



**Galan Groep**

# Kwaliteit van toezicht en toezicht op kwaliteit VT01

Amersfoort, 1 december 2020

# Er is heel veel, maar helpt het ook?



- Veelal gaat het over de basis kwaliteit en hygiëne factoren

maar,

- Wat zijn in deze tijd de bepalende factoren voor goed toezicht in het onderwijs

Welke drie factoren zijn volgens u cruciaal voor kwaliteit van toezicht



# Basis op orde

# Ingrediënten voor anticiperend Toezicht

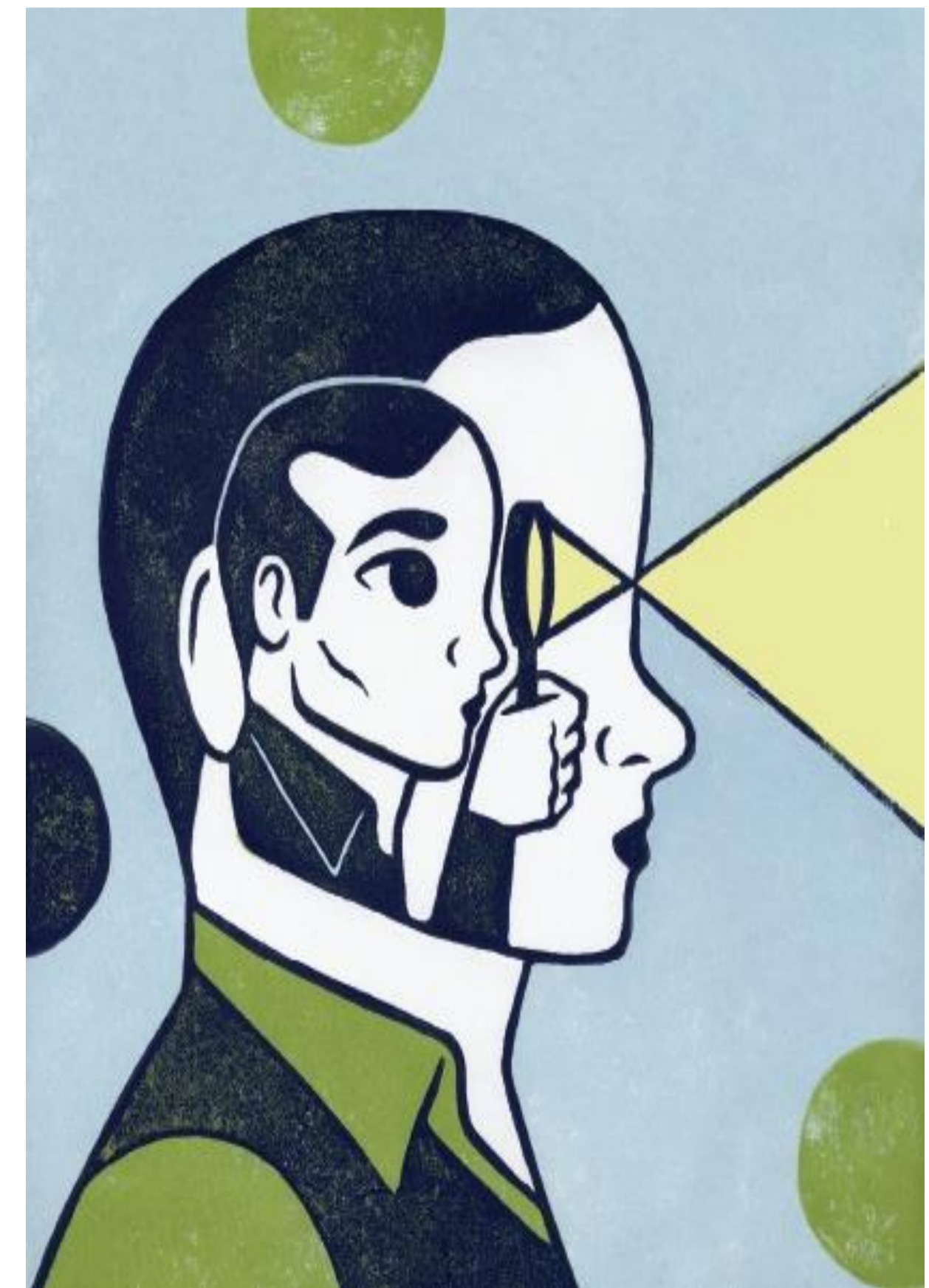
- De Juiste Hardware
- De Juiste Mindset
- Het Juiste Werk
- De Juiste Mensen
- De Juiste Agenda
- De Juiste Informatie
- De Juiste Rol
- De Juiste Cultuur



