



**VOS ABB**  
versterkt en verdiept



# Honorering toezichthouders funderend onderwijs

*Onderzoek naar ontwikkelingen en systematiek*

## **COLOFON**

Het onderzoeksrapport *Honorering toezichthouders funderend onderwijs* is een uitgave van VOS/ABB, de vereniging van openbare en algemeen toegankelijke scholen.

VOS/ABB  
postbus 162  
3440 AD Woerden  
welkom@vosabb.nl  
0348-405200

Redactie: Lev van Laake m.m.v. Ronald Bloemers, Annelie van Eck, Janine Eshuis, José van Sneek en Hans Teegelbeckers, VOS/ABB  
Eindredactie: Martin van den Bogaardt, VOS/ABB  
Vormgeving: Caro Grafico Grafisch Ontwerp

mei 2023

© VOS/ABB

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VOS/ABB.

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Onderzoeksopzet</b>	<b>9</b>
1.1 Kwantitatief deel	9
1.2 Kwalitatief deel	10
<b>2. Systematiek</b>	<b>11</b>
2.1 Historische context	11
2.2 Huidige systematiek	12
<b>3. Resultaten</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Data-analyse</b>	<b>14</b>
3.1.1 Ontwikkeling 2012 tot 2020	14
3.1.2 WNT-norm en classificatie	15
3.1.3 Complexiteitsfactoren	16
<b>3.2 Enquête</b>	<b>17</b>
3.2.1 Ontwikkeling 2012 tot 2022	17
3.2.2 Houvast en duidelijkheid	21
3.2.3 Andere perspectieven	25
<b>4. Conclusies</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 1: enquête bestuurders</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 2: enquête toezichthouders</b>	<b>35</b>



# Inleiding

**In 2011 en 2012 deed TIAS Business School onderzoek<sup>1</sup> naar de samenstelling, de werkwijze en het functioneren van raden van toezicht in het onderwijs. Daaruit bleek onder andere dat toezichthouders in het primair en voortgezet onderwijs zich vooral op de financiële bedrijfsvoering focusten en nog weinig bezig waren met professionalisering. Ook gaf het inzicht in de toenmalige hoogte van de honorering en de benodigde tijd die uitvoering van de functie vergde.**

De rol van de toezichthouder is sindsdien veranderd: er is sprake van een zekere professionalisering van taken en verantwoordelijkheden en een hogere waardering van de functie. Aan dat laatste hebben ook de codes voor goed bestuur en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen bijgedragen.

Vanaf 2010, toen de wet Goed onderwijs, goed bestuur van kracht werd, zijn er flinke stappen gezet in de professionalisering van bestuur en toezicht. Vanuit de politiek en de samenleving werd en wordt een steeds groter belang gehecht aan goed toezicht en goed bestuur. Dit is echter nooit vertaald in extra middelen. Sterker nog, in 2009 besloot toenmalig staatssecretaris Sharon Dijksma van OCW de component 'bestuur en management' uit de lumpsum te halen.

De algemene aanname is dat de toezichthouder (meestal de raad van toezicht) over zijn eigen honorering gaat. De praktijk laat zien dat een toenemende waardering en verantwoordelijkheid gepaard gaan met een hogere honorering. Wij zien dat hierover discussies en soms zelfs conflicten ontstaan, wat duidt op een gebrek aan houvast en duidelijkheid over wat passend is.

Dit onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Het kwantitatieve deel brengt aan de hand van data trends en ontwikkelingen in beeld. Het kwalitatieve deel bestaat uit een enquête over de huidige

systematiek en de praktische werking daarvan. De resultaten geven weer hoe de huidige systematiek in de praktijk wordt ervaren en laten zien welke ontwikkelingen er zijn rondom de hoogte van de honorering. Dit rapport beoogt houvast en duidelijkheid te bieden over de huidige situatie en thematiek.

## *Leeswijzer*

Deze publicatie begint met de samenvatting van het onderzoek. In hoofdstuk 1 bespreken we de onderzoeksopzet en geraadpleegde data. In het daaropvolgende hoofdstuk beschrijven we de huidige systematiek van de bepaling van de honorering. Vervolgens analyseren we in hoofdstuk 3 de uitkomsten van het dataonderzoek en de enquête en maken we de koppeling tussen beide onderdelen. Afsluitend bespreken we de hoofdlijnen van het onderzoek en trekken we conclusies op basis van de resultaten.

In de bijlagen vindt u de enquêtes.

---

1 Toezicht binnen onderwijsinstellingen, Trudy M.M. Blokdijk en Rienk Goodijk, TIAS Business School, 2011-2012





# Samenvatting

**De rol van toezichthouders in het primair en voortgezet onderwijs is fundamenteel veranderd sinds TIAS Business School er in 2011 en 2012 onderzoek naar deed. Dat onderzoek gaf inzicht in de positionering van toezichthouders binnen het onderwijsbestel en hoe zij zelf naar hun functie keken. Onder andere de benodigde tijdsinvestering, de hoogte van de honorering, de focus binnen de functie en de mate van professionalisering kwamen in dit onderzoek aan bod.**

Inmiddels is sprake van een hoge mate van professionalisering en een toenemende verantwoordelijkheid, die terug zijn te vinden in gewijzigde wet- en regelgeving en codes in het onderwijsveld. Met ons onderzoek willen wij in kaart brengen welke implicaties de verandering de afgelopen 10 jaar nog meer teweeg heeft gebracht. Hoe verhoudt de rol van de toezichthouder zich tot het perspectief van de bestuurder en de toezichthouder zelf? Wat impliceert dat voor de hoogte van de honorering? En hoe ervaart en waardeert het onderwijsveld de huidige systematiek van de bepaling en totstandkoming van de honorering?

Om deze vragen te beantwoorden heeft VOS/ABB een *mixed methods*-onderzoek uitgevoerd door middel van een enquête en een data-analyse. Hiervoor zijn openbare gegevens van DUO over de jaren 2019 en 2020 gebruikt. Deze data gaven inzicht in de honorering van besturen aan leden van de raad van toezicht in deze jaren en boden informatie over de complexiteitsfactoren en algemene informatie over de betreffende bestuursorganisaties. Daarnaast is via een enquête respons opgehaald onder bestuurders en toezichthouders in het primair en voortgezet onderwijs over de huidige gang van zaken en systematiek.

Uit het onderzoek komen op hoofdlijnen de volgende punten naar voren:

1. *Houvast en duidelijkheid*: zowel bestuurders als toezichthouders hebben behoefte aan houvast en duidelijkheid. Elementen binnen het huidige systeem kunnen mogelijk voor frictie zorgen. Onder andere het

bepalen van de eigen honorering en het ontbreken van duidelijke zeggenschap en controle tijdens de totstandkoming van de honorering spelen een rol. De richtlijn van de VTOI-NVTK (de vereniging die intern toezichthouders uit de sectoren onderwijs en kinderopvang vertegenwoordigt) biedt enige houvast. Uit de enquête en toelichtingen wordt echter duidelijk dat toezichthouders en bestuurders de percentages die de adviesregeling hanteert op basis van de WNT-classificatie (Wet Normering Topinkomens) veel te hoog vinden. Zo houden ze in sommige gevallen de helft of minder van de voorgestelde percentages aan. Uit de data wordt ook duidelijk dat er gemiddeld ruim onder de WNT-maxima wordt gehonoreerd. De huidige richtlijnen bieden nog onvoldoende duidelijkheid en houvast.

