

DE SMALLE EN BREDE WERKGEVERSROL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

90

vragen met antwoorden over de rol
van de toezichthouder binnen
de kinderopvang en het onderwijs.





DE SMALLE EN BREDE WERKGEVERSROL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

90

vragen met antwoorden over de rol van de toezichthouder binnen de kinderopvang en het onderwijs.

Auteur

Monika Milz | Toezichthouder, Partner Governance Support BV

Redacteur

Bianca Oppelaar | Creativatie




Vormgeving


Marcus Maliepaard | Informatie

juni 2020

*Deze interactieve pdf is het beste te bekijken in **acrobat reader**.*

Navigatie binnen dit document

Op elke pagina zie je linksboven een aantal iconen staan. Dit zijn navigatie-buttons. Wanneer je op het huisje  klikt, ga je naar de algemene inhoudsopgave van deze publicatie. Klik je op de rode streepjes , dan ga je naar het overzicht met vragen die in het desbetreffende hoofdstuk beantwoord worden. De oranje strepen  worden alleen gebruikt in hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk bestaat uit meerdere paragrafen. Met deze button ga je terug naar het overzicht met vragen behorende bij de paragraaf van dit hoofdstuk.

In de publicatie wordt met enige regelmaat verwezen naar andere relevante documenten. Het rode pijltje  bevat een link naar het desbetreffende document.



INHOUDSOPGAVE

Inleiding

pagina 4

Aanvullende leeswijzer

pagina 5

Zes verkennende vragen

pagina 6

1. Context

pagina 9

2. Zorgen voor de individuele bestuurder (ook bij een meerhoofdig bestuur)

pagina 12

3. Zorgen voor het team aan de top

pagina 39

4. Zicht hebben en houden op leiders en leiderschap in de toekomst

pagina 42

5. Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder

pagina 44

6. Zorgt de RvT goed voor zichzelf?

pagina 50

7. Maak een RvT-commissie verantwoordelijk voor mens en organisatie

pagina 53





INLEIDING

Beste interne toezichthouder,

Met deze publicatie willen we je helpen om de werkgeversrol van de raad van toezicht zo goed mogelijk te vervullen binnen de kinderopvang en het onderwijs. De afbakening van de toezicht- en werkgeversrol zal per organisatie verschillen, maar het doel is altijd om als toezichthouder proactief bij te kunnen dragen aan de kwaliteit en continuïteit van de organisatie en daarmee de ontwikkeling en ontplooiing van onze kinderen, scholieren en studenten.

We gaan in deze publicatie in op de smalle, primaire werkgeversrol van de raad van toezicht en onderbouwen het belang van een bredere werkgeversrol. Hierin pakt de toezichthouder niet alleen de regie op primaire zaken als zorgen voor de individuele bestuurder, het gehele team aan de top en natuurlijk de raad van toezicht zelf, maar houdt ook toezicht op het ontwikkelen van talent en een constructieve werksfeer binnen de organisatie.

We realiseren ons dat organisaties verschillend zijn. Daarom zullen niet alle behandelde vragen relevant zijn voor iedere RvT. Door de indeling in 90 losse vragen met antwoorden kan de publicatie als naslagwerk gebruikt worden bij specifieke vragen vanuit de raad van toezicht.

Ter inleiding starten we met zes verkennende vragen, waarna we verdergaan in zeven onderdelen:

1. Context
2. Zorgen voor de individuele bestuurder
(ook bij een meerhoofdig bestuur)
3. Zorgen voor het team aan de top
4. Zicht hebben en houden op leiders en leiderschap in de toekomst
5. Zicht hebben en houden op de werkgeverstaken van de bestuurder
6. Zorgt de RvT goed voor zichzelf?
7. Maak een RvT-commissie verantwoordelijk voor mens en organisatie

De boodschap die we mee willen geven is dat de raad van toezicht te allen tijde oog moet hebben voor de bijdrage van alle medewerkers aan de organisatie. Houdt toezicht op, faciliteer en erken de waarde van het werk dat medewerkers, bestuurders én toezichthouders doen, zodat met de gehele organisatie gewerkt kan worden aan het behalen van de opgestelde doelen.

Heb je aanvullende vragen? Bekijk dan het ledenportaal van de VTOI-NVTK of neem contact met ons op. Zo kunnen wij je helpen het goede voorbeeld te zijn!

VTOI-NVTK

Vertegenwoordiger interne toezichthouders in de kinderopvang en het onderwijs.



AANVULLENDE LEESWIJZER

We spreken in de publicatie van raad van toezicht (in de vragen en antwoorden benoemd als 'RvT'), en bedoelen daarmee het orgaan waar het intern toezicht van de organisatie is belegd. Dit kan zowel een raad van toezicht, als een raad van commissarissen, dan wel een algemeen bestuur met een gemandateerd bestuur zijn.

Wanneer we spreken over 'de bestuurder' kan dit ook een meerhoofdig bestuur zijn en als 'bestuurders' gelezen worden.

< Indien we het hebben over 'de kinderopvang' baseren we ons met name op de spelregels van de maatschappelijke kinderopvang.

De juridische entiteit van de werkgever – stichting, vereniging, coöperatie of vennootschap – is in deze publicatie niet van belang. Daarom spreken we met een algemene term: 'organisatie'.

Tot slot gebruiken we de term toezichthouder waar ook, interne toezichthouder of commissaris gelezen kan worden. Deze functies hebben in de werkgeversrol dezelfde taken.





ZES VERKENNENDE VRAGEN

1. **Wat is de heersende opvatting over de werkgeversrol van de RvT?** >
2. **Wat houdt de smalle en de brede werkgeversrol van de RvT in?** >
3. **Welke aandachtsgebieden heeft de brede werkgeversrol?** >
4. **Wat is van belang bij de toezichttaken van de RvT?** >
5. **Wat is van belang bij de zorgtaken van de RvT?** >
6. **Staat jouw RvT voldoende stil bij de taken van de RvT binnen de brede werkgeversrol?** >

1.

Wat is de heersende opvatting over de werkgeversrol van de RvT?

De RvT houdt allereerst toezicht op de kwaliteit van het bestuur van de organisatie. Daarnaast heeft de toezichthouder ook een werkgeversrol die veel impact heeft op de bedrijfsvoering. Bestuurders vinden echter vaak dat dit 'oog hebben voor de werkorganisatie' niet bij de werkgeversrol thuishoort. Daarom willen we een onderscheid maken tussen een smalle en een brede werkgeversrol, zodat er een duidelijker mandaat is binnen het bestuur.

2.

Wat houdt de smalle en de brede werkgeversrol van de RvT in?

In de basis heeft de RvT als een van de taken om de werkgever te zijn van de bestuurder. Dit noemen we de smalle werkgeversrol en gaat specifiek over de gezag- en werkrelatie tussen de RvT en de individuele bestuurder. In deze publicatie komt deze rol op de eerste plaats.

De 'brede' werkgeversrol van de RvT kijkt verder dan het hebben van een goede leider in een bedrijf. Deze brede visie kijkt ook naar het team aan de top, naar de RvT zelf en naar de mensen op werkvloer: hun waarden, hun talent en hun gebreken. De prestaties, betrouwbaarheid en wendbaarheid van een organisatie worden namelijk gerealiseerd door alle medewerkers



van de organisatie. Deze werknemers zouden niet als 'resources' of machines gezien moeten worden, maar als degenen die het verschil maken. Het is dan ook enorm belangrijk dat zij zich 'happy' voelen, wat ondersteund kan worden door de manier waarop het werk ingedeeld en verdeeld wordt, hoe overlegd wordt en of er ruimte is voor tegenspraak.

Daarom pleiten wij ervoor om vanuit de 'brede' werkgeversrol de wensen, behoeften en randvoorwaarden van het personeel veel hoger op de agenda van de RvT te zetten. Zodat de strategische vraagstukken rondom mens en organisatie een prominente plaats in de bestuurskamer krijgen. En zodat de RvT als toezichthouder en adviseur kan bijdragen aan de vitaliteit van de kinderopvang- en onderwijsorganisaties en alle mensen die daar werken.

3.

Welke aandachtsgebieden heeft de brede werkgeversrol?

Er zijn vanuit de visie van de brede werkgeversrol vijf belangrijke aandachtsgebieden voor de RvT:

1. Zorgen voor de individuele bestuurder.
2. Zorgen voor het team van bestuurders (zowel het college van bestuur als een bestuurder met een directieteam).
3. Zorgen voor de RvT zelf.
4. Toezicht houden op het ontwikkelen van talent binnen de organisatie.
5. Toezicht houden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

De bestuurder en toezichthouder zorgen er in de brede werkgeversrol samen voor dat de medezeggenschap een waardevolle rol kan vervullen in het vroegtijdig signaleren van kansen en problemen. Hiervoor dienen de juiste, constructieve randvoorwaarden gecreëerd te worden binnen de organisatie.

Als toezichthouder kun je op alle gebieden een opbouwende bijdrage leveren door goed waar te nemen en verhelderende vragen te stellen.

4.

Wat is van belang bij de toezichttaken van de RvT?

Voor de toezichttaken geldt dat de bestuurder de juiste informatie moet verstrekken en punten ter bespreking aan dient te dragen. Wanneer dit niet het geval is kan de toezichthouder doorvragen zodat het gebrek aan inbreng van een bestuurder geen 'blinde vlek' wordt in de besturing van de organisatie.

Om de juiste vragen te kunnen stellen, zijn de missie en strategie van de organisatie het startpunt. Het is belangrijk dat de organisatie zo wordt ingericht dat met de opgestelde strategie, de missie voltooid kan worden. De werknemers, zowel in leidinggevende als uitvoerende posities, zorgen er vervolgens voor dat zij met hun specifieke talenten continu aan het behalen van de missie werken.

5.

Wat is van belang bij de zorgtaken van de RvT?

Als toezichthouder is het belangrijk dat je je ervan bewust bent dat bij het zorgen voor de individuele bestuurder, het team van bestuurders en de RvT zelf, niet de bestuurder maar de RvT de regie heeft. Dit houdt in dat de toezichthouders zelf verantwoordelijk zijn voor een professionele samenstelling van de RvT en voor een goede profielbeschrijving van de bestuurdersrol.

6.

Staat jouw RvT voldoende stil bij de taken van de RvT binnen de brede werkgeversrol?

De RvT richt zich op vijf aandachtsgebieden, zoals benoemd bij vraag 3. In deze publicatie gaan we dieper in op deze brede gebieden en geven we advies waar je op moet letten als toezichthouder en wat je te doen staat als lid van de RvT.

Ons pleidooi is om de werkgeversrol niet in te vullen zoals altijd is gedaan of zoals de bestuurder vindt dat het moet. Een belangrijk punt van aandacht is bijvoorbeeld om te borgen dat de bestuurder de organisatie goed bestuurt. De RvT treedt hierbij op als partner en kiest zorgvuldig de thema's die in het belang van de organisatie besproken moeten worden. Hoe de besproken zaken vervolgens opgepakt worden verschilt per organisatie.

De RvT houdt zich verder bezig met de vraag welk leiderschap de organisatie nodig heeft. Als toezichthouder heb je hierin een voorbeeldrol: door oprechte aandacht te besteden aan de leiders en bestuurder van de organisatie creëer je geloofwaardigheid als volwaardige partner. En dan kun je met elkaar bespreken hoe belangrijk de mensen op de werkvloer zijn voor het slagen van de gekozen strategie, welke uitdagingen er in de maatschappij zijn en hoe het werk in de kinderopvang en het onderwijs zich de komende periode zal ontwikkelen.





1

CONTEXT

- 7. Hoe worden het onderwijs en de kinderopvang in Nederland bestuurd? >
- 8. Wat doet een RvT? >
- 9. Waar kan ik meer achtergrondinformatie vinden over de taken van de RvT? >
- 10. Wat is er mooi aan de werkgeversrol van de RvT? >
- 11. Welke drie adviezen willen we meegeven aan de toezichthouder? >

7.

Hoe worden het onderwijs en de kinderopvang in Nederland bestuurd?

De besturing van maatschappelijke organisaties wordt geregeld door het inzetten van twee bestuursorganen: het bestuur en het interne toezicht. Beide hebben hun eigen verantwoordelijkheid en hun eigen werkterrein. De medezeggenschap heeft een eigen rol en verantwoordelijkheid, waarmee zij bijdraagt aan de arbeidsverhoudingen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen van de missie en strategie van de organisatie. Samen met alle medewerkers wordt ernaar gestreefd de opgestelde doelen te bereiken. Het interne toezicht valideert de keuzes van de bestuurder en houdt er toezicht op dat de organisatie zo ingericht wordt dat de doelen gerealiseerd kunnen worden.

De besturing kan binnen het onderwijs en de kinderopvang op drie manieren ingericht worden:

1. Een raad van toezicht (ook wel raad van commissarissen) bestuurt samen met een raad van bestuur (ook wel college van bestuur). Dit is een two-tier-besturing.
2. Een dagelijks bestuur (ook wel algemeen bestuur) leidt samen met een toezichthoudend bestuur (ook wel raad van beheer) de organisatie. Dit is een one-tier-besturing.
3. De directie vormt het bestuur. Dit is een traditioneel delegatie- of instructie-bestuursmodel.

8.

Wat doet een RvT?


De belangrijkste taak van de RvT is om de kwaliteit van goed bestuur te borgen. De raad handelt hierbij vanuit vier posities:

1. Als toezichthouder.
2. Als klankbord of adviseur voor de bestuurder.
3. Als werkgever.
4. Als netwerker.

Als toezichthouder zet je altijd het belang van de organisatie voorop, niet de wensen van individuele bestuurders of stakeholders. De invulling van de werkgeversrol wordt verderop in deze publicatie toegelicht.

9.

Waar kan ik meer achtergrondinformatie vinden over de taken van de RvT?

Op ons ledenportaal vind je het document 'Handreiking voor toezichthouders' . Hierin worden de functies, verantwoordelijkheden en taken die je als toezichthouder hebt uitgebreid toegelicht. Verder is een aantal van deze verantwoordelijkheden en taken vastgelegd in wetten, statuten, reglementen en governance codes.

Een belangrijke pijler in de uitvoer van jouw taken als toezichthouder is echter niet gebaseerd op regels maar op vertrouwen. De basis van toezicht binnen de kinderopvang en het onderwijs ligt namelijk in de morele verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de organisatie en daarmee de kwaliteit van de opvang en het onderwijs te borgen. Wanneer je dit vanuit vertrouwen doet, zullen ook de overheden, bestuurders, medewerkers, vrijwilligers, ouders, voogden, kinderen, leerlingen, studenten, banken, verzekeraars en andere belanghebbenden vertrouwen hebben in de RvT als kwalitatieve en betrouwbare partner om bij te dragen aan de ontplooiing en ontwikkeling van onze jeugd.

10.

Wat is er mooi aan de werkgeversrol van de RvT?

Als toezichthouder heb je een formele en informele werkgeversrol. Formeel gezien ben je onderdeel van de RvT, waaraan de bestuurder verantwoording moet afleggen. Informeel gezien ben je een kritisch en meedenkend klankbord voor de bestuurder, die te maken krijgt met talrijke veranderingen en richting moet geven aan de organisatie. Deze bestuurder is ook 'gewoon' een mens die zowel enthousiasme en werklust, als onzekerheid, twijfel en dilemma's kent. Als toezichthouder is de sociale interactie met de bestuurder dan ook een belangrijk onderdeel van je takenpakket. Daarnaast heeft de RvT de regie om te zorgen voor goed leiderschap en tijdige opvolging bij vertrek van de bestuurder. 'Kwaliteit en continuïteit van leiderschap' is dan ook een primaire (ook wel smalle) werkgeversrol van de RvT.

