



HANDREIKING TOEZIEN OP GOED PERSONEELSBELEID

Handreiking van de vereniging van toezichthouders
in onderwijs en kinderopvang





**GOED
TOEZICHT**

HANDREIKING TOEZIEN OP GOED PERSONEELSBELEID

Handreiking van de vereniging van toezichthouders
in onderwijs en kinderopvang

Disclaimer

Deze handreiking is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Indien u desondanks een fout ontdekt, laat ons dat dan weten. Deze tekst geldt niet als een (juridisch) advies, maar beschrijft aandachtspunten en processtappen. U kunt zich in rechte niet beroepen op deze tekst. Omwille van de leesbaarheid is gekozen voor 'hij/hem', maar dit kun je ook lezen als 'zij/haar' of 'hen/hun'.

© VTOI-NVTK, 2024

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VTOI-NVTK.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from VTOI-NVTK.

VTOI-NVTK

februari 2024

Auteur(s)

Sam Terpstra

In opdracht van VTOI-NVTK



**KWALITEIT
VAN TOEZICHT**
TOEZIEN
OP KWALITEIT



Goed Toezicht

Visie op Goed Toezicht

De (wettelijke) basis van toezicht

- Wettelijke regelingen
- De ontwikkeling van governance
- Bestuursmodellen
- Statuten en reglementen

Instrumenten voor Goed Toezicht

- Toezichtvisie
- Toezichtskader en toetsingskader
- Informatieprotocol
- Jaarplan, jaaragenda, agenda en commissies

Wat doet de RvT?

- De 4 rollen van het toezicht
- De toezichtrol
- De werkgeversrol
- Inhoudelijke thema's
- Maatschappelijke verantwoording

Het functioneren van de raad zelf

- Werving en selectie
- Zelfevaluatie
- Boardroom dynamics
- Professionalisering
- Bezoldiging van de raad



Deze handreiking maakt onderdeel uit van een set handreikingen die zijn ontwikkeld om raden van toezicht op een praktische wijze te ondersteunen bij hun werk en te stimuleren de kwaliteit van het toezicht te verbeteren.

Daartoe is een samenhangende set van thema's en subthema's uitgewerkt. De plaats van deze handreiking is in het overzicht aangevinkt.

+ Goed werkgeverschap

Visie op Goed werkgeverschap

HRM-cyclus bestuurder

- Werving en selectie
- Inschaling
- Aanstelling
- Onboarding
- Exit

Gesprekscyclus RvT-Bestuurder

Rol en werkwijze remuneratiecommissie

CAO Bestuurders Funderend Onderwijs

CAO Bestuurders Funderend Onderwijs



Inhoud

	Inleiding	5
	Opzet	5
1.	Waarom toezien op de kwaliteit van het personeelsbeleid?	6
2.	Van Personeelsbeleid naar Strategisch HR-beleid	8
3.	Het AMO-model voor personeelsbeleid	9
4.	Aandachtspunten voor de Raad van Toezicht	11
5.	Inhoudelijke vragen	13
6.	Procesvragen	14
7.	Rol voor een specifieke commissie of voor koppeling aan de werkgeverscommissie?	15



Inleiding

In deze handreiking wordt ingegaan op de manier waarop het intern toezicht kan toezien op de kwaliteit van het Personeelsbeleid. Deze handreiking maakt onderdeel uit van een serie handreikingen waarin de belangrijkste aspecten van het toezicht in het onderwijs en de kinderopvang worden behandeld.¹

Opzet

In deze handreiking wordt in het eerste deel aangegeven waarom toezien op de kwaliteit van het personeelsbeleid zo belangrijk is voor de Raad van Toezicht (RvT). Een belangrijke ontwikkeling is dat er steeds meer gevraagd wordt naar een strategische aanpak van het personeelsbeleid: een strategisch HR-beleid. In deze handreiking wordt uitgelegd hoe het AMO-model daarin kan bijdragen en waar de RvT op kan letten. Strategisch HR-beleid is een onderwerp van de professionele dialoog tussen bestuur en intern toezicht. We bieden in deze handreiking een gespreksleidraad met essentiële vragen en onderwerpen voor deze dialoog.

1. Bij de uitwerking van deze handreiking is dankbaar gebruik gemaakt van de Gespreksleidraad strategische HR-beleid voor de professionele dialoog tussen bestuur en intern toezicht (PO-raad in samenwerking met VTOI-NVTK, juni 2021).



01.

Waarom toezien op de kwaliteit van het personeelsbeleid?

