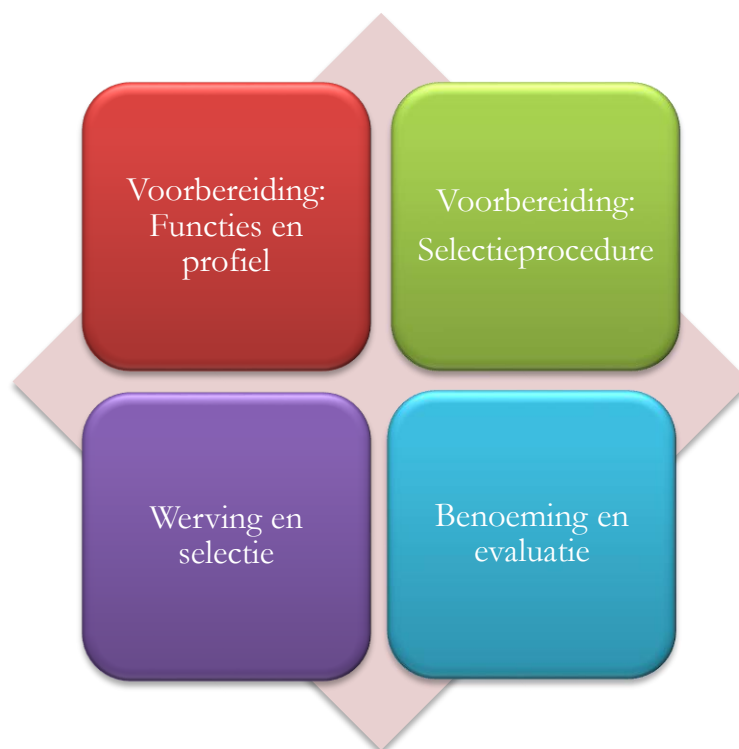


Handreiking wat speelt een rol bij benoemingsprocedures?



Benoemingsprocedure bestuur en toezicht voortgezet onderwijs,
Onderdeel college van bestuur

Aanleiding

Uit de Code Goed onderwijsbestuur voortgezet onderwijs

Wat we met de mond belijden pakt in de praktijk wel eens anders uit. De code spreekt van een kernwaarden van **integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie**. Dat vraagt iets van de deskundigheid, houding en het gedrag van allen: onderwijsbestuur én onderwijspersoneel.

Deze handreiking gaat over de benoemingsprocedure voor bestuurders en toezichthouders in het voortgezet onderwijs. Als bestuurders en toezichthouders hun werkgeverstaak serieus nemen, gaan zij zorgvuldig en veeleisend te werk bij de werving, selectie en benoeming van nieuw onderwijsbestuur. Deze handreiking is bedoeld om daarbij te helpen. Wat speelt een rol bij benoemingsprocedures voor bestuurders en toezichthouders? De handreiking is voor beide organen apart uitgewerkt.

Voorbereiding

De voorbereiding van de benoemingsprocedure bestaat uit het bepalen van de vacante functie(s), het profiel en de selectieprocedure.

1. Samenstelling en opvolging

Bestuur en intern toezicht zijn van elkaar gescheiden. De taak en opdracht voor het college van bestuur staan in de statuten van de rechtspersoon. Daarin is ook de omvang van het bestuur bepaald. Evaluatie van de structuur en het functioneren van het bestuur kan aanleiding zijn om de omvang te wijzigen. Als het college van bestuur uit meerdere personen bestaat, is er een reglement waarin de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden staan, zoals die van de voorzitter. Bij de benoemingsprocedure maakt het uit of je zoekt naar de voorzitter of een lid van het college van bestuur. Het voorzitterschap vraagt competenties voor die specifieke rol.

Opvolging is een thema dat niet alleen bij een vacature maar continu aandacht kan krijgen. De bestuurder heeft vaak een contract voor onbepaalde tijd, soms een functiecontract voor een aantal jaren. In het laatste geval en bij pensionering kan op tijd nagedacht worden over de opvolging. Bij een contract voor onbepaalde tijd is maximaal de opzeggingstermijn beschikbaar en is wellicht een interim-periode nodig.

