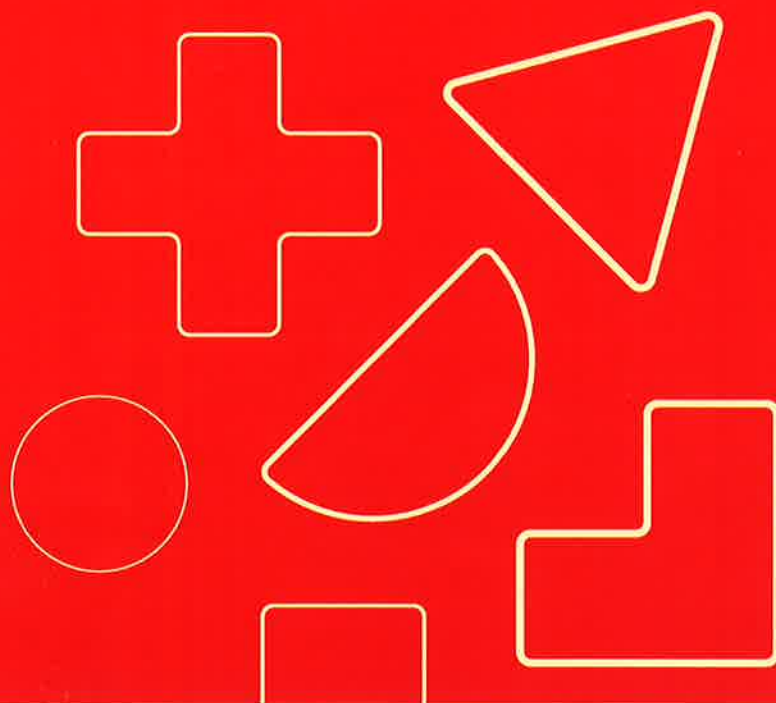


EVALUATIE & ONTWIKKELING VAN BESTUURDERS

Handreiking van de vereniging van toezichthouders
in onderwijs en kinderopvang



EVALUATIE & ONTWIKKELING VAN BESTUURDERS

Handreiking van de vereniging van toezichthouders
in onderwijs en kinderopvang

Disclaimer

Deze handreiking is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Indien u desondanks een fout ontdekt, laat ons dat dan weten. Deze tekst geldt niet als een (juridisch) advies, maar beschrijft aandachtspunten en processtappen. U kunt zich in rechte niet beroepen op deze tekst.

© VTOI-NVTK, 2022

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

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

VTOI-NVTK
november 2022

Inhoud

Inleiding	4
1. Het algemene wettelijk kader	5
1.1 Burgerlijk wetboek	5
1.2 Onderwijs(sector)wetten en Wet kinderopvang	5
1.3 Rechtspraak	6
2. Cao voor bestuurders/algemene cao's	7
3. Governancecodes en toelichting	8
4. Trends op HR-gebied	11
Trend 1 afschaffing vaste, jaarlijkse evaluatiegesprekken	11
Trend 2 360-graden 'review'	11
Trend 3 voorbeeldgedrag bestuur in gewenste cultuur	12
Trend 4 meer aandacht voor functioneren en ontwikkeling van teams	12
Trend 5 meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders	12
5. Praktijktips voor toezichthouders: vraag en antwoord	13
(1) HR-trends	13
Hoe kan de raad van toezicht op een goede manier een 360-graden review toepassen?	13
Welke thema's zijn relevant om de gewenste ontwikkeling van de bestuurder goed in kaart te brengen?	14
Wat is het verschil tussen de evaluatie van prestaties van de organisatie en die van de bestuurder?	14

Inhoud

Inleiding	4		
1. Het algemene wettelijk kader	5		
1.1 Burgerlijk wetboek	5		
1.2 Onderwijs(sector)wetten en Wet kinderopvang	5		
1.3 Rechtspraak	6		
2. Cao voor bestuurders/algemene cao's	7		
3. Governancecodes en toelichting	8		
4. Trends op HR-gebied	11		
Trend 1 afschaffing vaste, jaarlijkse evaluatiegesprekken	11		
Trend 2 360-graden 'review'	11		
Trend 3 voorbeeldgedrag bestuur in gewenste cultuur	12		
Trend 4 meer aandacht voor functioneren en ontwikkeling van teams	12		
Trend 5 meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders	12		
5. Praktijktips voor toezichthouders: vraag en antwoord	13		
(1) HR-trends	13		
Hoe kan de raad van toezicht op een goede manier een 360-graden review toepassen?	13		
Welke thema's zijn relevant om de gewenste ontwikkeling van de bestuurder goed in kaart te brengen?	14		
Wat is het verschil tussen de evaluatie van prestaties van de organisatie en die van de bestuurder?	14		
(2) Sturen op basis van vertrouwen	15		
Hoe kan een bestuurder zich ontwikkelen in sturen op basis van vertrouwen?	15		
Hoe kan de raad van toezicht het sturen op vertrouwen van de bestuurder ondersteunen?	15		
(3) Inwerkperiode nieuwe bestuurder	16		
Wat is de rol van de raad van toezicht in de inwerkperiode van een bestuurder?	16		
(4) Duurzame inzetbaarheid	17		
Hoe moet de raad van toezicht toezien op de duurzame inzetbaarheid?	17		
Wie vervult de werkgeversrol namens de raad van toezicht?	18		
Hoe kan de raad van toezicht coaching voor de bestuurder inzetten?	19		
Welke vragen kunnen bij coaching van bestuurder aan de orde komen?	19		
(5) Tot slot	20		
Wat te doen met de verslaglegging van evaluatiegesprekken?	20		
Literatuurlijst	21		

Inleiding

De werkgeversrol van de raad van toezicht wordt steeds belangrijker. Dat is niet voor niets: in deze tijd van grote maatschappelijke opgaven wordt steeds meer van de bestuurder gevraagd. Hoe geeft de raad van toezicht concreet invulling aan die werkgeversrol? De VTOI-NVTK biedt ondersteuning, onder meer met deze Handreiking Evaluatie & ontwikkeling van bestuurders.

Een belangrijke aanleiding om de handreiking te publiceren, is de recent afgesloten cao voor bestuurders in het funderend onderwijs (primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO)). In deze cao staan niet alleen afspraken over het loongebouw en arbeidsvoorwaarden, maar ook over professionalisering van de bestuurder. Hij of zij drukt immers een belangrijke stempel op de kwaliteit van het onderwijs.

In deze handreiking richten we ons naast de twee sectoren van het funderend onderwijs, PO en VO, ook op het MBO en de Kinderopvang.

We bouwen in deze handreiking voort op de publicatie 'De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht' van de VTOI-NVTK uit 2020. Op relevante plaatsen in deze handreiking verwijzen we naar die publicatie.

'Levend document'

Deze handreiking schrijft overigens niet voor hoe de raad van toezicht zich als werkgever moet opstellen, maar biedt handvatten. Na een korte behandeling van de relevante wetgeving, cao's, Governancecodes en HR-trends behandelen we een reeks praktische vragen die de raad van toezicht op weg helpt om zijn rol als werkgever goed te vervullen. De handreiking is een 'levend document': indien nodig wordt deze geactualiseerd en worden nieuwe vragen toegevoegd.

Voor alle duidelijkheid: deze handreiking gaat over de evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder die werkzaam is op basis van een dienstverband. In de handreiking Remuneratiebeleid Bestuurders Funderend Onderwijs en Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurders Kinderopvang gaat het over het belonen van een bestuurder. De beëindiging van een arbeidsovereenkomst blijft in deze publicatie buiten beschouwing.

Inleiding

De werkgeversrol van de raad van toezicht wordt steeds belangrijker. Dat is niet voor niets: in deze tijd van grote maatschappelijke opgaven wordt steeds meer van de bestuurder gevraagd. Hoe geeft de raad van toezicht concreet invulling aan die werkgeversrol? De VTOI-NVTK biedt ondersteuning, onder meer met deze Handreiking Evaluatie & ontwikkeling van bestuurders.

Een belangrijke aanleiding om de handreiking te publiceren, is de recent afgesloten cao voor bestuurders in het funderend onderwijs (primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO)). In deze cao staan niet alleen afspraken over het loongebouw en arbeidsvoorwaarden, maar ook over professionalisering van de bestuurder. Hij of zij drukt immers een belangrijke stempel op de kwaliteit van het onderwijs.

In deze handreiking richten we ons naast de twee sectoren van het funderend onderwijs, PO en VO, ook op het MBO en de Kinderopvang.

We bouwen in deze handreiking voort op de publicatie 'De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht' van de VTOI-NVTK uit 2020. Op relevante plaatsen in deze handreiking verwijzen we naar die publicatie.

'Levend document'

Deze handreiking schrijft overigens niet voor hoe de raad van toezicht zich als werkgever moet opstellen, maar biedt handvatten. Na een korte behandeling van de relevante wetgeving, cao's, Governancecodes en HR-trends behandelen we een reeks praktische vragen die de raad van toezicht op weg helpt om zijn rol als werkgever goed te vervullen. De handreiking is een 'levend document': indien nodig wordt deze geactualiseerd en worden nieuwe vragen toegevoegd.

Voor alle duidelijkheid: deze handreiking gaat over de evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder die werkzaam is op basis van een dienstverband. In de handreiking Remuneratiebeleid Bestuurders Funderend Onderwijs en Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurders Kinderopvang gaat het over het belonen van een bestuurder. De beëindiging van een arbeidsovereenkomst blijft in deze publicatie buiten beschouwing.



01. Het algemene wettelijk kader

Met welke wetgeving moet de raad van toezicht in zijn rol als werkgever rekening houden?

1.1

Burgerlijk wetboek

Werkgevers zijn niet wettelijk verplicht om functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken te houden, laat staan dat deze gesprekken jaarlijks moeten plaatsvinden.

Wel staat in de wet dat de raad van toezicht voorafgaand aan het beëindigen van een arbeidsverhouding met een bestuurder moet aantonen welke acties hij heeft ondernomen om het functioneren van de bestuurder te verbeteren (vaak een verbetertraject) of om eventueel de bestuurder te herplaatsen, al dan niet met behulp van scholing. Een andere positie kan bijvoorbeeld schoolleider of directeur/manager van een organisatieonderdeel zijn (artikel 669 lid 1 Burgerlijk Wetboek, titel 7.10).

Het ontbreken van dergelijke acties kan van invloed zijn op de hoogte van een eventuele billijke vergoeding, als aanvulling op de transitievergoeding (artikel 673 lid 9 Burgerlijk Wetboek, titel 7.10).

