

Beoordelingskader Rector/Bestuurder

De Raad van Toezicht (RvT) vervult ten aanzien van de bestuurder de werkgeversfunctie. Conform artikel 5 van zijn Reglement¹ beoordeelt de RvT periodiek het functioneren van de rector/bestuurder op basis van vooraf vastgestelde criteria.

Deze notitie bevat het formele kader voor deze beoordelingen.

De voorliggende tekst is afgestemd met de rector/bestuurder.

Beoordelingen in relatie tot functioneringsgesprekken

1. Er wordt onderscheid gemaakt tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken.
2. Jaarlijks vindt er een gecombineerd functionerings-/beoordelingsgesprek plaats en kan een jaarlijkse periodiek door de RvT toegekend worden.
3. Doel van het functioneringsgesprek is een wederkerige uitwisseling tussen bestuurder en de RvT over functionele en arbeidsvoorwaardelijke aspecten, professionalisering en de onderlinge samenwerking. In dit gesprek kunnen afspraken gemaakt worden om het wederzijdse functioneren en de onderlinge samenwerking te optimaliseren en eventuele belemmeringen weg te nemen.
4. Doel van het beoordelingsgesprek is het geven door de RvT van een oordeel over het functioneren van de rector/bestuurder Dit op basis van vooraf vastgestelde criteria en via de afgesproken procedure.
5. Aan het functioneringsgesprek worden geen rechtspositionele gevolgen gegeven; aan het beoordelingsgesprek kunnen wel rechtspositionele gevolgen worden gegeven, bijvoorbeeld in de sfeer van beloning, bevordering of verlenging dienstverband.
6. Zowel het functioneringsgesprek als het beoordelingsgesprek worden namens de RvT gevoerd door de Remuneratiecommissie.

Beoordelingsprocedure

1. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek stelt de Rector/Bestuurder een zelfevaluatie op.² Daarin reflecteert hij in ieder geval op
 - zijn functioneren in de afgelopen periode (intern/extern/in relatie tot de RvT)
 - de doelen en beoogde resultaten die in het vorige gesprek met de Raad van Toezicht waren afgesproken (bestuursafspraken)
 - de opbrengst/respons van een 360 graden feedback (tenminste driejaarlijks)

¹ Reglement Raad van Toezicht Krimpenerwaard College, versie februari 2016

² VO-raad in de Handreiking Benoemingsprocedures CvB: "Het college van bestuur is zelf verantwoordelijk voor het evalueren van het eigen functioneren. Z'n evaluatie kan op verschillende manieren. Er zijn zelfevaluaties, mogelijkheden voor audits en collegiale bestuurlijke visitatie, het kan in een vergadering of via individuele gesprekken."

- de doelen en beoogde resultaten voor de komende periode (bestuursafspraken)
 - de eigen professionaliseringsbehoefte.
2. Minimaal twee weken voorafgaand aan het beoordelingsgesprek ontvangt de Remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de rector/bestuurder.
 3. De Remuneratiecommissie bespreekt in afwezigheid van de rector/bestuurder voorafgaand aan het beoordelingsgesprek diens functioneren met de overige leden van de RvT.
 4. Van het beoordelingsgesprek maakt de Remuneratiecommissie een verslag. Daarin worden ook de doelen en beoogde resultaten voor de komende periode en het beschikbare budget voor de professionaliseringsactiviteiten van de rector/bestuurder vastgelegd. Dit verslag wordt voor gezien ondertekend door de rector/bestuurder. Daarna wordt het (vertrouwelijk) beschikbaar gesteld aan de overige leden van de RvT.
 5. De beoordeling kan aanleiding zijn voor aanpassing van het salaris, dan wel toekenning van incidentele beloningen. Daarover beslist de (volledige) RvT.
 6. Over de conclusies van de RvT n.a.v. het beoordelingsgesprek wordt de rector/bestuurder schriftelijk geïnformeerd.

Beoordelingscriteria

De beoordeling van de rector/bestuurder heeft betrekking op de volgende aspecten:

1. *De bereikte onderwijsresultaten*
Indicatief daarvoor zijn de gegevens in de kwartaalrapportages van de rector/bestuurder, de gegevens in Vensters van Verantwoording en de periodieke inspectiebeoordelingen.
2. *De kwaliteit en het welbevinden van het personeel*
Als indicatief daarvoor worden gezien: de ziekteverzuimgegevens, verloopcijfers, on(der)bevoegden, inschrijvingen in het lerarenregister – zoals vermeld in de kwartaalrapportages van de rector/bestuurder en overzichten van de ARBO-dienst.
3. *Het draagvlak voor het gevoerde beleid in de organisatie*
Indicatief is de informatie uit de gesprekken van de RvT met de MR, het 360 gr. feedback en gegevens uit de enquête personeelstevredenheid.
4. *De tevredenheid van ouders en leerlingen*
Indicatief zijn gegevens uit de enquêtes tevredenheid van ouders en leerlingen en informatie uit de gesprekken van de RvT met de MR.