11.

Welke drie adviezen willen we meegeven aan de toezichthouder?

1. De RvT heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen voor de individuele bestuurder, het team van bestuurders (zoals het college van bestuur) en de RvT zelf. Dit betekent dat je als toezichthouder goed moet beseffen dat je een uitvoerende rol hebt waarin je zelf de regie voert, en dus zelf initiatieven moet nemen.
2. Heb oprechte aandacht voor de mens achter de werknemer en de bereikte resultaten achter de te vervullen taken. Als toezichthouder draag je bij aan goed leiderschap, een productieve werkomgeving en een fijne werksfeer, zodat de organisatie niet alleen kwaliteit levert maar ook 'a great place to work' is.
3. Zorg dat de RvT een duidelijke ambitie heeft en dat er voldoende leiding wordt genomen. Maak hiervoor duidelijke afspraken over wie wat doet en wanneer dit klaar is. Zo kun je als toezichthouder gedurende het jaar de juiste prioriteiten stellen en vanuit de werkgeversrol een goed rolmodel zijn voor de bestuurder.



2

ZORGEN VOOR DE INDIVIDUELE BESTUURDER (OOK BIJ EEN MEERHOOFDIG BESTUUR)

In dit hoofdstuk beantwoorden we allereerst vragen over de algemene zorgtaak van de RvT voor de individuele bestuurder. Daarnaast gaan we dieper in op de volgende zeven onderwerpen die binnen deze zorgtaak vallen:

- 2.1 Werving & selectie
- 2.2 Een constructieve samenwerking opbouwen
- 2.3 Het jaargesprek als onderdeel van de prestatiecyclus
- 2.4 Vaststellen van de beloning
- 2.5 Het perspectiefgesprek
- 2.6 Afscheid van de bestuurder
- 2.7 De tijd en focus voor goede zorg

- 12. Hoe ziet de arbeidsrelatie tussen de RvT en de bestuurder eruit?
- 13. Zijn bestuurders 'kwetsbaarder' dan gewone werknemers of juist niet?
- 14. Hoe kun je zorgvuldig handelen in de werkgever-werknemerrelatie tussen de bestuurder en de RvT?
- 15. Met welke aspecten en wetten moet ik rekening houden als RvT, in de werkgever-werknemerrelatie met de bestuurder?
- 16. Helpt het om ervaring te hebben als leidinggevende?
- 17. Hoe kan ik me goed voorbereiden op de werkgeversrelatie met de bestuurder?
- 18. Is er een personeelsdossier van de bestuurder?
- 19. Is de werkgeversrol anders wanneer er een meerhoofdig bestuur is?

12.

Hoe ziet de arbeidsrelatie tussen de RvT en de bestuurder eruit?

Een arbeidsrelatie wordt in juridische zin gekenmerkt door drie factoren: als werkgever bied je (1) gezag en (2) beloning, in ruil voor de (3) arbeidsprestaties van de medewerker. De wetgeving beschermt de medewerker tegen misbruik of willekeur door de werkgever en maakt gebruik van formele 'spelregels'.

In veel organisaties is aanvullend een personeelsbeleid opgesteld waarin staat beschreven hoe omgegaan wordt met het personeel. Dit beleid is niet vrijblijvend en de RvT dient hier naar te handelen. De algemene wetgeving en het eventuele personeelsbeleid zijn (bij afwezigheid van een specifiek beleid voor bestuurders) ook van toepassing op de arbeidsrelatie met de bestuurder, die onderdeel is van het personeel.

Concreet betekent dit dat de RvT op het gebied van het gezag en de arbeidsprestaties van de bestuurder helder dient te zijn over (a) het doel van de bestuurdersrol, (b) de te bereiken doelen die passen bij de strategie van de organisatie en (c) kritische succesfactoren voor de bestuurder. Om duidelijkheid te krijgen is het belangrijk dat er tijdig en regelmatig gesprekken plaatsvinden met de bestuurder over zijn of haar vorderingen en de wederzijdse tevredenheid over de arbeidsrelatie. Hierdoor ontstaat een stevig fundament voor samenwerking en voorkom je kwetsbaarheid van de bestuurder of de RvT.

Indien er een conflict ontstaat tussen de bestuurder en de RvT, moet de toezichthouder als werkgever kunnen aantonen dat er zorgvuldig is omgegaan met de belangen van de bestuurder, naast de belangen van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is dat het algemeen geldende principe 'hoor en wederhoor' door de RvT toegepast moet worden binnen het arbeidsconflict met de bestuurder.

13.

Zijn bestuurders 'kwetsbaarder' dan gewone werknemers of juist niet?

Toezichthouders denken vaak dat bestuurders minder kwetsbaar zijn vanwege hun hoge positie. De drempel om kritiek te uiten is daarom vaak hoog. Als deze horde eenmaal genomen is door de RvT, wordt er sneller op gedwongen vertrek aangestuurd. Dit omdat bij wanbeleid de reputatie van de RvT ook geschaad wordt. Bestuurders zijn echter op twee vlakken kwetsbaarder dan 'gewone' medewerkers:

1. Een bestuurder heeft niet één persoon als leidinggevende, maar de RvT als geheel. En omdat een RvT uit meerdere personen bestaat wordt er meestal geen eensgezinde reactie gegeven, wat zorgt voor onduidelijkheid bij de bestuurder.



2. 'Hoge bomen vangen veel wind'. De bestuurder is zichtbaar en draagt eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. Zeker nu specifieke situaties of thema's via social media snel worden opgepakt, heeft de buitenwereld snel een oordeel. Wanneer het vertrouwen in de bestuurder te veel is geschaad doet het objectieve oordeel er niet meer toe en moet de RvT handelen in het belang van de organisatie. Indien nodig betekent deze negatieve beeldvorming in de media dan een gedwongen afscheid van de bestuurder. ➔

14.

Hoe kun je zorgvuldig handelen in de werkgever-werknemerrelatie tussen de bestuurder en de RvT?

De beste raadgever als maatstaf voor goed handelen is de uitdrukking: "Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet". Omgekeerd geldt hetzelfde: net als de meeste werknemers willen ook bestuurders heldere doelen, het gevoel dat er oprechte aandacht is voor wie ze zijn en wat ze doen, opbouwende feedback om hun werk nog beter te kunnen doen en erkenning voor de geleverde prestaties. Dit wordt samengevat onder de noemer 'performance management'.

Voor een bestuurder is het ook belangrijk en waardevol als er met enige regelmaat een gesprek wordt gevoerd met de RvT, over de voortzetting van hun loopbaan. Stel vragen als: 'is er voldoende perspectief en uitdaging in je werk?', 'heb je de ruimte om je te ontwikkelen?' of wanneer je signaleert

dat de bestuurdersrol niet lijkt te passen: 'wordt het tijd om te zoeken naar een andere baan?'. Dit valt onder de noemer 'perspectiefmanagement'.

Wanneer beide vormen van management consistent worden toegepast is de basis voor een 'zorgvuldige' invulling van de primaire, smalle werkgeversrol gelegd.

15.

Met welke aspecten en wetten moet ik rekening houden als RvT, in de werkgever-werknemerrelatie met de bestuurder?

Om je werk zorgvuldig uit te voeren is het van belang om goede interne afspraken te maken en oog te hebben voor de externe spelregels die in de wet en governance codes zijn vastgelegd.

Op intern vlak zijn drie aspecten van belang om zorgvuldig te werk te gaan:

1. Oprechte aandacht voor de bestuurder. Als toezichthouder is het belangrijk om goed te luisteren naar de bestuurder, scherp waar te nemen en naar je eigen gevoel hierover te luisteren.
2. Goede vastlegging. Communicatie kan lastig zijn: met de beste bedoelingen ontstaat er soms een misverstand of ruimte voor een andere interpretatie van wat er is gezegd. Daarom is het van belang om op vaste tijden vast te leggen wat er is besproken met de bestuurder en welke afspraken er zijn gemaakt. Dit klinkt logisch, maar schiet er in de praktijk vaak bij in.



3. Personeelsbeleid voor de bestuurder. Als RvT moet je gezamenlijk het personeelsbeleid voor de bestuurder op een zorgvuldige manier vaststellen en uitvoeren. Wees je ervan bewust dat er momenten zullen komen waarop je hierover verantwoording af moet leggen.

Op extern vlak heeft de RvT de plicht om de wet- en regelgeving omtrent de werkgeversrelatie te kennen en na te leven. Een voorbeeld hiervan is de Wet Normering Topinkomens (WNT), waarin de maximale inkomens zijn vastgelegd voor de sectoren Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarnaast zijn er binnen de kinderopvang en het onderwijs sectorspecifieke governance codes waarin afspraken zijn gemaakt over de zittingstermijn van bestuurders, ook wel de governance codes goed bestuur of sectorconvenanten genoemd. Deze afspraken zijn vaak 'principle-based', maar hebben wel een wettelijke basis. Door het externe toezicht worden de governance codes gezien als veldnormen, wat inhoudt dat de kinderopvang en het onderwijs de vastgestelde bepalingen aan zichzelf heeft opgelegd.

16.

Helpt het om ervaring te hebben als leidinggevende?

Het is absoluut waardevol om leidinggevende ervaring te hebben, omdat je als leidinggevende al veel verschillende situaties en mensen hebt meegemaakt. Dit kun je toepassen in je rol als toezichthouder waarin je vooral actief aan de slag moet, en je dus richt op het 'doen'. Onze ervaring is dan ook dat de meeste toezichthouders jarenlange ervaring hebben in

leidinggeven en van daaruit de stap maken naar een rol als toezichthouder. Wat de functie lastig en anders maakt is dat je als toezichthouders gezamenlijk als werkgever optreedt vanuit de RvT, en dus gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt voor de goede werkgever-werknemerrelatie. Hier gaan we in het derde onderdeel van de publicatie verder op in.

17.

Hoe kan ik me goed voorbereiden op de werkgeversrelatie met de bestuurder?

Een goed startpunt is om de bestaande documenten op te vragen bij de huidige RvT-leden. Als zij hun werkgeversrol goed hebben opgepakt zouden de volgende documenten beschikbaar moeten zijn:

- de bestuurlijke opdracht of het strategische beleidsplan;
- het functieprofiel zoals dat bij de werving en selectie van de bestuurder is gebruikt;
- het competentieprofiel dat de organisatie gebruikt als onderdeel van het functiegebouw;
- de persoonlijke doelen van de bestuurder voor het lopende jaar;
- het verslag van het meest recente jaargesprek;
- een kopie van het contract en de (arbeids-)voorwaarden die overeen zijn gekomen;
- reglementen van de commissie die zich met de werkgeverstaken bezighoudt: dit geeft weer welke afspraken er in de RvT onderling zijn gemaakt over het uitvoeren van de werkgeversrol.



Na het doornemen van deze documenten raden we aan om met de andere RvT-leden in gesprek te gaan. In individuele gesprekken kun je doorvragen over de manier waarop iedere toezichthouder naar de werkgeversrol kijkt en hoe hij of zij hieraan bijdraagt.

Wij adviseren om als derde stap met de bestuurder zelf in gesprek te gaan. Zo kun je op hoofdlijnen bespreken hoe hij of zij tegen de relatie tussen de RvT en de bestuurder aankijkt, en wat de verwachtingen zijn over de werkgeversrol van de RvT.

18.

Is er een personeelsdossier van de bestuurder?

Deze zou er zeker moeten zijn. Onze ervaring is echter dat bij navraag bij de RvT over hoe het personeelsdossier eruitziet, wat er is vastgelegd en wie het dossier beheert, er soms naar voren komt dat er op het arbeidscontract na niets is vastgelegd. Als toezichthouder kun je dan de voorbeeldrol als werkgever oppakken en een goed dossier aanleggen met de gemaakte afspraken, persoonlijke doelen van de bestuurder en de overige documenten zoals benoemd in vraag 17.

19.

Is de werkgeversrol anders wanneer er een meerhoofdig bestuur is?

In het geval van meerdere bestuursleden is het belangrijk een balans te vinden tussen contact met het individu en het team van bestuurders. Het is van belang dat ieder bestuurslid zich gerespecteerd voelt en dat er persoonlijk contact tussen de toezichthouders van de RvT en de individuele bestuurder is.

Tegelijk willen bestuurders wel gelijkwaardig worden behandeld en zijn zij waakzaam op hoe open en gelijkwaardig de toezichthouders met de voorzitter of andere leden van het bestuur omgaan. Zij letten bijvoorbeeld extra op de inbreng van de voorzitter op het oordeel van hem of haar als medebestuurder.

Om deze balans te vinden is zorgvuldige communicatie essentieel en kun je beter een of twee gesprekken te veel voeren dan een te weinig. De noodzaak om binnen de RvT duidelijke afspraken te maken over de invulling en uitvoering van de werkgeversrol neemt dan ook toe naarmate het bestuur uit meer mensen bestaat. Onze ervaring is dat je niet zorgvuldig genoeg kunt zijn op dit vlak en dat het daarnaast van groot belang is om ook heldere afspraken te maken over de teamperformance van het meerhoofdige bestuur. Hier gaan we verder op in, in het derde onderdeel van deze publicatie.



2.1 Werving & selectie

- 20. Wat is de basis om als RvT een goede nieuwe bestuurder te kunnen vinden? >
- 21. Hoe stellen we een goed functieprofiel op voor een bestuurder? >
- 22. Waar moeten we op letten voor een goed werving- en selectieproces voor een bestuurder? >
- 23. Is het verstandig een wervingsbureau in te huren? >
- 24. Hoe kunnen we zorgen dat het proces van aannemen goed verloopt? >
- 25. Hoe kunnen we als RvT het overzicht houden in het werving- en selectieproces? >
- 26. Welke arbeidsvoorwaarden kunnen we een bestuurder aanbieden? >
- 27. Waar moet het arbeidscontract aan voldoen? >
- 28. Wat is de beste benoemingstermijn die we aan kunnen gaan voor de arbeidsovereenkomst? >
- 29. Wat is belangrijk bij de overdracht van de zittende bestuurder en het inwerken van de nieuwe bestuurder? >

20.

Wat is de basis om als RvT een goede nieuwe bestuurder te kunnen vinden?

Allereerst moet de basis duidelijk zijn: de organisatie moet een actueel en helder geformuleerd doel hebben, beschreven in het strategische beleidsplan. Vervolgens moet een duidelijk functieprofiel opgesteld zijn of worden, waarin beschreven staat hoe de bestuurder bij kan dragen aan het realiseren van het doel van de organisatie.

Dit functieprofiel beschrijft het werk van de bestuurder: welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de functie van de bestuurder met zich meebrengt, en de gewenste kenmerken als mens: welke eigenschappen de bestuurder als persoon nodig heeft om succesvol bij te dragen aan de organisatie. Hoe duidelijker de zaken beschreven staan, hoe beter de samenwerking in de governance (raad van toezicht, college van bestuur en medezeggenschapsraad) kan gaan.

