

Professionalisering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van het Krimpenerwaard College hecht aan een professionele taakuitvoering en heeft daarom beleid vastgesteld om deze professionaliteit in een permanent proces te waarborgen en verder te ontwikkelen.

De Raad houdt toezicht op een school met een neutraal bijzondere signatuur.

Neutraal, omdat de school het onderwijs niet baseert op één bepaalde levensbeschouwing of -overtuiging. Bijzonder, omdat de school niet valt onder het openbaar onderwijs.

Leerlingen worden gestimuleerd, zich in een open leeromgeving te ontwikkelen tot evenwichtige persoonlijkheden en waardige en waardevolle leden van de samenleving. Daarbij hoort een positieve en stimulerende benadering van de leerlingen, het tot stand komen van een betrokken relatie tussen medewerkers en leerlingen, het betrekken van de ouders bij de school en een voortdurende dialoog met belanghebbenden.

De RvT vindt het van belang bij de eigen professionalisering deze visie van de school goed in het oog te houden.

Deze notitie bevat een overzicht van maatregelen en thematieken waarop deze professionalisering betrekking heeft.

De achterliggende visie en uitgangspunten van de Raad zijn verwoord in het *Toezichtkader Raad van Toezicht (vastgesteld 4 juni 2018)*.

De functie-eisen die aan de RvT als geheel gesteld worden en de vereiste competenties m.b.t. de onderscheiden aandachtsgebieden zijn omschreven in '*Profiel Raad van toezicht Krimpenerwaard College*' (vastgesteld 4 juni 2018).

1. Fase van ontwikkeling?

In de literatuur worden verschillende 'ontwikkelingsstadia' van het toezicht onderscheiden.

Onderstaand schema bevat een voorbeeld:¹

Daarnaast wordt sinds enkele jaren – mede ingegeven door incidentele misstanden in zorg en onderwijs - door overheid en belangenorganisaties een appèl gedaan op het morele besef en gedrag van RvT leden. De belangenvereniging van besturen en toezichthouders in het onderwijs (VO-raad en VTOI) propageren 'waardegericht' resp. 'waardegestuurd' of 'waardegedreven' toezicht.² De code Goed Onderwijsbestuur spreekt in dat verband van kernwaarden als integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie.³

¹ Accent Organisatie Advies, uit een presentatie van Carla van der Weerd en Frank van Egeraat

² vgl. Inleidjngen VTOI-congres 2017

³ zie VO-raad c.s. Handreiking wat speelt een rol bij benoemingsprocedures? Benoemingsprocedure bestuur en toezicht voortgezet onderwijs – Onderdeel Raad van Toezicht

Het ontwikkelingsmodel van de bestuurskundige Theo Schraven⁴ sluit daarbij aan.
Het is oorspronkelijk voor de zorgsector ontwikkeld, wordt echter ook in het onderwijs gebruikt. (zie bijlage).

Schema: Ontwikkelingsstadia toezicht

Ad hoc/reactief	Gefragmenteerd/ thematisch	Gestructureerd/ compliant	Geïntegreerd/ proactief
Beperkt rolbesef bij de RvT	Sterke focus op één of enkele thema's	Toezicht vindt plaats langs een gestructureerd toezicht- en toetsingskader dat voldoet aan wet- en regelgeving	RvT houdt effectief toezicht op alle relevante aspecten van sturing, beheersing en verantwoording in brede zin
Kennis en kunde voor goede invulling van de rol ontbreekt	RvT leden hebben ieder zo hun 'hobby's' en stokpaardjes	RvT leden respecteren elkaar voor een ieders rol, ervaring, maar tegenspraak in de raad is beperkt	RvT vervult een proactieve rol richting bestuur
RvT heeft een afwachtende houding	Voorzitter RvT onderhoudt nauwe band met CvB, hetgeen toezicht door de RvT belemmert		RvT opereert als team, waarin men elkaar uitdaagt en tegenspraak waardeert

Het model schetst de stappen van een informeel toezicht naar een waardegericht toezicht, van een focus op financiën en huisvesting naar een focus op onderwijs en personeel, van een oriëntatie op interne schoolzaken naar externe contacten en afstemming en van statusgerichtheid naar maatschappelijke gerichtheid.