Het intern toezicht houdt toezicht op de kwaliteit van het bestuur en van het besturen. Het houdt toezicht op het goed functioneren van de organisatie: wordt er voldoende kwaliteit geleverd, worden de gestelde doelen gehaald en wordt aan de maatschappelijke verwachtingen voldaan?

Onderwijs en kinderopvang is mensenwerk. In het onderwijs en de kinderopvang wordt door mensen met mensen gewerkt. Dat is wezenlijk voor de kernprocessen. De kwaliteit van onderwijs en kinderopvang is grotendeels afhankelijk van gekwalificeerd, gemotiveerd personeel. Zorgdragen voor goed onderwijs en goede kinderopvang vraagt dus om zorgdragen voor personeel dat in staat en bereid is om te werken aan goed onderwijs en goede kinderopvang, en dat in staat is de gewenste kwaliteit te leveren.²

De laatste jaren is er binnen het onderwijs en de kinderopvang meer en meer aandacht gekomen voor het belang van goed personeelsbeleid. Dat is zichtbaar in de agenda van de sectororganisaties met o.a. aandacht voor het belang van strategisch HRM en voor versterking van de kwaliteit van schoolleiders. Benadrukt wordt dat goed personeelsbeleid essentieel is voor het goed functioneren van onderwijs en kinderopvang en dat er – in vergelijking met andere sectoren – nog een wereld te winnen is.

Vanuit de werknemersorganisaties is de afgelopen jaren veel aandacht gevraagd voor het thema werkdruk, voor de beloningsverschillen in het funderend onderwijs, voor de beperkte mogelijkheden tot ontplooiing en loopbanen binnen het onderwijs. De COVID-periode heeft ons duidelijk gemaakt hoe kwetsbaar het onderwijs is. Een stijgend ziekteverzuim, medewerkers met long-covid en beperkte inzetbaarheid vragen veel van schoolleiding en bestuur.

De afgelopen jaren is meer en meer duidelijk geworden dat er sprake is van een forse arbeidsmarktproblematiek in de sector. Er is een stijgend tekort aan leerkrachten en schoolleiders. Niet alleen voor de politiek en de sector vormt dit een grote uitdaging maar ook voor veel besturen en schoolleiders. Er is een veelheid aan initiatieven, zowel vanuit de landelijke overheid (zoals het voorstel van de RAP-regio's), als vanuit regionale overheden (bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam) als vanuit schoolbesturen.

Als de personeelsagenda zo belangrijk geworden is, dan is het logisch dat het een belangrijk onderwerp van het toezicht is; één van de hoofdthema's naast toezien op de onderwijskwaliteit en toezien op de financiën. Goed toezicht anno 2024 kan niet zonder expliciete en uitgebreide aandacht voor de kwaliteit van het personeelsbeleid.

2. Zie o.a. de Handreiking *Toezien op onderwijskwaliteit*. >



In dit kader wordt gesproken over een brede visie op de werkgeverstaak van de RvT³. Het gaat niet alleen om het werkgeverschap van de raad ten opzichte van de bestuurder, maar evenzeer om de kwaliteit van het werkgeversbeleid door het bestuur richting de medewerkers. De RvT dient er ook op toe te zien dat de gehele werkgeversfunctie goed wordt uitgeoefend. In de uitwerking van de verschillende aspecten van de rol en taak als werkgever wordt in deze serie handreikingen een onderscheid gemaakt tussen de specifieke werkgeversrol⁴ en het toezien op de kwaliteit van het personeelsbeleid. In deze handreiking concentreren wij ons op het toezicht op het Personeelsbeleid als een specifiek domein binnen het toezicht.

-
3. Zie de publicatie *De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht*, VTOI-NVTK 2020 >, Zie ook de handreiking *De werkgeversrol van de raad van toezicht*. >
 4. Zie de handreiking *De werkgeversrol van de raad van toezicht*. >



02. Van Personeelsbeleid naar Strategisch HR-beleid⁵

Vanuit de sectororganisaties in het funderend onderwijs is de laatste jaren aandacht gevraagd voor het belang van een meer strategische aanpak van het personeelsbeleid. In dat kader wordt gesproken over Strategisch HR-beleid.