Met het functieprofiel leg je de basis om op zoek te gaan naar een goede kandidaat vanuit de RvT zelf, of met externe hulp. En het is de basis voor de samenwerking zodra de bestuurder daadwerkelijk aan de slag gaat. In het jaargesprek kan het functieprofiel vervolgens als leidraad worden gebruikt om de samenwerking te evalueren.

21.

Hoe stellen we een goed functieprofiel op voor een bestuurder?

Het functieprofiel is een document met drie elementen:

1. Een duidelijke strategische richting voor de organisatie, waar de volledige RvT achter staat. Benoem duidelijk wat de spanningsvelden zijn die de bestuurder moet helpen overwinnen.
2. Een scherp beeld van de verwachtingen en verantwoordelijkheden van de bestuurder. Welke ervaringen, kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk om als bestuurder de strategie van de organisatie te kunnen realiseren en als goede leider op te treden?
3. Enkele indicatoren die de RvT kan raadplegen om na verloop van tijd te beoordelen hoe de bestuurder het doet en of er voortgang geboekt wordt in de organisatie. Aanvullend bepaal je als RvT welke soft en hard controls je in wilt zetten om deze voortgang te bewaken.

Het opstellen van dit profiel komt tot stand door een combinatie van 'handen uit de mouwen steken' en een goed onderling gesprek te voeren in de RvT. Op het ledenportaal van de VTOI-NVTK vind je een profielschets van een bestuurder die je als basis kunt gebruiken en naar eigen inzicht kunt aanpassen. ➔

Wij adviseren verder om de onderlinge werkzaamheden voor het opstellen van het profiel te verdelen. Het is wenselijk dat minimaal één lid beschikt over relevante kennis en ervaring op het gebied van strategisch

personeelsbeleid. We raden tot slot aan om het functieprofiel af te stemmen met de medezeggenschap voordat deze definitief wordt gemaakt.

22.

Waar moeten we op letten voor een goed werving- en selectieproces voor een bestuurder?

Bij het VTOI-NVTK zeggen we vaak: een goede voorbereiding is het halve werk. Dat geldt absoluut ook voor het werving- en selectieproces.

De volgende elementen zorgen voor een goede voorbereiding:

1. Begin op tijd. Vaak is het vertrek van een zittende bestuurder al tijdig bekend. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of het aflopen van een benoemingstermijn. Soms is het vertrek van een bestuurder echter acuut: bij een arbeidsconflict, ziekte of overlijden. Wat de situatie ook is, voor de RvT is het belangrijk om zo snel mogelijk bij elkaar te komen om overeenstemming te bereiken en afspraken te maken over het tijdpad, de te volgen procedures en de onderlinge rolverdeling. Het is daarnaast essentieel dat alle leden van de RvT volwaardig deel kunnen nemen aan het uiteindelijke benoemingsbesluit.
2. Geschikte locatie en tijd. Voor de te voeren sollicitatiegesprekken is een geschikte locatie nodig en alle gesprekspartners dienen op tijd aanwezig te zijn. Houd er rekening mee dat er voldoende tijd tussen twee gesprekken gepland is zodat de sollicitanten elkaar niet op de gang tegen hoeven te komen.



3. Stem af wie de gesprekken gaat voeren. Welke personen uit de RvT gaan de gesprekken voeren? Worden er nog andere mensen uit de organisatie bij betrokken? Houd er rekening mee dat het verplicht is om voor het benoemen van een bestuurder een vertegenwoordiger namens de ouder-, leerling- of studentgeleding van de medezeggenschap of ondernemingsraad deel te laten nemen aan de gesprekken.
4. Neem de documentatie door en bereid de vragen voor. Zorg dat alle aanwezigen het functieprofiel, het cv en de motivatiebrief van de sollicitant hebben doorgelezen. Stel daarnaast vooraf een aantal vragen op in twee categorieën: gedrag beschrijvende vragen en situatievragen. Met deze interviewtechniek krijg je een beeld van de ervaring en belevingswereld van de sollicitant en voorkom je dat je onbedoeld sturende vragen stelt die een onafhankelijke beeldvorming belemmeren.
5. Stem af welke rol iedereen in het gesprek vervult. Als je met meerdere personen een gesprek voert met de sollicitant, stem dan voorafgaand aan het gesprek af wie de kandidaat welkom heet, wie hem of haar ophaalt, wie welke vragen stelt, enzovoorts. Zorg dat iedereen na het gesprek zijn of haar feedback vastlegt over het kunnen, willen, zijn en het leervermogen van de sollicitant. Door dit eerst individueel te doen voorkom je groepsdenken en zorg je dat waardevolle waarnemingen over het hoofd worden gezien.

Bekijk de handreiking 'Werving en selectie bestuurder in onderwijs en kinderopvang' op het ledenportaal van de VTOI-NVTK voor extra toelichting. [!\[\]\(c507f772dba2b921f86777f01218e570_img.jpg\)](#)

23.

Is het verstandig een wervingsbureau in te huren?

Indien er binnen de RvT geen of niet voldoende kennis is over de 'do's en don'ts' van een goed werving- en selectieproces is het verstandig om je als RvT te laten ondersteunen door een extern werving- en selectiebureau. Dit bureau kan ondersteunen op het gebied van kennis en contacten om de juiste nieuwe bestuurder te vinden.

Bepaal eerst waarom de extra ondersteuning nodig is en, zodra gekozen wordt voor het inschakelen van externe hulp, aan welke kwaliteiten het werving- en selectiebureau moet voldoen voordat de dienstverlener wordt gecontracteerd. Wees er scherp op dat de RvT als opdrachtgever optreedt en niet de oud-bestuurder zelf.

Op het gebied van kennis zullen de externe dienstverleners het liefst in een vroeg stadium betrokken zijn bij het proces. Zo kunnen zij ondersteunen in het goed formuleren van het functieprofiel met de bijbehorende strategische uitdagingen voor de organisatie en de gewenste kwaliteiten van de bestuurder.

Op het gebied van contacten kan het werving- en selectiebureau ondersteunen met een breed netwerk aan mogelijke kandidaten, vaak ingedeeld per sector. Vaak is er een database beschikbaar met potentiële kandidaten of zullen zij zelf actief op zoek gaan naar passende kandidaten.



Het presenteren van deze kandidaten wordt veelal in twee stappen gedaan:

1. De RvT ontvangt een longlist. Op basis van cv-informatie kan een keuze worden gemaakt of de persoon in kwestie een mogelijke kandidaat is voor de bestuurdersfunctie. De RvT maakt vervolgens het besluit om het bureau te laten informeren naar de belangstelling om te solliciteren op de functie.
2. De RvT ontvangt een shortlist. Hier staan minimaal drie en maximaal zes tot acht kandidaten op die uitgekozen zijn door de RvT en die zelf hebben aangegeven interesse te hebben om te solliciteren naar de functie. Indien er niet minimaal drie potentiële kandidaten aangeboden kunnen worden dient het werving- en selectiebureau eerst een tweede ronde te zoeken zodat het aantal wel bereikt kan worden.

Het werving- en selectiebureau kan aanvullend aanbieden om de zaken tijdens de selectieprocedure goed te organiseren en uit te voeren, zoals het op zorgvuldig wijze afwijzen van kandidaten die niet bij de organisatie passen.

24.

Hoe kunnen we zorgen dat het proces van aannemen goed verloopt?

Vanuit ervaring en ontstane conflicten weten we dat het goed is om bij een aantal zaken stil te staan, voordat tot contracttekening wordt overgegaan. Op deze manier kan er 'degelijk en deugdelijk' een dienstverband aangegaan worden:

- Bekijk in de statuten van de organisatie wat er is vastgelegd over het aangaan van een arbeidsovereenkomst en over het beëindigen ervan en neem dit mee in het contract.
- Controleer of er sprake is van een concurrentie- of relatiebeding bij de kandidaat.
- Vraag referenties op en controleer deze zorgvuldig.
- Vraag naar een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG).
- Controleer de beschikbaarheid en echtheid van essentiële diploma's.
- Kies een opzegtermijn die niet te lang is: als de bestuurder en de organisatie uit elkaar willen gaan kan dit maar beter snel gebeuren. Houd er rekening mee dat de werkgever altijd het dubbele aan moet houden van de opzegtermijn die voor de werknemer geldt.
- Maak duidelijke afspraken over de vergoeding van kosten en hoe hier tijdig controle op wordt uitgeoefend.
- Bespreek hoe er om wordt gegaan met betaalde of onbetaalde nevenfuncties, zodat er geen verrassingen ontstaan.

25.

Hoe kunnen we als RvT het overzicht houden in het werving- en selectieproces?

Beschouw het werving- en selectieproces als een project en zet de hulpmiddelen in die bij een project passen. Denk bijvoorbeeld aan een projectplanner waardoor er overzicht is in de te nemen stappen en wie, wat, wanneer doet. Het meest belangrijke hierin is dat de kritieke tijdlijn in deze projectplanning wordt opgenomen.

26.

Welke arbeidsvoorwaarden kunnen we een bestuurder aanbieden?

Dit is een belangrijke vraag die voorafgaand aan de werving- en selectieprocedure al besproken moet worden in de RvT. Door deze eerste verkenning vooraf af te stemmen wordt de kans dat de procedure stukloopt op de beloning beperkt.

Voor het onderwijs geldt dat de beloning moet passen binnen het bezoldigingsmaximum dat is vastgelegd in de eerdergenoemde Wet Normering Topinkomens (WNT). In het primair en voortgezet onderwijs geldt aanvullend een aparte cao voor bestuurders. Voor bestuurders van samenwerkingsverbanden binnen passend onderwijs gelden andere criteria. Voor de kinderopvang bestaat een richtlijn. Deze is terug te vinden op het ledenportaal. [➔](#)

Het is aan de RvT de taak om het beloningsbeleid vervolgens verder in te vullen en af te stemmen met de bestuurder.

27.

Waar moet het arbeidscontract aan voldoen?

We hebben een aantal documenten klaargezet op het ledenportaal, die als voorbeeld gebruikt kunnen worden voor het opstellen van het arbeidscontract met de bestuurder. Omdat het slechts voorbeelden zijn mag er afgeweken worden van de inhoud. Houd hierbij wel voor ogen dat de afwijkingen niet in strijd mogen zijn met de geldende cao's voor bestuurders in primair en voortgezet onderwijs of met de bestaande wettelijke regelingen op fiscaal gebied, arbeidsrecht, de WNT en andere van toepassing zijnde regelingen.

De voorbeelden [➔](#) die je op het ledenportaal van de VTOI-NTVK kunt bekijken zijn:

- Model acte van aanstelling openbaar onderwijs (versie cao bestuurders PO & VO)
- Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (versie cao bestuurders PO & VO)
- Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (versie cao bestuurders PO & VO)



28.

Wat is de beste benoemingstermijn die we aan kunnen gaan voor de arbeidsovereenkomst?

De sectoren kinderopvang en onderwijs kennen geen wettelijke bepaling voor de benoemingstermijn van een bestuur. Dit houdt in dat de RvT vrij is in de keuze om een bestuurder voor een bepaalde of onbepaalde tijd te benoemen. Over het algemeen wordt een benoeming voor bepaalde tijd aangegaan, omdat er per fase waarin de organisatie zich bevindt behoefte is aan een bepaald type bestuurder. Ons advies is om een benoemingsperiode van vier jaar aan te houden, met de mogelijkheid tot herbenoeming voor een periode van nog eens maximaal vier jaar.

29.

Wat is belangrijk bij de overdracht van de zittende bestuurder en het inwerken van de nieuwe bestuurder?

Zodra een nieuwe bestuurder is benoemd start het traject van overdracht en inwerken. Het is in dit traject belangrijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over het overdragen van de inhoud, het tijdspad waarin dit gebeurt en de manier waarop de vertrekkende en nieuwe bestuurder samen zullen werken in deze periode.

De nieuwe bestuurder heeft vaak zelf ook een werkkring achter zich te laten waar tijd en ruimte voor nodig is. Daarom is het belangrijk goede afspraken te maken over de startdatum en belangrijke gebeurtenissen, waaronder ook de publicatie van de benoeming of het vertrek. Op deze manier wordt niemand overvallen door verspreiding van nieuws in de media.

Voor een goede 'onboarding' is het belangrijk dat de RvT de regie voert in het goed ontvangen van de nieuwe bestuurder. Zorg dat iemand verantwoordelijk is voor een goede en schone werkplek, dat er ondersteuning is vanuit de IT-afdeling voor de juiste digitale aansluiting en dat er een programma is om de stakeholders te leren kennen. Een warm welkom toont respect en oprechte aandacht van de RvT naar de bestuurder en geeft een goede basis voor de nieuwe relatie tussen de toezichthouders en het bestuur. Zo geef je als RvT direct het goede voorbeeld, wat zeer gewaardeerd zal worden door de nieuwe bestuurder.



2.2 Een constructieve samenwerking opbouwen

- 30. Wat is het 'echte werk' van de RvT in relatie tot de bestuurder? >
- 31. Waar gaat 'het goede gesprek' met een bestuurder over? >
- 32. Waar gaat het perspectiefgesprek over? >

30.

Wat is het 'echte werk' van de RvT in relatie tot de bestuurder?

Vanuit de wet is de RvT verantwoordelijk voor het benoemen en ontslag van de bestuurder. Dit zijn belangrijke formele beslissingen die de RvT mag en moet nemen. Het 'echte werk' is wat er in de periode tussen benoeming en ontslag gebeurt: het bouwen aan een constructieve samenwerking. Zowel de toezichthouder als de bestuurder werken continu samen aan het vertrouwen in elkaars bedoelingen en de oprechtheid in elkaars handelen.

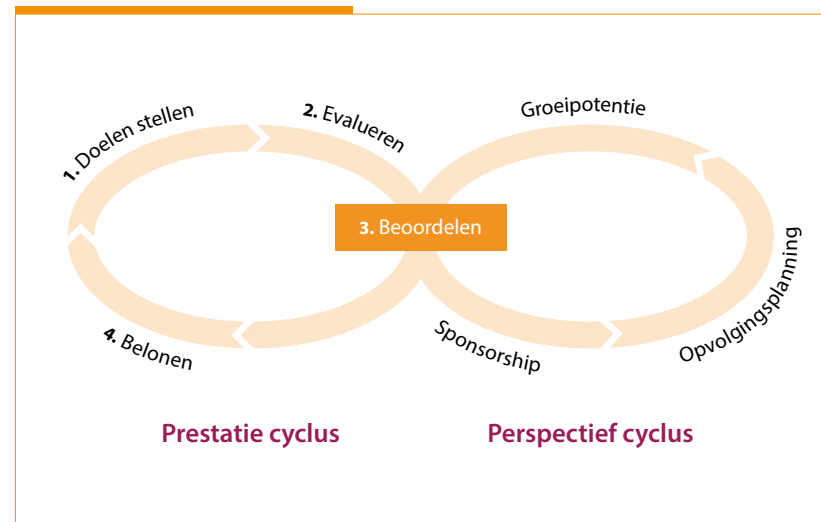
31.

Waar gaat 'het goede gesprek' met een bestuurder over?

Om de werkgeversrol van de RvT goed uit te voeren is het belangrijk om twee gesprekken goed te voeren: het prestatiegesprek en het perspectiefgesprek.