De RvT van het Krimpenerwaard College ziet zichzelf in een transitie. Er is een groeiend besef van de governance code in het onderwijs. De oriëntatie van de Raad is zowel intern als extern gericht. In de vergaderingen is er toenemende aandacht voor (kwaliteit van) onderwijs, en personeel. Er is ruimte voor discussie en tegenspraak.

⁴ uit: Theo Schraven, *Van informeel naar waardegericht toezicht, Een reflectie- en analysemodel over ontwikkelingsfasen van toezicht in de zorg*, 2012

Er is behoefte aan meer formalisering en structurering van de eigen werkwijze en van de relatie met de bestuurder; verder aan explicitering en verankering van gemeenschappelijke kaders en ijkpunten voor het toezicht.

2. Waarborgen voor professioneel toezicht

De Raad ziet een aantal manieren om de kwaliteit van het toezicht te waarborgen en verder te vergroten:

- door bij de benoeming van (nieuwe) toezichthouders wat betreft hun kennis en ervaring hoge eisen te stellen (zie profielschets RvT en verderop, par. 4 van deze notitie)
- door een introductieprogramma voor nieuwe leden (incl. schoolbezoek, P.M.)
- door een complementaire samenstelling van de Raad die een voldoende bandbreedte aan disciplines en achtergronden afdekt (zie profielschets RvT)
- door het functioneren van de Raad en de individuele leden jaarlijks te evalueren en waar nodig verbeterstappen af te spreken (zie reglement RvT)
- door eens in de drie jaar externe begeleiding bij de zelfevaluatie in te schakelen (zie reglement RvT)
- door in het kader van de jaarlijkse evaluatie professionaliseringsactiviteiten af te spreken, zowel in groepsverband als individueel
- door jaarlijks 'heidagen' te organiseren en conferenties te bezoeken om kennis en ervaringen uit te wisselen

3. Professionaliseringsactiviteiten

De professionaliseringsactiviteiten van de RvT worden naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie in een 'opleidingsplan' vastgelegd. De voorzitter heeft daarbij een coördinerende rol.

Bij professionaliseringsactiviteiten kan het gaan om deelname aan conferenties, workshops, in company training, begeleiding bij zelfevaluatie of intercollegiale consultatie. Naast het vergroten van kennis en kunde wordt landelijk steeds meer vaardigheidstraining aangeboden.

Naast een groot aantal adviesbureaus organiseren de Vereniging van Toezichthoudende Instellingen in het Onderwijs (VTOI) en het Nationaal Register (voor toezichthouders) jaarlijks een groot aantal congressen en scholings- en netwerkbijeenkomsten. De leden van de VTOI worden daarnaast via nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van actuele ontwikkelingen op het gebied van good governance en van wijzigingen in wet- en regelgeving.

4. Thema's voor professionalisering

De potentiële thema's voor professionalisering sluiten uiteraard nauw aan bij de taken en verantwoordelijkheden van de RvT.

Een niet limitatief overzicht:

- Introductiecursus voor nieuwe toezichthouders
- Het functioneren van de RvT, taak- en rolverdeling
- De (dilemma's in de) relatie met het bestuur
- Toezicht op de kwaliteit van het onderwijs

vervolg overzicht:

- Actuele ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur
- Actuele ontwikkelingen op vakinhoudelijke gebieden (zoals personeelsbeleid, financiën of risicomanagement)
- De RvT als werkgever
- Omgang met interne en externe stakeholders (zoals MR, inspectie van het onderwijs)
- De specifieke positie van toezichthouders die op bindend advies van MR of VKC zijn benoemd

5. Werving en selectie van nieuwe RvT leden

Bij de werving en selectie van nieuwe RvT leden gelden wettelijke regels.⁵ Daarnaast bevatten de code goed bestuur voor het voortgezet onderwijs en de statuten van het Krimpenerwaard College daarvoor enkele bepalingen. Een overzicht van deze bepalingen is opgenomen in bijlage 2.

