

# Handreiking wat speelt een rol bij benoemingsprocedures?



Benoemingsprocedure bestuur en toezicht voortgezet onderwijs

Onderdeel raad van toezicht

# Aanleiding

Uit de Code Goed onderwijsbestuur voortgezet onderwijs

De Code Goed Bestuur 2015 haalt de commissie Goed Onderwijsbestuur aan, uit haar rapport 'de letter en de geest': De Commissie Goed Onderwijsbestuur geeft in haar rapport 'De letter én de geest' hierover het volgende aan: "De geest en bedoeling van een governance-code VO komen alleen tot leven wanneer deze zijn ingebed in een heersende cultuur van passende waarden en normen en versterkt worden door maatregelen en mechanismen met een 'lerend' karakter die het delibereren en reflecteren stimuleren op wat 'goed bestuur' is en hoe dit uitpakt in specifieke situaties. Belangrijk is hierbij ook dat mensen in staat worden gesteld om zich goed bestuur meester te maken [ ... ]".

De kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie zijn leidend voor de manier waarop intern toezichthouders en bestuurders in het voortgezet onderwijs hun taken en rollen vervullen. Verwacht mag worden het volgende in ieder geval in hun gedrag tot uiting komen:

professioneel en ethisch verantwoord handelen en hierop aanspreekbaar zijn.

De commissie 'Goed Onderwijsbestuur' geeft een aantal maatregelen en mechanismen voor het bevorderen van de zachte kant van goed bestuur op sectorniveau zoals bevorderen van een collegiale aanspreekcultuur wat betreft het naleven van de letter en de geest van de governancecode.

Aan een juiste en professionele uitoefening van de toezichthoudende en bestuurlijke functies wordt meer belang gehecht dan ooit. Organen voor intern toezicht, schoolbesturen en medezeggenschapsorganen zoeken naar een passende roluitoefening, goed onderling samenspel en een juiste maatschappelijke oriëntatie.

1. Het bestuur legt uitgangspunten en uitwerkingen ten aanzien van professionaliteit van docenten vast.
2. Het interne toezicht inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte van het bestuur en ziet toe op de uitvoering hiervan.
3. Het interne toezicht inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte van het interne toezicht als geheel en van de afzonderlijke leden.

Wat we met de mond belijden pakt in de praktijk wel eens anders uit. De code spreekt van 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 de toezichthouder staat in de statuten van de rechtspersoon. Daarin is ook de omvang van de raad van toezicht bepaald. Evaluatie van de structuur en het functioneren van de raad van toezicht kan aanleiding zijn om de omvang te wijzigen. Bij de benoemingsprocedure maakt het uit of je zoekt naar de voorzitter of een lid van de raad van toezicht. Het voorzitterschap vraagt competenties voor die specifieke rol.

Opvolging is een thema dat niet alleen bij een vacature maar continu aandacht kan krijgen. Leden van de raad van toezicht hebben een zittingsduur. Leden van de raad van toezicht kunnen tussentijds aftreden. Vaak loopt de termijn van meerdere leden op hetzelfde moment af. Een rooster van aftreden helpt bij de planning van benoemingsprocedures.

## 2. Profiel: onafhankelijkheid en integriteit

### Toezichthouder

1. Aan de functie van toezichthouder is zodanig invulling gegeven dat de leden ten opzichte van elkaar, de bestuurder en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
2. Zij die deel uitmaken van de functie van toezichthouder verrichten nooit die aan de (dagelijks) bestuurder toebehoren.
3. Een zittingsperiode van interne toezichthouders is maximaal vier jaar, de jaren bij een eventuele rechtsvoorganger meegerekend. Er kan meerdere malen worden herbenoemd mits de maximale zittingsduur van acht jaar niet worden overschreden. Bij herbenoeming wordt het desbetreffende lid beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot het (herijkte) profiel. Hiertoe voert de voorzitter van het interne toezicht jaarlijks functioneringsgesprekken met alle leden van het interne toezicht. De vice-voorzitter en een lid voeren een functioneringsgesprek met de voorzitter van het interne toezicht.
4. Het interne toezicht legt de wettelijk voorgeschreven openbare profielen voor de leden van het interne toezicht voor advies voor aan het bestuur en, conform de WMS artikel 11q, aan de medezeggenschapsraad.
5. In het geval van een vacature binnen het interne toezicht wordt het profiel van het interne toezicht als geheel bekeken. Het profiel van het nieuw te werven lid wordt opnieuw vastgesteld.