2. *Juistheid complexiteitsfactoren*: bestuurders en toezichthouders benoemen de complexiteit van de situatie en de benodigde tijdsinvestering voor de functie als de belangrijkste factoren bij de bepaling van de honorering. In de praktijk is de complexiteit vooral gebaseerd op lokale uitdagingen, maar ook op zaken als de aanwezigheid van kinderopvang en het aantal betrokken samenwerkingsverbanden of gemeenten. Daarnaast kunnen maatschappelijke ontwikkelingen of landelijke crises van invloed zijn. Ook de omvang van de organisatie wordt door een groot deel van de respondenten genoemd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de complexiteitsfactoren die in de praktijk meewegen bij de bepaling van de honorering,

niet worden gevat in de WNT-norm. Het aantal leerlingen en de totale baten zeggen wel iets over de omvang van de organisatie en ook het aantal onderwijstypen kan bijdragen aan de complexiteit, maar daarmee wordt niet het brede scala aan onderwerpen gevat die er in de praktijk toe doen. Uit de data wordt duidelijk dat elke factor zijn eigen gewicht heeft en dat met name de omvang van de organisatie bepalend is voor het niveau van de honorering.

3. *Verschillend perspectief*: het blijkt dat bestuurders en toezichthouders net anders naar de invulling van de functie van de toezichthouder kijken. Dit uit zich vooral in de ingeschatte benodigde tijdsinvestering en bijbehorende honorering. Uit de enquête komt naar voren dat toezichthouders de benodigde tijdsinvestering gemiddeld wat hoger inschatten dan bestuurders dat doen. Dit lijkt samen te hangen met onder andere de professionalisering en de rol van de toezichthouder die belangrijker is geworden. Tijdsinvestering is echter in de praktijk bepalend voor de hoogte van de honorering. Aanvullend laten de data zien dat er vanaf 2012 tot 2020 een groei is geweest in de gemiddelde honorering. De bevindingen van de enquête tonen dat bestuurders duidelijk een lagere honorering passend vinden dan toezichthouders zelf. Dit verschil in perspectief kan leiden tot wrijving tussen bestuur en raad van toezicht.

Naast deze drie hoofdlijnen zijn respondenten ook bevraagd over de huidige systematiek, zoals het zelf bepalen van de honorering. Het merendeel van de bestuurders zegt dit onacceptabel te vinden. Een derde van de toezichthouders is het daarmee eens. Voorstanders en respondenten die een neutraal antwoord gaven, benoemen dat in hun geval er vanuit goed vertrouwen en redelijk wordt gehandeld en dat de systematiek dus werkt. Bestuurders hebben daarentegen de behoefte om 'voor het geval dat' meer inzicht in dit proces te krijgen. Hier ziet een groot deel van de respondenten een rol voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) weggelegd. Over de vraag hoe dit precies zou

moeten, is geen duidelijke overeenstemming. Tevens is een mogelijke verankering van de kosten voor toezicht in de lumpsumfinanciering besproken. Respondenten, voornamelijk bestuurders, zien hier een kans. Zij zijn zich er echter ook van bewust dat het geld vanuit de lumpsum nodig is voor het primaire proces. Een honorering gekoppeld aan tijdsinvestering krijgt steun van bestuurders en een deel van de toezichthouder. Dit zou de meest passende indicator zijn voor de hoogte van de honorering.

Al met al brengen de opbrengsten uit de enquête in kaart hoe het veld nu naar de huidige systematiek kijkt. Uit de data-analyse wordt duidelijk welke trends en ontwikkelingen er zijn te herkennen van 2012 tot 2020. Het belang van ons onderzoek is het faciliteren van houvast en duidelijkheid, waaraan het onderwijsveld momenteel behoefte heeft. Houvast en duidelijkheid kunnen het goede gesprek tussen de raad van toezicht, het bestuur en de GMR behouden of op gang brengen.



# 1. Onderzoekopzet

**VOS/ABB wil met dit onderzoek in kaart brengen welke ontwikkelingen er zich hebben voorgedaan omtrent de hoogte van de honorering van toezichthouders in het primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO), hoe het veld naar deze ontwikkelingen kijkt en hoe de huidige systematiek wordt opgevat. Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief deel.**

## 1.1 Kwantitatief deel

Het kwantitatieve deel is een analyse op basis van data over schoolbesturen en honorering van toezichthouders in PO en VO in 2019 en 2020. De gegevens komen uit openbare datasets van DUO over de financiële verantwoording van onderwijsbesturen.<sup>2</sup> Voor dit onderzoek zijn de kolom 'Rijksbijdragen van het Ministerie van OCW' uit bestand 12 (Overheidsbijdragen) en gegevens uit de tabbladen 'WNT Algemeen', 'TTF' en 'TTF vg periode' uit bestand 18 (WNT 2020) samengevoegd tot een dataset die relevant is voor de honorering van toezichthouders. Het betreft enkel besturen uit PO en VO waarvan informatie beschikbaar was. Wat betreft de data over de WNT is er gefilterd op besturen waarvan informatie over de leden van de raad van toezicht en/of de voorzitter over zowel 2019 als 2020 beschikbaar was.<sup>3</sup> Informatie uit eerdere en latere jaren is er (nog) niet.

Dit heeft geleid tot een overzicht van 378 PO- en 205 VO-besturen (in totaal dus 583) met bijbehorende informatie over de omvang van het bestuur en de raad van toezicht, de WNT-classificatie, de honorering van de raad van toezicht en de maximale bezoldiging aan de hand van de WNT-norm. In Nederland waren in 2020 in totaal 1260 besturen. Dat waren 938 PO-besturen en 322 VO-besturen.<sup>4</sup> Dit betekent dat 40,3% van het totale aantal PO-besturen in het onderzoek is vertegenwoordigd en 63,7% van het totale aantal VO-besturen. De onderlinge verdeling tussen PO en VO en

het percentage van de steekproef zorgen voor een realistische representatie.

De complete dataset geeft de mogelijkheid bepaalde trends en ontwikkelingen tussen de jaren 2019 en 2020 te ontdekken en analyseren. Bijvoorbeeld wat betreft totale uitgaven aan honorering, gemiddelden en stijgingen dan wel dalingen. Aan de hand van filters kan worden onderzocht waar zich bepaalde trends voordoen. Zo kan bijvoorbeeld het verschil tussen PO en VO in kaart worden gebracht, maar ook verschillen in de WNT-complexiteitsfactoren, leerlingenaantallen, aantallen schooltypen en totale baten van het bestuur. Dit biedt inzicht in wat er daadwerkelijk speelt.