Uitgangspunten

Belangrijke uitgangspunten voor de RvT van het Krimpenerwaard College zijn:

- Transparantie met betrekking tot de selectiecriteria en de procedure; dat betekent onder meer dat de profielkeuze in geval van een vacature beargumenteerd wordt en openbaar wordt gemaakt en de MR op tijd in de gelegenheid wordt gesteld daarover advies uit te brengen
- Zorgvuldigheid in het selectieproces en bij de bejegening van kandidaten; met het oog daarop wordt bij de werving en selectie van nieuwe RvT leden gebruik gemaakt van de *Checklist Werving en selectie RvT* van het Nationaal Register (zie bijlage 3)
- Draagvlak voor de geselecteerde kandidaten in de organisatie; door belanghebbenden in een vroegtijdig stadium in te lichten, waar mogelijk te betrekken, adviezen van bestuurder en MR serieus te nemen en/of aangedragen kandidaten van MR of VKC serieus te 'wegen'.

6. Procedurele afwegingspunten

1. Actueel profiel RvT
2. Profiel vacature RvT lid
3. Samenstelling van de sollicitatiecommissie & administratieve ondersteuning
4. MR/VKC in de sollicitatiecommissie RvT of eigenstandige MR/VKC-procedure?
5. Externe begeleiding? Opdracht?
6. Advertentie? Landelijk of regionaal? Analoog en/of digitaal?
7. Referentieonderzoek? Door wie?

⁵ zie WMS, artikel 11q

Bijlage 1 Ontwikkelingsfasen Raden van Toezicht

uit: Theo Schraven, *Van informeel naar waardegericht toezicht, Een reflectie- en analysemodel over ontwikkelingsfasen van toezicht in de zorg, 2012*

Fasen → Dimensie	1. Informeel en ontluikend toezicht	2. Geformaliseerd toezicht	3. Resultaatgericht toezicht	4. Waardengericht toezicht
<i>Kern-oriëntatie toezicht</i>	Wat mogen we (Waar zijn we toe bevoegd)	Wat moeten we (Waar zijn we verantwoordelijk voor)	Waar gaan we voor	Waar staan wij voor
<i>Algemene ontwikkeling in de tijd (maar kan per RvT verschillen)</i>	Vooraf voor invoering van governance- codes (voor 2000)	Professionalisering door governance- codes	Meer aandacht voor inhoud en resultaten (ijkpunten voor toezicht)	Meer aandacht voor waarden én maat- schappelijke netwerken (heden – toekomst)
<i>Governance- codes en -regels</i>	Niet of onvol- doende bekend	Bekend, maar naleving wanneer het uitkomt	Bekend en bij niet naleving elkaar op aanspreken	Bekend en verinnerlijkt
<i>Adagium relatie RvB</i>	'RvT = (bestuur) op afstand'	'RvT = niet op stoel bestuurder'	'RvT = rolvast'	'RvT = sparring-partner'
<i>Focus van toezicht</i>	Op financiën en bouw	Op financiën en bouw	Op financiën en kwaliteit van onderwijs	Op leerling-focus, HRM- beleid (binding en zelfsturing mede- werkers) en innovatie
<i>Oriëntatie intern/extern</i>	Intern	Intern en externe afstemming	Interne sturing en externe samenwerking	Interne zelfsturing en externe ketenintegratie (ketengovernance)
<i>Controls naar RvB én binnen RvT zelf</i>	Diffuus	Beperkt en functioneel op hard controls en in omgang alleen op formele positie	Integraal op hard controls (op resultaten) en schoorvoetend op soft controls	Integraal op hard controls én soft controls (onderlinge omgang is bespreekbaar) Naast 'vrij bewegend' binnen organisatie
<i>Contacten binnen organisatie (doorgaans samen met RvB)</i>	Beperkt en reactief	Met formele advies- organen (MR, ouder- raad)	Naast adviesorganen ook met bijv. MT, staf locatie/schoolbezoek, etc.	ook contacten met externe stakeholders
<i>Agendering RvT</i>	← alleen door RvB en passief ← → door RvB én RvT →			

