



## Integer en doelgericht toezicht en bestuur

Tijdens vergaderingen van een raad van toezicht met een bestuur gaan er altijd nogal wat cijfers over de tafel: de financiële situatie, het marktaandeel, de prognose van de leerlingenaantallen, slagingspercentages, enzovoorts. Bestuurlijke verantwoording

hierover afleggen is vanzelfsprekend. Maar hoe wordt tussen toezichthouders en bestuur een goed gesprek over onderwijs gevoerd, waarbij de afzonderlijke verantwoordelijkheden helder zijn? Dat blijkt in de praktijk niet zo vanzelfsprekend te zijn. Policy Governance is een systeem dat dit vraagstuk aanpakt door een heldere scheiding van verantwoordelijkheden van bestuur en interne toezichthouders te bieden. Sommigen zullen het kennen als het Carver-model, genoemd naar de bedenker van het systeem, John Carver. Over Policy Governance heeft Caroline Oliver in 2009 een verhelderend boek geschreven, dat onlangs door Hartger Wassink en Helmie van Ravestein prettig leesbaar is vertaald.

Binnen Policy Governance draait het om het voortdurend interpreteren van de belangen van de eigenaren van de organisatie. En dan gaat het niet alleen om de juridische eigenaar, zoals een stichting of vereniging, maar ook om de morele eigenaren. Voor een schoolorganisatie zijn dat vaak de ouders. De belangrijkste taak van toezichthouders en bestuur is, volgens Policy Governance, om de waarden en belangen van het eigenaarschap van de organisatie te vertalen in criteria voor goed beleid aan de hand van zogenaamde beleidsuitspraken. Policy Governance onderscheidt daarbij vier domeinen: (1) de beoogde resultaten, (2) de grenzen van de handelingsruimte van de bestuurder, (3) de verhouding tussen toezichthouder en (4) bestuurder en de interne werkwijze van de toezichthouder. De eerste twee zijn te beschouwen als aanwijzingen van de toezichthouder voor de bestuurder; de laatste twee als aanwijzingen voor de toezichthouder zelf. De samenhangende set van beleidsuitspraken vormt het toezichtskader.

Het is nu de kunst om die beleidsuitspraken zo te formuleren dat ze voldoende helderheid bieden en tegelijk niet te veelomvattend en daarmee ruimtebeperkend voor de bestuurder worden, bijvoorbeeld: "Leerlingen krijgen modern, flexibel en bij hun leerstijl passend onderwijs". Een doelstelling waarmee niet alleen de bestuurder het gesprek voert

met de toezichthouders, maar waarmee ook binnen de school het gesprek met en tussen docenten gevoerd kan worden. Desgewenst kan de uitspraak meer gespecificeerd worden, waarbij de ruimte ingeperkt wordt. Beleidsuitspraken kunnen - geformuleerd vanuit het meest omvattende naar het meest specifieke niveau - zo van een zekere gelaagdheid worden voorzien. In het boek zijn diverse voorbeelden van een dergelijke gelaagdheid opgenomen. Interessant is dat in de beleidsuitspraken over onderwijs dat wat leerlingen zouden moeten merken centraal staat en dat cijfers er niet in voorkomen. Onderwijs wordt immers aan leerlingen gegeven en laat de bestuurder maar verantwoorden hoe hij de school financieel gezond denkt te houden.

Volgens Oliver en de beide vertalers is het grote voordeel van Policy Governance dat er heldere criteria ontstaan voor de beoordeling van de werkzaamheden van de bestuurder, die dan ook niet meer geconfronteerd kan worden met persoonlijke opvattingen en oprispingen van toezichthouders tijdens vergaderingen. Het tweede voordeel is dat er ermee duidelijkheid gecreëerd wordt over de onderscheiden verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht. Vanzelfsprekend zijn alle beleidsuitspraken zelf regelmatig onderwerp van gesprek: voldoen ze nog? Geven ontwikkelingen in de samenleving aanleiding voor bijstelling?

In Aan de slag Policy Governance wordt helder en uitvoerig beschreven hoe het systeem opgebouwd en wat je te doen hebt als je met Policy Governance aan de slag wilt. Het boek geeft niet alleen een mooi overzicht van de theorie, maar is daarbij ook praktisch handboek geworden. Bij het lezen over het belang dat Policy Governance legt bij het verschil dat eigenaren willen maken (hun waarden en belangen staan centraal) bekwam me de gedachte dat het onderscheid dat Gert Biesta maakt nog wel eens behulpzaam zou kunnen zijn: "niet alles wat gewenst wordt is ook wenselijk". Bestuurder en toezichthouders hebben een vanzelfsprekende verantwoordelijkheid om te onderzoeken welk

onderwijs het beste past met het oog op de ontwikkelingen in de samenleving en ook om daarbij niet achter hypes aan te lopen. Het onderwijs heeft een eigen verantwoordelijkheid binnen de maatschappelijke discussie over wat goed onderwijs is. Het mooie aan werken met Policy Governance is dat ook aan dat gesprek een nieuwe, inhoudelijke impuls gegeven kan worden.

### **Gerritjan van Luin**

**Gelezen:**

Caroline Oliver (2016). *Aan de slag met Policy Governance. Naar integer en doelgericht toezicht en bestuur*. Amsterdam: Mediawerf.