vervolg beoordelingscriteria

5. *De financiële stabiliteit en het risicomanagement* (realisatiecijfers, afwijking begroting jaarrekening)
Indicatief zijn kwartaalrapportages van de rector/bestuurder, jaarstukken, accountantsverslagen en rapportages van de Auditcommissie.
6. *De positionering van de school in de regio*
Als indicatief worden beschouwd: de ontwikkeling van het marktaandeel en resultaten van een periodiek uit te voeren imago-onderzoek.
7. *De afgesproken doelstellingen uit het strategisch plan (bestuursafspraken)*
Indicatief zijn de zelfevaluatie en de kwartaalrapportages van de rector/bestuurder.
8. *De bestuurlijke en leidinggevende competenties van de rector/bestuurder*
Indicatief zijn de zelfevaluatie van de rector/bestuurder, de respons uit het 360 gr. Feedback , informatie uit de gesprekken met de MR en eigen observaties van de RvT.

Bijlagen:

1. Verantwoordingsinformatie t.b.v. RvT
2. Functieprofiel rector/bestuurder
3. Formulier 360 gr. feedback (voorbeeld)

Bijlage 1

Verantwoordingsinformatie ten behoeve van de Raad van Toezicht³

De prestatie-indicatoren waarover de RvT zich zou moeten willen laten informeren hebben in principe betrekking op de gehele rechtspersoon: stichting, vereniging of publiekrechtelijke rechtspersoon. De sturingscockpit van de RvT bevat minimaal informatie over de volgende indicatoren:

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	Opbrengstbepaling per school per jaar	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren ⁴ gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert		X
	Algemene tevredenheid van leerlingen en ouders per school	Wordt afgenomen binnen de kaders van Vennsters voor Verantwoording en weergegeven in één cijfer per onderwijssoort en vergeleken met het landelijk gemiddelde		X
	Realisatie van overeengekomen strategisch beleid	Dit vormt het toetsingskader dat de RvT hanteert ter beoordeling van het bestuur	X	
HRM	Ziekteverzuimpercentage personeel	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode	X	
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X
Financiën	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut of relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode	X	2 X
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's of percentages) tussen begroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Kapitalisatiefactor	De verhouding van het geïnvesteerd vermogen tot de gerealiseerde omzet. Deze indicator is van belang voor de beoordeling van het vermogensbeheer		X

³ Gewijzigd overgenomen uit de CBE-notitie van W. Jansen c.s. "Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs", 2010

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwar- taal	per jaar
Bedrijfs- voering	Marktaandeel	Aantal leerlingen in een bepaalde gemeente dat de school voor VO bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in die gemeente		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van hetgeen met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X
	Compliance	Vaststellen in welke mate statuten, branchecode en wetten zijn nageleefd		X

⁴ Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen

Bijlage 2

Profielschets rector/bestuurder⁴

- Nadere omschrijving:
rector van de algemeen bijzondere scholengemeenschap Krimpenerwaard College, tevens bestuurder van de Stichting Krimpenerwaard College te Krimpen aan den IJssel
- Functiewaardering: volgens de CAO bestuurders VO
- betrekkingsomvang: 0,8 – 1,0 fte
- Plaats in de organisatie: voorzitter schoolleiding, bestuurder van de Stichting
- Activiteiten: verrichten van integrale bestuurs- en managementtaken

Taakstelling:

- Besturen van de Stichting Krimpenerwaard College en de onder de Stichting ressorterende algemeen bijzondere scholengemeenschap Krimpenerwaard College
- Ontwikkelen en uitvoeren van het strategische beleid van de scholengemeenschap
- Met schoolleiding (rector, plaatsvervangend rector, conrector) en managementteam (schoolleiding samen met de vier afdelingsleiders (brugklas, vmbo-t, havo en vwo) dagelijks leiding geven aan het team in het licht van de strategische agenda
- Het onderhouden van een open communicatie met 'stakeholders' buiten en binnen de school, waaronder gemeenten, in- en uitstroominstellingen, medegebruikers van de faciliteiten, medezeggenschapsraad, oudercontactgroepen, de Vereniging Krimpenerwaard College, leerlingenraad, personeelsleden, leerlingen en ouders/verzorgers etc;
- Verantwoording afleggen over het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht.