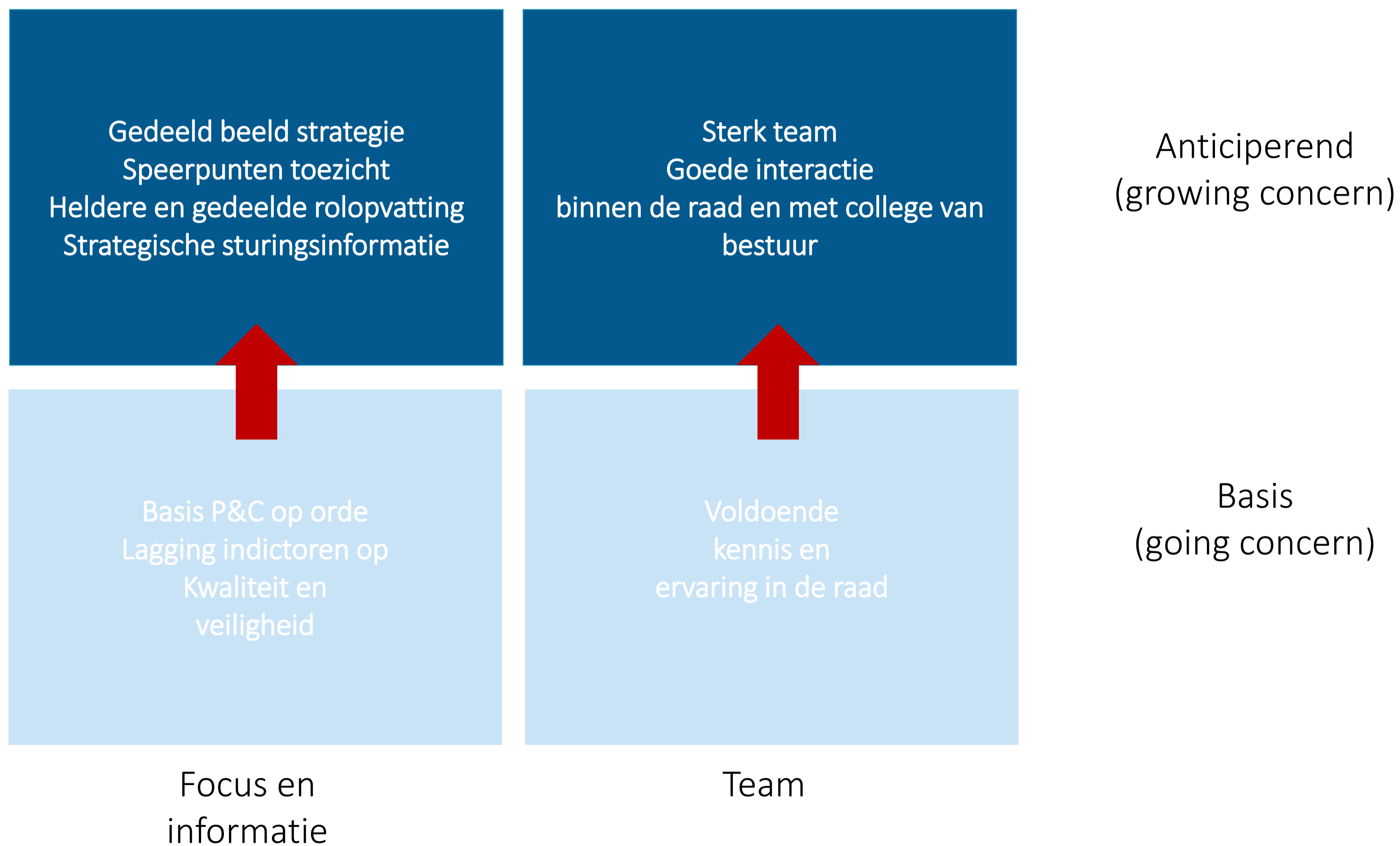
Gezamenlijk  
Referentiekader

Afgeleiden

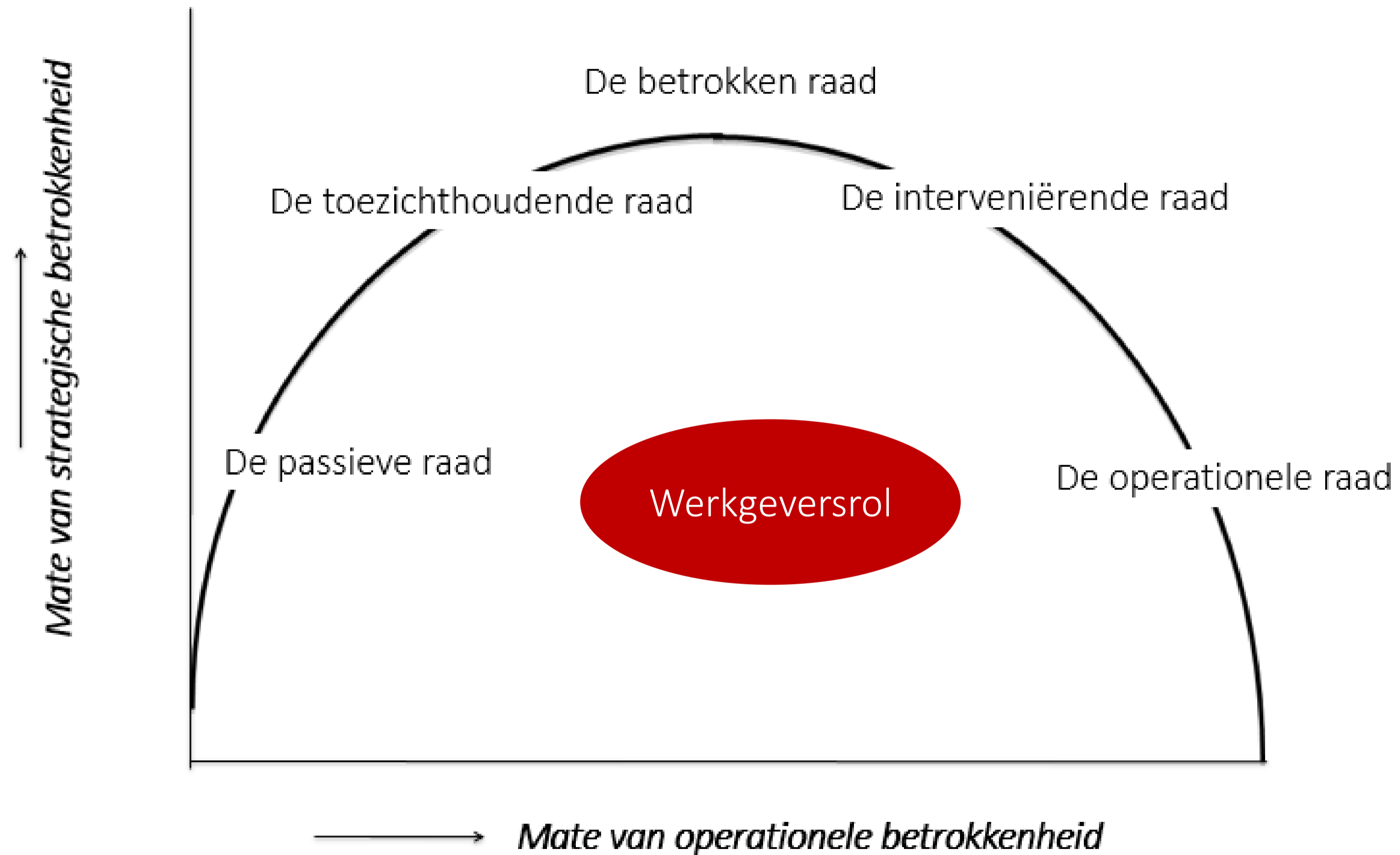
Invulling



# Ontwikkeling naar anticiperend toezicht



# Zorg voor de juiste rol van de raad



# Vier bepalende thema's voor kwaliteit van toezicht

1. Werkgeversrol van de raad van toezicht
2. Aandacht voor HRM
3. Aandacht voor digitalisering en ICT
4. Toezicht op het primair proces
5. Omgaan met complexiteit: ruimte voor bespreken dilemma's

Welk van deze vier thema's vindt u het meest relevant?  
Welk thema kan er af wat u betreft?  
Wat mist u?