De integriteit van bestuurders en toezichthouders is een maatschappelijk vraagstuk en heeft veel aandacht gekregen. De Code goed onderwijsbestuur benoemt een aantal onverenigbare betrekkingen die voor zich spreken. Een lid van de raad van toezicht kan nooit de functie vervullen van bestuurder. De code schrijft verder voor dat de functies zodanig zijn ingericht dat ieder ten opzicht van elkaar en elk deelbelang onafhankelijk en kritisch kan opereren.

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? Bestuurlijke competenties, 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 om een klankbord- en adviesrol aan te nemen, heeft elk terrein van toezicht specifieke expertise nodig?

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 het handelen van de toezichthouder. 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. Het interne toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de onderwijsorganisatie, in het bijzonder op het college van bestuur en houdt daarbij rekening met het organisatiebelang en het publieke belang.
2. Naast intern toezichthouder is het interne toezicht werkgever van de bestuurder(s), staat deze het bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord met raad terzijde.

De VO-instelling heeft een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. De raad moet alle belangen in overweging kunnen nemen. Belangrijk is dat leden van de raad van toezicht elkaar aanvullen. De leden van de raad van toezicht zijn als raad in staat om met het college van bestuur mee te denken op strategisch niveau, waarbij afzonderlijke leden van de raad van toezicht op specifieke deelgebieden adviseur en sparringpartner kunnen zijn. Dit vraagt van de leden van de raad van toezicht een bepaalde achtergrond, kenmerken en specifieke kennis. De vakinhoudelijke kennis op deelgebieden is van belang voor het functioneren van de raad van toezicht als geheel. Omdat er sprake moet zijn van integraal toezicht en het afwegen van alle belangen, zijn er geen functies of portefeuilles in de raad van toezicht, anders dan de functie van voorzitter.

Houd bij het opstellen van profielen rekening met de samenstelling van het collectief. Zoek naast basiskennis en –vaardigheden ook naar verschillende competenties en verschillende persoonlijke kenmerken en achtergronden, met het oog op diversiteit.

De (G)MR heeft adviesrecht bij de vaststelling van het profiel voor toezichthouders.

#### Voorbeelden

**Van het allergrootste belang hierbij is dat de raad van toezicht als team functioneert, vertaald in bijvoorbeeld de volgende vereisten:**

- binnen de raad van toezicht is sprake van transparantie, vertrouwen en een eerlijke en open communicatie;
- in de raad van toezicht is sprake van heterogeniteit wat betreft maatschappelijke positie, ervaring en geslacht.
- de raad van toezicht als geheel beschermt zijn leden tegen individueel optreden van leden van de raad van toezicht.

#### **Profielkenmerken leden raad van toezicht.**

Uitgangspunt voor de bezetting van de raad van toezicht is dat de raad van toezicht uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. De leden dienen te beschikken over de volgende kwaliteiten:

1. Een helicopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken;
2. Besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, discussievaardigheid, vergadervaardigheid, communicatievaardigheid en integriteit;
3. Affiniteit met onderwijs;
4. Het vanuit een toezichthoudende rol kunnen oordelen over het functioneren van de stichting op grond van de beschikbare informatie;
5. Het evenwicht te vinden tussen de noodzaak de bestuurder de nodige ruimte te geven en de noodzaak de juiste vragen te stellen c.q. een kritische houding aan te nemen richting het bestuur;
6. Het inzicht in het functioneren van organisaties en in strategische afwegingsprocessen;
7. Samenwerken in een team gegeven de eigen toegevoegde waarde;
8. Het kunnen omgaan met vertrouwelijkheid van behandeling van en besluitvorming over onderwerpen.