Fasen → Dimensie	1. Informeel en ontluikend toezicht	2. Geformaliseerd toezicht	3. Resultaatgericht toezicht	4. Waardengericht toezicht
<i>Maatschappelijke verantwoording over governance</i>	-	Verantwoording omdat het moet: formele verplichting, reactief	Verantwoording omdat het gevraagd wordt: responsief en adaptief	Verantwoording omdat het nodig en nuttig is: vrijwillig en proactief
<i>Luistermodus in RvT (naar Covey)</i>	Doen alsof	Selectief luisteren	Aandachtig luisteren (ik → ander)	Empathisch luisteren (ander → ik)
<i>Individuele toezichthouder</i>	Statusgericht	Carrièregericht	Organisatiegericht	Maatschappelijk gericht
<i>Als persoon (naar Blekingh)</i>	eigen succes ← positionering leidend (ego) ← → missie leidend (authentiek) → andermans succes			
	als toezichthouder <i>heb</i> je een rol als toezichthouder <i>ben</i> je jezelf			

Bijlage 2

Regels en richtlijnen in verband met de werving, selectie en benoeming van RvT leden

1. De WMS bepaalt dat de RvT de openbare profielen voor de leden van de Raad voor advies aan het bestuur en aan de (G)MR voorlegt. In geval van een vacature binnen de RvT wordt het profiel van de Raad als geheel bekeken en waar de ontwikkeling van de organisatie dat vraagt, aangepast. Het profiel van het nieuw te werven lid wordt opnieuw vastgesteld.⁶
2. Daarnaast bepaalt de WMS het recht van de (G)MR op een bindende voordracht voor één toezichthouder.
3. Volgens de statuten van het Krimpenerwaard College bepaalt de RvT de eigen omvang, tussen 5 en 7 leden. Kandidaten voor de Raad worden geselecteerd op basis van door de Raad vastgestelde profielen, die in het reglement zijn opgenomen.
4. Twee kandidaten worden door de RvT benoemd op bindende voordracht van de Vereniging Krimpenerwaard College. De RvT benoemt de perso(o)n(en), die is/zijn voorgedragen door de Vereniging, tenzij deze niet passen in het vastgelegde profiel dan wel anderszins ernstige bezwaren bestaan tegen de benoeming van de betreffende perso(o)n(en). In dat geval wordt de Vereniging gevraagd binnen een redelijke termijn een bindende voordracht voor een andere persoon te doen.
5. Een lid wordt benoemd door de RvT op bindende voordracht van de Medezeggenschapsraad. Deze persoon is geen lid van de Medezeggenschapsraad. De RvT benoemt de persoon die is voorgedragen door de Medezeggenschapsraad, tenzij deze niet past in het vastgelegde profiel dan wel anderszins ernstige bezwaren bestaan tegen de benoeming van de betreffende persoon. In dat geval wordt de Medezeggenschapsraad gevraagd om binnen een redelijke termijn een bindende voordracht voor een andere persoon te doen.
6. De Raad kiest uit zijn midden zijn voorzitter.
7. De huidige statuten bepalen dat de leden van de RvT worden benoemd voor de duur van drie jaar en dat zij herbenoembaar zijn voor nog maximaal twee termijnen van drie jaar.
8. Tijdens de zelfevaluatie in januari 2018 heeft de Raad te kennen gegeven de zittingstermijn te willen verlengen van drie naar vier jaar met de mogelijkheid van een herbenoeming, zodat de totale zittingstermijn van een lid conform de richtlijn in de code goed onderwijsbestuur acht jaar bedraagt.
9. De daarvoor noodzakelijke statutenwijziging kan door de bestuurder met goedkeuring van de RvT gerealiseerd worden.
10. De door de Vereniging Krimpenerwaard College en de Medezeggenschapsraad bindend voorgedragen leden worden herbenoemd, tenzij daartegen uiterlijk drie maanden voor de afloop van de termijn bezwaar is gemaakt. De RvT stelt een rooster van aftreden op en stelt dat ter beschikking aan de Vereniging Krimpenerwaard College en de edezeggenschapsraad.
11. De *code goed onderwijsbestuur van de VO-raad* (2015) bepaalt in richtlijn nr. 33 dat de zittingsperiode van interne toezichthouders maximaal vier jaar is, de jaren bij een eventuele

⁶ uit: *Handreiking wat speelt een rol bij benoemingsprocedures?* Pag. 6

rechtsvoorganger meegerekend. Er kan meerdere malen worden herbenoemd, mits de maximale zittingsduur van acht jaar niet wordt overschreden. Bij herbenoeming wordt het desbetreffende lid beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot het (herijkte) profiel. Hiertoe voert de voorzitter van het interne toezicht jaarlijks functioneringsgesprekken met alle leden van het interne toezicht. De vicevoorzitter en een lid voeren een functioneringsgesprek met de voorzitter van het interne toezicht.

