



In gesprek met mevrouw dr. Guusje ter Horst, voorzitter van de HBO-raad, ex-Minister van Binnenlandse Zaken en voormalig commissaris bij o.a. de ANWB en het Trimbos Instituut

Guusje ter Horst:
‘Laat uw raad van toezicht eens een incompany training volgen’


Governance vraagt om scherp blijven

De HBO-sector staat momenteel onder druk. Naast het bestuur moet ook het interne toezicht beter. Toch is de kwaliteit van governance over het algemeen goed.

Zorgelijk

Het eindrapport van de onderwijsinspectie geeft aan dat de kwaliteit van het onderwijs (en dus bestuur en toezicht) in het HBO over het algemeen goed is. Het zijn maar enkele opleidingen van een paar instellingen die niet in orde zijn. Zijn daarom sectorbrede maatregelen van Staatssecretaris Zijlstra wel nodig?

Guusje ter Horst: “We zullen de voorstellen van de staatssecretaris serieus bespreken. Verschillende onderdelen sluiten goed aan op de kwaliteitsagenda van de hogescholen. Het is dan vooral de manier waarop daaraan uitvoering wordt gegeven die ertoe doet.”

Die uitvoering laat bij enkele instellingen te wensen over, ook van het interne toezicht. Door aanpassing van de wet wil de Staatssecretaris zichzelf de bevoegdheid toekennen om raden van toezicht een aanwijzing te kunnen geven met sanctiebevoegdheid. Gaat dat niet erg ver? 

Guusje ter Horst: “We kunnen ons voorstellen dat de Staatssecretaris naar een manier zoekt om in te grijpen als raden van toezicht hun taken niet naar behoren vervullen. Maar toezichthouders kunnen dat beter voorkomen door zelf actie te ondernemen.”

Verbeteringen

De kwaliteit van governance hangt nauw samen met de kwaliteit van de samenstelling van een CvB en RvT. Voor directeuren en bestuurders vindt werving en selectie (bijna) altijd openbaar plaats. Voor toezichthouders is dat nog niet altijd het geval.

Guusje ter Horst: “Dat vind ik inderdaad zorgelijk. Aanstelling van nieuwe leden van raden van toezicht vindt nog te vaak door coöptatie plaats. Het is bekend dat je daardoor ‘klonen’ in een raad kunt krijgen. Als toezichthouder moet je onafhankelijk kunnen denken en kritisch je mening geven, ook tegen de stroming van de raad in. Coöptatie draagt daar niet aan bij.”

“Verder vind ik dat je als lid van een raad van toezicht écht iets moet weten van de sector zelf. Bestuurlijke kwaliteiten zijn belangrijk, maar niet voldoende. Sommige toezichthouders zouden zich meer kunnen verdiepen in de eigen organisatie en meer lezen over belangrijke ontwikkelingen in het onderwijs. Hoe kun je anders goed toezichthouden?”

“Ik zie ook nog steeds hele enthousiaste mensen die echt teveel toezichthoudende functies bekleden. Om voldoende aandacht te kunnen geven aan elke functie is vijf een maximum. Bij meer dan vijf daalt de waarde van je bijdrage zienderogen.”

“Permanente ontwikkeling voor bestuurders én toezichthouders is eveneens zeer belangrijk. Iedereen, ongeacht positie en leeftijd, zal zich moeten inspannen om bij te blijven en nieuwe dingen bij te leren, waar nodig. Neem bijvoorbeeld de sociale media en hun betekenis voor het onderwijs. Dat moet in elke raad bovenaan de agenda staan.”

“Permanente ontwikkeling wil echt niet zeggen dat je elk jaar op cursus moet. Studeren aan een (Business) Universiteit is leuk maar is niet de kern van de zaak. Waar het om draait is dat je scherp blijft door te lezen, te luisteren en te discussiëren met anderen over relevante onderwerpen.”

Incompany trainingen

Guusje ter Horst: “Denk ook eens aan een incompany training. Samen met je collega-toezichthouders een training volgen op locatie is heel leerzaam.

En het is goed voor de team building. Er wordt nog veel te weinig gebruik gemaakt van dit instrument.”

“Een andere manier om scherp te blijven is de periodieke zelfevaluatie van de RvT. Ik begrijp dat sommige toezichthouders nog steeds moeten wennen om elkaar (en de bestuurders) wat dieper in de ogen te kijken. Maar uit eigen ervaring, toen ik commissaris was bij de ANWB, weet ik dat het werkt. Ik vind wel dat je de evaluatie moet laten uitvoeren door een externe adviseur. De objectiviteit neemt daardoor toe.”

Leeropbrengst

Wat is de rol van de HBO-raad naar aanleiding van de huidige affaire en welke lessen zijn er te leren?

Guusje ter Horst: “De HBO-raad is een vereniging van hogescholen. De leden kunnen gezamenlijk afspreken hoe zij de onderwijskwaliteit willen versterken en het toezicht daarop beter verankeren. Bij collectieve afspraken met andere partijen, zoals het Ministerie, de Inspectie en het bedrijfsleven, zal de HBO-raad haar leden zo goed mogelijk blijven vertegenwoordigen. Wat we uit deze affaire kunnen leren is dat governance echt vraagt om scherp blijven!”

Daniel Le Gras,
Partner ProBoards
Bestuursadviseur, coach en trainer



Besturen en toezichthouden bij *mooi* én bij *zwaar weer* behoort tot de essentie van governance. Wij verzorgen in-company trainingen om te oefenen in zwaar weer-situaties en het versterken van de teamcultuur in de Board.