Kenmerkend daarvoor is dat gekeken wordt naar:

- het functioneren van medewerkers in het licht van de (strategische) doelstellingen van de organisatie;
- wat nu nodig en gewenst is én wat de komende jaren wenselijk en nodig is (de strategische uitdagingen);
- de gewenste en noodzakelijke kwaliteiten en competenties en de gevolgen voor de professionalisering;

- het potentieel en perspectief van alle medewerkers vanuit de organisatiedoelstellingen en vanuit de toekomstvisie;
- de totale formatie, de te verwachten ontwikkeling daarvan (opbouw, kwalificaties etc.) geconfronteerd met wat de komende jaren naar verwachting nodig is. Is het mogelijk een kwantitatieve en kwalitatieve match te maken? En op basis daarvan gericht te plannen?

Met deze beweging verschuift het perspectief van de relatief korte termijn (lukt het om de formatie op orde te brengen en te houden?) naar de langere termijn: wat hebben we in huis en wat hebben we aan kwaliteit en competenties nodig de komende jaren? En wat te doen met een eventueel verschil? Daarnaast verschuift het perspectief naar de gewenste ontwikkeling van de medewerkers: wat hebben we nodig? Hoe kunnen we de ontwikkeling van de medewerkers stimuleren? Welke mobiliteit hoort daarbij. Het gaat dan ook om de beweging naar een lerende organisatie.

Strategisch personeelsbeleid maakt het nodig en mogelijk om vanuit een breder en langer perspectief naar het personeelsbestand te kijken. Het biedt een goede basis voor het voeren van ontwikkelgesprekken in de organisatie en maakt het mogelijk om heldere en hoge verwachtingen te hebben van je personeel (net zoals dat van leerlingen verwacht wordt). Het “dwingt” de leiding om periodiek kritisch te kijken of de omvang en kwaliteit van het personeelsbestand nog voldoet in het licht van de strategische doelen.

5. Deze term is niet geheel onomstreden. Het verwijst naar een gedachtegoed waarin naar personeel gekeken wordt als één van de resources van de onderneming. Dat roept de vraag op in hoeverre het gepast is over personeel als resource te spreken. De term wordt hier toch gebruikt omdat de sectororganisaties die hanteren en ook in het breder speelveld van personeelsbeleid gebruik hiervan veel voorkomt.



03. Het AMO-model voor personeelsbeleid⁶

Het leidende model in de wetenschappelijke literatuur is het AMO-model: het gedrag van medewerkers is afhankelijk van hun vaardigheden of bekwaamheid (Ability), van hun motivatie (Motivation) en van de ruimte en hulpmiddelen die zij hebben om hun werk goed te doen (Opportunity). De bijdrage van het HRM-beleid aan de doelen die de organisatie nastreeft, komt tot stand via het effect dat het beleid heeft op deze drie aspecten, en daarmee op het gedrag van medewerkers. Het AMO-model beschrijft zes aangrijpingspunten van personeelsbeleid.

Onderdelen personeelsbeleid	Voorbeelden van invulling onderdeel
Vaardigheden (Ability)	
Werving en selectie	Zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats zit
Professionele ontwikkeling	Bieden van (in)formele mogelijkheden voor training en scholing
Motivatie (Motivation)	
Beoordeling van functioneren	Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken
Beloning	Belonen via (secundaire) arbeidsvoorwaarden, financiële en niet-financiële incentives
Gelegenheid om werk goed te doen (Opportunity)	
Autonomie in het werk	Aandacht besteden aan basisbehoeften autonomie, competentie, relatie/verbondenheid
Participatie in besluitvorming	Bieden van mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming en overleg

6. Gebaseerd op Runhaar, 2017 (zie noot 5.)



Bij het ontwikkelen en evalueren van strategisch personeelsbeleid door bestuurders en schoolleiders is het formuleren van heldere, concrete doelen essentieel. Vooral waar het gaat om de vertaling van ambities en doelen in personele maatregelen. Omdat de context en de strategische doelen van besturen en scholen sterk kunnen variëren, is er geen gouden standaard voor strategisch HRM-beleid. "Het gaat er vooral om dat schoolleiders en bestuurders voor hun eigen situatie en met hun eigen doelen voor ogen een beredeneerde invulling geven aan de onderdelen van het AMO-model, waarbij het bereiken van de organisatiedoelen voorop staat."⁷

Er zijn drie belangrijke voorwaarden voor de effectiviteit van een Strategisch HRM-beleid⁸:

- Het beleid moet daadwerkelijk afgestemd zijn op onderwijsinhoudelijke doelen.
- HR-beleidsinstrumenten dienen in samenhang te worden ingezet en moeten herkenbaar zijn voor medewerkers.
- Het voorgenomen beleid moet ook daadwerkelijk worden uitgevoerd door leidinggevenden.

