitvorming en over ontwikkelingen op de gebieden waar de Raad van Toezicht haar toezichthoudende taken uitvoert en betrekt daarbij ook het breder maatschappelijk belang.

Door als strategisch partner in vertrouwen het open gesprek en de dialoog met de bestuurder aan te gaan verwacht de Raad van Toezicht een bijdrage te leveren aan verdere visie- en beleidsvorming van de stichting en op deze manier vanuit een gezamenlijk referentiekader met de bestuurder proactief vorm te kunnen geven aan de toezichthoudende rol.

Passende regelgeving voor adequaat toezicht

De besturingsdocumenten van de stichting (o.a. stichtingsstatuten en reglementen) hebben goed gefunctioneerd gedurende de afgelopen jaren. De school is in 2014 verzelfstandigd en los komen te staan van de gemeente Amstelveen waarbij het zogeheten *two-tier board model* is geïntroduceerd.

Inmiddels constateert de Raad van Toezicht dat de besturingsdocumenten niet volledig meer voldoen. Dezelfde processen staan soms op diverse plekken beschreven in de besturingsdocumenten, maar dan net weer iets anders verwoord. Dit schept verwarring en hindert een adequaat toezicht. Verder is er regelgeving opgesteld, die speciaal gericht was op het verscherpte financiële toezicht van de afgelopen jaren.

De Raad van Toezicht past de besturingsdocumenten daarom op onderdelen aan. We schrijven de besturings- en toezichtsonderdelen maar op één plek op. Wat in de WVO staat, nemen we niet nog een keer op in de statuten. Wat in de statuten staat nemen we niet nog een keer (gedeeltelijk) op in een reglement. Zo houden we overzicht en duidelijkheid. Wat elders al is geregeld (bijvoorbeeld in de wet), regelen we niet nog een keer in besturingsdocumenten van de school. Op deze manier wordt een duidelijke en eenduidige basis gecreëerd voor de wijze van besturen en toezicht houden.

Onvoorziene omstandigheden

De Raad van Toezicht zal nooit de garantie hebben dat hij volledig 'in control' is, ongeacht welke informatie ontvangen wordt en welke regels er worden opgesteld. In onvoorziene omstandigheden komt het vooral aan op vertrouwen, dialoog, samenwerking, creativiteit en leiderschap. En dit zijn precies de elementen die de basis vormen voor bestuur en toezicht van de stichting en van de school.