#### **De voorzitter van de raad van toezicht geldt dat hij of zij:**

- beschikt over bewezen bindende kwaliteiten;
- leiding kan geven aan de raad van toezicht en aan het toezichtproces;
- diplomatiek is en onderhandelingservaring heeft;
- indien nodig kan fungeren als boegbeeld van de raad en de belangen van de rechtspersoon en van de scholen naar buiten kan uitdragen;
- veel gevoel heeft voor politieke verhoudingen;
- in voldoende mate beschikbaar is, d.w.z. circa het dubbele van een gewoon lid.

## 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 sollicitatiecommissie.

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.

## Beschikbaarheid

Bepaal van tevoren welke inzet wordt verwacht van leden van de raad van toezicht, in tijdsduur, tijdstip en periode. Men moet bereid zijn tijd in te zetten voor de functie. Alleen kandidaten die daadwerkelijk beschikbaar zijn op die momenten komen voor een functie in aanmerking.

## 5. Selectieprocedure

### Open en transparant

#### Code

Het interne toezicht legt de wettelijk voorgeschreven openbare profielen voor de leden van het interne toezicht voor advies voor aan het bestuur en, conform de WMS artikel 11q, aan de medezeggenschapsraad.

In het geval van een vacature binnen het interne toezicht wordt het profiel van het interne toezicht als geheel bekeken. Het profiel van het nieuw te werven lid wordt opnieuw vastgesteld.

Wie kiest de toezichthouder? Er zijn meerdere manieren om te werven voor de raad van toezicht. Als het hebben van een breed netwerk onderdeel is van het profiel, dan kan dat netwerk ook goede, nieuwe leden opleveren. De code spreekt van een openbaar profiel. Daarnaast is er de voorwaarde van onafhankelijk en kritisch functioneren door leden van de raad van toezicht. Coöptatie past niet bij deze opvattingen. Bovendien is er inmiddels een recht voor de (G)MR een bindende voordracht te doen voor één toezichthouder. Dit betekent dat in de sector altijd vooraf discussie gevoerd wordt over gewenste competenties om vervolgens te werven aan de hand van openbaar gemaakte profielen.

### Sollicitatiecommissie

De sector kiest 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?

### Bindende voordrachten

De (G)MR heeft het recht een bindende voordracht te doen voor één toezichthouder. Daarvoor kan de (G)MR een eigen procedure hanteren. Specifiek voor het openbaar onderwijs geldt nog dat ook ouders in de gelegenheid moeten worden gesteld om een bindende voordracht te doen. In de wet staat dat ten minste een derde gedeelte, doch geen meerderheid van de leden van de raad van toezicht wordt benoemd op bindende voordracht van de ouders van de leerlingen die zijn ingeschreven op de betrokken school of scholen.

Wat vaak gebeurt is dat de GMR deelneemt aan de sollicitatiecommissie. Op die manier kan in één procedure tot de verschillende voordrachten gekomen worden. Het is wel van belang om hierover vooraf goede afspraken te maken.

## 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 benoemingsadviescommissie en aan de kandidaten.

De voorbereiding is afgerond met de vaststelling van het profiel, de procedure, de samenstelling van de benoemingsadviescommissie 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. Voor leden van de raad van toezicht ligt regionale werving voor de hand. 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 verschillende organisatie en op de sociale media. Advertenties kunnen een korte treffende mededeling hebben, met een verwijzing naar de organisatie of het wervingsbureau voor naar de informatie. Zorg dat een informatiepakket beschikbaar is, digitaal of op papier (over de organisatie, de vacature, het profiel, de procedure, het tijdpad).

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.

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?

## Referentieonderzoek

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 toezichthouder. 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 en evaluatie

---

In het openbaar onderwijs benoemt de gemeenteraad de leden van de raad van toezicht, rekening houdend met het recht van bindende voordracht van ouders en de (G)MR. Houd daarom in de procedure en vooral ook het tijdspad rekening met een voorstel aan de gemeenteraad (gemeenteraden bij organisaties die openbare scholen in meerdere gemeenten hebben).

## Code

### Beloning toezichthouders

Het interne toezicht bepaalt de vorm en de hoogte van de eigen vergoeding, mits het de richtlijnen van de VTOI niet te boven gaat. De afspraken worden openbaar gemaakt via de website van de onderwijsorganisatie en jaarlijks verantwoord in de jaarrekening.