Wat betreft de data is het belangrijk om te vermelden dat bij het consolideren van de datasets enige ruis is ontdekt. Zo kwamen soms de gestelde maxima voor de honorering voor leden en voorzitters van de raden van toezicht niet overeen met de wettelijk voorgeschreven bezoldigingsmaxima. Daarnaast kwam bij enkele besturen het aantal leden van de raad van toezicht in de data van DUO niet overeen met het daadwerkelijke aantal. DUO meldde daar in december 2022 dit over:

*'De cijfers/gegevens uit het onderwijsportal worden aangeleverd door de onderwijsbesturen zelf. De onderwijsbesturen zijn zelf verantwoordelijk voor de juiste vastlegging van de gegevens in het onderwijsportal aan de hand van de gecertificeerde jaarverslagen. Tot nu is*

<sup>2</sup> [https://duo.nl/open\\_onderwijsdata/onderwijs-algemeen/financiele-overzichten/financiele-verantwoording-xbrl.jsp](https://duo.nl/open_onderwijsdata/onderwijs-algemeen/financiele-overzichten/financiele-verantwoording-xbrl.jsp)

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> <https://www.ocwincijfers.nl>

*er ook geen sprake van een assurance van de accountant bij de via het portal aangeleverde gegevens. Ook vindt er bij DUO geen vergelijking plaats met de papieren jaarrekening. Daardoor is het mogelijk dat de via XBRL aangeleverde data iets afwijkt van de data uit de papieren jaarrekening.'*

De genoemde oneffenheden waren bekend bij het opstellen van de dataset en er zijn maatregelen genomen om de effecten ervan op de uitkomsten te beperken. De uitgaven aan de raad van toezicht per bestuur zijn niet automatisch berekend door het aantal leden te vermenigvuldigen met de honorering per lid. Deze berekening is daarentegen handmatig doorgevoerd om te voorkomen dat de honorering hoger uitvalt dan die daadwerkelijk is door 'extra' (niet-bestaande) leden van de raad van toezicht. De discrepantie tussen het ingevoerde en wettelijk vastgestelde bezoldigingsmaximum voor de raad van toezicht is voor het jaar 2020 verholpen. In de dataset 'WNT Algemeen' staat het bezoldigingsmaximum voor de bestuurder vermeld voor het jaar 2020 en daar is in de geconsolideerde dataset respectievelijk 10% en 15% van genomen. Deze informatie was niet beschikbaar voor het jaar 2019. Daarvoor is de informatie van de dataset van DUO overgenomen. Het kan zijn dat daar enkele afwijkingen in voorkomen.

## 1.2 Kwalitatief deel

Het kwalitatieve deel richt zich op het toelichten en aanvullen van gesignaleerde trends. Naast het verklaren van de trends, focust het kwalitatieve deel zich op de totstandkoming van de honorering van de raad van toezicht en algemene stellingen ten opzichte van de huidige systematiek, zoals het bepalen van de eigen honorering van de raad en de benodigde tijdsinvestering voor de functie.

Om in kaart te brengen hoe het onderwijsveld naar deze onderwerpen kijkt, is een enquête uitgezet onder toezichthouders en bestuurders in het PO en VO. In totaal zijn 1180 besturen aangeschreven. De enquête is bedoeld voor leden van het (dagelijks) bestuur en leden

van de raad van toezicht. De enquête is per orgaan uitgezet en niet per organisatie, waardoor er een respons is vanuit het bestuur en separaat een respons vanuit het toezicht. Bij vragen 5 tot en met 12 van de enquête (zie bijlage) is er de mogelijkheid een toelichting te geven naast het meerkeuze-antwoord of een open antwoord in te vullen. Hiermee is gepoogd enige sturing in de beantwoording van de enquête te voorkomen en ruimte te bieden aan wat de respondenten belangrijk vinden. Dit biedt een genuanceerder en gedetailleerder inzicht in wat er speelt.

Vragen 1 tot en met 4 van de enquête hebben betrekking op de positie van de respondent. Deze informatie, met name de complexiteitsfactoren, bieden de mogelijkheid de resultaten van de enquête gemakkelijk te kunnen vergelijken met de informatie uit de dataset. Vragen 5 tot en met 9 hebben betrekking op de mening van de respondent over de bepaling en wegingsfactoren voor de honorering, gevolgd door de vragen 10 en 11 over de hoogte van de honorering. Vraag 12 gaat in op de kosten voor de honorering binnen de lumpsum. In de vragen 13 tot en met 16 komen de bijdrage van de raad van toezicht aan de stichting en prioriteiten voor toezichthouders aan bod. Met vraag 17 wordt gevraagd wat de respondenten nog graag zouden willen delen. Hiermee krijgen zij de mogelijkheid nog onderwerpen aan te snijden die zij van belang vinden of kwesties te delen die in de voorgaande vragen niet voorbij zijn gekomen. De enquêtes zijn opgenomen als bijlagen 1 en 2.

De resultaten van de enquête worden naast de uitkomsten van het dataonderzoek gelegd, waarbij het van belang is te benoemen dat er sprake is van een tijdsdiscrepantie. De enquête is eind 2022 uitgezet onder bestuurders en toezichthouders, terwijl de data uit 2019 en 2020 komen. Dit verschil maakt dat de uitkomsten niet een-op-een te vergelijken zijn. De enquête geeft inzicht in de manier waarop het veld in 2022 naar deze thematiek kijkt, waar de dataset als reflectie dient om een ontwikkeling te kunnen constateren.

## 2. Systematiek

**Voorafgaand aan de bespreking van de resultaten en bevindingen van het onderzoek, geven we inzicht in en een toelichting op de totstandkoming van de honorering van toezichthouders in het onderwijs. Dit hoofdstuk gaat ook over de huidige systematiek en wet- en regelgeving.**

### 2.1 Historische context

De honorering van toezichthouders in het onderwijs kent haar geschiedenis vanaf 2010, toen de scheiding tussen bestuur en toezicht bij wet werd geregeld. Daarvoor was het uitgangspunt van de wetgever dat interne toezichthouders geen recht hadden op een beloning boven een onkostenvergoeding en niet-bovenmatig vacatiegeld. In de praktijk bleek echter dat bij grotere onderwijsinstellingen een beloning vrij normaal was en dat dit bij kleinere onderwijsinstellingen eveneens gebruikelijk werd. Dit werd gerechtvaardigd vanuit het argument dat met een redelijke beloning recht werd gedaan aan het belang en de positie van het intern toezicht. Door verdergaande deregulering en autonomie werd algemeen aangenomen dat de tijd van een 'vrijwilligersvergoeding' wel voorbij was. Het ging hierbij meer om erkenning voor de inzet en het noodzakelijke werk van de intern toezichthouder *an sich* dan om de hoogte van de beloning.

In de hedendaagse systematiek wordt verondersteld dat de raad van toezicht zijn eigen honorering vaststelt en dus zelf een inschatting maakt van wat passend is. De wettelijke grondslag hiervoor blijft echter beperkt tot een vermelding in het Burgerlijk Wetboek, waarin wordt verwezen naar een mogelijke bepaling in de statuten over het toekennen van een bezoldiging.<sup>5</sup> In de Code

Goed Bestuur VO en PO uit respectievelijk 2014 en 2017 werd hier verdere invulling aan gegeven. Daarin staat dat de toezichthouder zelf verantwoordelijk is voor de vorm en hoogte van zijn eigen honorering.<sup>6</sup> Inmiddels staat in de code van de VO-raad (2019) en in die van de PO-raad (2020) enkel nog dat de honorering van zowel bestuur als toezicht gepubliceerd wordt in het jaarverslag. Het maximum mag op advies van de VTOI/NVTK worden afgeleid van de WNT die sinds 2013 van kracht is. Hierbinnen wordt uitgegaan van complexiteitsfactoren om het maximum-salaris van de bestuurders te bepalen. De VTOI-NVTK gaat voor wat de toezichthouders betreft uit van een maximum van 10% voor een lid tot 15% voor de voorzitter van een raad van toezicht. Aanvankelijk waren de percentages afgeleid van de maximale bezoldiging voor de bestuurders: 7,5% voor de voorzitter en 5% voor een lid.<sup>7</sup> Vanaf 2015 werd dit op basis van het 'Advies bestuurdersbeloningen in het onderwijs' bijgesteld naar respectievelijk 15% en 10%.<sup>8</sup>