2. Profiel: onafhankelijkheid en integriteit

Code

1. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen de onderwijssector VO. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie in een andere onderwijssector dan het VO, tenzij het een ander voedingsgebied betreft.
2. Belangenverstrengeling van een bestuurder is niet toegestaan en hiervan is sprake bij familiale of vergelijkbare relaties en bij zakelijke relaties met interne toezichthouders, medebestuurders of leden van het management dat rechtstreeks onder het bestuur valt. Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van het interne toezicht en verschaft alle relevante informatie. Het interne toezicht beslist of sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan, en maakt hiervan melding in het jaarverslag.
3. Een (oud)bestuurder is niet benoembaar als interne toezichthouder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.
4. Het bestuur bevordert een cultuur binnen de organisatie die het mogelijk maakt dat werknemers en andere belanghebbenden melding durven te maken van door hen vermoede onregelmatigheden binnen de organisatie.
5. Het bestuur heeft een beleid ter bevordering van het integer handelen. Het bestuur draagt zorg voor een integriteitcode, waarin concrete regels en algemene gedragslijnen zijn geformuleerd.

De integriteit van bestuurders en toezichthouders is een maatschappelijk vraagstuk en heeft veel aandacht gekregen. In de code staat een opdracht voor de bestuurder integer handelen binnen de organisatie te bevorderen. Vanzelfsprekend zijn dan integriteit, vertrouwen en transparantie in handelen belangrijke profielkenmerken van de functie bestuurder.

De Code goed onderwijsbestuur benoemt een aantal onverenigbare betrekkingen die voor zich spreken. De beoogde bestuurder kan geen bestuurder worden bij dezelfde instelling als waar hij toezichthouder is of is geweest.

De code laat zich vertalen naar vier basiscompetenties in het profiel voor bestuur en toezicht in het voorgezet onderwijs:

- Onafhankelijkheid
Staan voor de eigen opvatting en principes en bereid zijn anderen met meer macht of invloed hiermee te confronteren
- Integriteit
Handelen naar eer en geweten, in overeenstemming met geldende waarden, normen en regels. Daarop aanspreekbaar zijn en anderen hierop aanspreken.
- Vertrouwen
Uitgaan van de goede bedoelingen van anderen. Er op rekenen dat mensen doen wat ze zeggen.
- Samenwerkingsvermogen
Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat met andere personen of groepen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.

3. Profiel: achtergrond en vakinhoudelijke kennis

Het opstellen van een profiel begint bij de vaststelling van wat je nodig hebt. Waar staan we met onze scholen, wat staat ons te wachten? Welke competenties zoeken we? Bestuurderscompetenties, een financieel deskundige, iemand met verstand van onderwijs, een netwerker, een integer persoon? Wat zijn basiscompetenties, wat zijn specialismen die een belangrijke toevoeging op de deskundigheid in je organisatie hebben? Welke expertise is nodig juist nu nodig in de fase waarin de organisatie verkeert. Heeft elk lid van het college van bestuur specifieke expertise nodig of zoeken we generalisten?

De sector kiest niet voor algemene, standaard profielschetsen. Dat zou geen recht doen aan de diversiteit en variëteit in onderwijsorganisaties.

De Code goed onderwijsbestuur geeft een aantal uitgangspunten voor bestuurlijk handelen. Daar kunnen algemene kenmerken voor een profiel uitgehaald worden. De uitgangspunten uit de code zijn hier steeds opgenomen omdat zij op zichzelf al profielkenmerken zijn.

