



Inleiding

In juni 2011 kondigde de voorzitter van het CvB van Amarantis (met tientallen scholen voor mbo en vo, van Amersfoort tot Amsterdam, en ruim 30.000 leerlingen) zijn vertrek aan. 'Tijd voor een nieuwe uitdaging' was zijn toelichting. Begin februari 2012 sijpelden via de pers de eerste berichten door dat de scholengroep Amarantis in zwaar weer verkeerde. De enig overgebleven bestuurder repte over een tekort van € 20 miljoen en 200 mogelijke ontslagen. Twee dagen later trad, geheel onverwacht voor velen, vrijwel de gehele Raad van Toezicht van Amarantis af. Binnen enkele dagen benoemde de Minister van Onderwijs een bestuurder uit het HBO als interim-bestuurder, die tot de zomer de tijd kreeg om schoon schip te maken. Tegelijk stelde de Minister een commissie in die onderzoek doet naar achtergronden en oorzaken... (vervolg: zie pagina 9)



Bestuurscrises in het Nederlandse onderwijs: *incidenten of weeffouten?* **10 Lessen voor de toekomst**

In de maanden daarna dienden zich opnieuw problemen aan met onderwijsinstellingen: de Stichting BOOR in verband met bouwfraude, en het Zadkine College, toevallig ook in Rotterdam, dat kampt met een forse financiële crisis. Daarmee zijn de 'incidenten' nog niet voorbij. Vooral in het MBO staan meer instellingen onder zware druk, als gevolg van forse bezuinigingen van rijkswege (met name op educatie en inburgering), door demografische 'krimp' en door dure bouwactiviteiten.

Dergelijke incidenten hebben onvermijdelijk invloed op het beeld van ons, als toezichthouders. We moeten er niet raar van opkijken dat politici vaak meer vertrouwen op de tucht van het Externe Toezicht dan op de wijsheid van het Interne Toezicht. Op het VTOI-congres van april vond er een stevige confrontatie plaats tussen Kamerleden en toezichthouders, waar deze twee visies met elkaar botsten. De gemoederen liepen hoog op. Voor ons vormde dit een extra aansporing om als VTOI het voortouw te nemen en ons opnieuw te bezinnen op de rol en het functioneren van het interne toezicht. Na InHolland en verschillende 'kleinere' (of wellicht minder opvallende) bestuurlijke incidenten, doen zich met Amarantis, BOOR en Zadkine opnieuw situaties voor die veel mensen sterkt in hun overtuiging dat 'groot' slecht is, dat 'defuseren' de oplossing is, en dat de overheid beter weer 'de touwtjes strak kan aanhalen'. Aan de andere kant zijn er bestuurders en toezichthouders die deze (en andere) situaties wel erg snel afdoen als 'incidenten' of verwijzen naar externe oorzaken (economische crisis, rijksbezuinigingen).

Intussen klagen leraren dat het bestuur te ver van hen afstaat, en de Rijksoverheid nog steeds teveel voorschrijft hoe zij hun vak moeten uitoefenen. Deze paradox maakt duidelijk dat het debat over de rolverdeling tussen overheid en scholen scherper moet worden gevoerd dan nu gebeurt – en niet mag blijven steken in oppervlakkige conclusies als 'laat de politiek de boel maar overnemen, dan komt het goed'.

Zoals professor dr. Hans Strikwerda onlangs zei: “de meeste scholen in Nederland zijn gesticht op initiatief van kerkgenootschappen, bedrijven, verenigingen en lokale gemeenschappen. Toch doet de Rijksoverheid vaak alsof we de scholen van haar in bruikleen hebben gekregen.” Met andere woorden: alsof de grotere autonomie van scholen een ‘cadeautje’ is dat, in geval van verkeerd gebruik, weer even snel kan worden teruggevorderd.

Vanaf de eerste officiële signalen over de problemen bij Amarantis in februari 2012, hebben we als bestuur de tijd genomen om ons te verdiepen in achtergronden en oorzaken – en na te gaan welke lessen zijn te trekken uit deze ‘incidenten’. We hebben intensief van gedachten gewisseld met onze Raad van Advies, waarin eminente deskundigen zitting hebben (bestuurskundig, juridisch, accountancy) en expertise aanwezig is uit verschillende maatschappelijke sectoren. Tijdens ons congres in april, de ALV in juni, en in onze Nieuwsbrief hebben we dit thema aan de orde gesteld. We hebben ons verdiept in publicaties over (toepassing van de) Governance Codes (PO, HBO, MBO), Bestuur en Toezicht (w.o. de hoogleraren Minderman, Strikwerda, Mouwen en Goodijk), in de rapportage over BOOR, en gesproken met zowel politici als met bestuurders van instellingen die in ‘zwaar weer’ zijn gekomen.

Op basis van al deze bronnen en gesprekken hebben we 10 lessen getrokken, die we vervolgens opnieuw hebben besproken met onze leden. Ook uit die besprekingen zijn weer belangwekkende opmerkingen naar voren gekomen. Met deze publicatie willen we onze lessen met u delen. Lessen die betekenis hebben voor toezichthouders zelf, voor politici en beleidsambtenaren, en die ook voor andere betrokkenen de moeite waard kunnen zijn. Als bestuur van de VTOI hebben we moeten vaststellen dat het interne toezicht niet altijd naar behoren functioneert – de vele goede voorbeelden niet te na gesproken. Dat is een stevige conclusie, die ons dwingt tot handelen. Samen kunnen we eraan bijdragen het vertrouwen in het onderwijs te behouden – en waar nodig te herstellen. Deze publicatie is dan ook geen

eindpunt. Het is eerder een tussenstap in een openhartig debat over achtergronden, oorzaken en oplossingen, waarbij we niet mogen aarzelen zelf de hand in eigen boezem te steken. Een debat over de rol, kwaliteit en positie van toezichthouders in het onderwijs, die verder strekt dan onszelf. Uiteindelijk gaat het immers niet om ons – maar om de kwaliteit van het onderwijs. Met deze publicatie verwoorden we de denkrichting die we hanteren bij het voorkomen en oplossen van bestuurlijke incidenten in het onderwijs, en doen we voorstellen voor maatregelen en activiteiten die helpen om de kwaliteit van (bestuur en) toezicht in het onderwijs verder te verbeteren en het vertrouwen in ons onderwijsbestel te herstellen. Om dit te bereiken zullen we zelf als VTOI in de komende periode het gesprek in eigen kring voortzetten, maar ook concrete afspraken maken met onze leden, en activiteiten ontplooiën om de kwaliteit van het toezicht verder te verbeteren. Daarnaast zetten we het gesprek voort met de nieuwe Minister van Onderwijs, vakorganisaties, organisaties van onderwijsbesturen en -bestuurders, platforms van toezichthouders in het MBO en HBO, deskundigen en politici. Zodat, net als twintig jaar geleden beoogd werd met het ‘Schevenings Beraad’, er een nieuwe basis wordt gelegd voor een heldere en eensluidende visie op de bestuurlijke verhoudingen in het onderwijs in het algemeen, en de rol van toezichthouders in het bijzonder.

Zoetermeer, november 2012.