Strategisch HR-beleid heeft een cyclisch karakter. Als de onderwijsinhoudelijke doelen veranderen, kan het immers nodig zijn dat ook het strategisch HR-beleid verandert. Als doelen niet bereikt worden met de getroffen maatregelen, zullen er andere maatregelen genomen moeten worden. Ook externe en interne ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat veranderingen in het HR-beleid nodig zijn.

-
7. Runhaar, P. (2017). *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HR from content and process perspectives*. *Educational Management and Leadership*, 45 (4), 639-656.
 8. Knies, E., & Leisink, P. (2017). *De staat van strategisch HR-beleid (HR) in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht.



04. Aandachtspunten voor de Raad van Toezicht

Toezicht op het personeelsbeleid is een essentieel onderdeel van de verschillende deelthema's van het toezicht. Daarbij gaat het om de vraag naar de kwaliteit van het personeelsbeleid in het licht van de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast gaat het om de gevoeligheid als raad voor signalen vanuit de organisatie, vanuit de medewerkers. Strategisch HR-beleid is daarom onderwerp van de professionele dialoog tussen bestuur en intern toezicht. We bieden in deze en de volgende paragrafen een gespreksleidraad, met essentiële vragen en onderwerpen voor deze dialoog.

Een diepgaande professionele dialoog over strategisch HR-beleid tussen bestuur en intern toezicht bevindt zich op het snijvlak van klankborden en toezichthouden/controleren.

Het gaat in de eerste plaats om de klassieke toezichtrol: doen we als organisatie de goede dingen en doen we dat goed. Lukt het ons om de doelstellingen (in dit geval m.b.t. ons personeelsbeleid) waar te maken en hoe weten we dat? Waar blijkt dat uit? Daarbij is informatie van de bestuurder én informatie vanuit het personeel (bijvoorbeeld via de medezeggenschap of via onderzoeken onder medewerkers) essentieel.

Daarnaast gaat het om het voeren van een vruchtbaar gesprek. Dat is voor het bestuur waardevol omdat het scherper maakt, bevestigt of van nieuwe inzichten voorziet. Voor de intern toezichthouder geeft het goede gesprek inzicht in de stand van zaken, de kwetsbaarheden die de bestuurder ziet en de ontwikkeling die gaande is. Het is in die zin tevens een verantwoordingsmoment.

Rolhelderheid is hier een essentiële voorwaarde. Daarvoor is belangrijk dat duidelijk is welke status het gesprek heeft (toezicht houden of klankborden).

Het gesprek over de doelen, stand van zaken, ingezette acties en de resultaten daarvan dient regelmatig gevoerd te worden om alle aspecten van het HR-beleid in samenhang voor het voetlicht te brengen. Daarnaast zou strategisch HR-beleid continu herkenbaar moeten zijn in belangrijke beleids- en verantwoordingsdocumenten. Periodiek, bijvoorbeeld eens per jaar, kan strategisch HR-beleid als thema op de agenda van de intern toezichthouder komen te staan. Daarbij is het van belang dat steeds visie en beleid gekoppeld worden aan relevante data die inzicht geven in wat er werkelijk gebeurt.

Een zekere waarschuwing is hier op z'n plaats. Het gebruik van de term strategisch HRM of strategische HR-beleid kan een gewichtige inkleuring geven van het beoogde personeelsbeleid terwijl de complexiteit en ernst van de praktische vraagstukken (vacatures, personeelstekort, kwaliteitstekort, versterde verhoudingen) vooral pragmatisch en nuchter handelen vragen.



Specifieke aandachtspunten

a. > Data

Wat weten we over hoe de organisatie ervoor staat?

Wie is daarbij de informatiebron?

Bestuur, staf, medezeggenschap, medewerkers ...?

Aandachtspunten:

- Opbouw personeelsbestand: leeftijd, kwaliteiten, bevoegdheden etc.
- Vacatures: mobiliteit
- Ziekteverzuim: cijfers, verloop, beleid
- Professionalisering: wat gebeurt er, budget, bestedingen, activiteiten, resultaten
- Tevredenheid: tevredenheidsonderzoeken
- Leidinggevend: kwaliteit, professionaliteit
- ...

Wat zijn hierbij de “oranje en rode lampjes”?

Zijn er toetsingscriteria en ijkpunten?

Waar let de raad met name op? Wat zijn dan relevante criteria en ijkpunten? Wanneer maakt de raad zich zorgen? Is er reden voor meer aandacht?