Figuur 1

Prestatie- en perspectiefcyclus





De 'prestatiefilosofie' die de organisatie voor alle medewerkers hanteert is vaak gebaseerd op de prestatiecyclus, zoals getoond in figuur 1. Dit start bij het stellen van doelen, vervolgt met een tussentijdse evaluatie, een jaar- of beoordelingsgesprek met de daaraan gekoppelde beloning. De cyclus start dan weer opnieuw met het stellen van nieuwe doelen. De prestatiecyclus is voor de bestuurder op dezelfde manier ingericht. Het stellen van doelen is hierbij al een flinke uitdaging. De evaluatie en beoordeling van de bestuurder is een belangrijke oefening voor de RvT in beeld-, oordeel- en besluitvorming. Stel jezelf in deze fase de volgende vragen: 'Wat is onze boodschap voor de bestuurder?', 'Werken we als RvT nu samen op een manier die de bestuurder motiveert of inspireert?', 'Wat ervaart de bestuurder als een beloning?' en 'Welke materiële beloning kunnen wij bieden?'. Dit laatste aspect, 'beloning', is een onderwerp dat maatschappelijk in de schijnwerpers staat. De RvT moet hier een stevige rol in aannemen en precies weten wat de mogelijkheden zijn binnen de WNT-wetgeving.

32.

Waar gaat het perspectiefgesprek over?

De perspectiefcyclus wordt alsmaar belangrijker, omdat bestuurders veelal voor een bepaalde termijn worden benoemd. In het jaargesprek worden de verwachtingen van zowel de RvT als de bestuurder afgestemd. Eventuele herbenoeming moet hierbij tijdig worden besproken binnen de RvT. Het perspectiefgesprek wordt hiermee een verbinding naar een succesvolle toekomst voor de bestuurder én de organisatie.

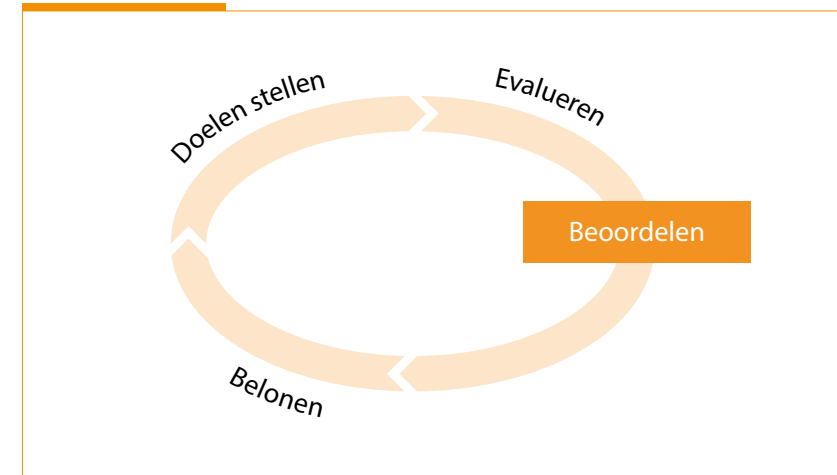
Wanneer een bestuurder ervaren wordt als 'matig-presterend', zal deze persoon niet in aanmerking komen om te groeien naar de voorzittersrol in de toekomst, onafhankelijk van zijn of haar eigen wensen hierin. Met een jonge bestuurder die het al geruime tijd goed doet kan besproken worden om een opvolger klaar te stomen zodat de jonge bestuurder zijn of haar talenten hoger in de organisatie of elders in kan zetten als hier binnen de organisatie geen ruimte voor is. In paragraaf 2.5 lees je hier meer over.



2.3 Het jaargesprek als onderdeel van de prestatiecyclus

- 33. Op welke aspecten voert de RvT regie en wat betekent dit? >
- 34. Wat is belangrijk in het proces naar een goed jaargesprek met de bestuurder? >
- 35. Wanneer heeft de bestuurder het goed gedaan? >
- 36. Op welke inhoud wordt de beoordeling van de bestuurder gebaseerd? >
- 37. Hoe ga je om met veranderingen in de organisatie en de maatschappij, bij het beoordelen van de bestuurder? >
- 38. Hoe zorgen we dat het jaargesprek goed verloopt? >
- 39. Hoe kunnen we aansturen op een goede interactie tijdens het jaargesprek? >
- 40. Waar letten we nog meer op, behalve op prestaties? >

Figuur 2
De prestatiecyclus



33.

Op welke aspecten voert de RvT regie en wat betekent dit?

Er zijn drie aspecten waar de RvT regie over voert binnen de prestatie- en perspectiefcyclus, waarbij het belangrijk is dat deze uitvoerig besproken worden en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt. Dit vergt inzicht en overzicht van de toezichthouders en de voorzitter.

De aspecten zijn te verdelen in de volgende drie onderwerpen:

1. Proceszaken
2. Inhoudelijke aspecten
3. De kwaliteit van interactie



Met regie voeren bedoelen we het volgende:

- Kom tot een gezamenlijk oordeel. In het beginsel hebben vijf RvT-leden vijf verschillende visies en vijf verschillende oordelen. Het is dan ook belangrijk dat alle toezichthouders in de RvT besluiten om tot een gezamenlijk, getoetst en gedragen oordeel te komen.
- Betrek de bestuurder wanneer nodig. Als RvT ben je verantwoordelijk om de bestuurder op tijd te betrekken bij het proces en ruimte te geven voor zijn of haar eigen inbreng.
- Leg procesafspraken vast. Zorg dat de afspraken die je maakt op een A4-tje passen zodat je ernaar terug kan grijpen wanneer het nodig is. Zo werk je consistent gedrag in de hand, dat gewaardeerd wordt en zich daardoor beter laat plannen.
- Zorg voor een goede communicatie over de prestatie van de bestuurder. Als toezichthouder moet je weten of er beloningsafspraken of afgestemde consequenties zijn waar rekening mee gehouden moet worden en waarover gecommuniceerd moet worden met de bestuurder. Een salarisverhoging of bonusonderdeel maakt deel uit van deze communicatie.

34.

Wat is belangrijk in het proces naar een goed jaargesprek met de bestuurder?

Om ervoor te zorgen dat het jaargesprek met de bestuurder goed verloopt zijn er een aantal zaken die van belang zijn voor de RvT.

1. Regie nemen.

Allereerst is belangrijk om de verantwoordelijkheid en daarmee de regie te nemen, om te voorkomen dat het jaargesprek een 'matige vertoning' wordt en daardoor niet bijdraagt aan het inspireren van de bestuurder voor de toekomst. Binnen jouw toezichttaken ben je gewend aan ondersteuning door het bestuur op het gebied van thema's, informatie en gewenste voorbereiding. In deze werkgeversrol ben je echter zelf aan zet.

2. Zorg dat alle RvT-leden de juiste documentatie doornemen.

Wij adviseren om in ieder geval het strategiedocument en het functieprofiel door te nemen als voorbereiding op het jaargesprek. Maak alvast kenbaar welke onderdelen van deze documenten toe zijn aan actualisatie en verwerk dit na het gesprek. Zorg dat alle leden van de RvT voor het gesprek dezelfde documenten ontvangen zodat er een gelijke basis is om te starten. Aanvullend kan gekozen worden om de inbreng van medebestuurders en directe collega's mee te nemen in het jaargesprek, zeker als dit bij andere medewerkers ook wordt gedaan in de vorm van 360-graden-feedback. Let op dat het niet vanzelfsprekend is om derden, zoals externe stakeholders,



een inbreng te laten geven in de beoordeling van de bestuurder. Zij kennen doorgaans de veelzijdige opdracht van de bestuurder niet en beoordelen alleen vanuit hun eigen invalshoek.

3. Houd rekening met een realistische tijdlijn.

Bij een jaargesprek kijk je terug op het afgelopen jaar, bespreek je de behaalde resultaten, maak je resultaatafspraken voor het nieuwe jaar en bespreek je herbenoeming en/of bijstelling van de bezoldiging. Zorg dan ook dat je een jaargesprek in het opvolgende voorjaar plant en niet pas in het najaar. Spreek als RvT af wiens inbreng gewenst en noodzakelijk is en wanneer dit opgeleverd moet worden. Denk hierbij aan een controller die moet rapporteren over de afgestemde indicatoren zodat de RvT goed inzicht heeft in de behaalde resultaten. Ook moeten de RvT-leden zelf op tijd aan de slag, indien gewenst met hulp van een bestuurssecretaris of de HR-directeur. Houd rekening met vertraging door onvoorziene obstakels: beperkte kennis enerzijds en verschil van opvatting bij de RvT-leden onderling anderzijds. En niet te vergeten: zorg dat het jaargesprek vastgelegd is in de agenda's van alle aanwezigen.

4. Houd rekening met de beeld- en oordeelsvorming binnen de RvT

Als toezichthouder heb je vaak weinig of in ieder geval minder kennis van de exacte werkzaamheden van de bestuurder. Je weet minder van de context waarin hij of zij opereert en hebt beperkte en vaak onvoldoende communicatie met stakeholders om een scherp beeld te hebben van hoe de bestuurder presteert. Als toezichthouder moet je daarom, nog meer dan een leidinggevende, moeite doen om een zorgvuldige beeldvorming te bewerkstelligen.

Daarnaast is het ingewikkelder om je in te leven in de mens achter de bestuurder omdat je met meerdere toezichthouders oordeelt. Kijk ook goed naar het team om de bestuurder heen en de opdracht die het bestuur heeft meegekregen. Zorg dat er een gezamenlijke oordeelsvorming is, ook al beoordeelt een collega-toezichthouder een prestatie wellicht anders. Onenigheid hierover geeft anders aanleiding om het gesprek uit te stellen, te ontwijken of maar de halve waarheid te vertellen tijdens het gesprek.

5. Neem een duidelijk besluit als RvT

Naast een duidelijke beeld- en oordeelsvorming is er ook een besluit nodig in de boodschap die de RvT mee wil geven aan de bestuurder. Wat hierbij helpt is om de belangrijke punten voor het gesprek op schrift vast te stellen en de voltallige RvT deel te laten nemen aan het besluit. Als er serieuze kritiek is op de bestuurder is voorzichtigheid geboden en luistert de formulering van de kritiek erg nauw. Hoe beter een lastig gesprek wordt voorbereid, hoe beter het gesprek zal verlopen.

35.

Wanneer heeft de bestuurder het goed gedaan?

De bestuurder heeft een veelomvattende opdracht die in een snel veranderende wereld niet alleen in meetbare resultaten of 'hard controls' is te vangen. De soft controls zijn hierbij net zo belangrijk. Een bekende uitspraak hierin is: 'What gets measured gets managed', dus zorg dat je weet welke resultaten je wilt behalen en hoe je deze gaat meten, zodat het jaargesprek constructief kan verlopen.

Let op dat een bestuurder géén manager is en dat té operationele resultaatafspraken niet passen bij de rol van de bestuurder. De bestuurder is er primair verantwoordelijk voor dat de missie van de organisatie is uitgewerkt in een strategie die past bij de organisatie en het werkveld. De taak van de RvT is om deze strategie te legitimeren, een oordeel te vormen over de realisatie van deze strategie en te beschermen dat de 'license to operate' niet in gevaar komt.

36.

Op welke inhoud wordt de beoordeling van de bestuurder gebaseerd?

Om goed te kunnen oordelen over de prestaties van de bestuurder dient de RvT duidelijkheid te hebben over hoe er gemeten, getoetst en geëvalueerd wordt. Er is daartoe helderheid nodig over de volgende onderdelen:

1. Het doel van de bestuurdersrol
2. De te bereiken doelen, ingebed in een strategie voor de organisatie
3. Liefst ook: De kritieke succesfactoren voor de bestuurder

Dit betekent dat de inhoudelijke basis voor een goed jaargesprek al ruim een jaar vóór het gesprek moet zijn gelegd. Niet alleen de zorgvuldige vastlegging in woorden en meetgetallen is hierin belangrijk, vooral het gesprek tussen de RvT en de bestuurder speelt hierin een grote rol. Beide partijen dragen de verantwoordelijkheid om op papier en in het gesprek tot een goede beschrijving te komen de verwachtingen en de gewenste prestaties van de bestuurder. Wanneer deze basis niet duidelijk is ontstaat er ruimte voor vrijblijvendheid en opportunistisch gedrag. Dit betekent niet automatisch dat het mis zal gaan, maar het risico op een negatieve beoordeling en mogelijk zelfs onvrijwillig vertrek wordt groter.

37.

Hoe ga je om met veranderingen in de organisatie en de maatschappij, bij het beoordelen van de bestuurder?

Ervaren bestuurders en toezichthouders weten dat een jaar na het uitspreken en vastleggen van de verwachtingen en prestaties, de organisatie, de economie en de randvoorwaarden soms ingrijpend veranderd kunnen zijn. De verwachtingen blijken bijvoorbeeld niet meer realistisch of zijn al lang voorbij gestreefd. Het is belangrijk dat beide partijen beseffen dat de toekomst kan veranderen en dat de eerder opgestelde maatstaven hierop aangepast dienen te worden.



Door ieder jaar weer serieus met de inhoudelijke beschrijving van de gewenste prestaties aan de slag te gaan, leren zowel de RvT als de bestuurder de dynamiek van de organisatie en de markt steeds beter kennen en inschatten. Een goede uitspraak hierbij is: 'If you fail to plan, you plan to fail'. De taak van de toezichthouder is om de prestaties van de bestuurder zoveel mogelijk te objectiveren en een deskundige en constructieve beoordeling te maken die genuanceerd is naar de veranderingen in de organisatie en markt.

38.

Hoe zorgen we dat het jaargesprek goed verloopt?

Je hebt de voorbereidingen getroffen: het gesprek is goed voorbereid, de RvT heeft gezamenlijk de doelen uitgesproken en de belangrijkste feedback is vastgelegd. Dan komt het erop aan om het gesprek daadwerkelijk te voeren. Ons advies is om allereerst expliciet te besluiten om een constructief gesprek aan te gaan. Omdat de voorzitter van de RvT gedurende het jaar het meest contact heeft met de bestuurder raden we verder aan dat hij of zij altijd aan het jaargesprek deelneemt. Het is daarnaast verstandig om niet de voorzitter maar een ander lid van de RvT het gesprek te laten voeren met de bestuurder. Dit geeft een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en toont goede intenties naar de bestuurder.

Stem van tevoren af welke toezichthouder dit gesprek gaat voeren. Hierbij is het belangrijk dat deze persoon het meest constructief en duidelijk communiceert van de RvT, zodat er geen ruis ontstaat bij de bestuurder. Vermijd verder omslachtige openingstoespraken: door bij de start te melden wat de hoofdlijnen zijn van het jaargesprek weet de bestuurder precies wat de RvT wil bespreken en waar hij of zij aan toe is. Houd verder zoveel mogelijk rekening met de behoefte van de bestuurder aan consistentie: zij willen het liefst ieder jaar met dezelfde toezichthouders spreken.

39.

Hoe kunnen we aansturen op een goede interactie tijdens het jaargesprek?

Tijdens het gesprek is het belangrijk dat de RvT-leden goed op elkaar ingespeeld zijn, elkaar de ruimte geven en een gedachtewisseling met de bestuurder bevorderen. Let bijvoorbeeld op of je een goede luisterhouding hebt en of je oog hebt voor de non-verbale signalen die de bestuurder uitzendt. Als toezichthouder kun je een goed klankbord zijn voor de bestuurder en op basis van onderling vertrouwen oordelen over de prestaties, ook al zie je niet veel van de dagelijkse werkzaamheden van de bestuurder.