Pieter Hetteema, voorzitter

Les 1 Prof.dr.Hans Strikwerda:

“Wat mij dwars zit is dat in ‘Den Haag’ onvoldoende oog is voor de betekenis van goed onderwijs voor de kwaliteit van de samenleving: het probleemoplossend vermogen, het democratisch gehalte, economische groei, algemeen welbevinden. Omdat in de politiek uiteenlopende doelen op onderwijs worden geprojecteerd, en het belang van onderwijs voor de ontwikkeling van de samenleving niet goed wordt gezien, is er onvoldoende aandacht en druk vanuit die kant om de organisatie van het onderwijs op een hoger plan te krijgen.” (...) “Er wordt zo nu en dan iets geroepen dat onderwijs er is voor de arbeidsmarkt en voor economische groei, maar dat is eerder een blijk dat men, de politici, maar ook de ambtenaren, die rol van onderwijs, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Finland, niet

goed ziet.” (...) “Volgens de oude filosofen wordt de kwaliteit van onderwijs bepaald door de mate waarin onderwijs slaagt in de innovatieve reproductie van de samenleving en het daartoe vormen van nieuwe leden van de toekomstige samenleving.” (...) “Het is veelzeggend dat bij de toetsing van partijprogramma’s onderwijs niet is opgenomen in de rekenmodellen van het CPB, zodat wanneer politieke partijen op onderwijs bezuinigen, dit niet tot uiting komt in de macro-economische gevolgen op langere termijn.”

Voorgeschiedenis: van centrale sturing naar autonome onderwijsinstellingen

Sinds het begin van de jaren '80 in de vorige eeuw werkt de Nederlandse overheid gestaag aan de overdracht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan onderwijsinstellingen. Met zijn nota 'De School op weg naar 2000' gaf toenmalig Minister Deetman een eerste voorzet voor nieuwe bestuurlijke verhoudingen en de invoering van lumpsum-financiering. Begin jaren '90 vond het 'Schevenings Beraad' plaats waarin staatssecretaris Wallage, samen met de Besturenorganisaties, verkende hoe stapsgewijs de autonomie van het onderwijs kon worden versterkt. Beginnend met het Hoger Onderwijs is een proces ingezet van bestuurlijke en institutionele samenvoeging (STC-operatie in het HBO; SVM-operatie, gevolgd door ROC-vorming in het MBO; scholengemeenschapvorming in het v.o., vorming van het basisonderwijs in het p.o.). Tegelijk is stapsgewijs per sector de financiering omgezet van declaratie-bekostiging naar 'lumpsum'. Het effect hiervan voor de Nederlandse overheid is, dat de verantwoordelijkheid voor arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van het onderwijs 'op afstand' is geplaatst. De overheid schrijft de hoofdlijnen voor,

ziet (direct via de Onderwijsinspectie of indirect via de NVAO) toe op de kwaliteit en stelt eisen aan de bestuurlijke inrichting en (financiële) jaarverslaglegging. Daarmee zijn tegelijk de financiële risico's voor de Rijksoverheid veel beter beheersbaar geworden: met behulp van meerjarenramingen wordt de financiering van het onderwijs vastgesteld. Overschrijdingen van de onderwijsbegroting, zoals die zich in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw regelmatig voordeden, komen niet langer voor. Tegelijk zijn de financiële risico's voor de scholen toegenomen. Met name in het MBO en Hoger onderwijs, waar de scholen ook de verantwoordelijkheid dragen voor de onderwijshuisvesting, en waar onderwijsinstellingen ook gevraagd zijn bredere maatschappelijke taken te vervullen (educatie, nieuwkomers, oudkomers), zijn de financiële risico's fors gegroeid. Anderzijds is de directe invloed van de Rijksoverheid op de aard en kwaliteit van het onderwijsaanbod afgenomen. Onderwijsinstellingen hebben een grotere verantwoordelijkheid voor alle hoofdelementen van hun instellingsbeleid. Als gevolg van de bestuurlijke en

institutionele schaalvergroting is ook de invloed van de maatschappelijke omgeving (ouders, gemeentebesturen, andere maatschappelijke betrokkenen) op de onderwijsinstellingen in algemene zin afgenomen. Pas met het WRR-advies over 'Goed bestuur' in 2004 en het daarbij aansluitend advies van de Onderwijsraad in datzelfde jaar ('Degelijk Onderwijsbestuur') werd voor het eerst uitvoerig beschreven wat de uitgangspunten zouden moeten zijn voor de bestuurlijke inrichting. Centraal in die adviezen staat een heldere scheiding tussen een (professioneel) bestuur en een Raad van (intern) Toezicht. In de jaren daarna zijn steeds meer onderwijsinstellingen overgegaan tot de invoering van dit 'two tier'-model. Met de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' zijn die nieuwe bestuurlijke verhoudingen in 2010 wettelijk vastgelegd. Tegelijkertijd werd, met de invoering van de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT), het externe onderwijstoezicht meer op afstand geplaatst, en ging de Rijksoverheid over tot 'risico-gericht' toezicht door integratie van IBG, AD en CFI in 'OCWDUO' en door een betere afstemming met de Onderwijsinspectie.

Les 1 Prof.dr. Kees Mouwen: Subsidiariteit en Soevereiniteit in eigen kring

"*Subsidiariteit* is een van oorsprong (c.a.1900) *katholieke* besturing/ordeningsdoctrine die beoogt om de beslissingen daar te leggen waar de deskundigheid aanwezig is. Dit betekent bijvoorbeeld dat de overheid slechts die zaken moet behartigen die de individuele of georganiseerde burger niet zelf kan regelen. De EU is bijvoorbeeld op dit beginsel georganiseerd. Het verdraagt zich slecht met een almachtige staat die alles voor haar burgers, gevraagd en ongevraagd, regelt. *Soevereiniteit in eigen kring* is een sturing/ordeningsbeginsel dat stamt uit protestantse kring. Het zegt dat allerlei verbanden van burgers en gelovigen het recht hebben zich in eigen "soevereine kringen" te organiseren en daar de zaken te regelen op een wijze die hen het meest passend lijkt. Ook hier

geldt dat de overheid zich daarbij op afstand moet houden. Beide principes hebben van oudsher een belangrijke rol gespeeld in het markeren van de relatie tussen burgers en de overheden waar het gaat om de vraag wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor bepaalde publieke en maatschappelijke voorzieningen. Om deze reden maak ik dikwijls verschil tussen "echte" *publieke* taken die door zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) van de overheid worden uitgevoerd en *maatschappelijke* taken die door maatschappelijke organisaties worden uitgevoerd en die door de overheid (soms voor 100%) worden gesubsidieerd. Nog altijd een thematiek waar velen zich hevig over kunnen opwinden!"