# Werkgeversrol raad van toezicht

- Benoem goede bestuurder (s) en de helft van het werk is gedaan
- Meer dan alleen maar beoordelen en belonen
- Gaat ook over alle andere HRM aspecten:
  - Ontwikkeling
  - Carrièreplanning en persoonlijke effectiviteit
  - Positie en interactie met de organisatie
  - It is lonely at the top
  - Gezondheid
- Inrichting en functioneren van de topstructuur
- Disfunctioneren van een bestuurder geen proces meer maar steeds meer een gebeurtenis. Wees voorbereid op een exit



Zorgen voor de individuele bestuurder (ook bij een meerhoofdig bestuur)

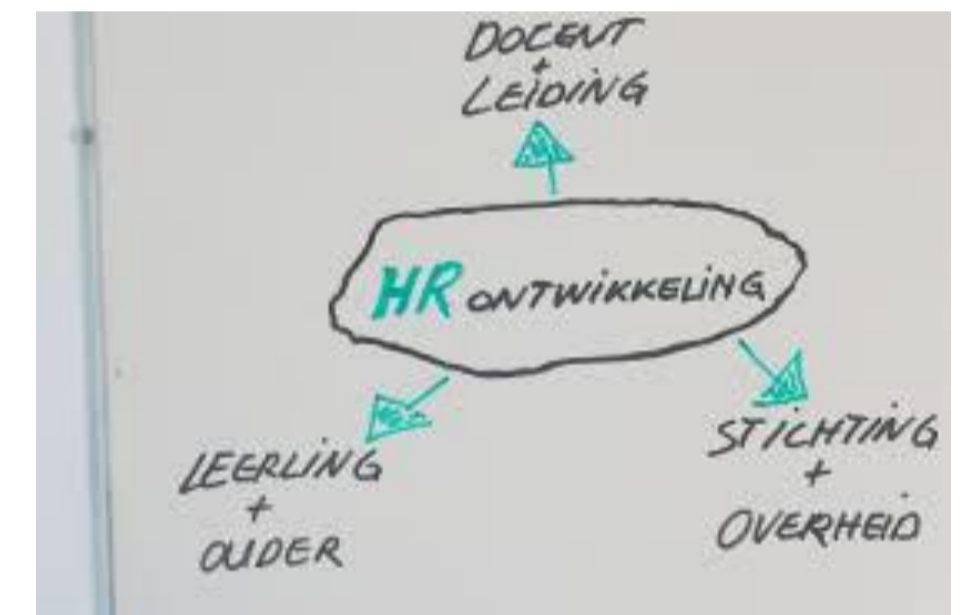
Zorgen voor het team aan de top

Zicht hebben en houden op leiders en leiderschap in de toekomst



# Leerling centraal of medewerker centraal

- HRM vraagstukken staan met stip op 1, weinig discussie over de rol van de raad van toezicht
- Heeft u zicht op de kwaliteit van het strategisch HRM beleid. Intern; een greep:
  - Kwaliteit van de HRM functie
  - Positie van HRM in het MT; samenwerkingsrelatie met de lijnorganisatie
  - Inhoud van het HRM beleid
    - Strategische personeelsplanning
    - Binden en boeien, onboarding
    - Digitalisering en ICT literacy
    - Carrièrepaden
    - Roosteren en plannen
    - Verzuimbeleid
- Heeft u zicht op de kwaliteit van het strategisch HRM beleid. Extern, een greep:
  - Aantrekkelijke werkgever, profilering
  - Medewerkers als ambassadeur
  - Exit gesprekken



- Ligt HRM in een van de commissies (audit of kwaliteit) of in de plenaire raad
- Heeft u voldoende HRM kennis in de raad?
- Is HRM een beoordelingsaspect voor de rvb

# Digitalisering en ICT

Digitalisering is van belang voor

1. Voor de strategie?

2. Voor het primair proces?

3. Voor de processen?

4. Voor de mensen?

5. Voor de financiën?

6. Voor de risico's?

7. Voor de continuïteit?

8. ....