Zie hiervoor het toetsingskader.

b. > Beschikt de organisatie over een duidelijk personeelsbeleid?

- Hoe ziet dat eruit?
- Welke aandachtspunten worden daarin geformuleerd?
- Welke doelen?
- Zijn er specifieke maatregelen i.v.m. het ziekteverzuim? Welke resultaten levert dat op?
- Is er een professionaliseringsbeleid? Welke resultaten levert dat op?
- Is er een mobiliteitsbeleid? Welke resultaten levert dat op?

c. > Wat is hierin de rol van het bestuur?

- Wat is de rol van de leidinggevend?
- Hoe staat het met de kwaliteit van de leidinggevend m.b.t. het personeelsbeleid?

d. > Heeft het bestuur, de organisatie een visie op het profiel van de professionele medewerker?

- Welke dragende cultuurkenmerken zijn daarin herkenbaar?
- Wat betekent dat voor de eisen m.b.t. de professionaliteit van de medewerkers?
- Wat betekent dat voor het beleid en de praktische uitvoering daarvan?

e. > Is er een goed functionerende gesprekkencyclus?

- Welke informatie levert die cyclus op?
- Hoe wordt deze beleefd door medewerkers en leidinggevend?

f. > Wordt de beweging naar strategisch HR-beleid gemaakt?

- Hoe worden organisatiedoelstellingen, de visie op onderwijskwaliteit en kwaliteit van opvang gekoppeld aan het personeelsbeleid? Wat heeft de organisatie de komende jaren nodig en hoe ziet de raad toe op de vraag of het lukt dat voor elkaar te krijgen?

9. > Zie de handreiking *Instrumenten voor Goed Toezicht*. >



05. Inhoudelijke vragen

Hieronder volgen een aantal vragen die aan de orde kunnen komen in het inhoudelijk gesprek tussen bestuur en intern toezicht.

Het accent ligt hierin vooral op de klankbordrol, het voeren van het goede gesprek tussen RvT en bestuur.

Vragen over strategisch HR-beleid

Algemeen

Op welke wijze is het (strategisch) HR-beleid verbonden met de maatschappelijke positie en opgave van de organisatie?

Welke interne en externe ontwikkelingen en factoren zien we waarop het strategisch HR-beleid moet inspelen? Hoe gebeurt dat?

Werving en selectie

Op welke wijze wordt de werving van nieuwe medewerkers en leidinggevenden verbonden met de doelen en ambities van het bestuur? Wat wordt er van medewerkers verwacht? Wat zijn de ervaringen daarmee?

Professionele ontwikkeling (en beoordeling)

Op welke wijze is de gesprekkencyclus verbonden met de doelen en ambities van het bestuur? Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van professionele ontwikkeling?

Op welke wijze zijn professionaliseringsthema's, loopbaan- en mobiliteitsbeleid verbonden met de ambities en doelen van ons bestuur?

Op welke wijze wordt een lerende cultuur op de scholen bevorderd en gemonitord?

Beloning

Hoe ziet het belonings- en promotiebeleid eruit? Op welke wijze spelen de ambities en prestaties van personeelsleden een rol in hun promotiekansen en beloning?

Op welke wijze krijgen medewerkers erkenning en waardering?

Professionele ruimte

Welke professionele ruimte hebben en ervaren onze medewerkers? Welke afspraken bestaan daarover in relatie tot de doelen en ambities van ons bestuur?

Participatie aan (beleid en) besluitvorming

Op welke wijze kunnen personeelsleden die dat willen meedenken en hun mening geven over onze ambities en doelen? Hoe kunnen zij invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de organisatie?

Op welke wijze wordt met medewerkers de dialoog gevoerd over de betekenis van onze doelen en ambities voor hun professioneel handelen? Op welke wijze kunnen medewerkers meedenken over wat er nodig is om die doelen en ambities te behalen?

Resultaat

Voor alle bovenstaande aspecten: Wat is het resultaat van deze inspanningen? Wat zie je in de organisatie gebeuren? Wat merk je? Wat lukt nog niet?



06. Procesvragen

De vragen in de tabel hierboven zijn allemaal inhoudelijk van aard. De ontwikkeling van een strategisch HR-beleid is een cyclisch proces, waar diverse actoren bij betrokken zijn. Het is dan ook verstandig om naast inhoudelijke vragen ook een aantal procesvragen te stellen.

