

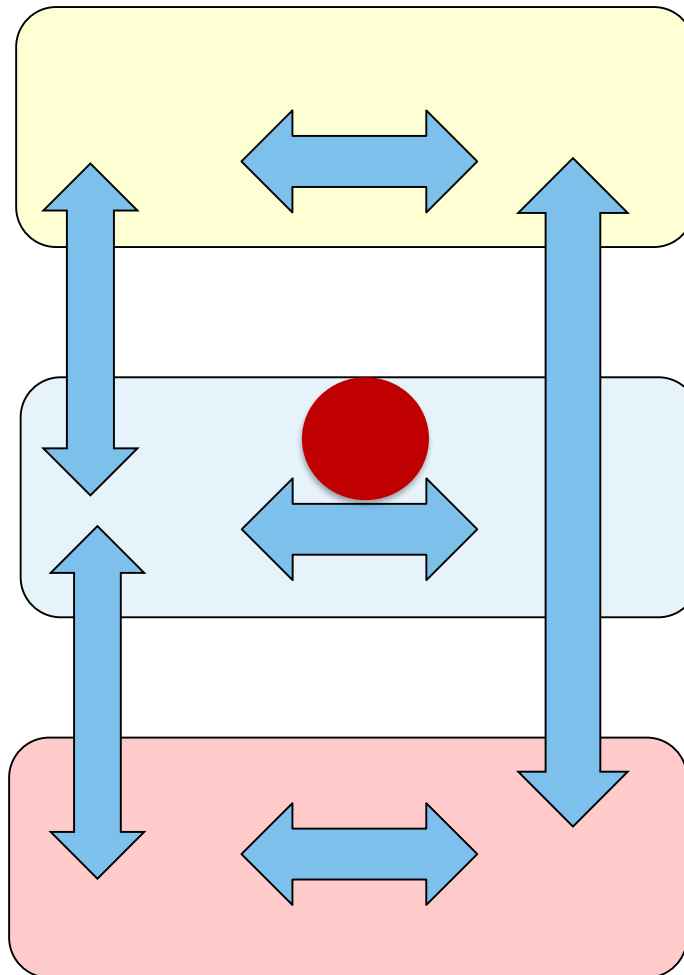
# Verbinden van waarden

## VTOI – NVTK Jaarcongres 2019

---

Author(s): Prof dr Theo Camps

Date: 16 mei 2019



Systeem

Staat, Markt,  
Maatschappij

Organisatie

Privaat, Publiek,  
Maatschappelijk

Individu

Burger, Consument,  
Client

## Formeel - Informeel

Banden tussen bestuurders en toezichthouders die persoonlijke verhoudingen zwaarder laten wegen dan belangen van de organisatie zitten goed bestuur in de weg.

Inzicht van toezichthouders in drijfveren en ambities van individuele bestuurders is noodzakelijk.

## Eerste belang – Tweede belang

Bij zelfevaluaties van toezichthouders hoort een gesprek over persoonlijke belangen bij de afweging van standpunten (carrièreperspectief, reputatie, plaats in de gemeenschap, vriendschappen)

## Ratio - Intuïtie

Ratio en intuïtie zijn beide onmisbaar en vormen niet vanzelfsprekend een krachtige combinatie in het toezicht

*Voelt het goed?*

*Klopt het?*

*Ratio en intuïtie zijn beide onmisbaar en vormen niet vanzelfsprekend een krachtige combinatie in het toezicht.*

*Deugt het?*

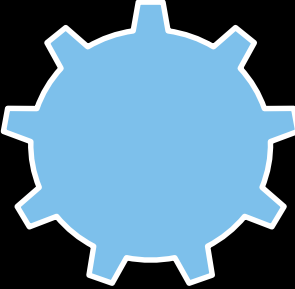
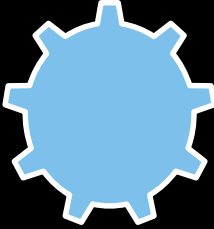
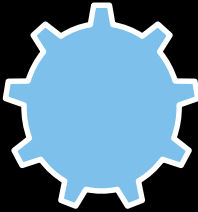
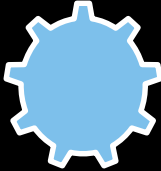
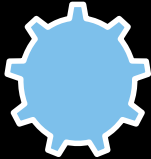


## Afstand - Nabijheid

‘Noodzakelijke afstand’ en ‘voldoende nabijheid’ zijn dynamische verhoudingen. Vanuit het toezicht is een voortdurende afweging aan de orde om tot de tijdelijk gewenste maatvoering te komen.



# Hoe ziet je voorkeurspatroon van communiceren eruit?

	Grote voorkeur	Voorkeur	Neutraal	Niet te veel	Liever niet
Persoonlijke verbinding <i>“wat zouden ze ervan vinden”</i>					
Analyse en feitelijke onderbouwing <i>“Nog een onderzoek”</i>					
Achtiengericht <i>“Wanneer gaan we nou eens beslissen”</i>					

## Horizontaal - Verticaal

Uitvoerbaarheid van beloften aan de samenleving komt heldere verhoudingen tussen een onderwijsorganisatie en de relevante omgeving ten goede.

## Transparantie - Geheimhouding

Toeziqhthouders en bestuurders hebben een belangrijke verantwoordelijkheid bij het creëren van voldoende professionele ruimte voor leerkrachten om hun werk te doen.

## Toestemming vooraf – Vergiffenis achteraf

Het ontwikkelen van een gezamenlijk klimaat van vertrouwen is een noodzakelijke voorwaarde om als onderwijsorganisatie voldoende experimenteerruimte te verwerven en te behouden.

## Het profiel van het geheel – afzonderlijke profielen

Een toezichhoudend team word je niet vanzelf. Dat vergt vergelijkbare inspanningen als bij een bestuurlijk team.

## Risicolust – Risico-angst

Het bepalen van de risk appetite van een onderwijsorganisatie vraagt om een indringend gesprek tussen toezichthouders en bestuurders. De standaardvragen: waarom, wat, hoe komen daarbij aan de orde. De uitkomst van een dergelijke dialoog maakt het voor bestuurders mogelijk om tegen professionals binnen de deur en stakeholders buiten de deur gelegitimeerd 'ja' en 'nee' te zeggen bij de vraag om experimenteerruimte enerzijds en de roep om zekerheden anderzijds.