Code goed onderwijsbestuur

1. De rechtspersoon, vertegenwoordigd door het bestuur, bestuurt als bevoegd gezag de onderwijsorganisatie. Hem komen alle taken en bevoegdheden toe die tot het bestuur van de onderwijsorganisatie behoren. Het bestuur is daarvoor eindverantwoordelijk en kan daarop worden aangesproken.
2. Bij de vervulling van zijn taak richt het bestuur zich naar het belang van leerlingen en hun ouders, de belangen van de overige stakeholders, het belang van de onderwijsorganisatie en naar het belang van de samenleving. De missie en doelstellingen van de onderwijsorganisatie vormen het uitgangspunt voor het handelen van het bestuur. Het bestuur handelt en besluit in overeenstemming met de beginselen van behoorlijk bestuur.
3. Besturen in het VO zijn verantwoordelijk voor:
 - de missie, de visie en de strategie van de onderwijsorganisatie, rekening houdend met haar maatschappelijke taken;
 - de realisatie van de doelstelling, prestaties en de kwaliteit van onderwijs en de bedrijfsvoering en het bewaken van de continuïteit;
 - het naleven van wet- en regelgeving;
 - het in en buiten rechte vertegenwoordigen van de organisatie, onder meer in dialoog met de omgeving ende dialoog met de collega-onderwijsorganisaties in en buiten de vereniging;
 - het betrekken van de omgeving bij de missie, visie, strategie, beleid, aanbod en kwaliteitszorg van de onderwijsorganisatie.

Voor een bestuurder in het voortgezet onderwijs is geen standaard profiel te geven. Wij geven hier een aantal factoren om rekening mee te houden bij het opstellen van een profiel voor een nieuwe bestuurder.

- Missie en visie van de organisatie, strategieën
- Omvang en complexiteit van de organisatie en de ontwikkeling daarvan
- Structuur en (be)sturingsfilosofie binnen de organisatie
- Regionale context en positie, beïnvloeding netwerken en samenwerkingsverbanden
- Samenwerking met ketenpartners
- De belangrijkste opdracht voor een bepaalde periode, waar ligt de focus?

Bij een bestuur van meerdere personen gelden er eisen aan het college als geheel en aan de individuele bestuursleden, in ieder geval aan de functie van voorzitter. Vaak zijn er aandachtgebieden benoemd waar de taakverdeling op wordt gebaseerd. Door de aandachtgebieden in het profiel te benoemen kunnen die een rol spelen bij de werving en selectie. Bij een vacature wordt opnieuw bekeken of er specifieke deskundigheid nodig is op een aandachtgebied, of dat die voldoende in de organisatie aanwezig is. Het nadeel van aandachtsgebieden of portefeuilles is het risico op het ontstaan van specialismen die integraal bestuur in de weg gaan staan.

Om de functie te kunnen uitoefenen is in ieder geval affiniteit met en kennis van het onderwijs noodzakelijk. Moet een bestuurder direct afkomstig zijn uit het onderwijs, uit het voortgezet onderwijs? Dat kan een voorwaarde zijn waarvoor een organisatie kiest. Daarmee is de doelgroep wel beperkt tot personen die in het onderwijs of in de sector voortgezet onderwijs werken. En mis je dan een uitstekend bestuurder met een bevoegenheid voor onderwijs.

Voorbeelden

U bent een ervaren bestuurder van een grote maatschappelijke organisatie en beschikt over ruime ervaring met het aansturen van verandertrajecten. U heeft op eindverantwoordelijk niveau in verschillende omgevingen ervaring opgedaan waardoor u zich zelfverzekerd en met gezag kunt verhouden tot een grote diversiteit aan externe contacten en ketenpartners. U bent goed in staat de relevante maatschappelijke, politieke en bestuurlijke ontwikkelingen in het algemeen en binnen het onderwijs in het bijzonder te signaleren. U beschikt over een grote onderwijsbevoegenheid en heeft passie voor de doelgroep. U hoeft niet uit het onderwijs afkomstig te zijn maar u bent wel goed in staat de onderwijsvraagstukken in de regio te (leren) kennen en begrijpen. U heeft het niveau en de wendbaarheid om complexe vraagstukken te analyseren, vanuit verschillende oogpunten te bezien en beoordelen en tot adequate besluitvorming te komen. U bent door uw gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en leidinggevende capaciteiten in staat vergaderingen op een constructieve wijze te leiden en daarbij consensus over besluiten te verkrijgen. U denkt in alternatieven en kansen, bent sterk omgevingsgevoelig en kunt op adequate wijze tot afspraken komen.