Zorg dat er rust in het gesprek is door ruimte te geven aan emotionele feedback. Zo worden hoofd én hart aangesproken en kan een lastig gesprek veranderen in een leerzaam gesprek. Maak bij kritiekpunten duidelijk dat de kritiek betrekking heeft op de vervulling van de functie en niet de



mens zelf. Het doel is dat de bestuurder kan groeien in zijn of haar bestuurdersrol, dus kritiek dient op een respectvolle manier geformuleerd te worden in de vorm van groeikansen.

40.

Waar letten we nog meer op, behalve op prestaties?

Binnen de organisatie behaalt niemand resultaten in zijn of haar eentje. Daarom is het bij de beoordeling van de prestaties van de bestuurder belangrijk dat je naar twee dimensies kijkt:

1. De resultaten zelf. Deze worden meetbaar gemaakt met resultaatindicatoren.
2. De bijdrage aan de verstandhouding in het team. Dit gaat om vragen over de sociale motieven binnen het team, zoals: 'Heeft de bestuurder er oog voor dat andere teamleden kunnen scoren?', 'Staat de behoefte aan harmonie een kritische dialoog in de weg?' of 'Is de behoefte om te domineren sterker dan de wens om van elkaar te leren?'. Dit geldt voor zowel het college van bestuur als een bestuurder met een directie-team. Een goede verstandhouding in het team van bestuurders is een zeer waardevol resultaat om te behalen. In het derde onderdeel van deze publicatie gaan we hier verder op in.

2.4 Vaststellen van de beloning

- 41. Wat is de functie van de beloning van een bestuurder? >
- 42. Wat is er belangrijk in het beloningsbeleid? >
- 43. Welk wettelijk kader is er voor de beloning van een bestuurder? >
- 44. Kunnen bestuurders ook parttime werken? >
- 45. Zijn er in de WNT ook aparte regels voor een meerhoofdig bestuur? >
- 46. Is (WNT-) bezoldiging hetzelfde als beloning? >
- 47. Hoe gaan we om met jaarlijkse indexering? >
- 48. Kunnen we een variabele beloning afspreken? >
- 49. Kunnen we een hogere beloning geven dan de WNT toestaat? >
- 50. Wat leggen we vast in de beloningsstructuur: salaris of bezoldiging? >
- 51. Hoe leggen we verantwoording af over de beloning? >
- 52. Hoe gaan we als RvT om met het WNT-overgangsrecht? >

41.

Wat is de functie van de beloning van een bestuurder?

Een belangrijk onderdeel van de taken van de RvT is het vaststellen van de beloning voor de bestuurder. Deze taak dient met veel zorg vervuld te worden, omdat de beloningsstructuur verschillende functies heeft:

1. Werving van goede bestuurders
2. Een kader stellen voor het inkomen van de bestuurder
3. Een prikkel voor specifieke prestaties
4. Continuïteit voor de organisatie

42.

Wat is er belangrijk in het beloningsbeleid?

De invulling van de financiële condities en de algehele beloningsstructuur is een belangrijke bevoegdheid van de RvT en is zowel in de bestuurskamer als in de maatschappij een veelbesproken onderwerp. De hoogte van de beloning is in het onderwijs begrensd: de WNT met de norm voor OCW-sectoren bepaalt het maximum. In het primair en voortgezet onderwijs geldt aanvullend een aparte cao voor bestuurders. Binnen de kinderopvang is er een richtlijn. ➤

Meer dan ooit is de beloningsstructuur een thema waar 'het publiek' ook iets van vindt. De RvT staat daarmee in de schijnwerpers en kan tegen negatieve meningen aanlopen als de beloning van bestuurders te royaal of onevenwichtig wordt bevonden in relatie tot de beloningsstructuur

voor de medewerkers. Daarom doet de RvT er goed aan om een duidelijk verhaal te hebben over wat de organisatie wil belonen en welke referentiepunten gelden voor de beloning van de bestuurders. Niet alleen de bestuurder moet overtuigd worden, ook bij de stakeholders moet verantwoording afgelegd worden over de keuzes die je maakt.

43.

Welk wettelijk kader is er voor de beloning van een bestuurder?

Sinds 2013 bestaat de WNT voor de (semi-)publieke sector, waarmee de inkomens van bestuurders aan banden zijn gelegd en de gesprekken tussen de RvT en de bestuurder over de beloning behoorlijk zijn veranderd. De RvT is gebonden aan het in de WNT opgenomen bezoldigingsmaximum en moet rekening houden met een aantal beperkingen voor ontslagvergoedingen. De regelgeving is zeer gedetailleerd en laat geen ruimte voor overschrijdingen. De controlerend accountant is verplicht overschrijdingen te melden.

Voor de sector onderwijs is een klassenindeling vastgesteld.

Het bezoldigingsmaximum in een klasse is afhankelijk van:

1. Het driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar
2. Het driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten
3. Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren.



Door het invoeren van de WNT ontstaat er in de samenleving meer duidelijkheid over de inkomens van bestuurders en zijn er minder extreme uitschieters. In onze ogen is dit een waardevolle stap geweest.

De uitdaging is nu om naast het belonen in geld ook andere wegen te vinden om een bestuurder te waarderen, waarbij aandacht en respectvolle omgang met bestuurders een belangrijke rol spelen.

44.

Kunnen bestuurders ook parttime werken?

Wanneer parttime werken geen belemmering is voor het goed functioneren van het bestuur is dat zeker mogelijk. Het WNT-maximum wordt bij een parttime arbeidsovereenkomst naar rato verlaagd.

45.

Zijn er in de WNT ook aparte regels voor een meerhoofdig bestuur?

Er gelden geen aparte regels. Het WNT-maximum van de OCW-sectoren geldt per bestuursfunctie en daarmee voor alle bestuurders. De RvT kan er bij het vaststellen van het beloningsbeleid wel voor kiezen om een onderscheid te maken in de beloning van individuele bestuursfuncties, binnen de mogelijkheden van de wetgeving.

46.

Is (WNT-) bezoldiging hetzelfde als beloning?

Bezoldiging is niet hetzelfde als beloning. Bezoldiging beslaat de volledige loonkosten van de bestuurder. Naast de gebruikelijke beloningselementen zoals salaris en vakantietoeslag, worden ook andere elementen meegerekend in de bezoldiging: de fiscaal belastbare vergoedingen, werkgeversbijdragen zoals het werkgeversdeel in de pensioenpremie en de fiscale bijtelling van een zakelijke auto (eventueel onder aftrek van een eigen bijdrage). In de praktijk leidt dit verschil in definitie nog weleens tot misverstanden. Daarom is het van belang dat de RvT hier helder over communiceert met alle betrokkenen.

47.

Hoe gaan we om met jaarlijkse indexering?

De WNT-maxima worden jaarlijks geïndexeerd, waarbij de ontwikkeling van de loonkosten bij de Rijksoverheid in het voorafgaande jaar als uitgangspunt wordt genomen. De RvT zal in het beloningsbeleid een keuze moeten maken hoe wordt omgegaan met deze indexering. Je kunt ervoor kiezen om de stijging te zien als een (jaarlijkse) verhoging, gekoppeld aan het functioneren van de bestuurder. Of je kiest om de stijging automatisch door te voeren zonder te kijken naar prestaties.



48.

Kunnen we een variabele beloning afspreken?

Ja: een variabele beloning is toegestaan. Houd er wel rekening mee dat de totale bezoldiging inclusief variabele beloning niet hoger mag uitkomen dan het WNT-maximum.

49.

Kunnen we een hogere beloning geven dan de WNT toestaat?

Deze vraag krijgen we regelmatig van toezichthouders en bestuurders. Als het om salaris gaat is het antwoord simpel: nee. Maar vanuit de werkgeversrol zijn er ook andere mogelijkheden die als beloning kunnen worden ervaren. Denk hierbij aan persoonlijke en carrièreontwikkeling, opleidingen of een andere balans tussen werk en privé. Let wel op dat ook hier specifieke spelregels vanuit de WNT van toepassing zijn.

50.


Wat leggen we vast in de beloningsstructuur: salaris of bezoldiging?

Onder invloed van de regelgeving rondom de WNT krijgen we steeds vaker de vraag hoe salarisafspraken praktisch ingericht kunnen worden. Er zijn eigenlijk twee opties: je kunt een maand- of jaarsalaris afstemmen, met de voorwaarde dat de bezoldiging niet hoger mag zijn dan

het WNT-maximum. Of je stemt een totale bezoldiging af, die door de salarisadministratie wordt uitgesplitst in verschillende bezoldigingscomponenten, zoals salaris, bijtelling auto en pensioenpremies. De keuze is vooral een praktische keuze die moet passen bij de organisatie. Wanneer de bezoldiging op of rond het WNT-maximum ligt kan een bezoldigingsafpraak eenvoudiger zijn.

51.

Hoe leggen we verantwoording af over de beloning?

De verantwoording van het beloningsbeleid voor de bestuurder wordt opgenomen in het jaarverslag en in de jaarrekening. Voor het jaarverslag geldt dat de beloning meestal onderdeel is van de verantwoording van de werkgeversrol vanuit de RvT. Er zijn geen specifieke voorschriften voor dit verslag. Wel geven we je graag een aantal aandachtspunten via de handreiking 'Jaarverslag voor toezichthouders' op het ledenportaal. 

Daarnaast wordt de beloning opgenomen in de jaarrekening, in het onderdeel WNT-verantwoording. Deze verantwoording moet voldoen aan publicatievoorschriften en wordt door een externe accountant gecontroleerd. Het jaarverslag en de jaarrekening dienen vervolgens op de website van de organisatie gepubliceerd te worden.

52.

Hoe gaan we als RvT om met het WNT-overgangsrecht?

Voordat de WNT werd ingevoerd zijn er bezoldigingen afgestemd die hoger zijn dan het nu vastgestelde bezoldigingsmaximum. Hiervoor is een overgangstermijn ingesteld, met een afbouwperiode tot uiterlijk 2023. In de Overgangsrecht WNT werd een te hoge bezoldiging gedurende vier jaar gerespecteerd en daarna in vier jaar afgebouwd naar het maximum. Enkele bestuurders hebben echter ingestemd met een vrijwillige verlaging. Zodra het einde van de afbouwperiode in zicht is, dienen er nieuwe afspraken gemaakt te worden die aansluiten op het huidige bezoldigingsbeleid.

2.5 Het perspectiefgesprek

53. Heeft het zin om met mensen aan de top een perspectiefgesprek te voeren? >

54. Welk effect heeft de benoeming voor bepaalde tijd op de samenwerking en het perspectief? >

55. Wat kunnen we als RvT bijdragen aan de inzetbaarheid van de bestuurder? >

56. Hoe kun je monitoren dat een bestuurder tevreden is en goed presteert? >

53.

Heeft het zin om met mensen aan de top een perspectiefgesprek te voeren?

Onze ervaring is dat mensen ten onrechte denken dat als je eenmaal aan de top bent, er geen perspectief meer is. Het tegendeel is zelfs waar: een goede bestuurder kijkt altijd vooruit, voor de organisatie en zijn of haar eigen toekomst. Dit wordt nadrukkelijk besproken in het jaargesprek waarbij het steeds belangrijker wordt om ook naar de middellange termijn te kijken. Vandaar dat dit onderdeel ook het perspectiefgesprek wordt genoemd.



Binnen kinderopvang- en onderwijsorganisaties komt het steeds vaker voor dat bestuurders een opdracht voor een afgebakende bestuurstermijn hebben. In dit geval moet bijvoorbeeld na vier jaar een eventuele herbenoeming plaatsvinden. Dit maakt het extra relevant om als RvT tijdig onderling en daarna met de bestuurder te bespreken hoe de samenwerking verloopt en of jullie samen verder gaan.

54.

Welk effect heeft de benoeming voor bepaalde tijd op de samenwerking en het perspectief?

De beperking van de bestuurstermijn maakt de bestuurder in principe kwetsbaarder. De ene bestuurder trekt zijn of haar schouders op en vindt het prima, de ander is geneigd om waakzamer te zijn op nieuwe kansen in zijn netwerk. De beperkte bestuurstermijn zorgt er namelijk op deze manier ook voor dat er meer risico ontstaat voor de RvT en de voortzetting van de bestuursfunctie. Wanneer een bestuurder zich niet prettig of 'veilig' voelt is de kans groter dat hij of zij afscheid neemt als zich een interessant alternatief aanbiedt. Door een perspectiefgesprek aan te gaan worden verwachtingen uitgesproken en kan er rust en vertrouwen uitgestraald worden naar de bestuurder.

Het is voor de RvT dus erg belangrijk om de contractduur goed in beeld te hebben en in ieder geval halverwege de bestuurstermijn, samen met de bestuurder het perspectief in beeld te brengen. Hiervoor moet de RvT eerst onderling afstemmen of de bestuurder nog de juiste man of vrouw

op de juiste plek is voor de komende jaren. Als hier twijfels over bestaan is het belangrijk te onderzoeken waar deze twijfel vandaan komt. Komt het door veranderingen in de maatschappij of door het functioneren van de bestuurder? In beide gevallen zou hierover gesproken moeten worden in het eerstvolgende perspectief- of jaargesprek.

55.

Wat kunnen we als RvT bijdragen aan de inzetbaarheid van de bestuurder?

Vreemd genoeg kennen veel mensen hun eigen drijfveren en kwaliteiten niet goed. Ook veel succesvolle mensen vertellen vaak dat ze vooral geluk hebben gehad. Als toezichthouder kun je de bestuurder helpen met handvatten om zijn of haar eigen kwaliteiten en vaardigheden beter te leren kennen en meer zicht te krijgen op de eigen verantwoordelijkheid voor het pakken van kansen en het creëren van zijn of haar eigen succes. Gebruik bijvoorbeeld de assessmenttools of coaching-afspraken die bij de werving en selectie worden ingezet om de inzetbaarheid van de bestuurder te versterken. Ons advies is om zoveel mogelijk 'krachten vrij te spelen' voor het succes van de bestuurder, de RvT en de organisatie.

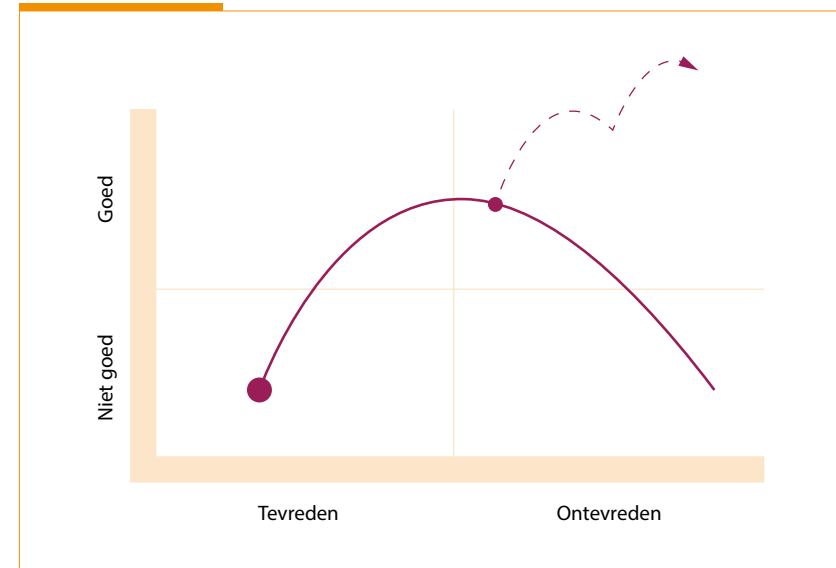
56.