Onderwijsbestel en bestuurlijke incidenten

Op dit moment telt het Nederlandse onderwijs ruwweg 1600 verschillende 'schoolbesturen' die van rijkswege worden bekostigd: ca 1150 in het PO, 325 in het VO, 60 in het MBO, 50 in het HBO en 14 in het WO. Elk van deze sectoren kent nu een eigen sectororganisatie of 'Raad' die een Code Goed Onderwijsbestuur heeft vastgesteld. Nog niet overall is het model van professioneel bestuur en Raad van Toezicht ingevoerd. Met name de kleinere instellingen in het PO, SO en VO kennen veelal nog een directeur met een bestuur dat uit 'vrijwilligers' bestaat. Hoewel het aantal bestuurlijke crises dat de pers heeft gehaald redelijk beperkt is – zeker als je dit vergelijkt met het totaal aantal 'bevoegde gezagen' waarmee het onderwijs te maken heeft – is er langzamerhand toch wel een aardige lijst van onderwerpen te noemen die als 'incident' de pers hebben gehaald:

- hoogte van de beloning van bestuurders ('boven de Balkenende-norm')
- (te) ruime declaraties dan wel vertrekregelingen bestuurders
- omvang van de 'overhead' in casu het aandeel van bestuur & stafmedewerkers
- onterechte inschrijving(sduur) van studenten/leerlingen (de 'HBO fraude')

- onterechte (dan wel te soepele) verstreking van diploma's
- belangenverstrengeling dan wel opdrachten/vergoedingen zonder behoorlijke onderbouwing of aanbestedingsprocedure
- onvoldoende 'onderwijstijd'
- omvang van spijbelen en ongediplomeerde uitstroom van leerlingen/studenten
- algemene financiële tekorten
- te hoge investeringen in nieuwbouw, slechte onderwijshuisvesting, bouwfraude
- personele conflicten.

Ieder incident leidt onvermijdelijk tot Kamervragen, en regelmatig tot direct ingrijpen door de Minister of Onderwijsinspectie. Daarbij is vaak sprake van een forse spanning tussen 'autonomie' en 'publieke verantwoording'. Zodra een onderwijsinstelling een kwalitatief 'zwakke' afdelingen heeft, of er zich financiële problemen voordoen, trekt de Inspectie – en soms de Minister zelf – het initiatief naar zich toe, zonder dat men zich voldoende bewust lijkt van het effect dat dit heeft op het 'eigenaarschap' van het onderwijs en de rol van de Raad van Toezicht.

Naast ingrijpen op korte termijn, zijn in de loop der jaren de voorschriften aangescherpt voor de onderwijskundige en financiële jaarverslaglegging, voor de inschrijving van leerlingen/studenten, voor het minimaal aantal lessen/colleges en voor het toezicht van de Onderwijsinspectie op examens. De financiering van het Hoger Onderwijs is aangepast. Sectororganisaties hebben zelf Governance Codes, benchmarks en verantwoordingsmodellen (in het VO: Vensters voor Verantwoording) ontwikkeld als handreiking naar de aangesloten schoolbesturen en als communicatiemiddel naar de maatschappelijke omgeving. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan de invoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De vraag is echter, of al deze afzonderlijke maatregelen en activiteiten toereikend en adequaat zijn. Zijn de verschillende incidenten echt 'incidenteel'? Is het ingrijpen van de Minister en de Onderwijsinspectie altijd adequaat? Hebben we hier te maken met groeistuipten die onvermijdelijk samenhangen met de overdracht van autonomie, of zijn er dieperliggende oorzaken die vragen om een meer fundamentele benadering?

Les 2 Jacques Gerards:

“Als er over de **kwaliteit van toezichthouders** gesproken wordt warrelen allerhande aspecten dooreen: een toezichthouder moet een integere houding hebben en dito gedrag vertonen, hij moet deskundig zijn, ervaring hebben, een zekere levenswijsheid meebrengen, over gezond verstand beschikken en een generalist zijn.

Het gaat om twee polen. Houding en gedrag is de ene, bekwaamheid de andere.

Houding en gedrag

De houding en het gedrag van een toezichthouder kenmerken zich door:

- integriteit en normbesef,
- besef hebben van een 'esprit de corps'
- bewust zijn van de consequenties, die verbonden zijn aan het zijn van maatschappelijk toezichthouder (zich onder

meer uitend in het transparant willen functioneren en in de wil verantwoording aan de maatschappij af te leggen)

- dienstbaar willen zijn aan doel van de onderwijsinstelling
- energie en tijd en deze willen investeren
- onafhankelijk optreden en onafhankelijke standpunten kunnen innemen ten opzichte van andere toezichthouders, bestuurder(s) en interne of externe belanghebbenden.

Bekwaamheid uit zich in:

- levenswijsheid en ervaring
- rolbewustzijn en rolvast kunnen handelen,
- generieke deskundigheid (brede kijk en gezond verstand)
- specifieke deskundigheid op basis van opleidingen, werker-varianten en netwerken en
- hoog analytisch niveau van denken”.

Vragen over (falend) toezicht en bestuur

In alle gevallen waarin zich een incident voordoet, wordt als eerste naar de bestuurder en toezichthouders gekeken, en vervolgens naar de externe toezichthouders (Onderwijsinspectie, NVAO). Van ieder wordt gevraagd: hebben zij naar behoren gefunctioneerd, tijdig problemen gesignaleerd en voldoende pogingen gedaan om deze te voorkomen en bij te sturen? Bij de analyse van verschillende incidenten dringen zich nieuwe vragen op over het functioneren van de betrokken toezichthouders:

- Heeft de Raad van Toezicht de problemen tijdig kunnen signaleren? Beschikte deze over voldoende informatie (zowel vanuit de instelling zelf als vanuit de omgeving), en over voldoende signaleringsinstrumenten ('dashboard'), vergelijkingsmateriaal ('benchmarks') en inschattingsvermogen?
- Heeft men wel voldoende inzicht in en oog voor de kernfunctie van de instelling waarop ze toezicht houden: het onderwijs zelf, en de rol van goed onderwijs voor de samenleving?
- Heeft de Raad van Toezicht de problemen tijdig willen signaleren, haar rol naar behoren vervuld? Zijn ze

voldoende alert geweest? Hebben ze voldoende doorgevraagd naar aanleiding van signalen uit de instelling, uit de maatschappelijke omgeving?

- Is de Raad van Toezicht deskundig genoeg geweest om 'door de cijfers heen' te kijken? Is er tevoren een helder toezichtskader geformuleerd? Is men kritisch en deskundig genoeg geweest om uit de succesverhalen van de bestuurder ook de zorgen te destilleren? Beschikte de RvT over voldoende expertise dan wel handelingsrepertoire, en over voldoende rolvastheid, bestuurlijke kracht en 'afstand' om tijdig in te grijpen en de juiste vragen en maatregelen aan de orde te stellen?
- Is het in alle situaties logisch is dat we in het Nederlandse onderwijs een organieke scheiding van bestuur en intern toezicht hanteren ('two tier model')? Moeten we deze 'standaard' weer eens tegen het licht te houden, en kijken naar besturingsmodellen in andere sectoren en landen? Voldoet de Stichting als juridische rechtspersoon voor de complexe instellingen die scholen inmiddels vormen?
- Afgaande op de soms zeer scherpe kritiek uit de samenleving: is er sprake

van een 'democratisch deficiet'?. Moeten we wellicht opnieuw kijken naar de benoemingsprocedure, naar de diversiteit van de samenstelling en benoemingscriteria voor toezichthouders? Is er, analoog aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij bedrijven, wellicht behoefte aan een Algemene vergadering van Maatschappelijke Aandeelhouders, die in uitzonderlijke situaties corrigerend kan optreden (zoals Prof.dr.ir. Kees Mouwen voorstelt)?