U bent een uitstekend communicator, netwerker en bruggenbouwer, legt op natuurlijke wijze verbindingen binnen en buiten de organisatie. U vertegenwoordigt de organisatie regionaal, provinciaal en ook landelijk (binnen o.a. de VO-raad) op soepele en waar nodig standvastige wijze. U bent een bekwaam en stevig onderhandelaar. U bent het boegbeeld naar buiten en weet als inspirerend leider mensen mee te krijgen in de ontwikkelingen die nodig zijn voor de toekomst. U bent bekend met de cultuur en het karakter van de regio of kunt zich dit snel eigen maken.

Basiskwaliteiten

De basiskwaliteiten van het College van Bestuur en zijn leden zijn:

- ruime bestuurlijke ervaring in een complexe organisatie met professionals;
- diepgaande kennis van en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs en de politiek-bestuurlijke processen in de regio;
- diepgaande kennis van en inzicht in bestuurlijke en politieke besluitvormingsprocessen;
- een eigentijdse visie op onderwijs en het maatschappelijke belang daarvan en vaardigheid in het formuleren van fundamentele, grensverleggende ideeën;
- vaardigheid in het onderhandelen en netwerken;
- koersvast en veranderkundig leiderschap en bindend vermogen.

Competenties die veelal genoemd worden in profielen zijn:

- authenticiteit;
- besluitvaardigheid;
- communicatief vermogen
- helikopterzicht en oordeelsvorming;
- integriteit;
- klant- en kwaliteitsgericht;
- leiderschap;
- loyaliteit;
- omgevingssensitiviteit
- onafhankelijkheid;
- onderhandelingsvaardigheid;
- overtuigingskracht;
- strategische sturing;
- stressbestendig;
- verantwoordelijkheid;
- vertrouwen;
- voorzittersvaardigheid.

4. Andere functie-eisen

Diversiteit

Onderwijsbestuur is gebaat bij diversiteit. Toch blijkt het moeilijk hier invulling aan te geven als het gaat om persoonlijke kenmerken. Onderwijsbestuur zou een afspiegeling kunnen zijn van de organisatie waarom het gaat. Denk aan de verdeling van vrouwen en mannen en aan personen vanuit een diversiteit aan culturele achtergrond. Daarvoor moet op de eerste plaats een diversiteit aan personen beschikbaar zijn voor de functies. Door te kiezen voor open, transparante procedures kan in principe iedereen worden bereikt. Denk bij het opstellen van het profiel na of bewust of onbewust groepen uitgesloten worden. Kies ook voor diversiteit in de samenstelling van de selectiecommissie.

Is er in de organisatie beleid geformuleerd ten aanzien van diversiteit? Neem dat dan op in het profiel en in de procedures voor werving en selectie.

5. Selectieprocedure

Wie kiest de nieuwe bestuurder?

Er zijn meerdere manieren om te werven voor het college van bestuur. Als het hebben van een breed netwerk onderdeel is van het profiel, dan kan dat netwerk ook goede, nieuwe bestuurders opleveren. Er geldt echter de voorwaarde van onafhankelijk en kritisch functioneren. Coöptatie past niet bij deze opvattingen. De sector kiest daarom bewust voor open en transparante procedures.

Daarbij past het werken met een sollicitatiecommissie (benoemingsadviescommissie/ selectiecommissie). Zorg dat in de procedure vooraf duidelijk is hoe de commissie is samengesteld bij de verschillende functies, wat de rol is van de commissie en die van de afzonderlijke leden. Is er bijvoorbeeld een voorselectie van een aantal kandidaten en vervolgens advisering? Wat is de rol van de (G)MR? Wat doet een adviseur?

Anders dan bij de raad van toezicht heeft de (G)MR geen bijzondere bevoegdheden bij de benoeming van een bestuurder. Het ligt in de bedoeling om de (G)MR tevens adviesrecht te geven bij de vaststelling van het profiel van de bestuurder en bij de voorgenomen benoeming of het ontslag van de bestuurder. Het gaat om de volgende voorgestelde wijzigingen (op moment van schrijven nog niet van kracht):

- MR (art 11h): adviesbevoegdheid bij aanstelling of ontslag schoolleiding en *aanstelling of ontslag leden van het bestuur*
- MR (art 11q): adviesbevoegdheid bij vaststelling competentieprofielen van toezichthouders en toezichthoudend orgaan *alsmede van de leden van het bestuur*

Veelal heeft de (G)MR nu al wel een rol in de sollicitatiecommissie, zo'n rol is ook gewenst. De vertegenwoordiger van de (G)MR neemt dan zonder last- en ruggespraak deel aan de selectie.