1.2

Onderwijs(sector)wetten en Wet kinderopvang

De Wet op het primair onderwijs, de Wet op het voortgezet onderwijs, de Wet op de expertisecentra en de Wet educatie en beroepsonderwijs worden de onderwijs- of sectorwetten genoemd: iedere wet is alleen van toepassing op een specifieke onderwijssector. In deze wetten en in de Wet kinderopvang staan geen bepalingen over evaluatie en ontwikkeling van bestuurders.

Volgens deze wetten is het bestuur wél verplicht om te zorgen voor een rechtspositieregeling en managementstatuut, dan wel een professioneel statuut of verantwoordelijkheidstoedeling. De raad van toezicht moet nagaan of het bestuur onder een dergelijk statuut valt, en zo niet, of het wenselijk is dat het bestuur dat wel gaat doen.

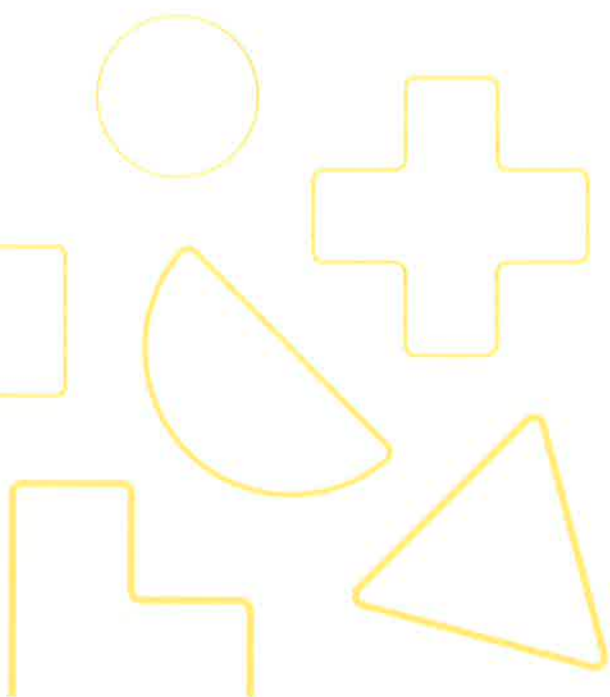
Is dat niet het geval, dan moet de raad van toezicht in zijn rol van werkgever van het bestuur zoveel mogelijk voor datzelfde bestuur aansluiten op de regelingen (over evaluatie en ontwikkeling) die gelden voor de andere medewerkers in de organisatie. Dat geldt uiteraard ook voor de raad van toezicht zelf. Dit uit oogpunt van onderlinge consistentie en het belang van voorbeeldgedrag van het bestuur dat handelt op een manier zoals dat van anderen in de organisatie wordt verwacht.

In de onderwijswetten staat verder dat het bevoegd gezag - en daarmee het bestuur - voor een schoolcultuur moet zorgen die in overeenstemming is met de waarden en doelen die in iedere onderwijswet staan. Ook moet het bestuur zorgen voor een omgeving waarin leerlingen worden gestimuleerd om naar deze waarden te handelen. Ook moeten leerlingen en het personeel zich veilig en geaccepteerd voelen.

1.3

Rechtspraak

Uit arbeidsrechtelijke rechtspraak mag de conclusie worden getrokken dat het ontbreken van een systematiek (voor in elk geval de jaarlijkse evaluatie van het functioneren) negatief kan meewegen bij de vraag of en in hoeverre de raad van toezicht zijn toezichthoudende taak, waaronder zijn werkgeversrol, goed heeft vervuld. Dat valt onder meer op te maken uit het zogenaamde Meavita-arrest over het faillissement van een zorginstelling dat ook gevolgen kan hebben voor vergelijkbare zaken buiten de zorgsector.



In de onderwijswetten staat verder dat het bevoegd gezag - en daarmee het bestuur - voor een schoolcultuur moet zorgen die in overeenstemming is met de waarden en doelen die in iedere onderwijs-wet staan. Ook moet het bestuur zorgen voor een omgeving waarin leerlingen worden gestimuleerd om naar deze waarden te handelen. Ook moeten leerlingen en het personeel zich veilig en geaccepteerd voelen.

1.3

Rechtspraak

Uit arbeidsrechtelijke rechtspraak mag de conclusie worden getrokken dat het ontbreken van een systematiek (voor in elk geval de jaarlijkse evaluatie van het functioneren) negatief kan meewegen bij de vraag of en in hoeverre de raad van toezicht zijn toezichthoudende taak, waaronder zijn werkgeversrol, goed heeft vervuld. Dat valt onder meer op te maken uit het zogenaamde Meavita-arrest over het faillissement van een zorginstelling dat ook gevolgen kan hebben voor vergelijkbare zaken buiten de zorgsector.

02. Cao voor bestuurders/ algemene cao's

Voor het primair en voortgezet onderwijs bestaat een cao speciaal voor bestuurders: de Cao Bestuurders Funderend Onderwijs. Voor bestuurders uit het MBO en de Kinderopvang moet de raad van toezicht nagaan of de bestuurder onder de cao voor reguliere werknemers in de betreffende sector valt. Als dat niet het geval is (bijvoorbeeld op grond van toepassing van een van de hogere loonschalen uit de cao), is het raadzaam zoveel mogelijk met de inhoud daarvan aansluiting te zoeken, om de redenen genoemd onder paragraaf 1.2.

Om een beeld te geven van het soort bepalingen over evaluatie en ontwikkeling van bestuurders in de bovengenoemde cao's:

- verplicht periodiek voeren van gesprekken met de bestuurder over diens functioneren
- verplicht maken van afspraken over de wijze van het voeren van voortgangs- en ontwikkel-gesprekken
- verplicht opstellen van een (meerjaars) scholingsplan, waarmee de werkgever (raad van toezicht) moet hebben ingestemd
- verplicht aansluiten bij de professionaliserings-thema's voor bestuurders in het funderend onderwijs
- bij de 'beoordeling' van de bestuurder *kan* de werkgever gebruik maken van een bevraging van medewerkers binnen de organisatie

Mocht de organisatie geen lid zijn van een van de cao-partijen, dan moet het bestuur nagaan of en voor welke periode het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de cao algemeen verbindend heeft verklaard. Dat wil zeggen: dat de cao verplicht van toepassing is voor alle werkgevers die vallen onder de zogenaamde 'werkingssfeer-bepaling' van de cao.

03. Governancecodes en toelichting

In de Governancecodes staan relevante bepalingen over de evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder.

In het PO en VO, het MBO en de Kinderopvang zijn de volgende codes van toepassing (die vaak eens in de paar jaar worden vernieuwd):

- Code Goed Toezicht van VTOI-NVTK (december 2020)
- Code Goed bestuur in het Primair Onderwijs (november 2020)
- Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019
- Code Goed Bestuur MBO 2020
- Governance Code Kinderopvang 2019

In het volgende overzicht staan de meest relevante bepalingen over evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder in de bovengenoemde codes op een rij (ten tijde van de totstandkoming van deze handreiking in 2022):

Code Goed Toezicht van VTOI-NVTK

Deze code, vooral gericht op het toezicht, heeft twee bepalingen die (indirect) over de evaluatie en ontwikkeling van bestuurders gaan. In de toezichtvisie – die het bestuur en de raad van toezicht samen opstellen - moet staan op welke wijze het invulling geeft aan de diverse rollen, waaronder die van werkgever. Specifiek kan de rol van het toezicht bij de evaluatie en ontwikkeling van bestuurders worden beschreven. Daarnaast staat in het vijfde lid van principe 1 van de code dat het toezicht zijn rollen naar behoren vervult: als werkgever moet de raad van toezicht zorgvuldig omgaan met het bestuur.

Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs (letterlijke citaten)

“Het bestuur en het intern toezicht evalueren regelmatig het functioneren van het bestuur. Hierbij is zowel aandacht voor de resultaten als voor ontwikkeling van competenties in relatie tot toekomstige opgaven. Onderdeel daarvan is dat het bestuur periodiek (eens in de vier jaar) deelneemt aan collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij worden waar nodig relevante belanghebbenden betrokken.”

“Het bestuur en het intern toezicht inventariseren jaarlijks hun professionaliseringsbehoefte, en leggen afspraken hierover vast.”

03. Governancecodes en toelichting

In de Governancecodes staan relevante bepalingen over de evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder.

In het PO en VO, het MBO en de Kinderopvang zijn de volgende codes van toepassing (die vaak eens in de paar jaar worden vernieuwd):

- Code Goed Toezicht van VTOI-NVTK (december 2020)
- Code Goed bestuur in het Primair Onderwijs (november 2020)
- Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019
- Code Goed Bestuur MBO 2020
- Governance Code Kinderopvang 2019

In het volgende overzicht staan de meest-relevante bepalingen over evaluatie en ontwikkeling van de bestuurder in de bovengenoemde codes op een rij (ten tijde van de totstandkoming van deze handreiking in 2022):

Code Goed Toezicht van VTOI-NVTK

Deze code, vooral gericht op het toezicht, heeft twee bepalingen die (indirect) over de evaluatie en ontwikkeling van bestuurders gaan. In de toezichtvisie – die het bestuur en de raad van toezicht samen opstellen - moet staan op welke wijze het invulling geeft aan de diverse rollen, waaronder die van werkgever. Specifiek kan de rol van het toezicht bij de evaluatie en ontwikkeling van bestuurders worden beschreven. Daarnaast staat in het vijfde lid van principe 1 van de code dat het toezicht zijn rollen naar behoren vervult: als werkgever moet de raad van toezicht zorgvuldig omgaan met het bestuur.

Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs (letterlijke citaten)

“Het bestuur en het intern toezicht evalueren regelmatig het functioneren van het bestuur. Hierbij is zowel aandacht voor de resultaten als voor ontwikkeling van competenties in relatie tot toekomstige opgaven. Onderdeel daarvan is dat het bestuur periodiek (eens in de vier jaar) deelneemt aan collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij worden waar nodig relevante belanghebbenden betrokken.”

“Het bestuur en het intern toezicht inventariseren jaarlijks hun professionaliseringsbehoefte, en leggen afspraken hierover vast.”

“Het bestuur zorgt ervoor dat periodiek in de organisatie het gesprek wordt gevoerd over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen, en heeft hier zelf een actieve rol in. Ook het intern toezicht is hierbij betrokken. De uitkomsten van dit gesprek worden waar nodig verwerkt in de integriteitscode. Bestuur en intern toezicht zijn hierop aanspreekbaar.”