De raad van toezicht bepaalt de vorm en hoogte van de eigen beloning. Veelal is in de statuten geregeld dat hiervoor een reglement wordt opgesteld.

Honorering van de leden van de raad van toezicht is maatschappelijk gezien niet onaanvaardbaar te noemen. Het is belangrijk dat een ieder zich er van bewust is dat het gaat om onderwijsbudget en dat de besteding daarvan open en transparant is voor de omgeving. Dat betekent ook dat de vergoedingen voor de werkzaamheden die de raad van toezicht verricht in verhouding moeten staan met de omvang van het werk. De Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen biedt hiervoor een leidraad.

Bij het toekennen van een honorering heeft de VTOI haar leidraad de drie belangrijkste motieven voor het toekennen van een honorering omschreven; verantwoordelijkheid, bevoegdheid alsmede inzet en tijd. De verantwoordelijkheid en de bevoegdheid van de raad van toezicht zijn niet gering. Het is intern het hoogste toezichtsorgaan, de raad is werkgever van het bestuur alsmede adviseur en klankbord voor het bestuur. De raad waakt over de doelstellingen van de stichting en wordt aangesproken op haar functioneren en verantwoordelijkheden als het fout dreigt te gaan of is gegaan binnen de stichting. Toezichthouden is daarmee niet een vrijblijvend vrijwilligersbaantje maar vergt kennis, inzet en verantwoordelijkheid in het belang van de organisatie.

De daadwerkelijke inzet en tijd die de toezichthouder besteedt zal nooit volledig gecompenseerd kunnen worden maar speelt mee bij het bepalen van de hoogte van de vergoeding voor de werkzaamheden die de raad van toezicht verricht.

De wetgever wenst via het wetsvoorstel Versterking bestuurskracht de wettelijke randvoorwaarden te scheppen voor een sterke bestuurskracht met goed functionerende checks and balances. Hierbij valt te denken aan de verplichting voor de interne toezichthouder tot geregeld overleg met de (G)MR, de verplichting voor de interne toezichthouder tot melding van een vermoeden van wanbeheer aan de inspectie van onderwijs alsmede de eis tot permanente educatie van de toezichthouder. Een samenspel van inzet, tijd en verantwoordelijkheid voor de raad van toezicht.

Om de hoogte van de honorering voor de toezichthouders is het advies een honorering met een bandbreedte afhankelijk van de omzet van de onderwijsinstelling. Het voordeel hiervan is dat de honorering betaalbaar blijft en er rekening wordt gehouden met de complexiteit van beslissingen.

Daarnaast is het zinvol om rekening te houden met feit dat de voorzitter binnen de raad van toezicht een bijzondere functie inneemt en daarmee de honorering hoger uitvalt dan de honorering van het lid.

Gelet op het kwaliteitsaspect van de raad van toezicht kan er ook een jaarlijks budget worden opgenomen voor competentie- en deskundigheidsbevordering van de raad van toezicht als geheel en/ of de individuele leden.

En vergoeding voor werkelijk gemaakte onkosten kan eveneens aan de orde zijn. Hierbij valt te denken aan reiskosten, literatuur, kosten telefoon etc. Optimale transparantie is hier gewenst.

Het is raadzaam om een begroting op te stellen voor de jaarlijkse lasten voor de raad van toezicht om inzichtelijk te krijgen wat de hoogte van het budget voor de raad van toezicht is.

# Evaluatie

---

## Code

Het is de taak van het interne toezicht toezicht te houden op de kwaliteit van het eigen functioneren.

Het interne toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren, legt de conclusies en afspraken schriftelijk vast en doet hierover verslag in het jaarverslag. Het bestuur wordt om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie van het interne toezicht worden nabesproken met het bestuur, en minimaal eens in de drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een externe moderator/voorzitter.

De raad van toezicht is zelf verantwoordelijk voor het evalueren van het eigen functioneren. De raad kan hierbij kijken naar het functioneren van de raad als geheel en naar het functioneren van de individuele leden. De voorzitter kan in het laatste geval een belangrijke rol spelen.

Z'n evaluatie kan op verschillende manieren. Er zijn zelfevaluaties, mogelijkheden voor audits en 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.

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.