Opvolging zou via een interne procedure kunnen plaatsvinden, ook met een open procedure en vooraf vastgesteld profiel. Als interne opvolging gewenst is, investeer dan in aankomend bestuurlijk talent.

Extern advies en ondersteuning

Een onafhankelijke, kritische blik kan de discussie over het profiel en de werving en selectie vergemakkelijken. Het helpt als iemand tijd, procedures en afspraken bewaakt. Het ondersteunt het uitgangspunt van open en transparante procedures. Bovendien is een procedure een tijdrovende klus. Afhankelijk van de tijd, capaciteit en deskundigheid die in de organisatie aanwezig is kan externe ondersteuning uitkomst bieden. Spreek van tevoren niet alleen het werk van de adviseur af maar ook de rol en maak die duidelijk in de procedure. Een adviseur kan een rol spelen in:

- opstellen profiel
- trainen selecteurs
- werving
- eerste selectie(gesprekken)
- contacten met kandidaten tijdens de procedure
- organisatie en administratie van de procedure
- referentieonderzoek

Tijdpad

De laatste stap in de voorbereiding is de vaststelling van een tijdpad. Een procedure neemt al gauw een aantal weken in beslag. De tijd die nodig is, is afhankelijk van het aantal vacatures, de wijze van werving, het aantal kandidaten, beschikbaarheid in de agenda's van betrokkenen en eventueel aanvullend onderzoek. Plan twee rondes gesprekken in en voldoende tijd voor terugkoppeling en aanvullend onderzoek. Neem het tijdpad op in de informatie aan de leden van de sollicitatiecommissie en aan de kandidaten.

De voorbereiding is afgerond met de vaststelling van het profiel, de procedure, de samenstelling van de sollicitatiecommissie en de formulering van een opdracht aan die commissie.

Werving en selectie

Na het vaststellen van de profielschets en de inrichting van de sollicitatiecommissie start de procedure voor werving en selectie. De profielschets is de basis voor de selectiecriteria die de commissie hanteert.

1. Middelen, wijze en kanalen voor werving

De advertentie is het meest gebruikte middel voor de werving van kandidaten? Dat kan regionaal, voor het college van bestuur levert landelijk bereik wellicht de meeste kandidaten op. Advertenties zijn mogelijk in regionale en landelijke bladen, op papier en via de vacaturesites van de pers. Advertenties zijn ook mogelijk op de websites van de organisaties en op de sociale media. Advertenties kunnen een korte treffende mededeling hebben, met een verwijzing naar de organisatie of het wervingsbureau voor meer informatie. Zorg dat een informatiepakket beschikbaar is, digitaal of op papier (over de organisatie, de vacature, het profiel, de procedure, het tijdpad).

Werving kan ook gericht, via een bureau voor werving en selectie en kandidatenbanken. Een bureau kan kandidaten uitsluitend wijzen op de vacature of kandidaten die aan het profiel lijken te voldoen na een voorselectie of –gesprek voordragen aan de commissie.

Gebruik zeker het eigen netwerk, maar bewaak de onafhankelijkheid van de kandidaat ten opzichte van de organisatie en degene die voordraagt.

2. Het selectiegesprek

Wie is dan de meest geschikte kandidaat voor de functie? Met het profiel als basis zijn de selectiecriteria bekend. Maar niet alle kenmerken wegen altijd even zwaar. In het profiel staan basiseisen waaraan in ieder geval voldaan moet worden om geselecteerd te worden.

Bij voorkeur vind je de kandidaat die aantoonbaar over alle competenties beschikt. Een concreet geformuleerde opleidingseis of minimum aantal jaren ervaring in een bepaalde functie is als het goed is makkelijk te halen uit de sollicitatie van een kandidaat. Voldoe je niet aan die selectiecriteria, dan val je af.