- ICT
  - Infrastructuur (stabiliteit en veiligheid)
  - Informatisering (toegankelijkheid en bruikbaarheid)
- Digitalisering van dienstverlening
  - Harde kant
  - Vaardigheden van medewerkers

Heeft de organisatie een visie op digitalisering en ICT?  
Staat het op de agenda van de raad?  
Ligt het in een commissie?  
Is er een investeringsbegroting

# Dimensies van kwaliteit primaire proces

## As 1: Soort informatie

- Statische kwaliteit: gewoontes, regels of ideeën (gericht op in control zijn; vastlegbaar; *meetbaar*)
- Dynamische kwaliteit: niet te meten, maar wel belangrijkste vorm van kwaliteitsontwikkeling (is tussen mensen, in ontmoetingen; uniek; *merkbaar*)

## As 2: Kwaliteitsaspect

- Relationele kwaliteit: aandacht voor relatie met de leerling en zijn/haar ouders
- Professionele kwaliteit: professionele handeling van docenten
- Organisatorische kwaliteit: aanwending beschikbare middelen in relatie tot de kernwaarden en doelen van de organisatie

# Gebalanceerde benadering

Kwaliteitsaspect → Soort informatie ↓	Relationele kwaliteit	Professionele kwaliteit ↓	Organisatorische kwaliteit ↓
Statisch en/of Meetbaar <b>T</b>	Tevredenheids-/ belevings- onderzoeken	Opleidingen en investeringen in kennis en vaardigheden	Opbouw functie-gebouw Beschikbaar investeringsvermogen
Dynamisch en/of merkbaar <b>B</b>	Visie op docent leerling/ouder relatie Initiatieven tot verbetering	Intervisie, collectieve toetsing Hoe praat men over kwaliteit?	Gesprekken met professionals over handelingsruimte Facilitering professionalisering

Rol raad van toezicht: T is toezichthoudend, B is betrokken rol (ook coaching en advies en ophalen soft signals)

Hoe houdt uw raad toezicht op kwaliteit

# Eigenschappen complexe vraagstukken en dilemma's

To every complex problem there is a simple solution that doesn't work

## Complexe problemen

- Veel en diverse oorzaken en symptomen
- Veel aangrijpingspunten voor aanpak
- Geen bewezen effectieve interventies, goede analyse helpt wel maar lost het probleem niet op
- Veel stakeholders betrokken met eigen belangen, overtuigingen en eigen cultuur, maar ook eigen mogelijkheden

## Dilemma

- De term dilemma duidt gewoonlijk een keuze aan uit twee of meer alternatieven, die even (on)aantrekkelijk zijn
- De keuze kan daarom niet op alleen logische basis gemaakt worden. De weg uit een dilemma is dan ook vaak een intuïtieve (alles overwegende) keuze



# Paar voorbeelden goede vragen



- Vragen die voorbij feiten en gebeurtenissen gaan
- Waar de problemen vandaan komen
- Welke belangen spelen
- Wat de impact is
- Welke overwegingen erbij spelen
- Welke strategieën bedacht zijn
- Waar persoonlijke blokkades zitten

Help de ander zijn eigen mening, afweging en blokkades te verduidelijken

Besteedt uw raad aandacht aan dilemma's en zo ja hoe?



**Galan Groep**

[www.galangroep.nl](http://www.galangroep.nl)

Rutgers van Rozenburglaan 2  
3744 MC Baarn  
T +31 (0)35 694 80 00  
E [office@galangroep.nl](mailto:office@galangroep.nl)

# Raad van toezicht kan als meedenker en klankbord fungeren

Help mee probleem te verhelderen en opties, belangen en overwegingen in beeld te brengen

- Cvb brengt casus in thema of probleem in. Anderen luisteren zoveel mogelijk en stellen desgewenst alleen toelichtende vragen (nog geen analysevragen en zeker nog geen tips of advies)
- Anderen formuleren voor zichzelf op schrift twee tot drie verduidelijkende/analyse vragen
  - Inhoudelijk
  - Formeel
  - Maar ook gerelateerd aan overwogen alternatieven
  - Achterliggende motivaties
  - Drijfveren van betrokkenen
  - Risico's
- Cvb beantwoordt de vragen die hij of zij voldoende relevant acht, de anderen luisteren alleen
- Na deze fase is er ruimte voor vrije brainstorm met elkaar vrij en associatief van gedachten wisselen, veronderstellingen maken bij de vraagstelling en brainstormen. Deze fase noemen wij ook weleens “professioneel roddelen of filosoferen”. Cvb zit er wel bij maar luistert alleen. Hierdoor wordt de analyse verdiept en suggesties bedacht. Daarna reageert cvb op discussie en neemt alleen mee wat hij/zij nuttig vindt