In 2016 werden hier op basis van complexiteitsfactoren klassen aan toegevoegd. De regeling normering topinkomens OCW-sectoren verdeelt instellingen over verschillende klassen met behulp van 'complexiteitspunten'.<sup>9</sup>

5 Artikel 2:292a van het Burgerlijk Wetboek

6 Code Goed Bestuur in het primair onderwijs 2017, PO-Raad

7 <https://zoek.officiëlebevestigingen.nl/blg-503730.pdf>

8 Overduin BV. Advies Bestuurdersbeloningen in het Onderwijs. Zwolle, 9 februari 2015

9 <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032452/2023-01-01>

## 2.2 Huidige systematiek

Raden van toezicht stellen in het onderwijs overwegend zelf de hoogte van hun honorering vast.<sup>10</sup> Naast de vastgestelde maxima sinds de invoering van de WNT is hier geen duidelijke richtlijn voor. De VTOI-NVTK biedt wel een adviesregeling aan voor het proces. Daarin wordt gerefereerd aan de WNT-classificatie en de gemiddelde tijdsinvestering.

De WNT regelt hoeveel topfunctionarissen in de (semi)publieke sector maximaal mogen verdienen. Dit betreft onder andere de inkomens van topfunctionarissen in het onderwijs. De hoogte van het inkomen van een schoolbestuurder hangt af van de klasse waartoe het bestuur behoort.<sup>11</sup> Die klasse wordt bepaald aan de hand van het aantal complexiteitspunten van het betreffende bestuur. Het puntensysteem is gebaseerd op de totale baten van het bestuur, het aantal bekostigde leerlingen en het aantal onderwijssoorten dat de organisatie aanbiedt. Voor de totale baten kan een bestuur minimaal 2 en maximaal 10 complexiteitspunten krijgen, terwijl voor het aantal onderwijssoorten en het aantal leerlingen een score mogelijk is van 1 tot en met 5. Afhankelijk van de score van minimaal 4 tot maximaal 20 op deze indicatoren, komt er

een bepaald bezoldigingsmaximum voor de bestuurder naar voren. Zo valt een bestuur met 4 complexiteitspunten onder klasse A met een maximum van €132.000 bruto per jaar, een bestuur met 9-12 punten in klasse D met €173.000 bruto per jaar, tot de hoogste klasse G voor besturen met 18-20 complexiteitspunten en een bijbehorend maximum van €223.000 bruto per jaar.

Over de WNT-norm zegt de VTOI-NVTK in haar adviesregeling het volgende:

*‘De WNT-classificatie is een graadmeter voor de complexiteit van de instelling en de reikwijdte die het intern toezichtsorgaan moet omspannen in het werk. Het bepaalt mede de omvang van de bestuurlijke aansprakelijkheid waar het intern toezichtsorgaan onder valt.’<sup>12</sup>*

De WNT-classificatie stelt dus de complexiteit van de situatie van een bepaald bestuur centraal in het vaststellen van de honorering. Hoe complexer de situatie is, des te hoger de score op de classificatie.

In de WNT zelf staan de volgende maximale bedragen genoemd over 2023 (zie figuur 1).

Met de classificatie voor het inkomen van de bestuurder gaat de maximale honorering van

Figuur 1. WNT-classificatie adviesregeling VTOI-NVTK 2023

Honorering bij gemiddelde tijdsbesteding op basis van 76% van de WNT maximum per klasse				
WNT klasse	Maximum lid 2023	Maximum honorering lid intern toezichtsorgaan (126 uur op jaarbasis)	Maximum voorzitter 2023	Maximum honorering voorzitter intern toezichtsorgaan (189 uur op jaarbasis)
A	€ 13.200	€ 10.032	€ 19.800	€ 15.048
B	€ 14.800	€ 11.248	€ 22.200	€ 16.872
C	€ 15.900	€ 12.048	€ 23.850	€ 18.126
D	€ 17.300	€ 13.148	€ 25.950	€ 19.722
E	€ 18.900	€ 14.364	€ 28.350	€ 21.546
F	€ 20.200	€ 15.352	€ 30.300	€ 23.028
G	€ 22.300	€ 16.948	€ 33.450	€ 25.422

<sup>10</sup> <https://vtoidnvtk.nl/wat-doen-we/werkgeverschap/honorering>

<sup>11</sup> Regeling normering topinkomens OCW-sectoren

<sup>12</sup> <https://vtoidnvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/adviesregeling-honorering-toezicht-houders-onderwijs-2023.pdf>

de interne toezichthouders gepaard. Voor een lid respectievelijk de voorzitter van een raad van toezicht geldt namelijk een voorgescreven bezoldigingsmaximum van 10% en 15% van het maximale inkomen van de topfunctionaris van hun onderwijsinstelling. De VTOI-NVTK stelt dat in geen geval vaststaat *‘dat deze wettelijke maxima automatisch gevolgd moeten worden’*<sup>13</sup> en dat ze ruim boven de huidige honoreringspraktijk in het onderwijs (en de kinderopvang) liggen. De honorering kan in principe ook bestaan uit een vrijwilligersvergoeding. Deze lag in 2022 op maximaal €5,00 per uur tot een maximum van €180 per maand en €1.800 per jaar. Voor 2023 is dit €190 respectievelijk €1900.<sup>14</sup>

Naast de WNT-classificatie benoemt de VTOI-NVTK de gemiddelde tijdsinvestering als rekenhulp bij de totstandkoming van de honorering.<sup>15</sup> Het idee is dat de WNT-classificatie niet voorschrijft hoe men tot een gepaste honorering komt en dat tijdsinvestering wat dit betreft houvast biedt.

De VTOI-NVTK houdt rekening met een gemiddeld tijdsbeslag van 10,5 uur per maand voor toezichthouders (in totaal 126 uur op jaarbasis) en 50% meer voor de voorzitter (dus 189 uur op jaarbasis). Hierin zijn commissiewerk, scholing en piek- en dalbelasting meegenomen. Dit gemiddelde kan men gebruiken om het uurloon van de bestuurder te vermenigvuldigen met de gemiddeld gewogen tijdsinvestering van een lid en voorzitter.<sup>16</sup> Het uurloon van de bestuurder is gebaseerd op het bezoldigingsmaximum van de WNT-klasse bij een jaartaak van 1659 uur. De voorgescreven bedragen komen met

deze berekening per klasse uit op zo’n 75% van de maxima volgens de WNT-classificatie op basis van 10% respectievelijk 15% van het inkomen van de bestuurder.