Het beschikken over bepaalde vaardigheden en laten zien van gewenst bepaald gedrag is lastiger te toetsen. Daarnaast zijn er meerdere competenties die verlangd worden. Als er geen kandidaat is die alles kan en heeft, welke wegen dan het meest zwaar? Dat is nog een exercitie die de selectiecommissie vooraf uitvoert en beoordeelt bij de (brief)selectie van een aantal kandidaten voor de verder procedure.

Competenties zijn toetsbaar door ze te vertalen naar gedragsindicatoren. Bij gedragsindicatoren kun je vragen en situaties bedenken waarop een kandidaat kan reageren. Bijvoorbeeld:

Zorg dat het selectiegesprek gestructureerd verloopt, bijvoorbeeld via de STAR-methode. Bespreek de rolverdeling, wie stelt welke thema's aan de orde, hoe kom je tot een gezamenlijke beoordeling?

3. Aanvullende selectiemiddelen

Investeer in de selectie, er hangt veel van af! In een tweede ronde met een of twee kandidaten kan het gesprek verder toegespitst worden op gewenste competenties en op de vragen die het eerste gesprek heeft opgeroepen. Zijn één of twee gesprekken wel voldoende? Vindt er nog een externe en objectieve toetsing plaats?

Dat kan door het laten uitvoeren van een assessment. Bedenk daarbij goed van tevoren wat je daarvan verwacht en wat de consequentie kan zijn van een uitkomst. Speelt het een rol in de selectie of is het ontwikkelingsgericht?

Externe toetsing is ook mogelijk door middel van een referentieonderzoek. Een gesprek met een referent kan bevestiging geven aan wat je zelf gevonden hebt. Let wel, referenten worden met toestemming van de kandidaat benaderd en gegeven informatie kan gekleurd zijn.

In deze tijd is ook het gebruikelijk om via zoekmachines en sociale media als LinkedIn, berichtgeving, een loopbaan en activiteiten van kandidaten na te gaan.

Onafhankelijkheid, integriteit en een goede reputatie zijn belangrijke eisen aan een nieuwe bestuurder. Zorg dat door de eigen vraagstelling in het gesprek met kandidaten en in de gegevens van hen die openbaar zijn, boven komt wat je wilt en kunt weten.

Voor bestuurders en toezichthouders in het onderwijs is een verklaring omtrent het gedrag een voorwaarde voor benoeming.

Benoeming

De raad van toezicht is de werkgever van het college van bestuur. De raad van toezicht benoemt de bestuurder.

Code

Beloning bestuurders

1. Het interne toezicht bepaalt de vorm en de hoogte van de eigen vergoeding. De afspraken worden openbaar gemaakt via de website van de onderwijsorganisatie en jaarlijks verantwoord in de jaarrekening.
2. Het interne toezicht laat zich bij het vaststellen van de beloning van het bestuur leiden door de wet en regelgeving op dit punt.
3. Het interne toezicht stelt de gewenste omvang van het bestuur vast.
4. Het interne toezicht stelt de contractduur van de bestuurder(s) vast en geeft met redenen omkleed aan of wordt gekozen voor een aanstelling voor bepaalde of onbepaalde tijd.

Om die grenzen te bepalen en te waarborgen dat die niet worden overschreden zijn de Vereniging van toezichthouders in onderwijsinstellingen (VTOI) en de Onderwijsbestuurdersvereniging een CAO bestuurders VO overeengekomen. De CAO bestuurders VO 2014 is (nog) niet verbindend verklaard. De VTOI is van mening dat als een raad van toezicht lid is van die vereniging, de CAO voor bestuurders van toepassing is. Voor openbaar onderwijs geldt altijd dat er een apart besluit nodig is om een CAO als rechtspositieregeling toe te passen. In bestaande contracten wordt ook nog de CAO VO gehanteerd. Bestaande contracten worden gerespecteerd. Dit betekent dat de CAO voor de bestuurder ingaat op het moment dat het huidige (functie)contract afloopt. Voor bestuurders met een dienstverband voor onbepaalde tijd streven partijen naar een transitie naar deze nieuwe CAO, of een opvolgende CAO.