Code Goed Onderwijsbestuur VO (letterlijke citaten)

“Het bestuur stimuleert een professionele cultuur binnen de organisatie gericht op voortdurende professionalisering en onderlinge samenwerking. Het bestuur en het interne toezicht maken jaarlijks een integrale balans op van het functioneren van het bestuur in relatie tot de opgave(n) van de onderwijsinstelling⁴. Onderdeel daarvan is dat het bestuur eens in de vier jaar deelneemt aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij worden, daar waar dat nodig is om tot een goed beeld te komen, relevante belanghebbenden betrokken. Dit leidt tot een professionaliseringsbeeld voor het bestuur⁵. Het bestuur zet zich in voor het goed functioneren en de doorlopende professionalisering van de (G)MR en stimuleert de betrokkenheid van leerlingen, ouders en personeel bij de school.”

“Het bestuur en het intern toezicht spreken periodiek over de (schijnbare) belangen die hun leden uit hoofde van (neven)functies of persoonlijk hebben, maken afspraken over de omgang hiermee en leggen dit vast.”

Voetnoten uit de code Goed Onderwijsbestuur VO

4. Om een integrale balans op te maken is het van belang om zowel competenties als resultaten aan bod te laten komen.
5. Deze good practice heeft betrekking op de invulling van de evaluatie. Pas toe bepaling 2 (Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie door het intern toezicht heeft plaatsgevonden.) heeft betrekking op de rapportage over de evaluatie van het bestuur.

Code Goed Bestuur MBO (letterlijke citaten)

“Het bestuur zorgt ervoor dat periodiek in de organisatie het gesprek wordt gevoerd over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen, en heeft hier zelf een actieve rol in. Ook het intern toezicht is hierbij betrokken. De uitkomsten van dit gesprek worden waar nodig verwerkt in de integriteitscode. Bestuur en intern toezicht zijn hierop aanspreekbaar.”

“Het college van bestuur maakt zichtbaar: welke ambities en doelen zijn geformuleerd, bijvoorbeeld in het strategisch beleidsplan, en welke leer- en organisatieopbrengsten zijn behaald - op welke wijze de betrokkenheid van belanghebbenden hierbij is vormgegeven en hoe hun inbreng in de beleidscyclus heeft plaatsgevonden.”

Governance Code Kinderopvang

(letterlijke citaten)

"Openheid vraagt om een ontvankelijke houding; dat wil zeggen dat het bestuur en het interne toezicht ontvankelijk zijn voor signalen uit de omgeving en dat zij laten zien wat het met die signalen doet. Die ontvankelijke houding is ook nodig als het gaat om signalen uit de eigen organisatie. Het bestuur en het interne toezicht scheppen een veilig klimaat in de organisatie waarin die signalen kunnen worden afgegeven en geven overigens ook invulling aan goed werkgeverschap."

"(aandacht dient er te zijn voor) Permanente ontwikkeling, feedback en reflectie op hun handelen en prestaties, alsmede een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar de kinderorganisatie voor staat." (...)

Pas toe, leg uit

Sommige bepalingen in Codes Goed Bestuur moeten verplicht worden toegepast ('pas toe'), bij andere bepalingen kan toepassing - mits goed gemotiveerd - achterwege blijven ('leg uit').

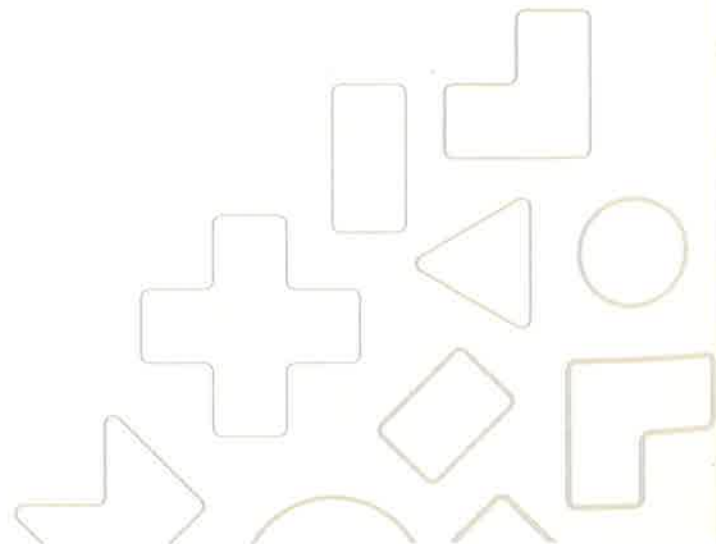
Een zogenaamde 'pas toe'-bepaling kan luiden: 'Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden'. De bepalingen over het jaarlijkse evaluatiegesprek vallen in alle actuele Codes Goed Bestuur in de vier genoemde sectoren in de categorie 'leg uit'.

Steeds vaker geldt: pas toe én leg uit. Dan wordt van de organisatie verwacht dat in het jaarverslag wordt verantwoord, op welke wijze toepassing is gegeven aan de bepaling.

In een enkele van de hierboven genoemde Codes Goed Bestuur staan in de tekst of een bijlage voorbeelden over hoe het bestuur (gedrags) resultaten heeft laten zien. Het ligt voor de hand deze voorbeelden, indien nuttig voor de eigen situatie, in de gesprekken over evaluatie en ontwikkeling mee te nemen.

Ook voor niet-leden

Rechtvaardigen de codes vaak op als indicatie voor algemeen aanvaarde rechtsopvattingen in de sector. Indirect kan de code dus ook gelden voor organisaties die niet lid zijn van de partijen/verenigingen die de code hebben gepubliceerd.



Governance Code Kinderopvang (letterlijke citaten)

“Openheid vraagt om een ontvankelijke houding; dat wil zeggen dat het bestuur en het interne toezicht ontvankelijk zijn voor signalen uit de omgeving en dat zij laten zien wat het met die signalen doet. Die ontvankelijke houding is ook nodig als het gaat om signalen uit de eigen organisatie. Het bestuur en het interne toezicht scheppen een veilig klimaat in de organisatie waarin die signalen kunnen worden afgegeven en geven overigens ook invulling aan goed werkgeverschap.”

“(aandacht dient er te zijn voor) Permanente ontwikkeling, feedback en reflectie op hun handelen en prestaties, alsmede een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar de kinderorganisatie voor staat.” (...)

Pas toe, leg uit

Sommige bepalingen in Codes Goed Bestuur moeten verplicht worden toegepast ('pas toe'), bij andere bepalingen kan toepassing - mits goed gemotiveerd – achterwege blijven ('leg uit').

Een zogenaamde 'pas toe'-bepaling kan luiden: 'Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden'. De bepalingen over het jaarlijkse evaluatiegesprek vallen in alle actuele Codes Goed Bestuur in de vier genoemde sectoren in de categorie 'leg uit'.

Steeds vaker geldt: pas toe én leg uit. Dan wordt van de organisatie verwacht dat in het jaarverslag wordt verantwoord, op welke wijze toepassing is gegeven aan de bepaling.

In een enkele van de hierboven genoemde Codes Goed Bestuur staan in de tekst of een bijlage voorbeelden over hoe het bestuur (gedrags) resultaten heeft laten zien. Het ligt voor de hand deze voorbeelden, indien nuttig voor de eigen situatie, in de gesprekken over evaluatie en ontwikkeling mee te nemen.

Ook voor niet-leden

Rechtvaardigen de codes vaak als indicatie voor algemeen aanvaarde rechtsopvattingen in de sector. Indirect kan de code dus ook gelden voor organisaties die niet lid zijn van de partijen/verenigingen die de code hebben gepubliceerd.

04. Trends op HR-gebied

Welke trends zijn relevant voor de raad van toezicht in zijn rol als werkgever?

In de publicatie 'De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht VTOI-NVTK (2020)' gaan twee paragrafen expliciet in op de evaluatie en ontwikkeling van bestuurders. In hoofdstuk 2 gaat het over het jaargesprek: de prestatie- en perspectiefcyclus (2.2 en 2.3) en daarnaast over het perspectief-gesprek én monitoring tevredenheid/prestatie (2.5).

Als aanvulling op die belangrijkste elementen uit die publicatie, zetten we vijf trends op HR-gebied op een rij.

Trend 1

afschaffing vaste, jaarlijkse evaluatiegesprekken

Het traditionele model van verplichte jaarlijkse beoordelingsgesprekken - naast (ontwikkel)doelstellingsgesprekken en functioneringsgesprekken - staat onder druk: steeds meer, ook grote en toonaangevende werkgevers stappen af van de jaarlijkse verplichting om beoordelingsgesprekken te voeren.

Volgens de vakliteratuur staat het voeren van eindejaarsgesprekken en -beoordelingen veel ter discussie. De gesprekken kosten managers en personeelsafdelingen veel tijd. Bovendien wordt het nut betwijfeld: onderzoek wijst uit dat er geen duidelijke relatie tussen het voeren van beoordelingsgesprekken en verbetering van het functioneren van de beoordeelde lijkt te zijn.

In de plaats daarvan komt vaak 'het goede gesprek': de werkgever (raad van toezicht of een delegatie) voert op permanente basis en op basis van gelijkwaardigheid gesprekken, op natuurlijke momenten en naar behoefte.

De vraag is hoe deze trend zich verhoudt tot de Codes Goed Bestuur. Deze codes roepen op tot regelmatige evaluatie van het functioneren van het bestuur door de raad van toezicht. Regelmatig betekent: volgens enige structuur en tijdsplanning. Van verdergaande 'inkadering' is geen sprake. Wel is vereist dat de raad van toezicht en het bestuur vooraf over de te hanteren beoordelingsmethode overleggen.

Trend 2

360-graden 'review'

In de Cao Bestuurders Funderend Onderwijs wordt expliciet de mogelijkheid genoemd om medewerkers te betrekken bij de beoordeling van het bestuur door hen te raadplegen. De raad van toezicht en bestuur zouden op zijn minst stil moeten staan bij de vraag hoe zij invulling kunnen geven aan de beoordeling van het bestuur, die verder gaat dan alleen 'top-down' door de raad. Naast de inbreng van onder meer personeel, kan de raad van toezicht navraag doen buiten de organisatie: bijvoorbeeld bij bestuurders van samenwerkende organisaties, ouders, leerlingen en kinderen of bij wethouders en/of ambtenaren van gemeenten in het werkgebied.

Governance Code Kinderopvang

(letterlijke citaten)

"Openheid vraagt om een ontvankelijke houding; dat wil zeggen dat het bestuur en het interne toezicht ontvankelijk zijn voor signalen uit de omgeving en dat zij laten zien wat het met die signalen doet. Die ontvankelijke houding is ook nodig als het gaat om signalen uit de eigen organisatie. Het bestuur en het interne toezicht scheppen een veilig klimaat in de organisatie waarin die signalen kunnen worden afgegeven en geven overigens ook invulling aan goed werkgeverschap."

