

**Over de relatie tussen bestuur en toezichthouder
bij vraagstukken als leerlingendaling**

'De rol is anders maar we doen het samen!'



Bestuurder en toezichthouder Achterhoek VO in gesprek

“Als die krimp doorzet, en we doen niks... dan krijg je een enorme slachting, een vechtmarkt. In Zutphen, in Doetinchem, in de Oost-Achterhoek. En dat gaat ten koste van het onderwijs; de kwaliteit en het aanbod.”

Henk van der Esch, bestuursvoorzitter van Achterhoek VO is een gedreven man. Een wiskundige van huisuit die al snel overtuigd was van de krimpcijfers en dat je daar voortdurend op moet acteren. Maar hoe krijg je anderen mee en werk je daarin bijvoorbeeld samen met je Raad van Toezicht? Een tweegesprek met Henk van der Esch en Hans Metzemaekers¹, voorzitter van de RvT Achterhoek VO.

“De boodschap die mij op een conferentie in 2008 alarmeerde, was dat het gemiddeld aantal kinderen per vrouw 1,7 was. Dat is te weinig voor het volledig vervangen van man en vrouw. En als dat al lang gaande is - sinds 1975 - dan heb je een groot probleem met je aantal leerlingen. En dat wordt er niet beter op.” Van der Esch heeft alle cijfers paraat. “De VN verwacht dat er in 2100 net zoveel kinderen zijn als nu. Terwijl er dan wel 11 miljard wereldburgers rondlopen, maar dat zit ‘m dus in een toename van het aantal volwassenen. Het aantal kinderen zal krimpen naarmate er meer landen komen waar de gezondheidszorg op orde is en de extreme armoede verdwijnt.”

¹ Hans Metzemaekers, bestuurder Azora Wonen, Zorg en Welzijn.



Vertrouwen als basis

Van der Esch en wijlen Guus van Oers, destijds verbonden aan de stichtingen Orchidee Scholengroep (openbaar) en COVOA (confessioneel), zagen in dat er geen andere optie was dan samenwerken. “We hadden eenzelfde ideaal en er was respect voor elkaar. Natuurlijk zijn er in de periode 2008-2011 felle discussies geweest over wat we moesten doen, maar altijd wel vanuit een gemeenschappelijk perspectief. Dat zorgde voor een krachtige besturing in een buitengewoon ingewikkeld proces met 13 veto-rechten.”

Hans Metzemaekers startte in 2015 als voorzitter van de RvT van Achterhoek VO. Dat was een pittig jaar voor Henk van der Esch; de pogingen van Het Stedelijk in Zutphen om met de andere Zutphense scholengemeenschappen een antwoord te vinden op de naderende krimp van het leerlingenaantal in de regio, leidden niet tot het gewenste resultaat. Van der Esch: “September 2015 was de moeilijkste maand uit mijn loopbaan als bestuurder. Want dan krijg je de vraag: moet ik die school, Het Stedelijk, nou stoppen of voortzetten? Stoppen zou betekenen dat Zutphen geen vmbo meer had en uiteindelijk gaf dat argument de doorslag. Daarnaast hadden we twee mensen op het oog om de school te gaan leiden en daar had ik erg veel vertrouwen in. Echter, de toenmalige Raad van Toezicht had bedenkingen.”

Hans Metzemaekers, de aspirant-voorzitter, stond er wat neutraler in en vertelt: “Ik zag twee dingen: De Achterhoek en Zutphen. Een uitdaging, er was iets te tackelen. Ik kijk altijd waar samen winst te behalen is. Dan ben je afhankelijk van anderen en daarom hadden Henk en ik elkaar nodig. Henk was niet betrokken bij de werving van de nieuwe voorzitter van de RvT. Dat vond ik jammer. Ik zei geïnteresseerd te zijn in de vacature, maar wilde ook een gesprek met Henk.”

Van der Esch: “Het zat meteen goed tussen ons, er was onmiddellijk vertrouwen, wederzijds. Als dat er niet was geweest, weet ik niet hoe het met Zutphen was afgelopen.”



Elkaar niet hinderen

Hans Metzemaekers: “Je moet je als toezichthouder altijd afvragen: hoe kom je tot oordeelsvermogen? Hopelijk, zeg ik dan bijna, heb je een heel goed en degelijk, verstandig en wijs bestuur. Dát zijn de professionals, laat die het zeggen en stel daar kritische vragen over. Want we mogen ze niet vertrouwen op hun blauwe ogen. Maar als zij je kunnen overtuigen van een schijnbaar of blijkbaar ‘beste keuze’, ga daar dan in mee en ga daar voor!”

Hans Metzemaekers: “Wij komen als toezichthouders viermaal per jaar bij elkaar, maar om de sfeer te proeven ga ik ook naar happenings en festiviteiten van scholen, dat geeft ook een indruk van hoe het gaat. En we hebben natuurlijk de agenda-voorberekening. Een aantal dingen benoem je alvast; waar gaat het naar toe? Maar wij hinderen elkaar niet als dan later in de vergadering dat punt aan de orde komt met nieuwe informatie. Dan kan rood ook oranje worden, wij kunnen onderling geen bondjes maken. Als het bestuur² met een casus zit, dan reflecteren wij erop en is het daarna aan hen.”