De raad van toezicht kan op basis van de afspraken in de CAO bestuurders VO of de CAO VO de arbeidsvoorwaarden overeen komen. Het gaat dan o.a. om het dienstverband – onbepaalde tijd of functiecontract – de arbeidsduur, verlof, bezoldiging, kostenvergoedingen en sociale zekerheid. De sociale zekerheid (bovenwettelijke aanspraken bij arbeidsongeschiktheid en werkloosheid) is in de CAO VO geregeld. In de CAO voor bestuurders zijn deze regelingen niet opgenomen, daarvoor zijn destijds de salarisbedragen verhoogd. Dat betekent dat de bestuurder hierin zelf moet voorzien, er zijn geen bovenwettelijke aanspraken.

De complexiteit van de bestuursfunctie wordt volgens de CAO bestuurders VO bepaald door een aantal factoren, zoals leerlingaantal, complexiteit en aantal onderwijstypen. Er is naar gestreefd de berekeningswijze van inschaling zo eenvoudig mogelijk te houden, zonder tekort te doen aan de veelvoud aan factoren. Op basis van het onderzoek naar de bezoldiging van bestuurders in relatie tot de complexiteit van de bestuursfunctie is naar voren gekomen dat het leerlingaantal het meest discriminerende gegeven is. Daarom is het leerlingaantal het vertrekpunt voor de inschaling van bestuurders. Hoe meer leerlingen de organisatie heeft, hoe meer werknemers (fte) er in dienst zijn. De complexiteit neemt ook op andere terreinen navenant toe: meer leerlingen betekent vaak meer scholen en meer schooltypes, meer gemeentes en/of grotestedenproblematiek. Voor de inschaling is een tabel met salarisschalen bij een bepaald aantal leerlingen opgenomen. Binnen de schaal bepaalt de raad van toezicht de bandbreedte van de bezoldiging.

Preambule CAO bestuurders VO 2014

Voorts zijn nadere richtlijnen opgesteld met betrekking tot afspraken die partijen maken ten aanzien van de inschaling. Het doorlopen van de gehele schaal is binnen de CAO bestuurders VO namelijk geen vanzelfsprekendheid. Ook is het geen automatisme dat de raad van toezicht de bestuurder jaarlijks bij voldoende functioneren laat doorstromen naar de volgende regel van de schaal. Daarom maken partijen afspraken over de systematiek waarop de bestuurder al dan niet kan doorstromen naar de volgende regel binnen de functieschaal. Deze afspraken komen aan de orde in de functionerings- en beoordelingscyclus van de werknemer.

Voorbeeld renumeratiecommissie

1. De Raad van Toezicht stelt een renumeratiecommissie in.
2. De renumeratiecommissie bestaat uit tenminste twee leden, te weten de voorzitter van de Raad van Toezicht en een of meerdere andere leden van de Raad van Toezicht.
3. De Raad van Toezicht vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de renumeratiecommissie en de belangrijkste onderwerpen waar de renumeratiecommissie over heeft geadviseerd.
4. De Renumeratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
 - a. Het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht betreffende het te voeren bezoldigings- en vergoedingsbeleid voor het College van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht;
 - b. Het opmaken van een renumeratierapport
 - c. Het uitvoeren van de werkgeversfunctie voor het College van Bestuur, waaronder het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met het College van Bestuur
 - d. Het coördineren van processen ten aanzien van werving en selectie van leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht
5. In het voorstel voor het bezoldigingsbeleid komen in elk geval aan de orde:
 - a. De bezoldigingsstructuur
 - b. De hoogte van de vaste bezoldiging
 - c. De variabele bezoldigingscomponenten
 - d. De afvloeiingsregelingen en
 - e. De overige vergoedingen.
6. Het renumeratierapport wordt opgemaakt door de renumeratiecommissie en vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit rapport omvat in ieder geval:
 - a. Een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.
 - b. Een overzicht van de in het verslagjaar aan de leden van de Raad van Toezicht en bestuurders toegekende vergoedingen
 - c. Een overzicht met toelichting van eventuele bijzondere vergoedingen die gedurende het afgelopen boekjaar aan een lid van de Raad van Toezicht of College van Bestuur zijn voldaan of toegezegd;
 - d. Een overzicht van het eventuele bezoldigingsbeleid dat in de komende jaren door de Raad van Toezicht wordt voorzien.
7. Het in het vorige lid onder d. bedoelde overzicht van het bezoldigingsbeleid bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid voor de duur van de contracten, de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, alsmede overige bijzondere voorwaarden en regelingen.
8. Het vastgestelde renumeratierapport wordt in zijn geheel dan wel in hoofdlijnen in het jaarverslag opgenomen.
9. De bezoldiging van het College van Bestuur is gekoppeld aan de omvang en zwaarte van de taken en bevoegdheden van de betreffende bestuurder. Voor zover beschikbaar wordt voor het bepalen van de omvang en zwaarte van de functie en de hoogte van de bezoldiging de methodiek van de sectorbrede beloningsstructuur voor bestuurders gevolgd.
10. De bezoldiging is onafhankelijk van de prestaties van de onderwijsorganisatie.
11. De positie van X als maatschappelijke onderneming die met publieke middelen wordt bekostigd brengt met zich mee dat qua hoogte van de bezoldiging van het college van bestuur en van toezichthouders terughoudendheid betracht zal worden.
12. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de terzake geldende wettelijke regels worden na geleefd, evenals de eventuele rechten van de medezeggenschapraad.