"(aandacht dient er te zijn voor) Permanente ontwikkeling, feedback en reflectie op hun handelen en prestaties, alsmede een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar de kinderorganisatie voor staat." (...)

Pas toe, leg uit

Sommige bepalingen in Codes Goed Bestuur moeten verplicht worden toegepast ('pas toe'), bij andere bepalingen kan toepassing - mits goed gemotiveerd - achterwege blijven ('leg uit').

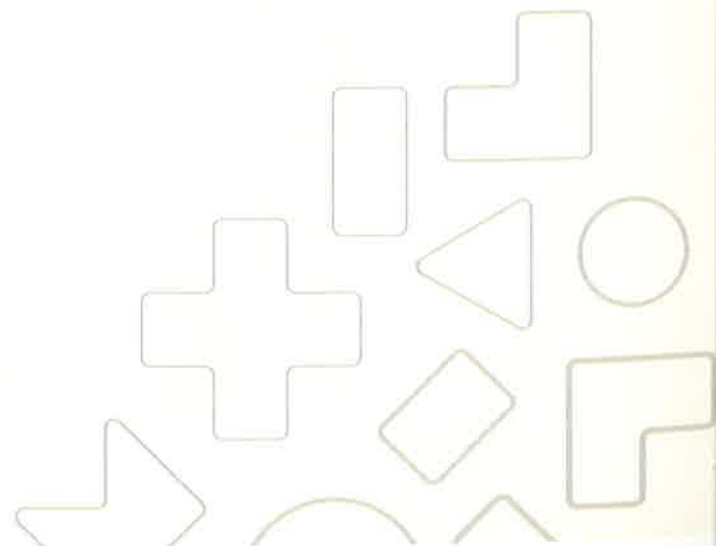
Een zogenaamde 'pas toe'-bepaling kan luiden: 'Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden'. De bepalingen over het jaarlijkse evaluatiegesprek vallen in alle actuele Codes Goed Bestuur in de vier genoemde sectoren in de categorie 'leg uit'.

Steeds vaker geldt: pas toe én leg uit. Dan wordt van de organisatie verwacht dat in het jaarverslag wordt verantwoord, op welke wijze toepassing is gegeven aan de bepaling.

In een enkele van de hierboven genoemde Codes Goed Bestuur staan in de tekst of een bijlage voorbeelden over hoe het bestuur (gedrags) resultaten heeft laten zien. Het ligt voor de hand deze voorbeelden, indien nuttig voor de eigen situatie, in de gesprekken over evaluatie en ontwikkeling mee te nemen.

Ook voor niet-leden

Rechtvaardigers vatten de codes vaak op als indicatie voor algemeen aanvaarde rechtsopvattingen in de sector. Indirect kan de code dus ook gelden voor organisaties die niet lid zijn van de partijen/verenigingen die de code hebben gepubliceerd.



Deze multiperspectief-benadering wordt ook wel 360-graden review genoemd. Deze methode is gericht op ondersteuning van de ontwikkeling van bestuurders, of op ontwikkeling én beoordeling/evaluatie. De bestuurlijke visitatie is een goede bron met waardevolle informatie over het functioneren van de bestuurder om, indien voorhanden, mee te nemen in de 360-graden review.

Trend 3

voorbeeldgedrag bestuur in gewenste cultuur

Psychologische veiligheid, professionele ruimte, door het bestuur en management georganiseerde tegenspraak én permanent leren door voortdurende feedback zijn belangrijke onderdelen van een gewenste cultuur in de organisatie. Het bestuur moet het goede voorbeeld geven in gedrag om de gewenste cultuur te bereiken en behouden. Wat voor werknemers geldt, zou ook voor bestuurders, én voor de raad van toezicht moeten gelden, tenzij er mogelijk goede redenen zijn om daarvan af te wijken.

Trend 4

meer aandacht voor functioneren en ontwikkeling van teams

De aandacht gaat steeds meer uit naar het functioneren van teams, naast het functioneren van individuele medewerkers. Daarbij gaat het onder meer over: het functioneren van bestuurders onderling, in een meerhoofdig bestuur (college van bestuur) of in een breder leiderschapsteam van bestuurders en managementteam (die uit managers van organisatieonderdelen, school-directeuren en/of locatiemanagers bestaan).

De raad van toezicht moet met bestuurders afzonderlijk spreken over hun functioneren en ontwikkeling, en daarnaast als geheel bestuur, zoals de meeste codes bepalen. Daarnaast moet de raad van toezicht vanzelfsprekend aandacht besteden aan het functioneren van de raad van toezicht zelf. De raad van toezicht heeft een voorbeeldrol naar bestuur en organisatie.

Trend 5

meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders

De raad van toezicht heeft meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders. Het gaat niet alleen om de financiële resultaten die een bestuurder moet behalen. De vraag is ook hoe een bestuurder voorwaarden schept om de organisatie goed te laten functioneren, welke professionele en persoonlijke vaardigheden hij of zij inzet om resultaten te behalen. De 'mens' achter de bestuurder is relevant in zijn of haar ontwikkeling.

Deze multiperspectief-benadering wordt ook wel 360-graden review genoemd. Deze methode is gericht op ondersteuning van de ontwikkeling van bestuurders, of op ontwikkeling én beoordeling/evaluatie. De bestuurlijke visitatie is een goede bron met waardevolle informatie over het functioneren van de bestuurder om, indien voorhanden, mee te nemen in de 360-graden review.

Trend 3

voorbeeldgedrag bestuur in gewenste cultuur

Psychologische veiligheid, professionele ruimte, door het bestuur en management georganiseerde tegenspraak én permanent leren door voortdurende feedback zijn belangrijke onderdelen van een gewenste cultuur in de organisatie. Het bestuur moet het goede voorbeeld geven in gedrag om de gewenste cultuur te bereiken en behouden. Wat voor werknemers geldt, zou ook voor bestuurders, én voor de raad van toezicht moeten gelden, tenzij er mogelijk goede redenen zijn om daarvan af te wijken.

Trend 4

meer aandacht voor functioneren en ontwikkeling van teams

De aandacht gaat steeds meer uit naar het functioneren van teams, naast het functioneren van individuele medewerkers. Daarbij gaat het onder meer over: het functioneren van bestuurders onderling, in een meerhoofdig bestuur (college van bestuur) of in een breder leiderschapsteam van bestuurders en managementteam (die uit managers van organisatieonderdelen, school-directeuren en/of locatiemanagers bestaan).

De raad van toezicht moet met bestuurders afzonderlijk spreken over hun functioneren en ontwikkeling, en daarnaast als geheel bestuur, zoals de meeste codes bepalen. Daarnaast moet de raad van toezicht vanzelfsprekend aandacht besteden aan het functioneren van de raad van toezicht zelf. De raad van toezicht heeft een voorbeeldrol naar bestuur en organisatie.

Trend 5

meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders

De raad van toezicht heeft meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van bestuurders. Het gaat niet alleen om de financiële resultaten die een bestuurder moet behalen. De vraag is ook hoe een bestuurder voorwaarden schept om de organisatie goed te laten functioneren, welke professionele en persoonlijke vaardigheden hij of zij inzet om resultaten te behalen. De 'mens' achter de bestuurder is relevant in zijn of haar ontwikkeling.

05. Praktijktips voor toezichthouders: vraag en antwoord

Hoe kan de raad van toezicht zijn rol als werkgever goed vervullen? Deze paragraaf biedt handvatten voor de praktijk, aan de hand van vraag en antwoord in vier verschillende deelgebieden.

(1)

HR-trends

Hoe kan de raad van toezicht op een goede manier een 360-graden review toepassen?

Een raad van toezicht die de 360-graden review wil toepassen, moet goed nadenken over de vraag wie feedback kan geven over het functioneren van de bestuurder. Dat kunnen mensen zijn in de eigen organisatie én buiten de organisatie (Zie trend 2 in hoofdstuk 4).

Aanbeveling is om de ondervraagden van buiten de organisatie meer specifieke vragen te stellen, bijvoorbeeld hoe zij de samenwerking in een bepaald traject hebben ervaren. Zij hebben immers slechts beperkt zicht op het functioneren van de bestuurder én maar op een deel van zijn of haar werkzaamheden. Ook privacy, zakelijke belangen en gevoeligheden kunnen een rol spelen in de vraagstelling aan mensen van buiten de organisatie.

Medewerkers die meewerken aan onderzoeken doen dat anoniem, dan gaat het bijvoorbeeld om onderzoeken over tevredenheid over en betrokkenheid bij de organisatie. Bij een 360-graden review is dat doorgaans niet het geval: deelnemers geven persoonlijke input over het functioneren van de bestuurder, dan is het psychologisch veiliger voor de bestuurder om te weten van wie - uit de kleine kring mensen direct om hem of haar heen - de informatie afkomstig is. Overleg als raad van toezicht en bestuur ook vooraf, of en in welke vorm je ruimte wil geven aan het afgeven van vertrouwelijke 'signalen' en leg eventuele afspraken daarover vast.

De raad van toezicht kan meer ruimte aan de bestuurder geven, vanuit de eigentijdse opvatting om meer vertrouwen te geven. Dat betekent bijvoorbeeld dat de bestuurder de regie heeft in de 360-graden review. Hij of zij geeft zelf aan wie hij of zij om feedback wil vragen. Daarnaast stelt de bestuurder zijn of haar eigen visie op zijn of haar functioneren (zelfreflectie) op. De feedback van de 360-review - in combinatie met zelfreflectie - vormt dan de basis voor de concept-evaluatie die de bestuurder zelf opstelt. De raad van toezicht bespreekt vervolgens dit concept.

Deze werkwijze laat onverlet dat de raad van toezicht eindverantwoordelijk is voor de beoordeling/evaluatie van de bestuurder. Als de raad alleen afgaat op de inbreng van de bestuurder, is er maar één informatiebron. De raad kan diegenen die

feedback hebben gegeven kort spreken om - op hoofdlijnen - hun inbreng te verifiëren. De raad moet daarnaast altijd de input van de bestuurder kritisch wegen om een onafhankelijke evaluatie te kunnen borgen.

De bestuurlijke visitatie (met de inbreng van stakeholders van de organisatie waaraan de bestuurder leiding geeft) is waardevol om bij de 360 graden review te betrekken, als aanvullende informatie en indien voorhanden. In een visitatierapport is immers informatie te lezen over het functioneren van de bestuurder, vanuit verschillende invalshoeken en stakeholders.