Henk van der Esch: “En dan wordt er twee vergaderingen later nooit gezegd - als er een plan komt dat totaal anders is - ‘Ja maar, dan heb je niet goed naar ons geluisterd’. We zijn daarin bewust rolvast naar elkaar toe. En soms gebeurt er iets in een vergadering waardoor het even uit de rol schiet... Maar dan kunnen we naderhand ook tegen elkaar zeggen: ‘Volgens mij zei jij daarnet iets wat je rol voorbijgaat’. Dan hebben we het er even over zonder dat dat pijnlijk of zwaar is.”

Scherpte en veiligheid

Er moet binnen een Raad van Toezicht scherpte zijn, maar ook veiligheid, beamen beide heren: “Bepaalde casussen zijn ingewikkeld. Dan is het heel belangrijk dat je als bestuur altijd laat zien wat je doet en hoe dat gaat. In alle openheid, transparant. Alles op tafel met name naar een RvT, maar ook in de directieraad,” noemt Henk van der Esch. Dan kan het voorkomen dat een rector zegt: ‘Ik heb het hartstikke moeilijk, denk eens even mee’. En dan denkt ieder respectvol mee. Je kunt niet altijd in drie zinnen zeggen hoe iets zit en wat je moet doen, al vraagt de politiek en pers dat wel.

2 Het bestuur van Achterhoek VO wordt gevormd door Henk van der Esch en Maria van Hattum.



Als je dat inziet, is alles ook bespreekbaar; hier komen we ooit wel verder mee, maar we hebben even behoefte om ons hart te luchten ... nou, dat mag.” Hij benadrukt: “Als er een kloof is tussen de Raad van Toezicht en het bestuur dan is dat hartstikke lastig. Dan moet je zoeken naar kleine kansen om daar verandering in te brengen. Stap voor stap. Soms moet je geduld hebben.”

Besturen vanuit waarden

Achterhoek VO bestuurt vanuit een vijftal waarden³. Die waarden gelden voor rectoren, bestuurders, leerlingen en toezichthouders, voor iedereen. “In die waarden-oriëntatie hadden we in 2015 ook naar elkaar uitgesproken dat als Het Stedelijk (in Zutphen red.) gaat groeien en weer levensvatbaar wordt, dan gaat er dus een andere Zutphense school in de problemen komen,” vertelt Van der Esch. “En als die partij dan komt, roepen we niet ‘lekker puh’, maar dan is die school welkom, als gelijkwaardige partner. Dat was later fijn voor de nieuwkomer, het Baudartius College, maar even slikken voor Het Stedelijk. Het ‘hartelijk welkom gevoel’ kweken, doe je door erover te praten en er open over te zijn. Wij moeten ons toch gedragen zoals wij het ook hadden gewild. Het goede voorbeeld geven, daar geloof ik heilig in. Nu gaat het goed.”

Commitment krijgen

Hans Metzemaekers: “Ik geniet van de successen van Achterhoek VO. Van de maatschappelijke opdracht, de continuïteit van goed onderwijs voor iedereen dichtbij. Niet alle betrokkenen zijn het meteen eens met wat er moet gebeuren, er zijn altijd mensen die in de weerstand schieten. Daar wil ik dan zoveel mogelijk energie in steken om commitment te krijgen. Zodat de mensen met de grootste weerstand later zeggen: ‘Top zoals het gegaan is en wat ben ik blij.’ Dat is een bevestiging van dat blijkaar het goede is gedaan. En is het altijd leuk? Nee. De eerste paar maanden als voorzitter van de Raad van Toezicht vond ik niet leuk, maar ik heb toch doorgezet. Dat kwam ook door Henk. Laten we nog maar eens kijken, misschien komt het toch nog wel goed, dacht ik dan.”

3 De vijf kernwaarden van Achterhoek VO zijn:

1. Persoonlijk leiderschap / 2. Ik ben omdat wij zijn / 3. Duurzaamheid /
4. Rekenschap / 5. Verandervermogen. Voor de toelichting zie [achterhoekvo.nl](https://www.achterhoekvo.nl)



Henk van der Esch is van mening dat de Raad van Toezicht niet dezelfde expertise als de bestuurder kan hebben op de inhoudelijke beoordeling van bepaalde situaties: “Iemand zei eens: ‘We geloofden er niks van dat het zou lukken, maar we hadden wel zoveel vertrouwen in jou dat we de andere kant ook niet op wilden’. Dus dat was wel een beetje een voordeel van de twijfel uitspraak. Maar de RvT moet daar ook mee oppassen.”

Hans Metzemaekers: “Je vertrouwt erop dat je de goede informatie krijgt aangereikt.”
Van der Esch: “Daarom is die veiligheid ook zo belangrijk in de relatie, want dan durf je te vertellen wat er werkelijk speelt. Helpen en ondersteunen. En Metzemaekers benadrukt: **“De rol is anders maar we doen het samen!”**”

© 2019

Dit betreft een gezamenlijke publicatie van:

VTOI NVTK

www.vtoi-nvtk.nl

Ede T 085 001 42 78

VO RAAD

Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

www.vo-raad.nl

Utrecht T 030 232 48 00