Met de invoering van één cao voor bestuurders in het funderend onderwijs is ook voor bestuurders in het primair onderwijs de jaartaak opgetrokken naar 1800 uur, meldt de VTOI-NVTK. Die vindt het *‘niet logisch’* om dit door te trekken naar de berekeningsmethode van het uurtarief voor toezichthouders in het onderwijs. *‘Dit zou feitelijk betekenen lagere honoreringen, terwijl er geen enkele aanleiding daarvoor is’*, aldus de VTOI-NVTK.<sup>17</sup>

Dit keuzeproces brengt lastige en moeilijke afwegingen met zich mee. Daarom is het van belang om deze zorgvuldig te verantwoorden. De VTOI-NVTK adviseert in haar handreiking *‘om naast de wettelijke eisen in de financiële verslaglegging van de instelling ook het proces en de argumentatie toe te voegen die het intern toezichtsorgaan heeft gehanteerd om de honorering te bepalen’*. Daarmee laat het intern toezichtsorgaan volgens de vereniging zien *‘dat er een inhoudelijke onderbouwing achter de keuze ligt’* en *‘dat het intern toezichtsorgaan daarop aanspreekbaar (is) door de belanghebbenden van de instelling’*.<sup>18</sup> Het belang van maatschappelijke legitimering van de totstandkoming van de honorering staat volgens de VTOI-NVTK bij de verantwoording centraal.

13 <https://vtoi-nvtk.nl/wat-doen-we/werkgeverschap/honorering>

14 [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privewerk\\_en\\_inkomen/werken/werken-als-vrijwilliger/vrijwilligersvergoedingen/vrijwilligersvergoedingen#:~:text=In%202023%20krijgt%20u%20een,%3A%20%E2%82%AC%201.800\)%20per%20jaar](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privewerk_en_inkomen/werken/werken-als-vrijwilliger/vrijwilligersvergoedingen/vrijwilligersvergoedingen#:~:text=In%202023%20krijgt%20u%20een,%3A%20%E2%82%AC%201.800)%20per%20jaar)

15 <https://vtoi-nvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/adviesregeling-honorering-toezichthouders-onderwijs-2023.pdf>

16 <https://vtoi-nvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/adviesregeling-honorering-toezichthouders-onderwijs-2022.pdf>

17 <https://vtoi-nvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/adviesregeling-honorering-toezichthouders-onderwijs-2023.pdf>, p.2

18 [https://vtoi-nvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/pub-handreiking\\_honorering\\_vtoi-nvtk\\_versie-januari-2020-def.pdf](https://vtoi-nvtk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/2-honorering/pub-handreiking_honorering_vtoi-nvtk_versie-januari-2020-def.pdf)



# 3. Resultaten

De resultaten van de enquête en de uitkomsten van de data-analyse brengen in kaart hoe het veld naar de huidige systematiek kijkt en wat er zich heeft afgespeeld in de jaren 2019 en 2020. Eerst volgt een beknopt overzicht van enkele basale kengetallen die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen. Vervolgens bespreken we de uitkomst van de enquête en onderliggende motieven. Daarna maken we een koppeling met wat uit de data duidelijk is geworden. Op basis van die koppeling kunnen we conclusies trekken over trends, ontwikkelingen en motieven.

## 3.1 Data-analyse

De data-analyse geeft een eerste inzicht in de ontwikkelingen van de honorering van 2019 naar 2020. Zo gaven de 583 besturen die bij dit onderzoek betrokken waren in 2019 in totaal €11.684.596,- uit aan de honorering van hun raden van toezicht. In 2020 kwam dat bedrag uit op €12.532.033,-. Dit komt neer op een stijging van €847.437,-. In 2020 waren er in Nederland 1.260 besturen. Als we de lijn die we hierboven hebben geschetst doortrekken, zouden de totale uitgaven in 2020 aan de raden van toezicht in het primair en voortgezet onderwijs bij elkaar uitkomen op ongeveer €25 miljoen, wat neerkomt op een stijging van circa €1,7 miljoen ten opzichte van 2019.

### 3.1.1 Ontwikkeling 2012 tot 2020

Een referentiekader voor het constateren van een trend of ontwikkeling wat betreft de stijging van de honorering, is het onderzoek van de TIAS Business School uit 2012.<sup>19</sup> Dat onderzoek maakte duidelijk dat de gemiddelde waardering van een lid van de raad van toezicht toentertijd gemiddeld op circa €2.000 uitkwam in het PO. De voorzitter kreeg in een

derde van de gevallen een hogere honorering, veelal (iets) minder dan het dubbele van wat een lid ontving. In het VO lag de gemiddelde honorering van een lid hoger: ongeveer €3.000. In dit geval kreeg de voorzitter ook een ietwat hogere honorering dan een lid.

Figuur 1 laat zien dat de gemiddelde honorering voor een lid en voorzitter in de periode 2019-2020 in zowel het PO als VO is gestegen. Op basis van de resultaten van het TIAS-onderzoek uit 2012, kunnen we constateren dat de honorering van toezichthouders in het PO is gestegen met €1.139 tot 2020, met een toename van €289 in het laatste jaar. Dit is een stijging van 57% in acht jaar tijd. Hoeveel de honorering voor de voorzitters is toegenomen, is niet exact vast te stellen, aangezien deze data niet bekend zijn uit 2012. Op basis van de constatering dat de honorering gemiddeld hoger lag dan die van het lid, maar lager dan een verdubbeling daarvan, kunnen we aannemen dat ook de honorering voor de voorzitters is toegenomen met eenzelfde factor. De stijging van 2019 naar 2020 laat in ieder geval zien dat dit het geval was voor het laatst gemeten jaar met een toename van bijna €500. Dit komt

Figuur 1. Gemiddelde honorering

	Lid 2019	Lid 2020	Voorzitter 2019	Voorzitter 2020	RvT 2019	RvT 2020
PO	€ 2.850,61	€ 3.139,01	€ 4.232,59	€ 4.720,38	€ 17.803,26	€ 19.500,65
VO	€ 3.633,03	€ 3.841,49	€ 5.418,01	€ 5.818,14	€ 24.170,56	€ 25.174,58
Veld	€ 3.125,64	€ 3.410,60	€ 4.655,83	€ 5.112,91	€ 20.042,19	€ 21.495,77

<sup>19</sup> Toezicht binnen onderwijsinstellingen, Trudy M.M. Blokdijk en Rienk Goodijk, TIAS Business School

neer op een stijging van 11,8% in die twee jaar. In het VO zijn minder grote toenames te constateren dan in het PO. Toch is er sprake van een stijging van 28% tot 2020 ten opzichte van 2012. Het is aan de hand van dezelfde redenering als bij het PO aan te nemen dat eenzelfde soort stijging voor de voorzitters in het VO geldt. Van het jaar 2019 naar 2020 is wel een exacte stijging te berekenen, namelijk 7,3%. Hoewel de gemiddelde honorering in het VO wat hoger ligt dan in het PO, is er in het PO een grotere stijging te herkennen vanaf 2012 tot 2020, net als van 2019 tot 2020. Uit het figuur wordt ook duidelijk dat het verschil tussen de honorering van voorzitters en die van leden in het VO aanmerkelijk groter is. In 2019 en 2020 was dit verschil in het PO €1.382 en €1.581, terwijl het in het VO in 2019 €1.785 was en in 2020 €1.977. Ook de gemiddelde totale uitgaven aan een raad van toezicht ligt in het VO beduidend hoger dan in het PO. Een bijdrage aan dit verschil is de omvang van de raad van toezicht. Zo omvat een raad van toezicht in het PO gemiddeld 4,5 leden en in het VO 4,8 leden. Daarnaast ligt de gemiddelde honorering in het VO wat hoger, zoals figuur 1 laat zien. Dit komt overeen met de verschillen uit het onderzoek van TIAS.