Daarnaast moet de raad van toezicht vanzelfsprekend aandacht hebben voor het eigen functioneren, vanuit de raad zelf en vanuit anderen. Een 360 graden-review van de raad van toezicht is een goede optie. De raad van toezicht heeft immers een voorbeeldrol naar bestuur en organisatie.

Welke thema's zijn relevant om de gewenste ontwikkeling van de bestuurder goed in kaart te brengen?

De raad van toezicht van een onderwijsorganisatie kan inspiratie opdoen uit de publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs PO- en VO- (VO Academie, Maart 2019)', ¹.

In dit document staan de taken van een bestuurder en op welke gebieden hij of zij zich zou moeten ontwikkelen. Dat is een mooi startpunt voor de individuele bestuurder om, samen met de raad van toezicht, de eigen ontwikkelingsbehoefte in kaart te brengen. Een werkgroep van bestuurders (!) heeft zes thema's opgesteld. Deze thema's sluiten aan op het kader van de Onderwijsinspectie.

De zes thema's zijn:

- I. Boegbeeld en hoofd
- II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht
- III. Strategische visie en planning
- IV. Leiderschap
- V. Verantwoordelijkheid en rekenschap
- VI. Persoonlijk professionaliteit

In een andere publicatie over de ontwikkeling van schoolleiders kan de raad van toezicht ook inspiratie opdoen. Belangrijk is dat de ontwikkeling van schoolleiders aansluit op die van bestuurders (congruent). Bovendien kunnen bestuurders een dubbelrol hebben, en óók schoolleider zijn.

De publicatie is: De schoolleider in verandering Theorie en praktijk. Loes van Wessum, Anje Ros en Piety Runhaar (Reds.), (2022) ².

De raad van toezicht kan in de gesprekken met de bestuurder over zijn of haar functioneren de zes thema's als uitgangspunt nemen. Het is waardevol om beide genoemde publicaties te lezen.

Wat is het verschil tussen de evaluatie van prestaties van de organisatie en die van de bestuurder?

Het behalen van organisatie-doelstellingen en persoonlijke doelstellingen zijn twee verschillende zaken. Maak als raad van toezicht altijd dat onderscheid.

Een (nieuwe) bestuurder van een organisatie die slecht functioneert kan erger weten te voorkomen. Dat kan onder omstandigheden leiden tot een

1. <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/professionaliseringsthemas-bestuurders>

2. Deze uitgave is tot stand gekomen binnen het project 'De Toekomstagenda Schoolleiders' waarin OCW, AVS, CNV Schoolleiders, AOb, Schoolleidersreglster PO en PO-Raad- zijn betrokken (www.deleiderschapsagenda.nl).

feedback hebben gegeven kort spreken om - op hoofdlijnen - hun inbreng te verifiëren. De raad moet daarnaast altijd de input van de bestuurder kritisch wegen om een onafhankelijke evaluatie te kunnen borgen.

De bestuurlijke visitatie (met de inbreng van stakeholders van de organisatie waaraan de bestuurder leiding geeft) is waardevol om bij de 360 graden review te betrekken, als aanvullende informatie en indien voorhanden. In een visitatierapport is immers informatie te lezen over het functioneren van de bestuurder, vanuit verschillende invalshoeken en stakeholders.

Daarnaast moet de raad van toezicht vanzelfsprekend aandacht hebben voor het eigen functioneren, vanuit de raad zelf en vanuit anderen. Een 360 graden-review van de raad van toezicht is een goede optie. De raad van toezicht heeft immers een voorbeeldrol naar bestuur en organisatie.

Welke thema's zijn relevant om de gewenste ontwikkeling van de bestuurder goed in kaart te brengen?

De raad van toezicht van een onderwijsorganisatie kan inspiratie opdoen uit de publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs PO- en VO- (VO Academie, Maart 2019)',¹

In dit document staan de taken van een bestuurder en op welke gebieden hij of zij zich zou moeten ontwikkelen. Dat is een mooi startpunt voor de individuele bestuurder om, samen met de raad van toezicht, de eigen ontwikkelingsbehoefte in kaart te brengen. Een werkgroep van bestuurders (!) heeft zes thema's opgesteld. Deze thema's sluiten aan op het kader van de Onderwijsinspectie.

De zes thema's zijn:

- I. Boegbeeld en hoofd
- II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht
- III. Strategische visie en planning
- IV. Leiderschap
- V. Verantwoordelijkheid en rekenschap
- VI. Persoonlijk professionaliteit

In een andere publicatie over de ontwikkeling van schoolleiders kan de raad van toezicht ook inspiratie opdoen. Belangrijk is dat de ontwikkeling van schoolleiders aansluit op die van bestuurders (congruent). Bovendien kunnen bestuurders een dubbelrol hebben, en óók schoolleider zijn.

De publicatie is: De schoolleider in verandering Theorie en praktijk. Loes van Wessum, Anje Ros en Piety Runhaar (Reds.), (2022)².

De raad van toezicht kan in de gesprekken met de bestuurder over zijn of haar functioneren de zes thema's als uitgangspunt nemen. Het is waardevol om beide genoemde publicaties te lezen.

Wat is het verschil tussen de evaluatie van prestaties van de organisatie en die van de bestuurder?

Het behalen van organisatie-doelstellingen en persoonlijke doelstellingen zijn twee verschillende zaken. Maak als raad van toezicht altijd dat onderscheid.

Een (nieuwe) bestuurder van een organisatie die slecht functioneert kan erger weten te voorkomen. Dat kan onder omstandigheden leiden tot een

1. <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/professionaliseringsthema's-bestuurders>

2. Deze uitgave is tot stand gekomen binnen het project 'De Toekomstagenda Schoolleiders' waarin OCW, AVS, CNV Schoolleiders, AOb, Schoolleidersregister PO en PO-Raad- zijn betrokken (www.deleiderschapsagenda.nl).

zeer goede evaluatie van een bestuurder. Andersom is ook denkbaar: een bestuurder die door gebrek aan leiderschap een organisatie die goed functioneert 'laat afglijden' kan rekenen op een minder goede evaluatie.

(2)

Sturen op basis van vertrouwen

Hoe kan een bestuurder zich ontwikkelen in sturen op basis van vertrouwen?

In de eerder genoemde publicatie 'De schoolleider in verandering - theorie en praktijk' staan praktijk-tips, ontleend aan diverse onderzoeken.

Bestuurders kunnen het vertrouwen en de noodzakelijke openheid in het gesprek met schoolleiders of managers vergroten door elkaar beter te leren kennen. Dat kan door leren en werken hand in hand te laten gaan, bijvoorbeeld door samen resultaten van leerlingen en andere relevante data te bespreken, samen onderzoek te doen of klassenbezoeken af te leggen.

In de dagelijkse beslissingen die schoolleiders en bestuurders - vaak onder tijdsdruk - nemen, zijn persoonlijke waarden doorslaggevend. Bestuurders moeten als boegbeeld en hoofd van de organisatie 'voorleven' wat hun persoonlijke en morele overwegingen zijn. Schoolleiders durven zich gaandeweg kwetsbaarder op te stellen als bestuurders deze houding voorleven, zonder zich op hun machtspositie te beroepen. Schoolleiders ervaren dan steun van hun bestuurder: dat draagt bij aan de ontwikkeling van hun individuele en collectieve professionele zelfvertrouwen.

Ander onderzoek van het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit Nijmegen uit 2017 toont aan dat het eigen gedrag van bestuurders de belangrijkste factor is om de kwaliteit van het onderwijs te beïnvloeden. Bestuurders moeten daarom zelf steeds het goede voorbeeld geven en sturen op vertrouwen.

Het zogenaamde Gespreid leiderschap³ geeft - naast het meer traditionele Onderwijskundig en Transformationeel leiderschap⁴ - handvatten voor de eigen ontwikkeling van de bestuurder. Deze vorm van leiderschap - die meer aandacht krijgt - is meer gericht op leiderschapspraktijken dan op leiderschapscompetenties. De bestuurder kan - ondanks de hiërarchische eindverantwoordelijkheid - leren van schoolleiders. Die lerende relatie geldt ook voor de raad van toezicht (in de rol als werkgever) en de bestuurder.

Hoe kan de raad van toezicht het sturen op vertrouwen van de bestuurder ondersteunen?

De raad van toezicht kan vanuit een open, nieuwsgierige en niet-oordelende houding de bestuurder bevragen en ondersteunen én daarmee het goede voorbeeld geven. De bestuurder zal hierdoor eerder op dezelfde manier met schoolleiders en/of managers omgaan.

3. Gespreid leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap de eigenschap is van een groep. Alle groepsleden kunnen invloed uitoefenen, en doen dat op basis van expertise en affiniteit. Zo is leiderschap dynamisch en wisselt het per situatie.

4. Transactioneel leiderschap staat voor een zakelijke, transactionele verhouding die gebaseerd is op de plichten over en weer waarbij de zakelijke verhouding van de arbeidsovereenkomst als leidend wordt genomen. Transformationeel leiderschap is meer gericht op de menselijke relatie en minder (alleen) zakelijk. Deze vorm van leidinggeven focust meer op de ontwikkeling/transformatie van het personeel dan op de directieve sturing op taken en overdracht van kennis van de leidinggevende.

feedback hebben gegeven kort spreken om - op hoofdlijnen - hun inbreng te verifiëren. De raad moet daarnaast altijd de input van de bestuurder kritisch wegen om een onafhankelijke evaluatie te kunnen borgen.

De bestuurlijke visitatie (met de inbreng van stakeholders van de organisatie waaraan de bestuurder leiding geeft) is waardevol om bij de 360 graden review te betrekken, als aanvullende informatie en indien voorhanden. In een visitatierapport is immers informatie te lezen over het functioneren van de bestuurder, vanuit verschillende invalshoeken en stakeholders.

Daarnaast moet de raad van toezicht vanzelfsprekend aandacht hebben voor het eigen functioneren, vanuit de raad zelf en vanuit anderen. Een 360 graden-review van de raad van toezicht is een goede optie. De raad van toezicht heeft immers een voorbeeldrol naar bestuur en organisatie.

Welke thema's zijn relevant om de gewenste ontwikkeling van de bestuurder goed in kaart te brengen?

De raad van toezicht van een onderwijsorganisatie kan inspiratie opdoen uit de publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs PO- en VO- (VO Academie, Maart 2019)';¹

In dit document staan de taken van een bestuurder en op welke gebieden hij of zij zich zou moeten ontwikkelen. Dat is een mooi startpunt voor de individuele bestuurder om, samen met de raad van toezicht, de eigen ontwikkelingsbehoefte in kaart te brengen. Een werkgroep van bestuurders (!) heeft zes thema's opgesteld. Deze thema's sluiten aan op het kader van de Onderwijsinspectie.