Deze vragen komen niet uit de lucht vallen. Veelzeggend is de kritische rapportage van de Commissie Van Montfort, die in april van dit jaar verslag deed van een onafhankelijk onderzoek naar de naleving van de Governance Code in het HBO. Daar worden een aantal lessen getrokken die sterk lijken op de vragen die wij ons als VTOI stellen. Datzelfde geldt voor het boek van Prof.dr.Rienk Goodijk 'Falend Toezicht in semipublieke organisaties?' dat in juni verscheen, en de rapportage over de bouwfraude bij de Stichting B.O.O.R. Ook die publicaties hebben geholpen om de juiste vragen te stellen en ons denken aan te scherpen.

Les 2 en 3

Pim Breebaart:

Opleiden van de toezichthouder – sterkere rol t.o.v. de bestuurder

“Een opvallend verschijnsel in het toezicht houden is dat velen denken dat ze het van nature kunnen. Je bent hoogopgeleid, je hebt een belangrijke baan, je hebt veel levenservaring en dat geeft je het gevoel dat je dit toezicht houden ook wel aan kan. Er gaan maar weinig toezichthouders naar de cursussen die georganiseerd worden. Overigens geldt dat ook voor menig bestuurder in het onderwijs. Gelukkig is er onder toezichthouders en bestuurders veel gezond verstand en dat helpt. Maar desalniettemin gaat het ook regelmatig goed fout en schieten bestuur én toezicht te kort. Het beste zou zijn om toezichthouders een cursus te laten volgen, een cursus gericht op toezicht houden in het onderwijs. Tijdens die cursus kunnen de nieuwe toezichthouders getraind worden in het expliciteren van het maatschappelijke referentiekader, hoe informeer je jezelf, gevraagd en ongevraagd, hoe hou je de tweede managementlaag en hun kwaliteit in de gaten, waar zitten de high potentials en hoe stimuleer je eigen kweek. De nieuwe toezichthouder leert kritische en prettig irritante vragen aan het bestuur te stellen en simpele doodoeners bij de bestuur-

der terug te leggen. De cursussen voor toezichthouders zullen al deze elementen, inclusief het ethisch leiderschap, moeten trainen bij nieuwe en gevorderde toezichthouders.”

“Een goede toezichthouder zit op sommige momenten juist dicht bovenop de organisatie en op de uitvoering, als dat zich maar beperkt tot die zaken die passen bij zijn toezichthoudende rol. Het gaat niet, zoals sommige mensen nog steeds denken, om 'toezicht op afstand' maar om 'proportioneel toezicht': *op hoofdlijnen en achteraf waar dat moet en kan, gedetailleerd, uitvoeringsgericht en vooraf waar het moet en past bij de rol van intern toezichthouder*. Toezichthouders mogen zich niet laten leiden door de succesverhalen van de bestuurder. Belangrijker zijn de zorgen van de bestuurder, maar zeker ook de zorgen van de professionals in de organisatie. Iedere vergadering juist die zorgen aan de orde stellen en vervolgens bespreken welke rol de toezichthouder (of een andere partij) daarin kan spelen helpt. De afwisseling van 'dichtbij' en 'veraf' vraagt om een hoge mate van deskundigheid en rolbewustheid en dat moet geleerd worden.”

De Opbrengst: agenda voor de toekomst -

1. VISIE OP DE FUNCTIE VAN ONDERWIJS, en in het verlengde daarvan de visie op autonomie en de verhouding tussen Schoolbesturen- Raden van Toezicht – Rijksoverheid.

- Subsidiariteit en 'soevereiniteit in eigen kring' hanteren als traditioneel leidende principes voor verantwoordelijkheidsverdeling veld – overheid

Toezichthouders dienen meer aandacht te besteden aan vraagstukken zoals:

- Wat is de functie van het onderwijs? Wanneer is sprake van 'goed onderwijs'?
- Van wie is het onderwijs? Wat is de kerntaak van de overheid, en wat is de (visie op de) beleidsruimte en eigen verantwoordelijkheid van scholen zelf?
- De missie, waarden en grondslag van de instelling.

2. TAAK EN KWALITEIT TOEZICHTHOUDERS

- Toezichthouden is een 'vak' en een maatschappelijke 'roeping' – geen professie.
- Opnieuw vaststellen van de taak en aansprakelijkheid van toezichthouders: wat zijn de drie basisfuncties, welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig, wanneer is sprake van 'goed toezicht', wat gebeurt er als toezichthouders tekortschieten?
- Normen stellen voor minimale beschikbaarheid (tijd), maximering aantal toezichtfuncties, kwaliteit – variërend naar schaal en complexiteit instelling.
- Bevorderen deskundigheid, rolvastheid toezichthouders, 'kennis van mensen' door meer aandacht te besteden aan opleiding, scholing en (zelf-)evaluatie.
- Formuleren van algemene punten voor toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader als handreiking vanuit VTOI.

3. RELATIE RVT – BESTUURDER(S)

- Meer aandacht voor 'board dynamics': toezichthouder moet zakelijk en helder kunnen omgaan met spanningen en meningsverschillen in de raad en met de bestuurder(s).
- Ruimte voor vergaderingen van de RvT, zonder de bestuurder.

- Scherper debat over verhouding bestuurder-toezichthouder, ofwel over het thema 'RvT op de stoel van de bestuurder' en vice versa.
- Actievere invulling van de werkgeversrol van de RvT
- Meer aandacht voor de kwaliteit van het aanbod van opleidingen voor bestuurders, consequent hanteren van functionerings- en beoordelingsgesprekken (inclusief 360 graden feedback).
- (Voorzitter) RvT heeft rol als 'countervailing power' voor sterke bestuurder