Hoe kun je monitoren dat een bestuurder tevreden is en goed presteert?

Soms voel je als toezichthouder aan dat een bestuurder niet tevreden is of achteruit gaat in prestatie. Dit is een belangrijke waarneming die tijdig met elkaar gedeeld moet worden, bijvoorbeeld in het perspectiefgesprek. Om dit gesprek 'tastbaar' te beginnen kan gebruik gemaakt worden van het model in figuur 3. Dit is een goed startpunt voor een gesprek over hoe 'goed' de bestuurder zijn of haar werk doet en hoe 'tevreden' hij of zij is, zowel nu als in de verwachting over de toekomst.

Dit model voorspelt dat mensen die veel uitdaging hebben ervaren gegroeid zijn in hun rol, na verloop van tijd ontevreden raken omdat de uitdaging ontbreekt. Ons advies is om dit tijdig te signaleren, bespreekbaar te maken en indien mogelijk voor beide partijen te veranderen om achteruitgang te voorkomen. Geredeneerd vanuit de individuele bestuurder is het beste punt om een nieuwe uitdaging aan te gaan bereikt rondom de top van de curve.

Figuur 3
Prestatie en tevredenheid





2.6 Afscheid van de bestuurder

57. Hoe zorg je dat het vertrek van een bestuurder goed verloopt? >


57.

Hoe zorg je dat het vertrek van een bestuurder goed verloopt?

Een Chinese wijsheid zegt: "In de kennismaking is het afscheid al besloten". Dit houdt in dat je bij het in dienst treden van een bestuurder eigenlijk al weet dat er ook een moment van afscheid nemen komt. Het is belangrijk altijd tot een goed afscheid te komen, ook als het afscheid niet (geheel) vrijwillig is. De wijze waarop je als RvT handelt en communiceert heeft namelijk impact op het beeld dat werknemers en 'het publiek' van de organisatie hebben.

Wanneer het vertrek niet goed verloopt kan dit de reputatie van de organisatie schaden en ervoor zorgen dat er geen nieuwe goede kandidaten gevonden kunnen worden voor het invullen van de lege bestuursfunctie. Daarom raden we je aan om zowel formele, informele als financiële aspecten in het slotakkoord goed te overzien en hierin de regie te voeren. De onderhandelingen over het afscheid zijn ook niet klaar totdat de RvT en vertrekkende bestuurder afspraken hebben gemaakt over hoe er over het vertrek gecommuniceerd zal worden.

Hierbij gaat het om interne berichtgeving en woordvoering naar de pers en stakeholders, vanuit de organisatie en de RvT. De kleinste details moeten hierin besproken en wederzijds goedgekeurd worden zodat er zo min mogelijk reputatieschade plaats zal vinden voor beide partijen.

In een groot aantal interviews met toezichthouders en bestuurders over onvrijwillig vertrek van de bestuurder hebben onderzoekers Wijnsma, Pelzer en Milz (2020)  vastgesteld hoe heftig de impact hiervan op beide partijen is. Vooral de bestuurders betalen veelal een hoge prijs voor hun vertrek door de zichtbaarheid op en negatieve beeldvorming via social media. Ook daarom zijn duidelijke afspraken enorm belangrijk.





2.7 De tijd en focus voor goede zorg

58. Waarom werken met een RvT commissie? >

58.

Waarom werken met een RvT commissie?

< Veel bestuurders en directieleden hebben ons laten weten dat zij erg weinig aandacht en begeleiding hebben ervaren vanuit hun RvT, terwijl zij dit wel op prijs zouden stellen. Oprechte aandacht is dan ook hét gereedschap voor de toezichthouder om impact te maken binnen de organisatie en bij te dragen aan de kwaliteit van het bestuur.

Vanuit de smalle werkgeversrol betekent dit dat je je bezighoudt met het zorgvuldig vertalen van de strategische ambities naar de rolverdeling in het bestuur, een goede werving en selectie van nieuwe bestuurders, een goede onboarding voor de gekozen nieuwe bestuurder, duidelijke taakstelling, jaar- en perspectiefgesprekken, het maken van goede beloningsafspraken, een herbenoemingsbesluit en eventueel respectvol afscheid.

Dit hele pakket van werkzaamheden vergt veel voorbereiding, overleg, vastlegging en planning voor het komende jaar. Veelal wordt dit opgedragen aan een commissie binnen de RvT. Omdat de beloning vroeger centraal stond in het takenpakket heeft de commissie de naam 'remuneratiecommissie' gekregen. Vanuit ons pleidooi om als RvT te gaan voor een brede werkgeversrol pleiten we voor een andere naam voor deze commissie, die past bij de positieve impact die de RvT kan maken op het bestuur en de organisatie. Wij spreken in deze publicatie daarom in het vervolg over de commissie Mens & Organisatie.

In deel 7 van deze publicatie gaan we dieper in op de taken die deze commissie tot haar taken zou moeten rekenen, met oog op de brede werkgeversrol. >





3

ZORGEN VOOR HET TEAM AAN DE TOP

- 59. **Waarom is het belangrijk om ons bezig te houden met het team aan de top?** >
- 60. **Hoe gaan we als RvT om met verschillende belangen binnen het bestuur?** >
- 61. **Wat gebeurt er als de balans binnen de top niet goed is?** >
- 62. **Hoe zorgen we voor een goed ontwerp van het topteam?** >
- 63. **Waarom laten we bestuurders niet zelf bepalen wat zij doen?** >
- 64. **Wie is er verantwoordelijk voor de samenwerking binnen het bestuur?** >
- 65. **Wat is een goede teamprestatie?** >
- 66. **Wat maakt een team sterk?** >

59.

Waarom is het belangrijk om ons bezig te houden met het team aan de top?

De RvT is verantwoordelijk voor het goedkeuren van de strategie en het toezien op de juiste uitvoering hiervan. Dit betekent dat toezichthouders zich bezighouden met het inrichten van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de top en indien nodig de organisatieaansturing veranderen. Bij het VTOI-NVTK horen we vaak geluiden dat bestuurders van mening zijn dat toezichthouders geen rol spelen bij de inrichting van het team aan de top. Dit is een misvatting die ook door externe toezichthouders wordt weersproken.

Een goede verstandhouding in een team aan de top is namelijk niet alleen het resultaat van sociaal intelligent gedrag van alle individuele teamleden, ook het 'intelligente ontwerp' van de rollen in het bestuur speelt hierin een grote rol. Een uitspraak die hier goed bij past, en die wij vanuit het standpunt van de werkgeversrol onderstrepen, is: "Eerst doelen en stoelen, dan pas smoelen".



60.

Hoe gaan we als RvT om met verschillende belangen binnen het bestuur?

In het bestuur van een organisatie komen verschillende belangen bij elkaar die soms tegenstrijdig kunnen zijn. Een bestuurder die over de ICT gaat heeft bijvoorbeeld meer geld nodig voor systeemaanpassingen, de bestuurder die verantwoordelijk is voor de huisvesting wil investeren in een nieuw gebouw en weer een andere bestuurder vraagt financiering voor nieuwe ontwikkelingsmaterialen. De financiële directeur wijst vervolgens op de beperkingen in de financiering.

Een van de kenmerken van een bestuursfunctie is dat je met dilemma's om moet kunnen gaan. Ook voor de RvT geldt dat de toezichthouders een goed overzicht moeten hebben van de belangrijkste strategische dilemma's. Zo kun je de strategie van de organisatie toetsen aan deze dilemma's en bijdragen aan weloverwogen keuzes.

De RvT neemt belangrijke besluiten om het organisatieontwerp in de top bij deze strategie aan te laten sluiten, wat leidt tot:

- Het maken van keuzes in de omvang en indeling van de raad van bestuur of directie.
- Een duidelijke omschrijving van het functieprofiel van een bestuurder, met daarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden expliciet benoemd.
- Een basis om te beoordelen welke persoon geschikt is voor het bestuur.

61.

Wat gebeurt er als de balans binnen de top niet goed is?

De RvT is eindverantwoordelijk voor een goed ontwerp van het team aan de top van de organisatie. Wanneer zowel de RvT als de bestuurders dit goed beseffen versterkt dit de teamprestatie en kunnen de belangrijkste dilemma's samen opgelost worden. Wanneer de balans van de verschillende rollen niet goed is, ontstaan er irritaties en kan een bestuurder het gevoel krijgen van een 'onbegonnen wedstrijd', met zelfs het besluit om ontslag te nemen.

62.

Hoe zorgen we voor een goed ontwerp van het topteam?

Het goed ontwerpen van een organisatie en het team aan de top is een vak apart. Een goed doordacht ontwerp vergt namelijk (1) kennis van de specifieke uitdagingen binnen een organisatie en (2) inzicht in de kernprocessen die zorgdragen voor de toegevoegde waarde waarvoor een organisatie is opgesteld. Ons advies is om je hiervoor goed te laten adviseren door organisatiedeskundigen, wat blijkt geeft van professionaliteit. En zo kunnen eventuele 'onhaalbare veranderingen' ineens een mogelijkheid worden. Durf hierbij als RvT te denken in dilemma's, in plaats van ze te ontkennen.



63.

Waarom laten we bestuurders niet zelf bepalen wat zij doen?

Het ontwerp van een organisatie is geen formaliteit: het is een belangrijke bouwsteen om de gekozen strategie te kunnen realiseren. Het is bijvoorbeeld de basis voor het inrichten van de digitale omgeving en administratieve processen, de verantwoordelijkheden van het personeel en andere randvoorwaarden. Vreemd genoeg staat 'organisatieontwerp' niet vanzelfsprekend op de agenda van de Raad van Toezicht. Als toezichthouder is het dan ook jouw taak om er zeker van te zijn dat bij de inrichting van de bestuurdersrollen van de organisatie alle relevante argumenten zijn behandeld en de afwegingen zijn gemaakt, zodat de bestuurders de juiste randvoorwaarden aantreffen.

64.

Wie is er verantwoordelijk voor de samenwerking binnen het bestuur?

De bestuurder en overige leden van het directieteam zijn, binnen de kaders van hun functieprofiel, zelf verantwoordelijk voor een goede samenwerking. De manier waarop zij dit organiseren en in stand houden is aan hen om te bepalen.

Het is wel aan de RvT om hierbij 'een oogje in het zeil' te houden: er is namelijk een verschil tussen samen werken en samenwerken. Sommige teams hebben een ongeschreven regel dat ieder zijn of haar eigen ding

doet en bemoeien zich niet met het werkveld van de ander. Dit is geen basis voor een goed functionerend team: je bent elkaar en daarmee de organisatie juist tot steun als je kritisch met de ander meedenkt.

65.

Wat is een goede teamprestatie?

Een goede teamprestatie leunt op twee zaken: goede resultaten én een goede onderlinge samenwerking binnen het topteam. Als toezichthouder zorg je dat je over beide aspecten een goed oordeel kunt vormen zodat je dit kunt delen met de bestuurder. Dit versterkt de boodschap dat het niet gaat om 'Im Alleingang' willen scoren, maar om gezamenlijk constructief om te gaan met verschillen en dilemma's en zo bij te dragen aan het realiseren van de strategie van de organisatie.

66.

Wat maakt een team sterk?

Stevig leiderschap kenmerkt zich door deskundige individuen die voldoende zelfkritisch zijn om te erkennen dat zij de gesprekken met hun collega's nodig hebben om tot creatieve en betere oplossingen te komen. Op deze manier ontstaat een dynamisch groepsproces en worden schijnbaar onhaalbare doelen ineens bereikbaar. De bestuurder wordt zo lid van een winnend team dat elkaar aanspoort om vooruit te komen, doet daardoor meer zijn of haar best en 'dwingt' als team het succes af.

4

ZICHT HEBBEN EN HOUDEN OP LEIDERS EN LEIDERSCHAP IN DE TOEKOMST

- 67. Hoe voorkomen we kwetsbaarheid in het team aan de top als de bestuurder wegvalt? >
- 68. Hoe verhouden de organisatie en leiderschap zich tot elkaar? >
- 69. Welke rol heeft loopbaanbeleid in de sector kinderopvang en onderwijs, en hoe kun je daar als RvT zicht op krijgen? >

67.

Hoe voorkomen we kwetsbaarheid in het team aan de top als de bestuurder wegvalt?

Als RvT moet de continuïteit van leiderschap hoog op de agenda staan, om kwetsbaarheid van de organisatie te voorkomen. Zorg dat je in beeld hebt welke functies in de directie essentieel zijn voor de kwaliteit van het leiderschap en of er voldoende tijd en oprechte aandacht wordt besteed aan de personen die deze sleutelrol invullen. Vraag jezelf bijvoorbeeld af of je mét hen of óver hen aan het praten bent.

Als toezichthouder geef je verder zelf het goede voorbeeld door te focussen op groei en neem je de verantwoordelijkheid voor het bespreken van de perspectieven van de directieleden. Let op of er voldoende kandidaten zijn die de bestuurder op zouden kunnen volgen. Houd je bezig met het boeien en binden van deze potentiële opvolgers en ondersteun de bestuurders en leden van het directieteam in het boeien en binden van deze belangrijke personen. Om een organisatie te leiden heb je talent nodig, het is aan de RvT om deze talenten te waarderen zodat ze niet naar de concurrent vertrekken.

68.

Hoe verhouden de organisatie en leiderschap zich tot elkaar?

Deze twee thema's zijn nauw met elkaar verbonden en vormen een 'kip-ei-verhaal'. Een goed ontwikkelde organisatie trekt namelijk geschikte leiders aan en geschikte leiders dragen bij aan een goede ontwikkeling en ordening van een organisatie. Zo gaan organisatie- en leiderschapsontwikkeling hand in hand.

De RvT draagt bij aan het aantrekken en vasthouden van deze geschikte leiders, door goed te weten wat een bestuurder moet kunnen en kennen en dit te vertalen in een profiel voor goed leiderschap. De bestuurder is de meest zichtbare 'cultuurdrager' van de organisatie. De RvT draagt de verantwoordelijkheid om toezicht te houden dat de opvolging van het leiderschap waar mogelijk van binnenuit wordt gerealiseerd. Cultuur wordt namelijk van binnenuit gevormd en niet van buitenaf 'gekweekt'.

69.

Welke rol heeft loopbaanbeleid in de sector kinderopvang en onderwijs, en hoe kun je daar als RvT zicht op krijgen?

Organisaties die in staat zijn het werk zo te organiseren dat mensen kunnen groeien in hun functie en vaardigheden, zijn aantrekkelijker voor talentvolle medewerkers. Hiervoor is het nodig om met een strategische blik naar de inrichting van het werk te kijken en het gesprek aan te gaan, zodat er waarde toegevoegd kan worden aan de langetermijndoelen van de organisatie. Loopbaanbeleid komt echter vaak niet van de grond, doordat er te weinig oog is voor de rol van ontwikkeling binnen een functie. Wij adviseren dan ook om hier extra aandacht aan te besteden en in te investeren, om talentvolle mensen aan te trekken en te behouden.