De zes thema's zijn:

- I. Boegbeeld en hoofd
- II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht
- III. Strategische visie en planning
- IV. Leiderschap
- V. Verantwoordelijkheid en rekenschap
- VI. Persoonlijk professionaliteit

In een andere publicatie over de ontwikkeling van schoolleiders kan de raad van toezicht ook inspiratie opdoen. Belangrijk is dat de ontwikkeling van schoolleiders aansluit op die van bestuurders (congruent). Bovendien kunnen bestuurders een dubbelrol hebben, en óók schoolleider zijn.

De publicatie is: De schoolleider in verandering Theorie en praktijk. Loes van Wessum, Anje Ros en Piety Runhaar (Reds.), (2022)².

De raad van toezicht kan in de gesprekken met de bestuurder over zijn of haar functioneren de zes thema's als uitgangspunt nemen. Het is waardevol om beide genoemde publicaties te lezen.

Wat is het verschil tussen de evaluatie van prestaties van de organisatie en die van de bestuurder?

Het behalen van organisatie-doelstellingen en persoonlijke doelstellingen zijn twee verschillende zaken. Maak als raad van toezicht altijd dat onderscheid.

Een (nieuwe) bestuurder van een organisatie die slecht functioneert kan erger weten te voorkomen. Dat kan onder omstandigheden leiden tot een

1. <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/professionaliseringsthemas-bestuurders>

2. Deze uitgave is tot stand gekomen binnen het project 'De Toekomstagenda Schoolleiders' waarin OCW, AVS, CNV Schoolleiders, AOb, Schoolleidersregister PO en PO-Raad- zijn betrokken (www.deleiderschapsagenda.nl).

zeer goede evaluatie van een bestuurder. Andersom is ook denkbaar: een bestuurder die door gebrek aan leiderschap een organisatie die goed functioneert 'laat afglijden' kan rekenen op een minder goede evaluatie.

(2)

Sturen op basis van vertrouwen

Hoe kan een bestuurder zich ontwikkelen in sturen op basis van vertrouwen?

In de eerder genoemde publicatie 'De schoolleider in verandering - theorie en praktijk' staan praktijk-tips, ontleend aan diverse onderzoeken.

Bestuurders kunnen het vertrouwen en de noodzakelijke openheid in het gesprek met schoolleiders of managers vergroten door elkaar beter te leren kennen. Dat kan door leren en werken hand in hand te laten gaan, bijvoorbeeld door samen resultaten van leerlingen en andere relevante data te bespreken, samen onderzoek te doen of klassenbezoeken af te leggen.

In de dagelijkse beslissingen die schoolleiders en bestuurders - vaak onder tijdsdruk - nemen, zijn persoonlijke waarden doorslaggevend. Bestuurders moeten als boegbeeld en hoofd van de organisatie 'voorleven' wat hun persoonlijke en morele overwegingen zijn. Schoolleiders durven zich gaandeweg kwetsbaarder op te stellen als bestuurders deze houding voorleven, zonder zich op hun machtspositie te beroepen. Schoolleiders ervaren dan steun van hun bestuurder: dat draagt bij aan de ontwikkeling van hun individuele en collectieve professionele zelfvertrouwen.

Ander onderzoek van het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit Nijmegen uit 2017 toont aan dat het eigen gedrag van bestuurders de belangrijkste factor is om de kwaliteit van het onderwijs te beïnvloeden. Bestuurders moeten daarom zelf steeds het goede voorbeeld geven en sturen op vertrouwen.

Het zogenaamde Gespreid leiderschap³ geeft - naast het meer traditionele Onderwijskundig en Transformatieel leiderschap⁴ - handvatten voor de eigen ontwikkeling van de bestuurder. Deze vorm van leiderschap - die meer aandacht krijgt - is meer gericht op leiderschapspraktijken dan op leiderschapscompetenties. De bestuurder kan - ondanks de hiërarchische eindverantwoordelijkheid - leren van schoolleiders. Die lerende relatie geldt ook voor de raad van toezicht (in de rol als werkgever) en de bestuurder.

Hoe kan de raad van toezicht het sturen op vertrouwen van de bestuurder ondersteunen?

De raad van toezicht kan vanuit een open, nieuwsgierige en niet-oordelende houding de bestuurder bevragen en ondersteunen én daarmee het goede voorbeeld geven. De bestuurder zal hierdoor eerder op dezelfde manier met schoolleiders en/of managers omgaan.

3. Gespreid leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap de eigenschap is van een groep. Alle groepsleden kunnen invloed uitoefenen, en doen dat op basis van expertise en affiniteit. Zo is leiderschap dynamisch en wisselt het per situatie.

4. Transactioneel leiderschap staat voor een zakelijke, transactionele verhouding die gebaseerd is op de plichten over en weer waarbij de zakelijke verhouding van de arbeidsovereenkomst als leidend wordt genomen. Transformatieel leiderschap is meer gericht op de menselijke relatie en minder (alleen) zakelijk. Deze vorm van leidinggeven focust meer op de ontwikkeling/transformatie van het personeel dan op de directieve sturing op taken en overdracht van kennis van de leidinggevende.

De raad van toezicht kan bijvoorbeeld het goede voorbeeld geven tijdens een zelfevaluatie of een themabijeenkomst, door tijd in te ruimen voor verdieping van het onderlinge contact, in een deels informele setting. In de Remuneratiecommissie of commissie Mens & Organisatie is er meer ruimte voor persoonlijke aandacht. In een kleiner gezelschap is immers eerder sprake van een veilige omgeving, een voorwaarde om open en eerlijk naar elkaar te zijn.

De publicatie 'De schoolleider in verandering - theorie en praktijk' gaat in hoofdstuk 10 ook specifiek in op de rol van de raad van toezicht: hoe kan de raad van toezicht de professionele ontwikkeling van de organisatie (niet alleen de bestuurder) ondersteunen?

Letterlijk citaat uit bovenstaande publicatie (gericht op bestuurders):

"Het bezig zijn met het zesde thema, persoonlijke professionaliteit, volgt logischerwijze uit de andere thema's. Ondersteuning vanuit de raad van toezicht is daarbij van enorm belang. Ten eerste door met elkaar een duidelijke opgave voor de organisatie te formuleren. Dan weet je wat er van je wordt verwacht en waar je aan moet werken. Daarnaast is professionalisering een zaak van zowel de bestuurder zelf als de toezichthouders. Samen kijk je naar de ontwikkeling van de school, de dilemma's waar je voor staat. En wat dat betekent voor je eigen ontwikkeling. Als je dat niet doet dan kun je eigenlijk niet op een goede manier een professionaliseringsactiviteit kiezen. Mijn oproep is dan ook: bespreek systematisch je ontwikkeling en functioneren met de raad van toezicht. Zorg voor feedback. Zet jezelf regelmatig op de agenda."

In de eerder genoemde publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders

in het funderend onderwijs PO en VO' komen ook toezichthouders aan het woord over hun aanpak voor de evaluatie van bestuurders en hun dilemma's.

(3)

Inwerkperiode nieuwe bestuurder

Wat is de rol van de raad van toezicht in de inwerkperiode van een bestuurder?

Van net benoemde bestuurders wordt verwacht dat zij vanaf dag één leiding kunnen geven aan de organisatie, met slechts een beperkte kennis van de actuele situatie. Uit internationaal onderzoek in het bedrijfsleven⁵ blijkt dat verreweg de meeste nieuwe bestuurders geen support vanuit hun werkgever krijgen, en dat die support wel nodig is om snel wegwijs te worden en impact te maken. Ook het ontbreken van kennis over de normen en waarden (en de politiek in de organisatie) is een struikelblok. Bestuurders hebben behoefte aan ondersteuning om de organisatie sneller beter te leren kennen.

De situatie in het onderwijs en kinderopvang zal naar verwachting niet heel anders zijn. In de praktijk blijkt dat 'onboarding' (inwerken) van medewerkers – en ook de bestuurder - vooral gericht is op overdracht van kennis (bijvoorbeeld over de verschillende IT- en HR-systemen en het invullen van formele documenten) én niet op de cultuur in de organisatie.

De raad van toezicht moet er - na de benoeming van een nieuwe bestuurder - op toezien dat hij of zij zich snel kan inwerken, door middel van een op maat gemaakt integratieprogramma. De leden van de raad van toezicht zijn echter niet of slechts

⁵. Egon Zehnder en IMD Business School (2017).

De raad van toezicht kan bijvoorbeeld het goede voorbeeld geven tijdens een zelfevaluatie of een themabijeenkomst, door tijd in te ruimen voor verdieping van het onderlinge contact, in een deels informele setting. In de Remuneratiecommissie of commissie Mens & Organisatie is er meer ruimte voor persoonlijke aandacht. In een kleiner gezelschap is immers eerder sprake van een veilige omgeving, een voorwaarde om open en eerlijk naar elkaar te zijn.

De publicatie 'De schoolleider in verandering - theorie en praktijk' gaat in hoofdstuk 10 ook specifiek in op de rol van de raad van toezicht: hoe kan de raad van toezicht de professionele ontwikkeling van de organisatie (niet alleen de bestuurder) ondersteunen?

Letterlijk citaat uit bovenstaande publicatie (gericht op bestuurders):

"Het bezig zijn met het zesde thema, persoonlijke professionaliteit, volgt logischerwijze uit de andere thema's. Ondersteuning vanuit de raad van toezicht is daarbij van enorm belang. Ten eerste door met elkaar een duidelijke opgave voor de organisatie te formuleren. Dan weet je wat er van je wordt verwacht en waar je aan moet werken. Daarnaast is professionalisering een zaak van zowel de bestuurder zelf als de toezichthouders. Samen kijk je naar de ontwikkeling van de school, de dilemma's waar je voor staat. En wat dat betekent voor je eigen ontwikkeling. Als je dat niet doet dan kun je eigenlijk niet op een goede manier een professionaliseringsactiviteit kiezen. Mijn oproep is dan ook: bespreek systematisch je ontwikkeling en functioneren met de raad van toezicht. Zorg voor feedback. Zet jezelf regelmatig op de agenda."

In de eerder genoemde publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders

in het funderend onderwijs PO en VO' komen ook toezichthouders aan het woord over hun aanpak voor de evaluatie van bestuurders en hun dilemma's.

(3)

Inwerkperiode nieuwe bestuurder

Wat is de rol van de raad van toezicht in de inwerkperiode van een bestuurder?