4. SAMENSTELLING EN POSITIE RAAD VAN TOEZICHT

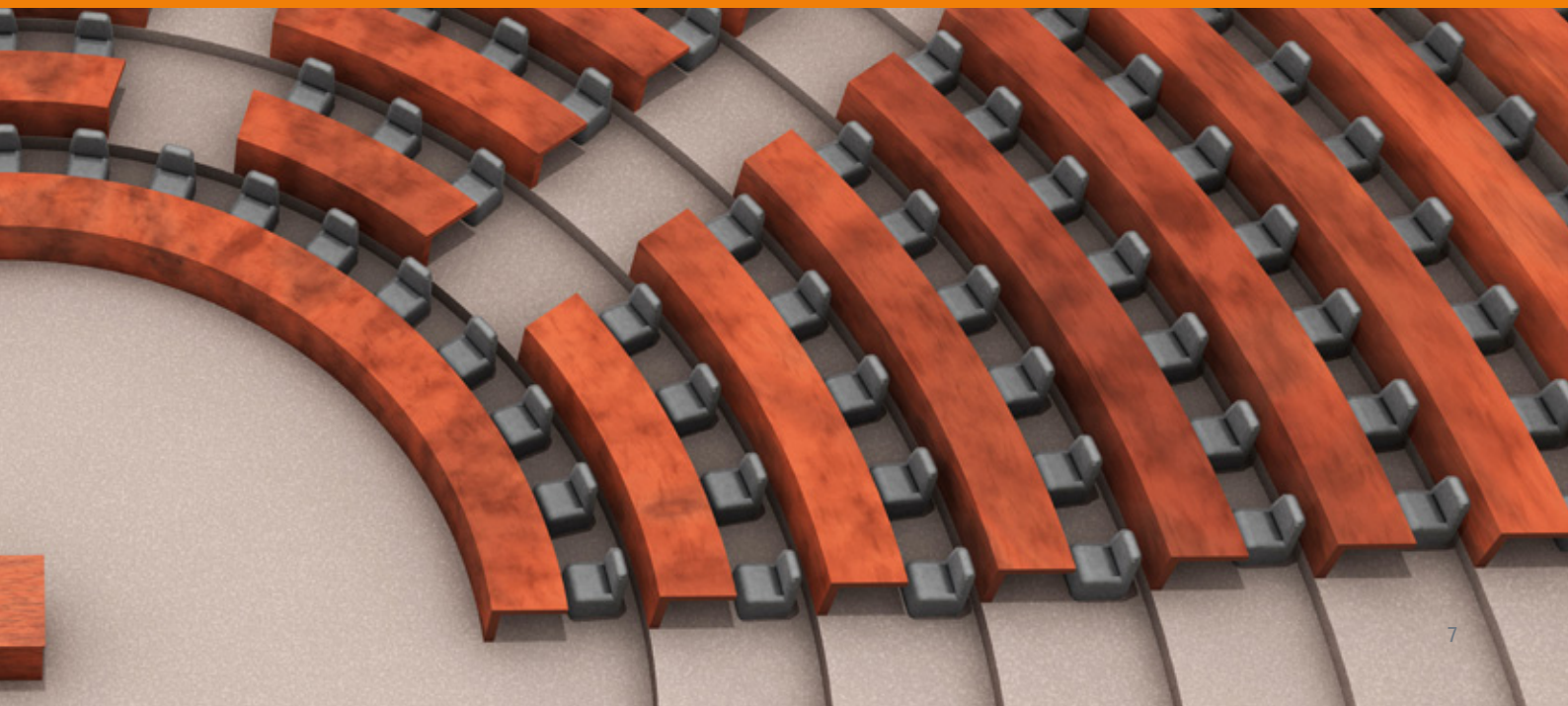
- Transparante benoemingsprocedure, met een duidelijk ingekaderde rol voor de bestuurder en communicatie met andere betrokkenen over procedure, criteria en samenstelling; aandacht voor 'kwaliteitszetel(s) op voordracht van MR/OR.
- Bevorderen van diversiteit in de samenstelling, met behoud van kwaliteit.
- Communicatie met onderwijsinstelling en maatschappelijke omgeving.
- Verantwoording afleggen in goede en slechte tijden. Centrale vraag: aan wie?
- Meer ruimte in de verslaglegging voor verschillen in opvattingen, voorafgaand aan de besluitvorming. Geef helder inzicht in afwegingen en dilemma's.

5. GOVERNANCE CODE EN BESTUURSMODEL

- Meer ruimte voor eigensoortige invulling van het wettelijk vastgelegde basisprincipe van scheiding tussen bestuur- intern toezicht-directievoering, al naar gelang schaalgrootte en samenstelling.
- Meer aandacht in de Code voor een 'waardengerichte' benadering, ethiek en normstelling.
- Gemeenschappelijke hoofdpunten van de sectoren benoemen (als opstap naar een gemeenschappelijke onderwijscode?).

10 lessen uit incidenten

- Versterken van evaluatie en monitoring, met name t.a.v. consequente toepassing Code door instelling (w.o. klokkenluidersregeling, verantwoording naar interne en externe stakeholders)
 - Inspraak organiseren per belanghouder; inspraak van medewerkers scheiden van die van ouders en studenten/leerlingen.
 - VTOI wil actieve rol bij opstelling en evaluatie Governance Codes.
- 6. MAATSCHAPPELIJKE INBEDDING RvT**
- Meer aandacht voor maatschappelijke inbedding, variërend naar schaalgrootte en functie schoolbestuur
 - Tot uitdrukking brengen in benoemingsprocedure, profiel (diversiteit, afspiegeling maatschappelijke samenstelling) RvT en benoemingscriteria
 - Maak ruimte voor 'betekenisvolle dialoog' met de omgeving, in goede en slechte tijden.
 - Meer aandacht voor medezeggenschap (MR en OR) en voor signalen uit de organisatie en vanuit de maatschappelijke omgeving
- 7. BEDRIJFSORGANISATIE/AO**
- Meer aandacht voor de rol van de controller ten opzichte van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Grotere instellingen dienen over een register controller (RC) te beschikken.
 - Toekomstgerichte informatievoorziening als basis voor risicodetectie: bevorderen van de deskundigheid van de RvT t.a.v. planningsinformatie en 'weak & early warning signals' en deze opnemen in Toezichtkader
 - Auditcommissie moet ook toezien op financiële structuur 'onder' het CvB, inclusief de functie van management control in de interne organisatie.
 - Verhouding met accountant scherper uitwerken, met name t.a.v. managementletter en toelichting op Jaarrekening. Zo zou de externe accountant moeten verklaren dat alle op de rechtspersoon berustende verplichtingen zijn opgenomen in de Jaarrekening.
- 8. WETTELIJKE VERANKERING DAN WEL REGELING INTERN TOEZICHT**
- Wettelijk vastleggen functie en positie Raad van Toezicht t.o.v. de onderwijsinstelling en van de rol van de RvT in de lokale dan wel regionale omgeving - waaronder de afstemming van het onderwijsaanbod met andere instellingen ('macro-doelmatigheid')
 - Uitwerken rol t.a.v. toepassing WNT (beloning bestuurders) en afsluiting CAO
 - Maximering aantal toezichtfuncties
- 9. VERHOUDING INTERN – EXTERN TOEZICHT**
- Benutten rapporten Inspectie door RvT
 - Nadere afspraken over de communicatie RvT met Inspectie
 - Scherpere normering beloning bestuurders en vergoeding toezichthouders (Wet Normering Topinkomens)
- 10. RECHTSPERSOON**
- De Stichting als rechtspersoon schiet tekort bij de juridische vormgeving van complexe instellingen. Nieuwe uitwerking nodig van rechtspersoonlijke vormen analoog aan voorbeelden zoals de Educational Authority, Coöperatie, Civil Interest Corporation en Benefit Corporation.
 - Onderzoek naar het instellen van een Algemene Vergadering van Maatschappelijke 'Aandeelhouders' (stakeholders).



Les 3 Prof.dr.Hans Strikwerda: Relatie RvT – Bestuurder

“Een functie van het systeem van *educational governance* is, om er voor te zorgen dat het bestuur van een onderwijsinstelling zowel tevoren (maatschappelijke *outcome*, doelen en het te voeren beleid) als achteraf (resultaten en het gevoerde beleid) verantwoording aflegt aan diegenen in wiens belang de onderwijsinstelling onderwijs realiseert. Het is van

groot belang dat voor de missie en waarden van de instelling cruciale beslissingen tevoren gecorrigeerd kunnen worden. Diegenen die een belang hebben bij de onderwijsactiviteiten van de instelling, dienen de mogelijkheid te krijgen zowel vooraf als achteraf hun oordeel te geven over het beleid van de instelling.