Functie-eisen:

- Kennis van, en inzicht in, de ontwikkelingen op het specifieke gebied van middelbaar en hoger algemeen vormend onderwijs en het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
- Vaardigheid in het leidinggeven aan professionals in een veranderende omgeving en in het ontwikkelen van draagvlak voor nieuwe ideeën binnen de school en daarbuiten
- Vaardigheid in het omgaan met tegengestelde belangen
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, implementeren en verdedigen van (onderwijskundig) beleid
- Kennis en vaardigheid op het gebied van managementtechnieken, personeel, organisatie en financiën; inzicht in taak, werkwijze en functionele verhoudingen binnen een scholengemeenschap
- Kennis van, en inzicht in, maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot onderwijs.

⁴ Dit is (afgezien van enkele redactionele aanpassingen) de tekst t.b.v. de werving van de huidige bestuurder in 2011

Gevraagde competenties

1. Leidinggeven aan teams

Kan teams en groepen effectief en resultaatgericht leiden en sturen; houdt rekening met zowel mens- als taakgerichte aspecten. Is teamgericht; creëert draagvlak, teambinding en “wij-gevoel”.

2. Leidinggeven aan individuen

Weet medewerkers te motiveren en te stimuleren op effectieve wijze hun bijdragen te leveren. Kan begeleiden, coachen en mensen meekrijgen. Boort talent aan en biedt mogelijkheden tot ontwikkeling. Geeft op de juiste momenten waardering en kritische feedback. Stelt zich, indien nodig, eisend en maatgevend op.

3. Inlevingsvermogen

Verplaatst zich in situaties, overwegingen en gedachten van anderen en kan begrip tonen voor hun problemen. Neemt behoeften en gevoelens bij anderen waar en reageert daar zichtbaar, adequaat en met zorg op. Kan een hechte en ondersteunende relatie opbouwen. Weet evenwicht te vinden tussen behoeften van medewerkers en de belangen van de organisatie.

4. Probleemoplossend vermogen

Kan beschikbare informatie goed onderbouwd analyseren. Weet hoofd- van bijzaken te onderscheiden. Ziet de essentie van problemen en heeft besef van prioriteit en urgentie. Is breed georiënteerd en benadert problemen en situaties vanuit diverse invalshoeken. Zoekt actief naar informatie ter onderbouwing van de eigen leidinggevende besluiten en acties. Komt tot concrete en uitvoerbare oplossingen.

5. Besluitvaardigheid / actiegerichtheid

Reageert actiegericht en kan knopen doorhakken. Neemt op de juiste momenten beslissingen en vertaalt die in concrete acties. Komt voldoende snel tot eigen opvattingen en meningen over zaken en staat daarvoor. Kan onafhankelijk een beslissing nemen. Durft risico's aan te gaan.

6. Planning en organisatie

Kan structureren, werk indelen en orde scheppen. Plant eigen werk overzichtelijk en bepaalt daarbinnen de prioriteiten. Kan delegeren en gebruik maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt tot efficiënt werken. Werkt met actieplannen, zowel op korte als op langere termijn. Bewaakt de voortgang van werkprocessen.

7. Organisatiesensitiviteit

Toont oog voor problemen tussen medewerkers en groepen. Kent en benoemt de cultuur van de school. Onderkent de invloed en gevolgen van beslissingen of acties op de diverse onderdelen van de organisatie, zowel binnen de eigen school/instelling als in het grotere organisatorische verband waar de school/instelling deel van uitmaakt. Kan over de grenzen van de eigen eenheid heen kijken en handelen.

8. Externe en strategische oriëntatie

Denkt en handelt strategisch en op langere termijn. Kijkt over de grenzen van de huidige situatie en het 'hier en nu' heen. Is gericht op de directe omgeving en op de positie van de school/instelling daarin. Weet kansen en bedreigingen uit de omgeving op juiste waarde te schatten.

9. Onderwijskundig ondernemerschap

Zoekt actief naar mogelijkheden om het onderwijs in de eigen school te verbeteren en gebruikt die ook. Communiceert over de eigen opvattingen over onderwijs en pedagogisch handelen. Daagt medewerkers uit na te denken over onderwijs en pedagogische uitgangspunten. Relateert de eigen leidinggevende acties duidelijk aan de onderwijskundige opdracht van de school/instelling.

10. Presentatie

Kan eigen gedachten op heldere en bondige wijze verwoorden. Kan presenteren en weet toehoorders te boeien en te overtuigen.

11. Relativeringsvermogen

Blijft effectief functioneren in wisselende situaties. Weet spanning te breken met humor of relativerende opmerkingen. Kan afstand nemen en overzicht bewaren.

Bijlage 3

Formulier 360° feedback⁵

Evaluatieformulier in termen van competenties. Geef uw waardering.