Van net benoemde bestuurders wordt verwacht dat zij vanaf dag één leiding kunnen geven aan de organisatie, met slechts een beperkte kennis van de actuele situatie. Uit internationaal onderzoek in het bedrijfsleven⁵ blijkt dat verreweg de meeste nieuwe bestuurders geen support vanuit hun werkgever krijgen, en dat die support wel nodig is om snel wegwijs te worden en impact te maken. Ook het ontbreken van kennis over de normen en waarden (en de politiek in de organisatie) is een struikelblok. Bestuurders hebben behoefte aan ondersteuning om de organisatie sneller beter te leren kennen.

De situatie in het onderwijs en kinderopvang zal naar verwachting niet heel anders zijn. In de praktijk blijkt dat 'onboarding' (inwerken) van medewerkers – en ook de bestuurder - vooral gericht is op overdracht van kennis (bijvoorbeeld over de verschillende IT- en HR-systemen en het invullen van formele documenten) én niet op de cultuur in de organisatie.

De raad van toezicht moet er - na de benoeming van een nieuwe bestuurder - op toezien dat hij of zij zich snel kan inwerken, door middel van een op maat gemaakt integratieprogramma. De leden van de raad van toezicht zijn echter niet of slechts

⁵ Egon Zehnder en IMD Business School (2017).

in beperkte mate beschikbaar. Daarnaast hebben zij minder kennis over en ervaring met de organisatie zelf. Het is alleen al daarom aan te raden om het managementteam en de medezeggenschapsorganen input te vragen bij het opstellen van een inwerkprogramma. De HR-afdeling die ervaring heeft met introductieprogramma's voor nieuwe werknemers kan wellicht de hoofdrol krijgen in de praktische vormgeving.

De voorzitter van de raad van toezicht moet toezien op de opstelling en uitvoering van het inwerkprogramma, als vertegenwoordiger van de raad van toezicht in zijn werkgeversrol. Bovendien heeft de voorzitter het meest contact met de bestuurder.

Waar moet de raad van toezicht op letten als de nieuwe bestuurder aantreedt? Volgens het eerder aangehaalde onderzoek in het bedrijfsleven zijn de volgende taken belangrijk voor een succesvolle start van een nieuwe bestuurder:

- operationeel leiderschap, ofwel in staat zijn om zich een compleet beeld te vormen van de belangrijkste operationele issues en daarop te acteren;
- leiding nemen/geven aan het managementteam, bouwen aan het vertrouwen om constructieve feedback te kunnen geven en in staat zijn om het juiste team om zich heen te bouwen;
- stakeholder 'alignment': bouwen aan relaties met kritische personen/groepen zowel binnen als buiten de organisatie en weten hoe besluitvorming loopt;
- begrijpen wat de cultuur van de organisatie is, vanuit welke normen en waarden wordt gewerkt, welk gedrag acceptabel is en hoe hierop wordt toegezien;
- strategische richting bepalen voor de nabije toekomst.

Een inwerkprogramma dat aansluit op deze uitdagingen en dat start vóór de formele eerste werkdag geeft de nieuwe bestuurder een voor-sprong. Ondersteuning door een ervaren coach kan daarbij helpen. Daarnaast kan het goed zijn een afspraak te plannen als Remuneratiecommissie om met de bestuurder deze beelden en ideeën te bespreken, bijvoorbeeld na enkele weken tot maanden.

En niet onbelangrijk: denk na over de vraag wie de bestuurder verwelkomt op zijn eerste werkdag.

(4)

Duurzame inzetbaarheid

Hoe moet de raad van toezicht toezien op de duurzame inzetbaarheid?

De duurzame inzetbaarheid van de bestuurder gaat over het belang van de organisatie én over het belang van de bestuurder zelf.

Het belang van de organisatie:

Het rapport 'Kracht & Tegenkracht' (dr. Marilieke Engbers, Vrije Universiteit Amsterdam, 2019) biedt interessante aanknopingspunten voor de raad van toezicht over de duurzame inzetbaarheid van de bestuurder.

Welke gevaren liggen op de loer als een bestuurder al langer leiding geeft aan de organisatie? Risico's voor bestuurder zijn dat hij (of zij) niet meer leert, vasthoudt aan zijn eigen overtuigingen, geen tegenspraak meer duldt en gelijkgestemden om zich heen verzamelt. De bestuurder raakt als het ware vastgeroest in zijn eigen denkwijze of, zoals het rapport het noemt: verkleefd aan zijn eigen paradigma. De organisatie blijft als gevolg hiervan te veel haar eigen koers varen. Zelfs 'zonnekoning-gedrag' ligt dan op de loer.

Opvallende uitkomst van het onderzoek is echter dat het risico niet zozeer zit in hoe lang een bestuurder al actief is, maar meer in de mate waarin hij of zij tegenspraak krijgt, onder meer van de raad van toezicht. De raad van toezicht moet zich in deze actief opstellen als werkgever. Juist bij een krachtige bestuurder zal de raad van toezicht een grote tegenkracht moeten organiseren. Dat is overigens niet vanzelfsprekend, omdat ook de raad van toezicht verkleefd kan zijn aan eigen overtuigingen. Belangrijk is dat de raad van toezicht ook bij zichzelf te rade gaat.

Welke vragen kan de raad van toezicht stellen?

- Hoe vinden we dat de organisatie presteert en gereed is voor de toekomst?
- Hoe vinden we (dus) dat de bestuurder presteert: hoe goed is de 'fit' tussen bestuurder en de organisatie op de korte en de langere termijn?
- Hoe vinden we (dus) dat wij zelf presteren in het beïnvloeden van de strategische keuzes?
- Wat hebben we als raad van toezicht meer of minder nodig om beter te presteren?
- Op basis van welke (subjectieve) aannames doen we deze inschattingen of nemen we onze besluiten?

Het belang van de bestuurder:

Voor een bestuurder is het ook belangrijk en waardevol om regelmatig een gesprek te voeren met de raad van toezicht over de voortzetting van zijn of haar loopbaan. Dat gesprek kan op verschillende manieren worden ingevuld.

Het Huis van Werkvermogen – een model van de Finse professor Juhani Ilmaren – richt zich op duurzame inzetbaarheid. Dit door het Vervangingsfonds/Participatiefonds voor het Onderwijs (VfPf) gehanteerde model beschrijft de factoren die van

invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers aan de hand van vier verdiepingen: gezondheid, competenties, normen en waarden en werkomstandigheden. Als deze factoren met elkaar in balans zijn, is het werkvermogen van medewerkers groter en is duurzame inzetbaarheid beter te realiseren. Het Huis van Werkvermogen kan ingezet worden om verder te kijken dan alleen naar het functioneren van medewerkers. Immers: alles wat iemand doet of meemaakt, kan van invloed zijn op iemands functioneren. Ook privé omstandigheden, zoals de zorg voor kleine kinderen of ouders op leeftijd. Het model kan dus heel goed worden gebruikt in plaats van of in aanvulling op functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit geldt uiteraard ook voor de bestuurder. Indien het bestuur dit model toepast in de organisatie, ligt het voor de hand dat ook de raad van toezicht dit model hanteert en met de bestuurder in gesprek gaat over onderwerpen die anders misschien onbesproken blijven, zoals gezondheid. Van belang is dat de hele organisatie – inclusief de raad van toezicht - het model Huis van Werkvermogen omarmt.

Wie vervult de werkgeversrol namens de raad van toezicht?

De Remuneratiecommissie of de commissie Mens & Organisatie is doorgaans de gesprekspartner van de bestuurder. Vaak bestaat de commissie uit twee leden: de voorzitter van de raad van toezicht (die op grond van bepalingen in de diverse codes niet ook de voorzitter van de Remuneratiecommissie kan zijn) en de vicevoorzitter van de raad van toezicht of een lid met een achtergrond in HR of een bijzondere affiniteit met dit werkgebied. Aangezien deze commissie wettelijk gezien slechts een voorbereidende rol heeft, kan zij niet de verantwoordelijkheid van de gehele raad overnemen. De commissie moet ervoor zorgen dat

Opvallende uitkomst van het onderzoek is echter dat het risico niet zozeer zit in hoe lang een bestuurder al actief is, maar meer in de mate waarin hij of zij tegenspraak krijgt, onder meer van de raad van toezicht. De raad van toezicht moet zich in deze actief opstellen als werkgever. Juist bij een krachtige bestuurder zal de raad van toezicht een grote tegenkracht moeten organiseren. Dat is overigens niet vanzelfsprekend, omdat ook de raad van toezicht verkleefd kan zijn aan eigen overtuigingen. Belangrijk is dat de raad van toezicht ook bij zichzelf te rade gaat.

Welke vragen kan de raad van toezicht stellen?

- Hoe vinden we dat de organisatie presteert en gereed is voor de toekomst?
- Hoe vinden we (dus) dat de bestuurder presteert: hoe goed is de 'fit' tussen bestuurder en de organisatie op de korte en de langere termijn?
- Hoe vinden we (dus) dat wij zelf presteren in het beïnvloeden van de strategische keuzes?
- Wat hebben we als raad van toezicht meer of minder nodig om beter te presteren?
- Op basis van welke (subjectieve) aannames doen we deze inschattingen of nemen we onze besluiten?

Het belang van de bestuurder:

Voor een bestuurder is het ook belangrijk en waardevol om regelmatig een gesprek te voeren met de raad van toezicht over de voortzetting van zijn of haar loopbaan. Dat gesprek kan op verschillende manieren worden ingevuld.

Het Huis van Werkvermogen – een model van de Finse professor Juhani Ilmaren – richt zich op duurzame inzetbaarheid. Dit door het Vervangingsfonds/Participatiefonds voor het Onderwijs (VfPf) gehanteerde model beschrijft de factoren die van

invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers aan de hand van vier verdiepingen: gezondheid, competenties, normen en waarden en werkomstandigheden. Als deze factoren met elkaar in balans zijn, is het werkvermogen van medewerkers groter en is duurzame inzetbaarheid beter te realiseren. Het Huis van Werkvermogen kan ingezet worden om verder te kijken dan alleen naar het functioneren van medewerkers. Immers: alles wat iemand doet of meemaakt, kan van invloed zijn op iemands functioneren. Ook privé omstandigheden, zoals de zorg voor kleine kinderen of ouders op leeftijd. Het model kan dus heel goed worden gebruikt in plaats van of in aanvulling op functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit geldt uiteraard ook voor de bestuurder. Indien het bestuur dit model toepast in de organisatie, ligt het voor de hand dat ook de raad van toezicht dit model hanteert en met de bestuurder in gesprek gaat over onderwerpen die anders misschien onbesproken blijven, zoals gezondheid. Van belang is dat de hele organisatie – inclusief de raad van toezicht – het model Huis van Werkvermogen omarmt.