Uitvoerend bestuurder	Toezichthoudend (niet-uitvoerend) bestuurder
<p>1. Initiatief: plannen formuleren hoe/wanneer de missie van de onderwijsinstelling gerealiseerd zullen worden met welke operationele doelen en hoe beschikbare (financiële) middelen daarvoor aangewend zullen worden (instellingsplan, begroting, financiering)</p>	<p>2. Ratificatie: de taak van het beoordelen en vaststellen van geïnitieerde plannen, de voorgestelde aanwending van middelen en de financiering van de onderwijs activiteiten, in het licht van de missie van de instelling, de waarden en identiteit van de instelling, maatschappelijke ontwikkelingen e.d. .</p>
<p>3. Implementatie: de uitvoering van de door het toezichthoudend bestuur goedgekeurde plannen en aanwending van middelen, zoals vastgelegd in de goedgekeurde begroting</p>	<p>4. Monitoring: het beoordelen of beoogde doelen en effecten zoals geformuleerd in de goedgekeurde plannen zijn gerealiseerd, kwalitatief en kwantitatief, met inachtneming van de identiteit en de waarden van de instelling, en dat middelen rechtmatig en efficiënt zijn aangewend en dat de instelling wordt geëxploiteerd als een <i>going concern</i>. Hieraan wordt een beoordeling en immateriële waardering verbonden van de bestuurders.</p>

Les 4 Jacques Gerards: Over positie, taak en samenstelling Raad van Toezicht

- Heeft een *toezichtvisie*, waarin de raad heeft vastgelegd
 - wat het doel en de kern van zijn toezicht is, en welke resultaten worden beoogd
 - waarom en waartoe de raad toezicht houdt,
 - voor wie de raad toezicht houdt.
- Neemt het doel (of de missie) en de daaraan verbonden waarden van de maatschappelijke organisatie tot uitgangspunt van zijn handelen en van zijn besluitvorming.
- Kent zijn positie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelt daarnaar.
- Kent zijn functies en taken en stelt eisen aan zijn leden ten aanzien van profiel, houding en gedrag, integriteit, onafhankelijkheid en bekwaamheid.
- Ziet toe op de integriteit van zijn leden door
 - het eisen van een bewijs van goed gedrag
 - het inwinnen van referenties bij voorgenomen toelating tot de raad
 - het vastleggen van gedragsregels en handelwijze bij integriteitvraagstukken.
- Stelt eisen aan zijn leden wat betreft hun niveau en

- (onderhouden van) deskundigheid.
- Functioneert onafhankelijk van het bestuur (deel van zijn vergaderingen zonder bestuur erbij, zelf bepalen bij welke agenda onderwerpen bestuur dan wel anderen aanwezig zijn).
- Bereidt zijn werk voor, plant het, voert het uit en evalueert het vanuit zijn toezichtvisie met behulp van een toezichtkader en een daaruit voortkomend toetsingskader.
- Heeft de omgang met en de aanpak van zijn (strategisch) advies bepaald.
- Geeft zijn werkgeverschap van het bestuur zorgvuldig vorm.
- Heeft de regeling van de besturing (corporate governance) en besluitvorming conform wet- en regelgeving en de van toepassing zijnde governance code vastgelegd.
- Heeft nagedacht over de keuze van zijn goedkeuringsbesluiten en deze vastgelegd in de statuten en
- heeft zijn zaken goed vastgelegd, waaronder: samenstelling en omvang, taakverdeling, rooster van aftreden, omgang met bestuur en andere betrokkenen, beloning en transparantie.

De eerste contouren van lessen en oplossingen

Zowel in de gesprekken met de Raad van Advies als in de bijeenkomsten met de leden zijn veel voorbeelden van bestuurlijke incidenten van de laatste jaren besproken en geanalyseerd. Dat leverde niet alleen een rijkdom aan ideeën op, maar leidde tijdens de besprekingen, na aanvankelijk uiteenlopende opvattingen, steeds meer tot overeenstemming over de richting. In hoofdlijnen komt die neer op noties zoals:

- De formele positie, taken en bevoegdheden van toezichthouders beter regelen, door deze voor stichtingen en verenigingen wettelijk vast te leggen.
- Meer aandacht in het toezicht voor de kernfunctie, missie en waarden en voor de maatschappelijke verankering van de onderwijsinstelling.
- Versterken van de deskundigheid van zowel toezichthouders als van bestuurders, waarbij niet alleen 'kennis' telt maar ook 'gedrag' en 'rolvastheid'.
- Meer transparantie door regelmatige communicatie van de Raad van Toezicht met de onderwijsinstelling zelf en de maatschappelijke omgeving; meer openheid over dilemma's en verschillen in opvatting voorafgaand aan de besluitvorming.
- Meer openheid in de benoemingsprocedure van de leden van de Raad van Toezicht. Toewerken naar een samenstelling die een betere afspiegeling vormt van de maatschappelijke omgeving. Uiteraard blijft daarbij deskundigheid en geschiktheid voorop staan. Bestuurders moeten zich bij de benoeming beperken tot een adviesrol.
- Wettelijk vastleggen van een heldere rolverdeling tussen bestuurder en toezichthouders, zonder dat dit hoeft te leiden tot verkrampt opereren van beide zijden (geen angst voor 'op de stoel van de bestuurder' zitten).
- Scherpere aandacht voor de bedrijfsvoering, en voor de relatie met de accountant en de controller.

- Meer varianten uitwerken van bestuursmodellen die in de praktijk beter aansluiten bij de schaalgrootte en (grote of juist geringe) complexiteit van de instelling.
- Actievere rol van toezichthouders bij de opstelling en evaluatie van de Governance code.
- Debat aangaan met 'de politiek' en met andere onderwijsorganisaties over de lessen die we getrokken hebben, en over de centrale vraag: de grondslag van de autonomie en de verhouding tussen rijk en onderwijsinstellingen.

Nader uitgewerkt heeft dat geleid tot de volgende 10 lessen (zie pagina 6 en 7) waarmee de opbrengst van ons interne be- raad puntsgewijs wordt weergegeven. Daarnaast hebben leden van de Raad van Advies aparte adviezen uitgebracht die op verschillende plekken in deze extra editie van de Nieuwsbrief zijn opgenomen. Deze 10 lessen zullen op 19 november 2012 opnieuw aan de orde gesteld worden in de Algemene Ledenvergadering van de VTOL, en als basis dienen voor het overleg met andere organisaties en voor het Beleidsplan 2013 – 2016 dat dan aan de orde komt.

(vervolg inleiding pagina 1) ...

direct na zijn aanstelling bij Amarantis besloot de nieuwe interim-bestuurder, met instemming van de Minister, de onderwijsinstelling op te knippen in vijf op het eerste gezicht meer natuurlijk samenhangende eenheden. Nog voordat het rapport van de Amarantis-commissie is verschenen is de administratieve en bestuurlijke structuur ontvlecht en per eenheid opnieuw ingevuld. De vraag die deze aanpak oproept is: zijn de juiste lessen getrokken, en zijn de vijf nieuwe onderwijsinstellingen hiermee niet alleen uit de acute zorgen, maar ook voldoende voorbereid op een gezonde toekomst?

Les 6 Prof.dr. Kees Mouwen: Over maatschappelijke inbedding

“Om voor de grote, complexe maatschappelijke ondernemingen de maatschappelijke inbedding te organiseren stel ik voor:

- Stel een Algemene Vergadering van Maatschappelijke Aandeelhouders in.
- De voornaamste taken daarvan zijn de volgende:
 - Opstellen en bewaken van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. In dat kader ziet hij er op toe dat de organisatie een betekenisvolle dialoog (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling-2010) voert met haar doelgroepen en stakeholders.