5

ZICHT HEBBEN EN HOUDEN OP DE WERKGEVERSTAKEN VAN DE BESTUURDER

- 70. Is jouw organisatie 'a great place to work'? >
- 71. Met welke veranderingen op de arbeidsmarkt moeten we rekening houden? >
- 72. Heeft jouw organisatie een visie op diversiteit? >
- 73. Wat is de visie van jouw organisatie op de toekomst van werk? >
- 74. Zijn sleutelposities binnen de organisatie bekend en geborgd? >
- 75. Hoe kijkt het bestuur naar vraagstukken op het gebied van mens en organisatie? >
- 76. Wat is de positie van de medezeggenschap als stakeholder binnen de organisatie? >
- 77. Hoe kijkt de RvT naar de medezeggenschap? >
- 78. Hoe werkt de organisatie aan een open en veilige cultuur? >
- 79. Wat is de visie op het geven en krijgen van feedback binnen de organisatie? >
- 80. Welke indicatoren geven weer hoe de organisatie scoort op het gebied van mens en organisatie? >

70.

Is jouw organisatie 'a great place to work'?

Vraag jezelf als toezichthouder continu af of jullie organisatie een fijne plek is om te werken. Dit zal een goede sollicitant voor de bestuurdersfunctie zich namelijk ook afvragen: 'Wil ik voor deze organisatie werken?', 'Kan en wil ik me verbinden aan de missie die zij nastreven?' en 'Hoeveel zelfstandigheid en vrijheid krijg ik om mijn eigen doelen te kunnen nastreven binnen de organisatie?'. Zorg dat je mensen en functies niet ziet als een 'resource' maar als een waardevol en noodzakelijk onderdeel van de organisatie. En kijk zoveel mogelijk objectief naar jouw organisatie als werkgever (en de invloed van het imago van de kinderopvang en de onderwijssector) en stel vast of het inderdaad 'a great place to work' is.

71.

Met welke veranderingen op de arbeidsmarkt moeten we rekening houden?

Als toezichthouder is het belangrijk om op het gebied van 'de manier van werken' vooruit te kijken om waarde te kunnen creëren en de continuïteit van de organisatie te kunnen borgen. Het is verstandig om, met oog op de arbeidsrelatie tussen mensen en de organisatie, veranderingen in de technologie, demografie en de verwachtingen van werknemers over de manier van samenwerking, te volgen en indien mogelijk en gewenst te verwerken in de organisatie.



Denk hierbij aan het werken met innovatieve en effectieve samenwerkings-tools die zijn ontwikkeld door softwarebedrijven om een nieuwe manier van werken mogelijk te maken. Zo kan op een laagdrempelige manier ondersteuning worden geboden om op afstand te kunnen werken en een team op afstand te kunnen leiden. Wanneer de organisatie hierin stil zou staan ontstaat het risico dat de jonge generatie de 'oude' manier van werken niet aantrekkelijk vindt, waardoor er geen jong talent aangetrokken zal worden. De snelle veranderingen die door het coronavirus hun intrede hebben gedaan zijn een goede illustratie.

72.

Heeft jouw organisatie een visie op diversiteit?

Diversiteit is een belangrijk thema voor een organisatie. Wanneer het bestuur, de RvT en het gehele werknemersbestand een goede afspiegeling zijn van de diversiteit binnen de maatschappij sluit de organisatie beter aan bij deze maatschappij en bijvoorbeeld de diversiteit binnen de leerling-populatie.

Toch staat het onderwerp niet in iedere organisatie op de agenda. De rol van de RvT is dan ook om hier waakzaam voor te zijn en een eventuele 'dode hoek' binnen het bestuur op te sporen zodat de diversiteit goed vertegenwoordigd wordt binnen de organisatie. Actuele thema's die hiermee gemoeid zijn, zijn bijvoorbeeld: integratie, krimp, digitalisering, zorg, innovatie, samenwerkingsvormen en arbeidsparticipatie.

73.

Wat is de visie van jouw organisatie op de toekomst van werk?

Bij de VTOI-NVTK merken we dat het zwaartepunt voor de toezichthouder in de praktijk vooral op de financiële en operationele aspecten van de organisatie ligt. Terwijl digitalisering en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor vele organisaties serieuze strategische risico's vormen. Wanneer er bijvoorbeeld onvoldoende gekwalificeerde leraren beschikbaar zijn, worden klassen naar huis gestuurd. En de coronacrisis heeft ons duidelijk gemaakt dat een gebrek aan digitalisering de ongelijkheid op het gebied van kansen vergroot. We pleiten er daarom voor om de toekomst van werk hoger op de agenda te zetten en adviseren de toezichthouder hier een duidelijke visie over te vormen.

Dit houdt in dat je tijdig moet nadenken over de wijze waarop het werk en de werkomstandigheden veranderen. Uit de media en onze ervaring blijkt dat het voor kinderopvang- en onderwijsorganisaties een enorme uitdaging is om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen. Dit vormt een reële dreiging voor de voortzetting van de organisatie. Daarom beperkt de rol van toezichthouder zich niet tot een reflectieve functie, waarin je achteraf vaststelt of er juist gehandeld is. Jouw rol verschuift steeds meer naar het voorzien van 'toezicht vooraf', door te adviseren over het nog te voeren beleid.



74.

Zijn sleutelposities binnen de organisatie bekend en geborgd?

Een sleutelpositie is een functie die belangrijk is voor de continuïteit van de organisatie. Dit gaat verder dan het bestuur en betreft bijvoorbeeld ook de functie van een IT-systeembeheerder. Wanneer er slechte personeelsplanning is en deze functie niet vervuld is, raakt dit direct de gehele organisatie, omdat de digitale infrastructuur niet meer beheerd wordt.

In een organisatie is gemiddeld twee tot drie procent van de functies een sleutelpositie. De RvT heeft geen beslissingsbevoegdheid voor het benoemen van individuele personen op al deze sleutelposities, maar heeft wel de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het in beeld brengen van deze kwetsbaarheden. Als toezichthouder is het daarom heel waardevol om het debat aan te gaan binnen de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap, over welke functies precies essentieel zijn voor het succes en de continuïteit van de organisatie.

Niet alle bestuurders zijn echter gewend dat een RvT zich ook met de posities bezighoudt waar hij geen benoemingsbevoegdheid heeft. Het helpt dan om een analyse te maken hoe de sleutelposities nu vervuld zijn en welke veranderingen je hierin verwacht, zodat de mindset van de bestuurder verandert en er samen naar de invulling van sleutelposities gekeken kan worden.

75.

Hoe kijkt het bestuur naar vraagstukken op het gebied van mens en organisatie?

In de actuele governance codes van de kinderopvang en het onderwijs wordt erkend dat de thema's cultuur en gedrag belangrijke onderdelen zijn. Toch zijn er nog amper systemen of modellen waar een toezichthouder zich aan vast kan houden. Onder de noemer 'Voorkom toezicht met een dode hoek' hebben Janssen Groesbeek & De Ruyter de Wildt (2018) een waardevolle publicatie gepresenteerd over het goed kijken en luisteren naar de 'tone at the top' over hr-vraagstukken. De vraag is of het binnen het bestuur bij mooie woorden blijft of dat er daadwerkelijk daden volgen. In de publicatie staat: "Cultuur, gedrag en reputatie zijn de aspecten die samen de soft controls vormen. Hierbij draait het om de menselijke factor. Het gaat om de leefwereld waar cultuur, gedrag en reputatie het resultaat zijn van interacties tussen mensen en die bepalend zijn voor de waarde creatie tussen organisatie en stakeholders."

Een goede indicator voor de houding van het bestuur ten aanzien van hr-vraagstukken is het opgestelde profiel voor de hr-directeur en zijn of haar formele en informele impact op de organisatie. Een bestuurder die het belang van 'human resources' hoog inschat zal kiezen voor een strategische partner die kennis en kunde meebrengt om met mensen en de functies binnen de organisatie het verschil te kunnen maken.

Wat is de positie van de medezeggenschap als stakeholder binnen de organisatie?

De medezeggenschap heeft net als de RvT de taak om goed bestuur te borgen, met een nog specifiekere invalshoek en andere betrokken partijen. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) regelt de samenwerking tussen medezeggenschap, bestuur en toezicht. Deze wet is een minimum en schetst een wettelijk kader waarbinnen zelf geacteerd kan worden. Daarnaast zijn er binnen de kinderopvang en het onderwijs aanvullende wetten op het gebied van medezeggenschap:

1. Kinderopvang: binnen de kinderopvang ligt het medezeggenschapsrecht bij de oudercommissie. Deze commissie behartigt de belangen van alle ouders met kinderen op de opvang, en is verantwoordelijk voor het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de opvang. Dit doet de commissie door gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan het bestuur. Deze adviesrechten zijn vastgelegd in de Wet Kinderopvang.
2. Funderend onderwijs: sinds 2007 kent het funderend onderwijs de Wet medezeggenschap op scholen (WMS). In deze wet zijn bepalingen opgenomen die onder andere betrekking hebben op de samenstelling, vormen en rechten van de medezeggenschap. Naar verwachting zal de WMS per 1 januari 2021 aangevuld worden met onder andere een adviesrecht op de groeps grootte binnen

het onderwijs en het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting van een onderwijsinstelling. Met behulp van de WMS en de beoogde wijzigingen wordt de rol van de medezeggenschap verstevigd en kan de rol van kritische partner voor de bestuurder beter vervuld worden.

3. Middelbaar beroepsonderwijs: in het mbo geldt sinds 2010 het stelsel van gedeeld medezeggenschap, bestaande uit werknemers en studenten. Voor de werknemers is de WOR het uitgangspunt. Deze wordt aangevuld met een Professioneel Statuut mbo waarin aanvullende advies- en instemmingsbevoegdheden zijn toegekend. Hierin is onder andere geregeld dat de medezeggenschap instemmingsrecht heeft op de hoofdlijnen van de begroting. De medezeggenschap van studenten is geregeld in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB).
4. Hoger onderwijs: het hoger onderwijs kent zowel gedeelde als ongedeelde medezeggenschap. Bij een gedeelde medezeggenschap wordt de raad gevormd door zowel werknemers als studenten, en is de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) van toepassing. Bij ongedeelde medezeggenschap heeft de onderwijsinstelling een ondernemingsraad en een studentenraad en is de WOR van toepassing. Aanvullend heeft de Wet Versterking Besturing de medezeggenschap in het hoger onderwijs nog verder verstevigd. Hierin is onder andere geregeld dat de medezeggenschap instemmingsrecht heeft op de hoofdlijnen van de begroting en adviesrecht met betrekking tot aanstelling en ontslag van de bestuurder.



Het stakeholdermodel op het gebied van medezeggenschap functioneert goed bij een gezond evenwicht tussen zeggenschap en de mogelijkheden om te beïnvloeden, en is een indicator voor de cultuur van de organisatie. Wanneer er voldoende ruimte is voor participatie volgt er sneller feedback vanuit de werkvloer, ontstaat er meer draagvlak en worden beoogde veranderingen sneller geaccepteerd en geïmplementeerd.

77.

Hoe kijkt de RvT naar de medezeggenschap?

Bij de VTOI-NVTK merken we steeds vaker dat er zorgen worden geuit omdat er onvoldoende kandidaten zijn voor mogelijke deelname aan de medezeggenschap. Het is voor de RvT dan ook belangrijk om te onderzoeken of de medezeggenschap voldoende erkenning ervaart en of de vraagstukken waarover de bestuurder en RvT met hen in gesprek gaat er ook echt toe doen. Onze ervaring is dat naarmate de aandacht en erkenning voor de medezeggenschap oprechter is en ook uitgesproken wordt, de bereidheid van werknemers om deel te nemen aan de medezeggenschap ook groter wordt.

In de 21ste eeuw stemmen mensen met hun voeten: wanneer zij zich niet gewaardeerd voelen zullen ze vertrekken. Dit geldt ook voor de werknemersvertegenwoordiging binnen de medezeggenschap: wanneer zij het nut

niet inzien van deelname zullen zij uit de medezeggenschap stappen. Omdat de kennis die werknemers met zich meebrengen over de organisatie enorm belangrijk is, moet de RvT hier waakzaam op zijn.

78.

Hoe werkt de organisatie aan een open en veilige cultuur?

Wij ondersteunen de visie dat cultuur een gevolg is van het personeelsbeleid dat je voert. Ons advies is als toezichthouder goed te letten op de samenhang tussen drie elementen:

1. De zin en ziel van de organisatie. Het gaat om de 'outcome' en niet de 'output'. Oftewel het algehele resultaat en niet alleen de cijfers.
2. De waarden die zichtbaar zijn in gedrag en gedragsregels. Wees er scherp op of werknemers gezien worden als mens of als functie. De diepewortelde waarden zijn vaak het best zichtbaar op emotionele momenten, bijvoorbeeld bij fouten van een leidinggevende en hoe problemen met kinderen of ouders aangepakt worden.
3. Het talent van de organisatie. Is jullie organisatie ergens steengoed in of blinken jullie eigenlijk nergens in uit? Zorg dat het benodigde talent om steengoed te zijn wordt gekoesterd met inzet van rituelen, symbolen, passende normen en regels. Zo zullen getalenteerde mensen zich op hun plek voelen en positief over de organisatie en de missie praten.



79.

Wat is de visie op het geven en krijgen van feedback binnen de organisatie?

Een organisatie is een sociaal systeem en de vitaliteit is daardoor direct gekoppeld aan de kwaliteit van feedback. Goede feedback wordt (1) direct, (2) zonder tijdverlies en (3) aan de juiste persoon gegeven. Let ook op of dit op een beoordelende, veroordelende of zuiver beschrijvende manier wordt gedaan.

Het is belangrijk dat binnen de organisatie wordt begrepen dat de functie van toezichthouder, en daarmee het controleren van zaken, niet puur bedoeld is als het handhaven van normen. Toezicht houden biedt vooral de mogelijkheid tot het geven van constructieve feedback en van elkaar leren, waardoor controleren leidt tot controleren. Zo kunnen samen nieuwe, creatieve oplossingen gevonden worden voor concrete uitdagingen.

De RvT en medezeggenschap kunnen zo de bestuurder helpen met opbouwende kritiek en een klankbord zijn voor essentiële kwesties. Een goede bestuurder zal hier gebruik van maken en tegenspraak verwelkomen om ervan te kunnen leren en de organisatie vooruit te helpen. Let op dat deze positie als klankbord zich niet laat afdwingen, maar verdiend moet worden vanuit vertrouwen.

80.

Welke indicatoren geven weer hoe de organisatie scoort op het gebied van mens en organisatie?

Het is aan de gouden driehoek – het bestuur, de RvT en de medezeggenschap – om goed te analyseren, luisteren en het gesprek te voeren om de relevante indicatoren voor de eigen organisatie te vinden. ‘Meten is weten’, dus het is zeer belangrijk dat de organisatie zich bewust is van aspecten die belangrijk zijn voor het goed functioneren van mensen in de organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om hard controls met concrete cijfers uit de systeemwereld, maar zeker ook soft controls die de leefwereld van werknemers weergeven (Janssen Groesbeek & De Ruyter de Wildt, 2018).