Vragen over het proces van strategisch HR-beleid

Hoe houden we zicht op de resultaten van de HR-inspanningen? Hoe is het proces van ontwikkeling, evaluatie en bijstelling van het beleid ingericht? Loopt het personeelsbeleid gelijk op met de kwaliteitscyclus in de organisatie?

Hoe leidt het strategisch HR-beleid tot het bereiken van onze doelen en ambities? Welke tussenstappen worden gezet?

Op welke wijze is het (strategisch) HR-beleid tot stand gekomen? Hoe is medezeggenschap en participatie van medewerkers georganiseerd?

Op welke wijze vertaalt het beleid op bestuursniveau zich naar beleid op schoolniveau? Hoe krijgt het bestuur zicht op de uitwerking daarvan?

Hoe coherent zijn het beleid en de daaruit voortvloeiende activiteiten en hoe wordt dat ervaren door medewerkers?

Hoe is de samenhang van het personeelsbeleid met het onderwijsbeleid en financieel beleid?





07. Rol voor een specifieke commissie of voor koppeling aan de werkgevers- commissie?

In vrijwel alle RvT's is het toezicht op het financieel functioneren van de organisatie (deels) belegd bij de audit-commissie, die de taak heeft de toezichtrol van de RvT voor te bereiden en te ondersteunen.

In vele RvT's functioneert daarnaast een commissie Kwaliteit en onderwijs, met een vergelijkbare rol waarin het gaat om het toezicht op de kwaliteit van onderwijs.

Dat brengt de vraag met zich mee of het te overwegen is om voor het specifieke terrein van het toezicht op (de kwaliteit van) het personeelsbeleid een aparte commissie wenselijk is. Een commissie met (bijvoorbeeld) de naam Commissie Personeel en Organisatie.

Wat ervoor pleit

- Onderwijs is mensenwerk en de kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald door de kwaliteit van het functioneren van de medewerkers en de leiding.
- Personeelsbeleid doet er dus toe!
- Bovendien is het personeelsbeleid steeds meer strategisch van aard geworden of dient het zo te worden.
- Toezien hierop vraagt specifieke aandacht en expertise.

Wat er tegen pleit

- Het risico bestaat dat de RvT uiteenvalt in een veelheid aan commissies, met elk hun specifieke terrein. De integrale samenhang dreigt daardoor onder druk te komen staan.
- Het personeelsbeleid is een breed, organiek beleidsterrein dat raakt aan verschillende andere facetten van het organisatiebeleid.

Voor beide opties zijn dus goede argumenten te geven. De uiteindelijke keuze zal mogelijk afhangen van de specifieke situatie van de betrokken organisatie: hoe zwaar en uitdagend is de portefeuille Personeelsbeleid en hoe belangrijk is dat thema voor de strategie van de organisatie? Hoeveel fundamentele vragen over het functioneren van de organisatie bestaan er?

Soms wordt er gepleit om de aandacht voor het personeelsbeleid te koppelen aan de Werkgeverscommissie. Dit in het verlengde van het pleidooi voor een brede opvatting van het werkgeverschap van de RvT. Uit bovenstaande wordt duidelijk dat de specifieke aandacht voor het personeelsbeleid een wezenlijk onderdeel is van de integrale toezichttaak van de RvT. Het is daarbij van belang die taak te onderscheiden van de specifieke rol van de RvT als werkgever van het bestuur. Die specifieke rol moet goed geregeld worden, en daar is de werkgeverscommissie voor ingericht en toegerust ¹⁰.

¹⁰. Zie de handreiking *De werkgeversrol van de raad van toezicht*.



Vanwege het belang van aandacht voor goed personeelsbeleid – juist in organisaties voor onderwijs en kinderopvang – is het dus verstandig hiervoor een geheel eigen plek in te richten, in een specifieke commissie Personeelsbeleid of – als het niet wenselijk nog een specifieke commissie in te richten – als specifiek aandachtsgebied van de werkgeverscommissie. In dat geval krijgt de Werkgeverscommissie twee taken: het ondersteunen van de RvT bij het uitvoeren van de rol als werkgever en daarnaast het ondersteunen van de RvT bij het uitvoeren van de toezichttaak op het personeelsbeleid.





VTOI NVTK

VTOI-NVTK vertegenwoordigt intern toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. Wij geven het toezichthouderschap een stem en maken ons hard voor de continuïteit en kwaliteit van de ontwikkeling van iedereen!

bureau@vtoi-nvtk.nl

vtoi-nvtk.nl

Vormgeving

Marcus Maliepaard | Informatie