- Benoemen en ontslaan van de Raden van Toezicht en Bestuur.
- Intervenieren bij conflicten tussen voornoemde raden.
- Neem in de taakstelling van de Raden van Toezicht en Bestuur de verplichting op tot het voeren van een effectieve, betekenisvolle en tot resultaten (draagvlak / legitimatie) leidende dialoog.

Les 6

Mr. Saskia Laseur:

Maatschappelijke inbedding

“In aanvulling op het interne en het externe toezicht wordt ook wel gewezen op het bestaan van horizontaal toezicht door de medezeggenschapsraad, bijzondere belanghebbenden en/of toezicht door een “maatschappelijk aandeelhouder”. We kunnen dit ook wel duiden als het maatschappelijk of horizontaal toezicht. Vaak wordt bij discussies over goed bestuur en goed toezicht in het onderwijs, de belangrijke rol die is weggelegd voor de medezeggenschapsraden vergeten. Medezeggenschapsraden spelen in de onderwijswetgeving een cruciale rol als het gaat om de inrichting van organisaties en bij belangrijke besluiten als fusies, bestuursoverdrachten, samenwerkingen, managementstatuut enz. Deze belangrijke rol is - vooral waar het de positie van de leerlingen en ouders betreft - goed te verdedigen en zij vervullen een deel van het “maatschappelijk aandeelhouderschap”. Deze vorm van horizontale en niet-hiërarchische verantwoording kan een belangrijke rol spelen bij de controle op het maatschappelijk belang van de onderwijsorganisatie.”

Les 7

Prof.dr. Hans Strikwerda:

Bedrijfsorganisatie/AO

Bestuurders van onderwijsinstellingen weten niet altijd wat ‘goed bestuur’ is: in het bijzonder ontbreekt het aan inzicht met betrekking tot *operations management* in die zin dat sommige bestuurders niet goed kunnen plannen. Het ontbreekt hen aan kennis van/gebruik van het vakgebied *management control*, blijkt uit slechte begrotingen, niet tijdig bijsturen. Er zijn nog te weinig goede opleidingen voor bestuurders van onderwijsinstellingen. Veel bestuurders volgen, als ze al iets volgen, vage of de verkeerde cursussen. Sommige bestuurders zijn teveel bezig met hun autonomie tegenover de overheid, laten hun agenda te veel bepalen door financieel-wettelijke kwesties en zijn daardoor te weinig bezig met de kwaliteit van het onderwijs bezig, een enkele uitzondering daar gelaten. “De omgeving van accountants, juristen, notarissen en adviseurs vormen soms een probleem omdat deze niet altijd voldoende begrijpen wat goed bestuur is, noch wat goed toezicht is. De administratiekantoren zijn eerder onderdeel van het probleem, dan van de oplossing. Adviseurs en schooladviesdiensten zijn niet altijd op de hoogte van state of the art methoden voor besturen en organiseren.”

Les 7

Elbert Dijkgraaf (RA):

“Je zou kunnen zeggen dat het in de kern om een aantal zaken draait. De Raad van Toezicht moet zich vanuit financiële optiek een oordeel kunnen vormen en hebben over:

- De financiële deskundigheid in de organisatie (bestuur, controller, management).
- De menselijke verhoudingen in de organisatie (is er tegenwicht voor een eventueel dominante bestuurder).
- De cultuur binnen de organisatie.
- De visie van het bestuur op de ontwikkelingen in de branche.
- De kwaliteit van de P&C-cyclus.
- De financiële positie van de instelling, ook op de langere termijn.

Als de RvT zich hierover een oordeel kan vormen hoeft ook geen toezicht meer te worden gehouden vanuit angst (wat nu veel voorkomt), maar kan men zowel de rol van sparring-partner voor het bestuur als die van deskundig toezichthouder invullen.

Gedegen financiële kennis én ervaring is een must voor tenminste een aantal leden van de RvT. Ik zie regelmatig dat gepoogd wordt de financiële kennis middels nascholing op niveau te brengen. Dat volstaat in elk geval niet voor diegenen in de RvT die financiën in portefeuille hebben, want daarmee leer je alleen basisbegrippen en niet door de cijfers heen te kijken naar de wereld achter de cijfers. Ik adviseer de Raad van Toezicht c.q. auditcommissie 2x per jaar overleg met de accountant te hebben. Eén keer bij de bespreking van de management letter in het najaar, één keer bij de bespreking

van de jaarrekening en het accountantsverslag in het voorjaar. Bij die laatste vergadering is het nodig dat de commissie ook buiten de aanwezigheid van de bestuurder overleg met de accountant heeft. Belangrijke document om te beoordelen of een organisatie enigszins in control is, zijn de tussentijdse cijfers; In hoeverre zit er een lijn tussen de begroting, tussentijdse cijfers en jaarrekening? Er zijn altijd exogene factoren (bijv. bekostiging) die tot afwijkingen leiden, maar de meeste afwijkingen worden endogeen veroorzaakt. Dit zegt altijd iets over de kwaliteit van de interne beheersing, zowel in processen als in mensen. Dat laatste is misschien wel het belangrijkste punt vanuit financieel toezicht. Hoe is de financiële deskundigheid in de organisatie? En hoe vorm je daarover als RvT/AC een objectief oordeel. Zeker bij kleinere instellingen is de financiële kennis van het bestuur een aandachtspunt. Ook de rol van de controller is belangrijk. Wat dat laatste betreft is niet alleen de deskundigheid relevant, maar ook de mens. Belangrijk is dat de controller tegenwicht kan bieden tegen een (dominante) bestuurder. Dat blijkt in de praktijk vaak lastig, reden waarom er een korte en directe lijn tussen controller en RvT moet zijn, in geval escalatie noodzakelijk is. De RvT moet dit richting de controller benadrukken. Qua tussentijdse cijfers is overigens niet alleen het terugkijken relevant (Hoe hebben wij de achterliggende maanden gedraaid?), maar meer nog het vooruitkijken. In hoeverre kan de organisatie de jaarresultaten voorspellen? Dit is vaak een onderontwikkeld punt in onderwijsland.”

Les 8 Prof.dr. Kees Mouwen: Wettelijke verankering Intern Toezicht

“Bij de overgang naar het Raad van Toezicht - Raad van Bestuur model, werd de Raad van Bestuur, bestuurder in de zin der wet. Dat is overigens nog lang niet in alle sectorale wetgeving zo geregeld, maar in nagenoeg alle maatschappelijke instellingen wordt al wel gewerkt alsof het wettelijk geregeld is. In zulke gevallen zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de eigen statuten en/of reglementen geregeld.”

Les 9 Prof.dr. Kees Mouwen: Verhouding intern – extern toezicht

“Nog steeds is de vraag niet goed beantwoord, of de Raad van Toezicht moet worden opgevat als een intern orgaan dat zich richt op de *belangen van de eigen organisatie* of dat het (mede) een extern toezichthoudend orgaan is, dat geacht wordt boven de belangen van de eigen instelling te kunnen uitstijgen, bijvoorbeeld namens de betrokken minister. In tal van sectoren, bijvoorbeeld in het onderwijs, is die vraag nog steeds niet eenduidig beantwoord, hetgeen een heel onduidelijke situatie creëert waar het gaat om verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verantwoording. Dit wordt wel gedeeltelijk via sectorale Governancecodes opgevangen, maar ideaal is dat niet.”