Wie vervult de werkgeversrol namens de raad van toezicht?

De Remuneratiecommissie of de commissie Mens & Organisatie is doorgaans de gesprekspartner van de bestuurder. Vaak bestaat de commissie uit twee leden: de voorzitter van de raad van toezicht (die op grond van bepalingen in de diverse codes niet ook de voorzitter van de Remuneratiecommissie kan zijn) en de vicevoorzitter van de raad van toezicht of een lid met een achtergrond in HR of een bijzondere affiniteit met dit werkgebied. Aangezien deze commissie wettelijk gezien slechts een voorbereidende rol heeft, kan zij niet de verantwoordelijkheid van de gehele raad overnemen. De commissie moet ervoor zorgen dat

de gehele raad betrokken wordt bij de voorbereiding van gesprekken met een bestuurder – en in elk geval op hoofdlijnen een terugkoppeling ontvangt uit die gesprekken.

De raad van toezicht als geheel kan een beoordelingskader opstellen, op basis van het profiel van de bestuurder dat is opgesteld voor de selectie en bij herbenoeming. Het beoordelingskader biedt de bestuurder structuur en zekerheid over de wijze van beoordeling door de raad van toezicht, maar schept ook verplichtingen om prestaties te leveren en competenties te ontwikkelen. Onderwerpen in het beoordelingskader zijn onder meer: strategievorming, leidinggeven aan de organisatie, relatie met interne en externe stakeholders, relatie met raad van toezicht, bedrijfsvoering en resultaten.

Hoe kan de raad van toezicht coaching voor de bestuurder inzetten?

Coaching van de bestuurder kan hem of haar ondersteunen, met als doel om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.

De rol van de toezichthouder als sparringpartner van de bestuurder is wezenlijk iets anders dan persoonlijke coaching van een individuele bestuurder. De raad van toezicht kan bijvoorbeeld op coaching aandringen als de bestuurder zich meer kan ontwikkelen als leider om daarmee betere resultaten te bereiken.

Als een bestuurder ondermaats presteert, kan de raad van toezicht de aanpak en het doel van het coachingstraject samen met de bestuurder opstellen. Het gaat hierbij onder meer over de duur van de coaching, competenties en ervaring van de in te zetten coach, methode en/of proces van de coaching, tussentijdse terugkoppeling en dergelijke. De raad van toezicht en bestuurder

kunnen ervoor kiezen om (een of twee vertegenwoordiger(s) van) de raad van toezicht bij (een deel van) het startgesprek tussen bestuurder en coach aanwezig te laten zijn. Zij kunnen dan 'ongefilterd' ervaringen (gebaseerd op concrete ervaringen) inbrengen. Dit om samen de aanleiding en de verwachtingen van het traject te bespreken.

De gesprekken tussen bestuurder en coach zijn vertrouwelijk. Een terugkoppeling over de vorderingen van de bestuurder door de coach zijn in principe niet wenselijk. De raad van toezicht moet in de praktijk waarnemen of de bestuurder vorderingen maakt.

Welke vragen kunnen bij coaching van bestuurder aan de orde komen?

Coaching kan op verschillende manieren worden ingevuld.

Wie ben ik als mens, als leider, welke waarden, overtuigingen, reactiepatronen en blinde vlekken heb ik? Dat zijn bijvoorbeeld vragen die een goed startpunt vormen voor het zelfonderzoek van de bestuurder dat voorafgaat aan de persoonlijke ontwikkeling in een coachingstraject.

In de publicatie 'Taal van Transitie, Je roeping als leider in een wereld van verandering' van Jakob van Wielink (2020) staan voorbeeldvragen uit gerenommeerde leiderschapsprogramma's in binnen- en buitenland. Deze gaan onder meer over persoonlijke toegankelijkheid, luisterkwaliteit en het 'echte gesprek' voeren. Yvonne Burger en Carla van der Weerd-Norder voegen in hun boek 'Reflecteren voor commissarissen en toezichthouders' vragen toe over drijfveren, persoonlijke waarden en onderlinge samenwerking. Ook geven ze een checklist voor effectief functioneren van het team.

Het boek 'Er zijn als leider' van auteur Hartger Wassink kan ook een kader bieden voor coaching van een bestuurder. In zijn visie is leiderschap vooral menselijk en interactief van karakter.

Of je nu teamleider, directeur of bestuurder bent, het gaat erom hoe je bent en waar je bent. Dat is: in de realiteit van nu, die in zijn ogen - net als onze menselijke identiteit - complex, divers, dynamisch en onvolmaakt is en daarom bij tijd en wijle ook moeizaam en pijnlijk.

Je bent als leraar ook een leider als je onderwijs-initiatieven neemt binnen de doelen van de school. Maar formele leidinggevend, te beginnen met de bestuurder, horen voorop te gaan in het voeren van - wat hij noemt - de professionele dialoog over de bezielde doelen van de organisatie. Zo'n dialoog is volgens Hartger Wassink niet vanzelfsprekend.

Daar moet je ruimte voor maken, net als voor inspiratie, en daar moet je goede vormen voor kiezen. Ook doe je er goed aan te oefenen in, bijvoorbeeld, het benoemen van pijnpunten.

Een andere vorm van coaching is een 'leiderschapstrail' in de natuur, met als doel om tot verdieping van de persoonlijke ontwikkeling te komen.

Het blijkt dat 'piekervaringen' in de natuur kunnen leiden tot essentiële inzichten.

(5)

Tot slot

Wat te doen met de verslaglegging van evaluatiegesprekken?

In de recent afgesloten cao voor bestuurders in het funderend onderwijs staat dat de raad van toezicht evaluatiegesprekken met de bestuurder moet houden en vastleggen. Bij de verslaglegging moet de raad van toezicht de privacy van de bestuurder in acht nemen (ook in het email-verkeer: pas op voor bewaren van emails in de box van de rvt-voorzitter of Remuneratiecommissie!). Daarnaast is het - in het kader van de continuïteit - van belang dat het 'dossier' voor de raad van toezicht goed toegankelijk is.

De raad van toezicht kan bijvoorbeeld de HR-afdeling of een externe HR-dienstverlener vragen om een afgeschermd (digitale) ruimte in het personeelsdossier-systeem te maken, waar alleen leden van de raad van toezicht toegang tot hebben. Als een rvt-lid vertrekt, moet de machtiging worden ingetrokken.

Vaak heeft een HR-functionaris een rol in de dossiervorming. Zij of hij is echter ondergeschikt aan de bestuurder en dat staat op gespannen voet met de toegang tot de inhoud van de beoordeling. Wel kan de HR-functionaris ondersteuning bieden op het vlak van de te gebruiken systemen en over de opzet van de beoordeling.

Het boek 'Er zijn als leider' van auteur Hartger Wassink kan ook een kader bieden voor coaching van een bestuurder. In zijn visie is leiderschap vooral menselijk en interactief van karakter. Of je nu teamleider, directeur of bestuurder bent, het gaat erom hoe je bent en waar je bent. Dat is: in de realiteit van nu, die in zijn ogen - net als onze menselijke identiteit - complex, divers, dynamisch en onvolmaakt is en daarom bij tijd en wijle ook moeizaam en pijnlijk.

Je bent als leraar ook een leider als je onderwijs-initiatieven neemt binnen de doelen van de school. Maar formele leidinggevendens, te beginnen met de bestuurder, horen voorop te gaan in het voeren van - wat hij noemt - de professionele dialoog over de bezielde doelen van de organisatie. Zo'n dialoog is volgens Hartger Wassink niet vanzelfsprekend. Daar moet je ruimte voor maken, net als voor inspiratie, en daar moet je goede vormen voor kiezen. Ook doe je er goed aan te oefenen in, bijvoorbeeld, het benoemen van pijnpunten.

Een andere vorm van coaching is een 'leiderschapstrail' in de natuur, met als doel om tot verdieping van de persoonlijke ontwikkeling te komen. Het blijkt dat 'piekervaringen' in de natuur kunnen leiden tot essentiële inzichten.

(5)

Tot slot

Wat te doen met de verslaglegging van evaluatiegesprekken?

In de recent afgesloten cao voor bestuurders in het funderend onderwijs staat dat de raad van toezicht evaluatiegesprekken met de bestuurder moet houden en vastleggen. Bij de verslaglegging moet de raad van toezicht de privacy van de bestuurder in acht nemen (ook in het email-verkeer: pas op voor bewaren van emails in de box van de rvt-voorzitter of Remuneratiecommissie!). Daarnaast is het - in het kader van de continuïteit - van belang dat het 'dossier' voor de raad van toezicht goed toegankelijk is.

De raad van toezicht kan bijvoorbeeld de HR-afdeling of een externe HR-dienstverlener vragen om een afgeschermd (digitale) ruimte in het personeelsdossier-systeem te maken, waar alleen leden van de raad van toezicht toegang tot hebben. Als een rvt-lid vertrekt, moet de machtiging worden ingetrokken.

Vaak heeft een HR-functionaris een rol in de dossiervorming. Zij of hij is echter ondergeschikt aan de bestuurder en dat staat op gespannen voet met de toegang tot de inhoud van de beoordeling. Wel kan de HR-functionaris ondersteuning bieden op het vlak van de te gebruiken systemen en over de opzet van de beoordeling.

Literatuurlijst

De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht, Monika Milz, VTOI-NVTK, (2020)

Professionaliseringsplan voor toezichthouders, VTOI-NVTK, (2019)

Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie - een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs PO en VO, VO Academie, (2019)

De schoolleider in verandering - Theorie en praktijk, Loes van Wessum, Anje Ros en Piety Runhaar (Reds.), online uitgave van de Leiderschapsagenda, (2022).

It starts with the CEO, Egon Zehnder, www.egonzehnder.com, (2021)

Kracht & Tegenkracht, dr. Marilieke Engbers, Vrije Universiteit Amsterdam, (2019)

Grip op duurzame inzetbaarheid met het Huis van Werkvermogen, uitgave Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf), (2022).

'Taal van Transitie, Je roeping als leider in een wereld van verandering', Jakob van Wielink, Circle Publishing, (2020)

Reflecteren voor commissarissen en toezichthouders - Praktische handreiking voor een goed gesprek, Yvonne Burger en Carla van der Weerd-Norder, Management Impact / Boom, (2020)

Er zijn als leider, Hartger Wassink, Kloosterhof Neer Bv, (2018)

The impact of a wilderness-based training program on leadership transformation, Boy van Droffelaar, Universiteit Wageningen, (2020)

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