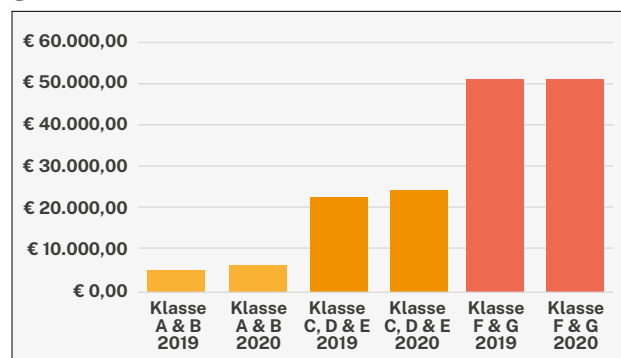
### 3.1.2 WNT-norm en classificatie

De adviesregeling voor de honorering van toezichthouders van de VTOI-NVTK is gebaseerd op de WNT-classificatie van het bestuur van de betreffende onderwijsinstelling. Aan de hand van de WNT-klasse wordt de maximale bezoldiging van het inkomen van de bestuurder bepaald. Daar wordt vervolgens de maximale bezoldiging voor de honorering van toezichthouders mee berekend. Voor leden geldt 10% van de maximale bezoldiging van de bestuurder en voor voorzitters is dat 15%. Toezichthouders bij een bestuur met een hogere totale complexiteit, hebben dus een hogere maximale bezoldiging dan toezichthouders bij besturen met een lagere complexiteit.

Figuur 2 brengt de gemiddelde honorering per raad van toezicht in kaart aan de hand van de WNT-classificatie van het bijbehorende bestuur. Klasse A en B zijn als lage complexiteit beschouwd met in totaal tussen de 4 en 6 complexiteitspunten en een bezol-

digingsmaximum van €132.000 en €148.000. De gemiddelde complexiteit omvat klasse C, D en E met 7-15 complexiteitspunten en bezoldigingsmaxima van €159.000, €173.000 en €189.000. Klasse F en G bevatten besturen met een hoge complexiteit met 16-20 punten en een bezoldigingsmaximum van €202.000 en €223.000. De grafiek laat het verschil zien tussen de verschillende klassen en de gemiddelde totale honorering voor de raden van toezicht die in die klassen vallen. Raden van toezicht die opereren als werkgever van een bestuur met hoge complexiteit, aldus de WNT-classificatie, honoreren zichzelf gemiddeld net boven de €50.000. De middenklassen C, D en E zitten qua honorering gemiddeld rond de €25.000, terwijl de raden van toezicht gekoppeld aan besturen met een lage complexiteitswaardering net boven de €5.000 uitkomen. De verschillen tussen de klassen zijn duidelijk en bevestigen de veronderstelling dat toezichthouders bij besturen met een hoge mate van complexiteit, volgens de factoren van de WNT-norm, ook een hogere honorering krijgen.

Figuur 2. WNT-klasse en gemiddelde honorering gehele RvT



Ten opzichte van 2019 is er bij de midden- en lagere complexiteitsklassen een duidelijke toename te constateren in 2020. Voor klasse A & B is er sprake van een stijging van zo'n €1.100 en voor klasse C, D & E geldt hier een stijging van €1.600. Voor klasse F & G is er een veel kleinere toename in de gemiddelde honorering van raden van toezicht van ongeveer €180. De groei van €847.437 wat betreft de totale uitgave aan honorering voor toezichthouders van 2019 tot 2020 is voornamelijk te herleiden tot besturen in de gemiddelde en



**Figuur 3. Gemiddelde honorering lid en voorzitter per WNT-klasse**

	Klasse A & B 2020	Klasse C, D & E 2020	Klasse F & G 2020
<b>Leden</b>	€ 1.122,53	€ 3.915,13	€ 6.802,39
<b>Voorzitters</b>	€ 1.817,32	€ 5.866,55	€ 10.163,37

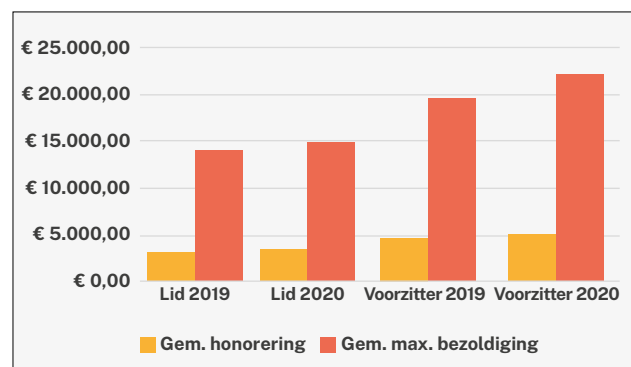
lage complexiteitsclassificaties. Zoals figuur 3 laat zien ligt de gemiddelde honorering per lid en voorzitter bij deze twee classificaties ook nog beduidend lager dan bij de klasse F & G.

Figuur 3 geeft ook inzicht in de verhoudingen tussen de daadwerkelijke honorering en de voorgeschreven maximale bezoldiging van de klassen. Voor leden van klasse A & B geldt volgens het advies van de VTOI-NVTK een maximum van €13.200 en €14.800, voor de voorzitters is dat €19.800 en €22.200. In werkelijkheid wordt er in beide gevallen gehonoreerd op net iets minder dan 10% van de voorgeschreven richtlijn. Voor klasse C, D & E gelden drie verschillende maxima, voor de leden tussen de €15.900 en €18.900 en voor de voorzitters tussen de €23.850 en €28.350. Ook in dit geval wordt er met een honorering van €3.915 voor leden en €5.867 voor voorzitters ver onder de mogelijke maxima gehonoreerd. Gemiddeld zit de honorering op circa een kwart van het wettelijke maximum. Voor toezichthouders die onder besturen met een hoge mate van complexiteit vallen, is dit niet anders. Het verschil met de wettelijke maxima van €20.200 en €22.300 voor leden en €30.300 en €33.450 voor voorzitters is significant. Daarentegen wordt gemiddeld genomen op ongeveer 30% van het maximum gehonoreerd. In verhouding tot de lagere klassen is dat een hoog percentage.

Wat opvalt uit de data over de gemiddelde honorering, is dat deze veelal ruim onder de maximaal gestelde bezoldiging van de richtlijn van de VTOI-NVTK ligt. Aanvullend op figuur 3, geeft figuur 4 daar meer zicht in. De grafiek geeft het verschil weer tussen de gemiddelde maximale bezoldiging en de daadwerkelijke gemiddelde honorering voor leden en voorzitters in 2019 en 2020. Opmerkelijk is dat het verschil in 2019 en 2020 voor zowel leden als voorzitters van de raad van toezicht meer dan

€10.000 bedraagt. Dit betekent dat er gemiddeld minimaal €10.000 onder de adviesregeling van de VTOI-NVTK aan de hand van de WNT-norm is gehonoreerd in 2019 en 2020.

**Figuur 4. Maximale bezoldiging en daadwerkelijke honorering**



### 3.1.3 Complexiteitsfactoren

Leidend bij de totstandkoming van de WNT-classificatie zijn de complexiteitsfactoren leerlingenaantal, aantal schooltypen en totale baten van het bestuur. Figuur 5 laat de individuele werking van deze complexiteitsfactoren zien op de hoogte van de gemiddelde honorering.