Les 9 Mr. Saskia Laseur: Verhouding intern – extern toezicht: Beloning bestuurders en toezichthouders

“Een majeur thema is de beloning van bestuurders en de vergoeding voor toezichthouders. Na maatschappelijke verontwaardiging over de hoogte van bestuurders-salarissen in de semi-publieke sector heeft het kabinet besloten tot het indienen van een Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen (**WNT**) die op dit moment ter finale besluitvorming bij de Eerste Kamer ligt. De WNT geeft slechts aan wat de maximale normen zijn. Het is aan bestuurders en intern toezichthouders om daaraan prudent en integer invulling te geven. Het is als toezichthouder eenvoudiger om verantwoording af te leggen over het bezoldigingsbeleid, als helder is wie op welk moment welke verantwoordelijkheid draagt, en als sprake is van een inzichtelijke besluitvormingscyclus. Dat geeft duidelijkheid en vertrouwen.”
De verwachting is dat de WNT op 1 januari 2013 in werking treedt. Voor de onderwijssector geldt dat nu al conform de WNT moet worden gehandeld. Als dat niet het geval is, kan krachtens de onderwijswetgeving worden gekort op de Rijkbekostiging wegens het niet doelmatig beheren van de middelen van de onderwijsinstelling.

Toepassingsbereik WNT: Wie is topfunctionaris?

Het begrip topfunctionaris is ruim gedefinieerd. De WNT is van toepassing op:

- de leden van het hoogste uitvoerende orgaan (de bestuurders);
- de leden van het hoogste toezichthoudende orgaan (de toezichthouders);
- de hoogste ondergeschikte of de leden van de groep hoogste onderschikten, en;
- de degene of degenen belast met dagelijkse leiding.

Lager bezoldigingsmaximum in het onderwijs

Het algemene beloningsmaximum van de WNT is gesteld op € 225.348 (niveau 2012). Daarin is alles inbegrepen (sociale lasten, vergoedingen voor vervoer en onkosten, pensioenpremie etc.) Er zijn eigenlijk geen materiële beloningselementen te noemen die niet onder het bezoldigingsbegrip van de WNT vallen. De Minister van OCW heeft aangegeven dat voor de sectoren PO, VO, MBO en HBO lagere sectorale beloningsmaxima zullen gelden. Verwacht wordt dat voor de verschillende onderwijssectoren de volgende lagere sectormaxima gelden (niveau 2012):

- PO € 162.210
- VO € 180.346
- MBO € 195.459
- HBO € 195.459
- WO € 225.348

De maxima kunnen nog verder worden onderverdeeld in nadere klassen (omvang enz.). Dit wordt overgelaten aan de brancheorganisaties. De Minister van OCW heeft de raden van toezicht opgeroepen om “zodra de gelegenheid zich voordoet - alvast rekening te houden met deze maxima”. Bij een aanpassing, wijziging of verlenging (herbenoeming) van de arbeidsovereenkomst, zijn de WNT-normen daardoor leidend.

Overige normen inzake beloningen

Topfunctionarissen kunnen geen aanspraak maken op winstdeling of een bonus. Een eventuele prestatiecomponent moet dan ook altijd onderdeel uitmaken van de bezoldiging zelf. Voor uitkeringen wegens het beëindigen van een dienstverband of (contractuele) vertrekvergoeding hanteert de WNT een zelfstandig maximum: één jaarsalaris en met een maximum van € 75.000 bruto. De WNT maximeert ook de bezoldiging van de intern toezichthouders. Voor hen geldt een maximum van 5% van het voor topfunctionarissen van de eigen onderwijsinstelling geldende bezoldigingsmaximum (en 7,5% voor de voorzitter).

Bestuur

De heer drs. P.J.A.M. Hettema,
voorzitter

De heer drs. Th. A.J. Brugman,
vice-voorzitter

De heer mr.dr.s. P.R. Slier,
penningmeester

De heer R.E.F.M. Nijhof, lid
De heer drs. M. Schoon, lid

Raad van Advies

De heer drs. W.J. Breebaart
De heer drs. E. Dijkgraaf RA
De heer J.J.K. Gerards
Mevrouw mr. S. Laseur-Eelman
De heer prof.dr.ir. K. Mouwen
De heer dr. A.G. Schouw
De heer prof. dr. H. Strikwerda

Directeur Bureau VTOI

De heer A.M. du Burck

Bureau VTOI

Voor ledeninformatie, bestellingen,
ondersteuning en aanmeldingen van
bijeenkomsten:

Mevrouw Patricia Odijk
Postbus 275
2700 AG Zoetermeer
Telefoon: 079 – 363 81 04
Fax: 079 – 363 81 05
E-mail: bureau@vtoi.nl
Website: www.vtoi.nl

Het VTOI-lidmaatschap biedt u de volgende voordelen:

- De VTOI is met meer dan 1.500 leden het grootste landelijk netwerk van toezichthouders in het onderwijs.
- Hier krijgt u de antwoorden op vragen zoals hoe een toezichthouder dient te functioneren.
- U deelt met toezichthouders uit het hele land en uit verschillende sectoren ervaringen en vindt oplossingen.
- Hier vindt u antwoorden op vragen zoals: Hoe realiseert u maatschappelijke, onderwijsinhoudelijke en bedrijfsmatige doelen? Hoe controleert u dat? Hoe beoordeelt u de daarbij horende prestaties en resultaten? Wat zijn de risico's? Wat wordt er van u verwacht als werkgever van het bestuur en hoe 'stuurt' u daarin? Hoe gaat u om met stakeholders? Hoe komt u er achter wat er leeft in de organisatie? Welke handvatten en beloningsrichtlijnen zijn er voor de toezichthouder? En ook hoe staat het met uw eigen functioneren als toezichthouder en raad en wat is nodig voor een goed team van toezichthouders? Het zijn enkele vragen waarop de toezichthouder het antwoord moet weten en waarvoor de VTOI antwoorden heeft.
- Daarvoor biedt de VTOI u advies, ondersteuning en opleiding.
- En u als lid geniet kortingen op workshops, trainingen, cursussen, themabijeenkomsten, congressen en publicaties.

De contributiesystematiek voor 2012 is:

- Lidmaatschap voor de gehele raad van toezicht (raadlidmaatschap) bedraagt € 1.250,-.
- Lidmaatschap voor de gehele raad van toezicht (raadlidmaatschap) voor nieuwe PO leden met minder dan 500 leerlingen bedraagt € 625,-.

Instellingen waarvan de raad van toezicht lid is en die informatie van de vereniging wensen te ontvangen, kunnen zich als bestuurssecretariaat opgeven bij de vereniging. Zij ontvangen dezelfde informatie als de raad van toezicht, uitgezonderd de stukken welke specifiek voor leden zijn bestemd.

Colofon

Uitgave van VTOI Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen,
Zoetermeer
Oplage: 3.400

Redactie/eindredactie: Redactiecommissie VTOI: Ton du Burck
Bijdragen van: Pieter Hettema en Bureau VTOI
Ontwerp: Sigrid Roelofs - creatief & dtp
Fotografie: VTOI
Drukwerk: Samplonius & Samplonius b.v.

VERENIGING
VAN TOEZICHTHOUDERS
IN ONDERWIJSINSTELLINGEN

Röntgenlaan 19 | 2719 DX Zoetermeer
T 079 363 81 04 | F 079 363 81 05
E bureau@vtoi.nl | I www.vtoi.nl