Het is zeer belangrijk dat strategische vraagstukken rondom mens en organisatie een prominente plaats krijgen in de bestuurskamer en de daaruit volgende governance code. Verdonk-van Lokven (2019) geven een schets waar de RvT als toezichthouder en adviseur aan bij kan dragen op het gebied van de vitaliteit van de organisatie en de mensen die er werken.

6

ZORGT DE RVT GOED VOOR ZICHZELF?

81. Welk belang heeft diversiteit binnen de RvT? >

82. Hoe zorgen we voor een goede basis binnen de RvT? >

83. Wat is belangrijk bij het werven van nieuwe RvT-leden? >

84. Hoe werkt het beloningsbeleid voor de RvT zelf? >

81.

Welk belang heeft diversiteit binnen de RvT?

Uit onderzoek van Janssen Groesbeek & De Ruyter de Wildt (2018) blijkt dat de samenstelling van en samenwerking binnen de RvT grote invloed heeft op de kwaliteit van toezicht op soft controls. Diversiteit speelt hierin een grote rol: niet alleen in termen van competenties bij het zoeken van de juiste mensen maar ook op het gebied van maatschappelijke thema's voegt diversiteit veel toe aan het risicobewustzijn en de kwaliteit van gesprekken binnen de RvT.

Een tweede bevinding uit het onderzoek is dat toezichthouders veel meer aandacht moeten geven aan het houden van toezicht op cultuur, gedrag en reputatie. Hiervoor is het noodzakelijk om te erkennen dat kennis en oriëntatie essentieel is. Je leest hier meer over in het vorige onderdeel van deze publicatie.

82.

Hoe zorgen we voor een goede basis binnen de RvT?

Vaak wordt er binnen de RvT vooral gekeken naar elkaars zakelijke achtergrond, door het curriculum vitae door te nemen. Dit is wat ons betreft onvoldoende basis om als toezichthouders effectief samen te kunnen werken. Zeker als de organisatie een gevoelige verandering door moet maken is het kennen van elkaars waarden en overtuigingen belangrijk. De RvT zal hier zelf initiatief in moeten nemen en draagt zelf de verantwoordelijkheid voor een goede en constructieve samenwerking.

Dit kan aanleiding zijn om een bijeenkomst te organiseren, indien gewenst met externe begeleiding, om het gesprek te voeren over waarden en overtuigingen, de beleving van iedere toezichthouder te bespreken en te onderzoeken hoe deze elementen aansluiten bij de missie van de organisatie. Ook wanneer er nieuwe leden toetreden tot de RvT, wat op regelmatige basis gebeurt, is het belangrijk om snel een goed beeld van elkaar te krijgen om goed samen te kunnen werken.




83.

Wat is belangrijk bij het werven van nieuwe RvT-leden?

Toezichthouders moeten niet alleen anticiperen op de uitdagingen voor de organisatie, maar ook op veranderingen in de samenstelling van de RvT. Wanneer bekend is dat een medetoezichthouder zal vertrekken, moet tijdig een nieuwe kandidaat gezocht worden. Ook in het geval van herbenoeming is het belangrijk dat de RvT zelf de regie voert en op tijd een herbeoordeling doet.


De werving werkt in de basis vergelijkbaar aan het werven van een nieuw bestuurslid. Het verschil is dat voor de RvT een algemeen profiel gebruikt kan worden, waarbij wel extra gelet moet worden op kennis van onderwerpen die de komende periode belangrijk zijn. Zo versterk je de diversiteit binnen de RvT en wordt er bijgedragen aan leiderschap op het hoogste niveau.

Ook bij het werven van nieuwe RvT-leden wordt steeds vaker gebruik gemaakt van professionele werving- en selectiebureaus. Zij kunnen ondersteunen in het proces en bijdragen aan de diversiteit in kennis en achtergrond, door vanuit hun netwerk met nieuwe potentiële kandidaten te komen. We wijzen je graag op de aanvullende handreiking 'Werving & selectie voor toezichthouders in kinderopvang' op het ledenportaal van de VTOI-NVTK. 

84.

Hoe werkt het beloningsbeleid voor de RvT zelf?

Doordat de RvT het hoogste orgaan is binnen de organisatie kan de hoogte van de bezoldiging zelf vastgesteld worden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met de geldende wettelijke kaders.

Wettelijk geldt voor RvT-leden in het onderwijs een maximum van 10% van het WNT-maximum voor de organisatie en maximaal 15% op de bezoldiging van de voorzitter. Voor toezichthouders in de kinderopvang heeft VTOI-NVTK een zorgvuldig opgestelde richtlijn waarbij de norm-bedragen jaarlijks worden geïndexeerd. In de handreiking 'Honorering voor toezichthouders' op het ledenportaal van de VTOI-NVTK  bieden we concrete richtlijnen voor het bepalen van de hoogte van de bezoldiging. Het uitgangspunt hierbij is dat het vaststellen van deze hoogte maatwerk is per instelling en maatschappelijk te legitimeren moet zijn.

De wettelijke maxima voor de onderwijssector liggen namelijk ruim boven de bezoldigingen die in de praktijk in het onderwijs worden toegekend. Ons uitgangspunt is dat je niet automatisch moet uitgaan van het maximum, maar binnen de wettelijke kaders een beloningsbeleid moet vaststellen dat past bij de verantwoordelijkheid, de te verwachten tijdsbesteding en de doelstellingen van de organisatie.





7

MAAK EEN RvT-COMMISSIE VERANTWOORDELIJK VOOR MENS EN ORGANISATIE

85. **Waarom is een aparte RvT-commissie aan te raden?** >

86. **Wat is de rol van het reglement van de RvT-commissie?** >

87. **Wat zijn de vijf aandachtsgebieden van de RvT?** >

88. **Welke keuzes zijn belangrijk in het opzetten van een aparte commissie?** >

89. **Waarom is het verstandig de voorzitter van de RvT niet de voorzitter van de commissie te laten zijn?** >

90. **Hoe kunnen we de werkgeversrol van de RvT verankeren in de organisatie?** >

85.

Waarom is een aparte RvT-commissie aan te raden?

Onze visie is dat er een professionaliseringslag nodig is binnen het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs. Deze organisaties worden namelijk enerzijds steeds groter en complexer. Anderzijds beseffen we dat de taak van de kinderopvang en het onderwijs enorm belangrijk is voor onze jeugd om te kunnen leren, een veilige opvang te bieden en ouders te ondersteunen om te kunnen werken.

De werkgeversrol van de RvT is hiermee een omvangrijke taak geworden. Het uitvoerende werk van de RvT vraagt veel aandacht en toewijding en de toezichthoudende taken vergen meer verdieping en voorbereiding. Daarom adviseren we deze werkzaamheden en deskundigheid in een aparte commissie onder te brengen. In principe zou deze onder de noemer 'remuneratiecommissie' kunnen vallen. Maar omdat zij zich naast het onderdeel 'beloning' ook met vier andere aandachtsgebieden bezighoudt, pleiten we ervoor om de commissie de naam 'Mens en organisatie' te geven. Hiermee wordt direct aangegeven dat de RvT ook oog heeft voor leiderschap, de rol van werknemers en de functies binnen de organisatie.

86.

Wat is de rol van het reglement van de RvT-commissie?

In de praktijk worden vaak alleen de taken en verantwoordelijkheden van de benoemings- en remuneratiecommissie beschreven in het reglement. Denk hierbij aan het benoemen, beoordelen en belonen van de bestuurders.

Kijkend naar de brede werkgeversrol van de RvT pleiten wij voor een 'eigentijds en eigenwijs' reglement, waarin alle vijf taken worden benoemd die een commissie op zich neemt om de hoeveelheid werk voor de RvT hanteerbaar te houden. Indien de werkwijze van de RvT het niet mogelijk maakt om met aparte commissies te werken, zijn er vijf aandachtsgebieden die een gezamenlijke opdracht vormen aan de voltallige RvT. Deze benoemen we nog eens in de volgende vraag.

87.

Wat zijn de vijf aandachtsgebieden van de RvT?

De RvT is verantwoordelijk voor zowel uitvoerende, zorgende werkzaamheden waarbij de regie gepakt moet worden. De RvT heeft daarnaast toezichthoudende taken waarbij de RvT als adviseur optreedt. Dit hebben we samengevat in vijf aandachtsgebieden die, wanneer goed en consistent uitgevoerd, betekenis en voldoening geven en de impact verhoogt die de RvT heeft op de organisatie en het bestuur.

Voor deze aandachtsgebieden geldt een uitvoerende rol waarin de RvT de regie heeft:

1. Werkgever van de bestuurder. Binnen deze verantwoordelijkheid vallen het werven, selecteren, benoemen, beoordelen en belonen van de bestuurder. Inclusief het op enig moment beëindigen van de arbeidsrelatie.
2. Vertalen van de strategie naar een goed ontworpen team aan de top. Dit ontwerp wordt uiteraard besproken en overlegd met de zittende bestuurder maar de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het inrichten van de bevoegdheden en wie welke verantwoordelijkheid heeft, ligt bij de RvT.
3. Zorgdragen voor de kwaliteit en continuïteit van de RvT zelf. Er moet tijdig geanticipeerd worden wanneer de benoemingstermijn eindigt en indien gewenst overgegaan tot het proces van herbenoeming. In het geval van vertrek van een toezichthouder draagt de rest van de RvT de verantwoordelijkheid om nieuwe kandidaten te zoeken en de persoon goed in te werken. De RvT zorgt zelf voor permanente educatie binnen het team en doet regelmatig aan zelfevaluatie.

Voor deze aandachtsgebieden geldt een toezichthoudende rol waar de RvT als adviseur optreedt:

4. De kwaliteit en continuïteit van leiderschap. Het gaat hierbij primair om de functies waar de RvT invloed heeft op de benoeming van de bestuurder. In grotere organisaties geeft de RvT aanvullend advies en houdt toezicht op de ontwikkeling van talent, wat bijdraagt aan de cultuur van de organisatie.



5. Toezicht houden op goed werkgeverschap van de bestuurder. Hierbij gaat de RvT dieper in op de strategische kansen en risico's op het gebied van mens en organisatie en het bijdragen aan de kwaliteit en het voortbestaan van de organisatie.

88.

Welke keuzes zijn belangrijk in het opzetten van een aparte commissie?

Door de omvangrijke werkgeversrol van de RvT wordt er vaak met aparte commissies gewerkt. Bij het opstellen van een commissie zijn er drie belangrijke keuzes:

1. Welke werkzaamheden voert de commissie uit en op welke manier? Naast de zorg voor de bestuurder, het team van bestuurders en de RvT zelf kan ook gekozen worden om het toezicht op talent en de werkgeversrol van de bestuurder aan het takenpakket van de commissie toe te voegen. Dit kan worden vastgelegd in het reglement van de commissie. Wees daarnaast ook scherp op belangrijke tijdlijnen en bijzondere data zoals verjaardagen en jubilea. Door hier aandacht aan te besteden vervul je een voorbeeldrol binnen de organisatie.
2. Welke personen zullen lid worden van de commissie Mens en organisatie? Wij raden aan dat de voorzitter van de RvT in ieder geval deelneemt aan de commissie. Hij of zij kan dan beter geen voorzitter zijn van deze specifieke commissie omdat dit strijdig kan zijn met de voorzittersrol van de gehele raad. Het is belangrijk om personen te kiezen die kennis van en affiniteit hebben met leiderschap,

mensgericht werken en uiteraard de sectoren kinderopvang en het onderwijs kennen. Daarnaast vragen de uitvoerende taken om een taakgerichte commissievoorzitter met goede communicatieve vaardigheden.

3. Welke ondersteuning is er vanuit de organisatie? Er kan een samenwerking afgestemd worden met de bestuurssecretaris en/of de directie van personeelszaken. Let wel op dat de functiehouder om moet kunnen gaan met een dubbele rol binnen de organisatie en dat integriteit een gevoelig issue kan zijn omdat de commissie zich onder andere bezig zal houden met het personeelsdossier van de bestuurder. Daarom adviseren we om tijdig externe juridische adviseurs in te schakelen bij het aanstellen of ontslaan van bestuurders.

89.

Waarom is het verstandig de voorzitter van de RvT niet de voorzitter van de commissie te laten zijn?

De voorzitter van de RvT heeft de meest intensieve relatie met de bestuurders, waardoor het van belang is dat hij of zij deelneemt aan de commissie. We adviseren echter dat een andere toezichthouder van de RvT de rol van voorzitter van de commissie op zich neemt om zo een 'vriendelijke criticaster' te kunnen zijn voor de voorzitter van de RvT. Daarnaast kan de samenwerking tussen de RvT en de voorzitter onder druk komen te staan omdat de RvT beslist of hij of zij (her)benoemd wordt. In situaties als deze kan de voorzitter van de commissie 'Mens en organisatie' behulpzaam zijn om de spanning uit de situatie te halen.

Hoe kunnen we de werkgeversrol van de RvT verankeren in de organisatie?

We hopen allereerst dat je onze adviezen in deze publicatie ter harte neemt, om als RvT een brede werkgeversrol op te pakken binnen de organisatie. Wanneer dit inderdaad het geval is geven we graag als laatste advies mee om deze werkgeversrol gezamenlijk vast te leggen in het algemene functieprofiel voor toezichthouders van de RvT. Dit helpt in het krijgen van draagkracht binnen de organisatie én in het vinden van nieuwe toezichthouders die kunnen bijdragen aan de brede verantwoordelijkheid van de RvT.

In de 21ste eeuw maken mensen meer dan ooit het verschil. Als toezichthouder heb je een unieke kans om dit inzicht te vertalen naar concrete acties.

Omdat je het goede voorbeeld bent!

Literatuurlijst

- Format profielschets Bestuurder (publicatie VTOI-NVTK 2019)
- Handreiking honorering voor toezichthouders (publicatie VTOI-NVTK 2020)
- Handreiking jaarverslag voor toezichthouders (publicatie VTOI-NVTK 2019)
- Handreiking voor toezichthouders (publicatie VTOI-NVTK 2019)
- Handreiking werving en selectie bestuurder in onderwijs en kinderopvang (publicatie VTOI-NVTK 2019)
- Handreiking werving & selectie voor toezichthouders in onderwijs en kinderopvang (publicatie VTOI-NVTK 2018)
- Janssen Groesbeek, M. & De Ruyter de Wildt, M. (2018). Voorkom toezicht met een dode hoek; Onderzoek naar integratie van cultuur, gedrag en reputatie in toezichtsroutines. Den Haag, Nederland: By Trust.
- Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurders Kinderopvang (publicatie VTOI-NVTK 2015)
- Wijnsma, P., Pelzer, H. & Milz, M. (2020). Onvrijwillig; Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders. Haarlem, Nederland: Mediawerf Uitgevers.



Disclaimer

Aan de inhoud van deze publicatie en/of de website kan op geen enkele wijze rechten worden ontleend of aanspraken worden gemaakt. VTOI-NVTK is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van de hierin aangeboden informatie. U kunt zich niet in rechte beroepen op de teksten en eventuele bijlagen.

© Monika Milz, 2020 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. Leden mogen informatie op deze website wel afdrukken en/of downloaden voor eigen persoonlijk gebruik en binnen het toezichthoudende orgaan waarmee zij collectief lid zijn van de 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

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

www.vtoi-nvtk.nl