Uit de data blijkt dat de factoren per complexiteitsniveau een andere weging hebben in de totstandkoming van de honorering. Als alle drie de factoren even zwaar zouden meetellen, zou de gemiddelde honorering per raad van toezicht min of meer gelijk zijn per complexiteitsniveau. Dat is echter niet het geval. Bij een lage complexiteit valt op dat de factor onderwijssoorten een drijvende factor is voor een hogere honorering. Dit geldt eveneens voor de totale baten. De gemiddelde honorering komt voor een lage score op de factor leerlingenaantal iets meer €3.000 lager uit. Het blijkt dat leerlingenaantal een minder groot aandeel heeft in de bepaling van de honorering.

Figuur 5. Complexiteitsfactoren WNT-norm en gemiddelde honorering RvT

Complexiteitsfactoren WNT-norm	Lage complexiteit (1-2)/(2-4)* 2019	2020	Gem. complexiteit (3)/(6-8)* 2019	2020	Hoge complexiteit (4-5)/(9-10)* 2019	2020
Onderwijssoorten	€ 16.117	€ 17.580	€ 20.963	€ 23.254	€ 31.736	€ 32.361
Leerlingenaantal	€ 12.787	€ 14.210	€ 25.820	€ 27.399	€ 48.986	€ 49.202
*Totale baten	€ 15.606	€ 16.941	€ 29.226	€ 31.001	€ 53.575	€ 54.692

Bij een gemiddelde complexiteit zijn de verhoudingen anders en de verschillen groter. In dit geval is onderwijssoorten juist geen drijvende factor. De gemiddelde honorering bij een gemiddelde complexiteitscore op leerlingenaantal en totale baten ligt zo'n €5.000 en €8.000 hoger. Deze factoren wegen dus zwaarder mee en resulteren zodoende in een hogere gemiddelde vergoeding. Dit is ook het geval bij een hoge complexiteitscore, maar de verschillen lopen hier nog meer uiteen. Het verschil tussen de gemiddelde honorering bij een hoge complexiteitscore bij onderwijssectoren en leerlingenaantal is €17.000, waarbij het verschil tussen onderwijssoorten en totale baten oploopt tot €22.000.

Opvallend is dat de verschillen exponentieel toenemen. De stijging in beide jaren van lage naar hoge complexiteit, gesorteerd op de factor onderwijssoorten, laat een verdubbeling zien van de gemiddelde honorering. Voor leerlingenaantal was er sprake van een verviervoudiging in 2019. In 2020 nam deze toename ietwat af: de gemiddelde honorering steeg van €14.210 naar €49.202. De data laten een vergelijkbare stijging zien voor de gemiddelde honorering per complexiteitscore voor totale baten. De verschillende factoren wegen dus niet even zwaar mee, er zit juist verschil in de weging van de factor per complexiteitsniveau. Een hogere complexiteitscore bij leerlingenaantal en totale baten gaat, zoals het figuur laat zien, gepaard met een hogere honorering. Deze twee factoren geven de grootte van de organisatie weer in termen van geld en leerlingen, oftewel de omvang van de complexiteit, waarbij het verschil tussen de twee ook noemenswaardig is. Bij een lagere complexiteitscore lijkt juist het aantal aangeboden onderwijssoorten een drijvende factor voor een hogere honorering.

Op basis van de data kunnen we stellen dat met de huidige factoren, de complexiteit voornamelijk wordt uitgedrukt in de omvang van de organisatie, in die zin dat de mate van complexiteit meegroeit met de omvang. Het aantal onderwijssoorten wordt een minder bepalende factor naarmate de complexiteit toeneemt. Het aanbieden van extra onderwijssoorten heeft een minder groot effect op de gemiddelde honorering dan een toename in het aantal leerlingen of totale baten. Deze verschillen geven meer inzicht in de wijze waarop in de huidige systematiek de complexiteit wordt gemeten.

## 3.2 Enquête

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit een enquête die is uitgezet onder 1.223 besturen in het funderend onderwijs. De enquête bevat 17 vragen met betrekking tot de opinie van bestuurders en toezichthouders op de bestaande systematiek voor de bepaling van de honorering. Daarbij wordt de mening gevraagd over de hoogte van de honorering en de benodigde tijdsinvestering. Ook worden andere alternatieven en perspectieven voorgelegd. Bij het gros van de vragen was er de mogelijkheid een nadere toelichting te geven. Dit heeft geleid tot meer inzicht in het sentiment in het veld ten aanzien van de totstandkoming, hoogte en bepaling van de honorering. De vragenlijst is online via SurveyMonkey ingevuld door 183 bestuurders en 176 toezichthouders. Van de bestuurders zijn er 130 werkzaam in het PO, 40 in het VO en 13 in beide. Voor de toezichthouders zijn er 20 werkzaam in zowel PO als VO, 40 in het VO en 106 in het PO.

### 3.2.1 Ontwikkeling 2012 tot 2022

Het onderzoek van TIAS biedt wederom de mogelijkheid om een lijn te trekken van 2012

naar 2023, met aanvulling van de data uit 2019 en 2020. De uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in de eigen evaluatie en waardering van raden van toezicht en hun bijdrage aan de onderwijsinstelling. In de enquête die is uitgezet bij bestuurders en toezichthouders in het najaar van 2022 is overlap te vinden in de vragen. Dus bieden de antwoorden een mogelijkheid om ontwikkelingen sinds 2012 in kaart te brengen.

### **Focus**

Iedere raad van toezicht heeft een eigen stijl, net als bestuurders die hebben, en daar kan ook een andere focus bij gepaard gaan. Tegelijkertijd is het onderwijs altijd in ontwikkeling en kunnen er door de jaren heen andere onderwerpen aandacht vragen. Uit het onderzoek uit 2012 komt vooral naar voren dat de focus voornamelijk op tussentijdse financiële cijfers en externe en interne organisatieontwikkelingen lag, met onderwijskwaliteit, huisvesting en personeelsbeleid op ongeveer gelijke hoogte daaropvolgend. Onderwijsinhoudelijke zaken kwamen minder vaak terug op de agenda. Bij vraag 13 werd aan de toezichthouders en bestuurders gevraagd waar de raad van toezicht voornamelijk op toeziet binnen de organisatie. De resultaten laten deels een vergelijkbaar keuzepatroon zien met die van 2012: de werkgeversrol, interne ontwikkelingen en financiën staan bovenaan. Opvallend is dat in verhouding tot 2012 zowel toezichthouders als bestuurders de externe oriëntatie van minder belang achten.

De kwaliteit van het onderwijs komt veel terug op de agenda in 2012, maar meer in de tweede lijn met andere onderwerpen, zoals huisvesting en personeelsbeleid. Onderwijskwaliteit kwam bij vraag 13 bij toezichthouders al meer naar voren in verhouding tot 2012, oftewel de raden van toezicht zijn daar nu meer mee bezig. Of dit ook betrekking heeft op meer onderwijsinhoudelijke zaken is niet te achterhalen uit de beantwoording. De bestuurders daarentegen waarderen de bijdrage van de raad van toezicht aan de kwaliteit van het onderwijs bij vraag 13 een stuk lager dan de toezichthouders dat zelf doen. Het opmerkelijke hieraan is dat bij beantwoording van vraag 14, waar de respondenten aangeven waar de

raad van toezicht de meeste aandacht aan zou moeten geven, voor zowel bestuurders als toezichthouders de kwaliteit van het onderwijs duidelijk op 1 staat. Er is dus een verschil in perceptie op hoe de raad van toezicht bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs, hoewel beide partijen dat wel als belangrijkste functie zien van de raad.