12. Volgens richtlijn nr. 34 inventariseert de RvT jaarlijks na overleg met het bestuur de professionaliseringsbehoefte van het interne toezicht als geheel en van de afzonderlijke leden en ziet toe op de uitvoering.

Bijlage 3

Nationaal Register: Checklist Werving en selectie RvT⁷

Het wervings- en selectieproces vraagt aandacht van de RvT met betrekking tot voorbereiding en uitvoering en moet resulteren in een goed samengestelde en functionerende Raad.

Van belang is ook aandacht te schenken aan wettelijke eisen en governance-regels. Tevens is een zorgvuldige betrokkenheid van het bestuur, de MR en de Oudervereniging (VKC) van belang in verband met een goede samenstelling én het te verkrijgen draagvlak voor die samenstelling.

Vorbereiding

- Is de aanleiding tot het stellen van de vacature voor alle relevante betrokkenen helder (gecommuniceerd)?
- Is er een profiel voor de gehele Raad opgesteld?
- Is het profiel van het aan te zoeken individuele lid voldoende scherp (bediscussieerd)? Met alle belanghebbenden?
- Hebben wij als RvT met het bestuur een helder beeld van de opgaven waarvoor de school staat?
- Wordt er rekening gehouden met voordracht-, advies- of benoemingsrechten van MR en VKC?
- Welke procedure voor werving en selectie gaan we hanteren? Voor- en nadelen van een open advertentieprocedure versus een meer gericht en gesloten zoekproces.
- Hebben wij met ons allen onze netwerken kritisch en uitputtend nageplozen op zoek naar eventuele geschikte gegadigden? En zijn de uit dit zoekproces naar voren gekomen kandidaten onafhankelijk genoeg van degene die heeft voorgedragen?
- Is het niet verstandiger om het zoekproces en de eerste selectie uit te besteden aan een daartoe gespecialiseerd adviesbureau?
- Hebben wij een goede informatiemap voor handen? (Denk aan strategisch meerjarenplan, jaarverslagen en jaarrekeningen, budget van lopend en komend jaar, notulen RvT vergaderingen van afgelopen jaar, enkele exemplaren van het intern communicatie-orgaan voor 'couleur locale').

Uitvoering

- Wie doet de (voor)selectie: voorzitter en vicevoorzitter, ad-hoc commissie, vaste benoemingscommissie? Hoe zit het met de formele kant van het benoemingsproces? Hoe wordt de bestuurder erbij betrokken? Wie bewaakt de logistieke kant van de uitvoering?
- Rolverdeling tijdens interview: wie stelt welke thema's of vragen aan de orde? Hoe komen we tot gezamenlijke beoordeling?
- Nadere selectie en/of kennismaking na eerste selectieronde? Wat is het gewicht van een kennismakingsronde?
- Wie wint welke referenties in? Plegen we draagvlakverkenning?

⁷ Deze checklist is oorspronkelijk opgesteld voor de zorgsector en daarom waar nodig aangepast aan de onderwijssituatie

vervolg uitvoering

- Is het verstandig de te benoemen kandidaat alsnog te laten toetsen door een objectiverende buitenstaander?
- Wat wordt er gecommuniceerd over het (voorgenomen) besluit tot benoeming naar de diverse belanghebbenden?
- Afspraken over honorering, informatievoorziening, faciliteiten, geheimhouding, interne en externe communicatie, verzekering.