1 = is niet het geval

2 = is onvoldoende het geval

3 = is voldoende het geval

4 = is in ruime mate het geval

1 Veranderingsbereidheid

Is in staat sturing te geven aan veranderingsprocessen.

Operationalisaties	1	2	3	4
Maakt duidelijk wat de betekenis van het veranderingsproces is voor het dagelijks handelen en wat er in het licht daarvan van betrokkenen wordt verwacht	.	.	.	.
Zorgt voor een breed draagvlak voor veranderingsprocessen	.	.	.	.
Stimuleert gewenst gedrag en corrigeert ongewenst gedrag	.	.	.	.
Geeft aanwijzingen en ruimte over hoe de werkzaamheden ingevuld kunnen worden in het licht van veranderingsprocessen	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

2 Visie

Is in staat afstand te nemen van de dagelijkse praktijk. Concentreert zich op hoofdlijnen en beleid op de lange termijn.

Operationalisaties	1	2	3	4
Komt met beleidsvoornemens met een looptijd van enkele jaren	.	.	.	.
Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan	.	.	.	.
Herkent patronen in gebeurtenissen, ziet verbanden en vooral ook verschillen tussen wat er op dit moment gebeurt, situaties die zich al eerder hebben voorgedaan en uitdagingen in de toekomst	.	.	.	.
Stemt plannen af op veranderingen en vernieuwingen, ook buiten de eigen organisatie	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

⁵ Ontleend aan de notitie van Aves, Zelfevaluatie en beoordeling College van Bestuur, 2011

3 Omgevingssensitiviteit / innovatie

Is goed geïnformeerd over maatschappelijke, wetenschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren.

Operationalisaties	1	2	3	4
Ziet trends en ontwikkelingen binnen de omgeving en weet de relatie met het eigen werkveld te leggen	.	.	.	.
Kent de actuele onderwerpen die van belang zijn voor het uitoefenen van de functie	.	.	.	.
Kijkt ook naar belangrijke ontwikkelingen buiten de organisatie die niet direct het onderwijsveld betreffen. Gebruikt die informatie zo nodig	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

4 Resultaatgerichtheid (plannen en organiseren)

Is in staat prioriteiten aan te geven en conform planning activiteiten in beweging te zetten.

Operationalisaties	1	2	3	4
Brengt structuur aan in werkzaamheden	.	.	.	.
Stelt prioriteiten in overeenstemming met belangrijkheid en urgentie en handelt conform prioriteiten	.	.	.	.
Anticipeert op wat gedaan moet worden en geeft duidelijke stappen aan	.	.	.	.
Schept randvoorwaarden om de zaken ordelijk en efficiënt af te werken	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

5 Communiseren

Is in staat zowel mondeling als schriftelijk op een efficiënte wijze te communiceren met de omgeving.

Operationalisaties (mondelinge communicatie)	1	2	3	4
Logisch opgebouwd betoog	.	.	.	.
Stemt woordkeus en inhoud van de boodschap af op de ontvanger	.	.	.	.
Toonzetting past bij inhoud	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

6 Samenwerken

Stimuleert anderen tot samenwerking.

Operationalisaties	1	2	3	4
Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort als het gaat om tot een gezamenlijk resultaat te komen	.	.	.	.
Houdt anderen op de hoogte van belangrijke informatie en veranderingen	.	.	.	.
Geeft aandacht aan sfeer en goede relaties binnen de organisatie	.	.	.	.
Blijft meedenken en bijdragen leveren, ook wanneer hij daar geen direct eigen belang meer bij heeft	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

7 Initiatief

Het actief nemen van maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden. Herkent gelegenheden om het bereiken van het doel te bevorderen en grijpt kansen om zijn of haar doelen te bereiken.

Operationalisaties	1	2	3	4
Onderneemt acties zonder dat hierom gevraagd wordt	.	.	.	.
Is proactief in plaats van reactief	.	.	.	.
Denkt in kansen en handelt hier naar	.	.	.	.
Is self-starting, heeft weinig aanmoediging nodig	.	.	.	.
Neemt initiatief en herkent de gelegenheden waarop activiteiten geïnitieerd moeten worden	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.

8 Flexibel handelen

Is in staat de eigen gedragstijl, ideeën en werkwijzen aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Operationalisaties	1	2	3	4
Probeert zijn of haar doelen zo nodig op verschillende manieren te bereiken	.	.	.	.
Is in staat andere benaderingen voor een probleem te vinden, zonder het doel geweld aan te doen	.	.	.	.
Kan van strategie veranderen	.	.	.	.
Kan snel en doelmatig schakelen tussen verschillende activiteiten	.	.	.	.
Gemiddelde	.	.	.	.