Evaluatie

Code

Het bestuur evalueert jaarlijks het eigen functioneren, legt de conclusies en afspraken schriftelijk vast en doet hierover verslag in het jaarverslag.

Het college van bestuur is zelf verantwoordelijk voor het evalueren van het eigen functioneren. Z'n evaluatie kan op verschillende manieren. Er zijn zelfevaluaties, mogelijkheden voor audits en collegiale bestuurlijke visitatie, het kan in een vergadering, via individuele gesprekken. De impact, de diepte van evaluatie van het functioneren is bij de verschillende vormen groter of kleiner.

De raad van toezicht is werkgever van de bestuurder en zal in die hoedanigheid de bestuurder beoordelen in ontwikkeling en functioneren. De basis hiervoor is veelal gelegd in de statuten en kan worden uitgewerkt in het reglement van de raad van toezicht/ bestuursreglement. De raad kan hierbij kijken naar het functioneren van het college als geheel en naar het functioneren van de individuele leden.

Voorbeelden

De Raad van Toezicht heeft de werkgeversrol met betrekking tot de voorzitter CvB. De Raad van Toezicht maakt jaarlijks afspraken met de voorzitter CvB over de door de voorzitter CvB te realiseren doelstellingen. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd.

De Raad van Toezicht bespreekt minimaal een maal per jaar het functioneren van de voorzitter CvB. Dit vindt plaats buiten aanwezigheid van de betrokkene. Bij de beoordelen van het functioneren van de voorzitter CvB maakt de Raad van Toezicht gebruik van het onderstaande beoordelingskader. De voorzitter van de Raad van Toezicht bespreekt deze beoordeling met de voorzitter CvB. De conclusies van deze bespreking worden schriftelijk vastgelegd.

Het volgende beoordelingskader wordt door de Raad van Toezicht toegepast. Daarbij wordt er van uitgegaan dat de onderwerpen genoemd in het beoordelingskader in de jaarlijkse afspraken met de voorzitter CvB nader kunnen zijn gespecificeerd.

Als onderdeel van evaluatie kan het instrument Dialemma worden gebruikt, in gesprekken tussen toezichthouders en bestuurders. Het doel van de 'dialemma-gesprekken' is om de dialoog tussen toezichthouders en bestuurders te stimuleren. In de Dialemmadoos zitten 32 kaarten met 'dialemma's'. Op iedere kaart staat met een kleurcode aangegeven bij welke kernwaarde(n) de kaart hoort. Deze kernwaarden zijn integriteit, vertrouwen, transparantie, onafhankelijkheid en competentie. Met dit instrument wordt een complete ontwikkelagenda in beeld gebracht: hoe is de governance geregeld en wat kan er beter?

Dialemma is ontwikkeld door de VO-raad, VOS/ABB, Verus, VKO, VGS, ISB en VBS. Het instrument is niet te koop: het wordt ingezet in begeleidingstrajecten voor schoolbestuurders en toezichthouders.