Het gesprek

- Spreek geheimhouding af met de sollicitant.
- De voorzitter introduceert alle aanwezigen.
- Voer het gesprek bij voorkeur niet met meer dan vier personen. Kies bij een groter gezelschap liever voor twee subcommissies en stel deze gevarieerd samen. Laat de gespreksvoering over aan één of twee afgevaardigden en voorkom zo verboddeling van het gesprek.
- Bespreek het cv in grote lijnen.
- Zorg ervoor dat de onderwerpen, die voor de beeldvorming van de kandidaat van belang zijn, voldoende aandacht krijgen.
- Vermijd gesloten, suggestieve en 'what if'-vragen: deze leveren geen goede informatie op en bevestigen alleen datgene dat u wilt horen.
- Bied de kandidaat ruim de gelegenheid om zijn/haar vragen naar voren te brengen en laat deze door de leden van de commissie zorgvuldig beantwoorden.
- Rond het gesprek af met de beschrijving van de verdere procedure.
- Zie er strikt op toe dat iedere deelnemer zijn observaties éérs individueel invult, met behulp van deel- en totaalscore, om groupthink te voorkomen.
- Beraadslaag gezamenlijk, besluit en maak afspraken rondom de verdere communicatie.

Vragen aan de kandidaat

- Stel de kandidaat op zijn/haar gemak door wat introducerende vragen te stellen. Nagenoeg iedereen is immers bereid om méér over zichzelf te vertellen, wanneer hij/zij ontspannen is. Het zogenaamde stress-interview 'meet' namelijk maar één competentie: stressbestendigheid.
- Stel de betrokkenen voor, doe dat op een persoonlijke wijze.
- Probeer een beeld te krijgen van de motivatie:
 - Wij hebben uw brief/cv ontvangen en zijn benieuwd naar uw overwegingen om ons te schrijven/ons te ontmoeten, kunt u ons daar wat meer over vertellen?
 - Wat weet u inmiddels al van ons?
 - Hoe verhoudt het beeld van de functie/organisatie zich tot uw persoonlijke ambities?
 - Wat is uw droom (nu maar ook op langere termijn)
 - Wat zou u bij ons met name willen verwezenlijken?

Vervolg vragen aan kandidaat

- Loop door het cv en vraag met name naar:
 - Redenen van komst en vertrek
 - Waar men trots op was in de functie. En hoe dat verwezenlijkt was.
 - Wat de grootste teleurstelling was. En waar dat aan lag.

Naast de relevante ervaringsgebieden van de kandidaat brengt u zo ook diens beweegredenen in beeld, waardoor u de kandidaat beter leert kennen.

- Competentiegerichte vragen

Om zicht te krijgen op de meest relevante competenties (maximaal vijf), vraagt u naar concrete gebeurtenissen uit het recente verleden:

- Beschrijft u eens een situatie waarin u ... (Kies een vraag die direct terug te voeren is op de relevante competentie. Als u bijvoorbeeld 'visie ontwikkeling' wilt bevragen, kunt u nagaan of de kandidaat wel eens een nieuwe visie heeft ontwikkeld of uitgerold)
- Wat was uw formele rol (taak) in deze?
- Welke acties heeft u ondernomen?
- Wat was het resultaat daarvan?
- Als u erop terugkijkt, wat zou u een volgende keer dan anders doen? (evaluatie)

Kennismaken met de persoon zelf

- Wij zouden graag ook een beeld van u willen hebben buiten het werk. Kunt u ons vertellen wat u daarnaast graag doet? (Relevante hobby's/bestuursfuncties/sport/gezin).
U kunt zich zo een beeld vormen van maatschappelijke betrokkenheid, mate van teamplayer, energie en beschikbare tijd).
- Als u kijkt naar uw eigen leven, welke gebeurtenissen hebben u dan gevormd? Hoe? (Eigenschappen, wijze waarop de kandidaat in het leven staat).
- Beschrijft u zichzelf eens als persoon? Waar bent u meer/minder tevreden over? (Karaktertrekken en eigenschappen).
- Wat (welke waarden) heeft u vroeger thuis met de paplepel ingegoten gekregen?

Afronding

- Nu willen wij u graag de gelegenheid geven om vragen aan óns te stellen. Neem daar serieus de tijd voor.
- Vertel verdere procedure: wie neemt wanneer contact op? Op welke wijze gebeurt dat?