Na de kwaliteit van onderwijs volgt als duidelijke nummer 2 het toezicht op financiële kengetallen. Bestuurders geven daarentegen aan dat zij als tweede de klankbordfunctie/het goede gesprek als belangrijk aandachtspunt zien en daarna werkgeverschap/financiën op een gedeelte derde plek. Toezichthouders schatten de klankbordfunctie wat lager in op een gedeelte derde plek met hun toezichthoudende rol op strategievorming. Bestuurders zien minder belang in van die rol. Al met al is er een verschil in perceptie tussen bestuurders en toezichthouders over wat raden van toezicht zouden moeten doen en wat ze daadwerkelijk doen. Hoewel er ook veel overeenkomsten zijn.

### **Tijdsinvestering**

Uit de toelichtingen en beantwoording van voornamelijk de vragen 6 en 9 wordt door zowel bestuurders als toezichthouders benadrukt dat een gepaste honorering voornamelijk samenhangt met tijdsinvestering en complexiteit van de situatie. De honorering zou in de ideale situatie daaraan moeten worden gekoppeld. Het ene moment wordt er namelijk meer gevraagd van de toezichthouders dan op een ander moment. Voornamelijk bestuurders vinden dit van belang, want centraal bij de bepaling van de honorering staat de bijdrage aan het primaire proces. De complexiteit komt later in dit hoofdstuk aan bod, eerst bespreken we de ontwikkeling van de tijdsinvestering van 2012 tot nu.

Uit het onderzoek van TIAS komt naar voren dat in het primair onderwijs gemiddeld 6 à 7 dagen per jaar voor lid van de raad van toezicht staat aangeschreven. Voor een voorzitter zou dit om gemiddeld 12 dagen per jaar uitkomen. Voor het voortgezet onderwijs geldt dat voor een lid met ongeveer 8 dagen per jaar rekening moet worden gehouden en voor

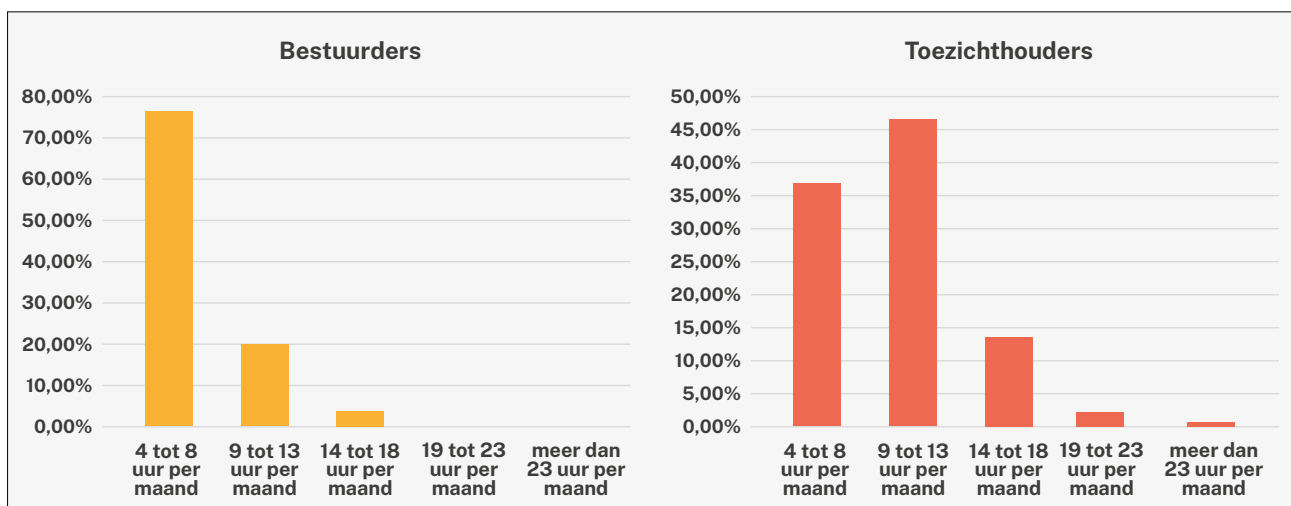
een voorzitter met 15 dagen. Figuur 6 geeft de beantwoording van vraag 15 weer. Hier werd respondenten gevraagd om de benodigde tijdsinvestering van een lid van de raad van toezicht in te schatten. Zoals de grafiek laat zien, lopen de verwachtingen van die tijdsinvestering wat uiteen. Toezichthouders waarderen hun werk wat tijdsintensiever dan bestuurders dat doen.

De gemiddelde tijdsinvestering voor leden wordt door het gros van de toezichthouders geschat op 9 tot 13 dagen per jaar. Een groot deel schat het ook wat lager in, hoewel iets meer dan 15% van de respondenten het hoger inschat. Het gemiddelde komt uit op 10 uur per maand, aldus de toezichthouders. Dat is omgerekend 15 dagen per jaar. Daarmee zitten de toezichthouders op een lijn met de adviesregeling van de VTOI-NVTK. Zij rekenen met gemiddeld 10,5 uur per maand. Van de bestuurders denkt echter 75% dat de benodigde tijdsinvestering maximaal 8 uur per maand is. De gemiddelde tijdsinvestering van toezichthouders is volgens bestuurders 7,4 uur per maand, dus zo'n 11 dagen per jaar. In vergelijking met de resultaten uit 2012 is de gemiddelde tijdsinvestering ongeveer verdubbeld, vanuit de ogen van de toezichthouders zelf. Bestuurders daarentegen schatten de benodigde tijdsinvestering lager in, maar in verveleken met 10 jaar geleden zien ook zij een toename van 4 à 5 dagen per jaar.

Dezelfde vraag werd voor voorzitters gesteld in vraag 16. Voor voorzitters is het verschil in inschatting van de benodigde tijdsinvestering tussen bestuurders en toezichthouders nog groter. Van de bestuurders schat 75% in niet meer dan 13 uur per maand kwijt te hoeven zijn aan de functie, terwijl maar 33% van de toezichthouders dat zo ziet. De inschatting van bestuurders komt op 19,5 dag per jaar uit. Wederom een vrij forse toename ten opzichte van 2012 met 5 tot 8 dagen per jaar voor het uitvoeren van het voorzitterschap. Wat betreft de toezichthouders denkt het gros dat de voorzitter tussen de 14 en 18 uur kwijt is aan zijn functie, wat neerkomt op gemiddeld 24 dagen. De VTOI-NVTK rekent met 50% meer tijdsbeslag voor een voorzitter, dus 15,75 uur per maand. In dit geval is sprake van een verdubbeling van het benodigde aantal dagen voor de voorzitter in 2012 in het primair onderwijs en iets minder dan een verdubbeling voor het voortgezet onderwijs.

De afgelopen 10 jaar is een ontwikkeling te constateren waar toezichthouders bijna twee keer zoveel tijd benodigd achten voor het uitvoeren van hun eigen functie. Of de zienswijze van bestuurders hierin is meegroeid, is niet zeker te stellen doordat de data van 2012 niet bekend zijn, maar voor 2022 is de inschatting van het nodige tijdsbeslag wel beduidend lager dan die van de toezichthouder.

**Figuur 6. Inschatting gemiddelde tijdsinvestering lid RvT**



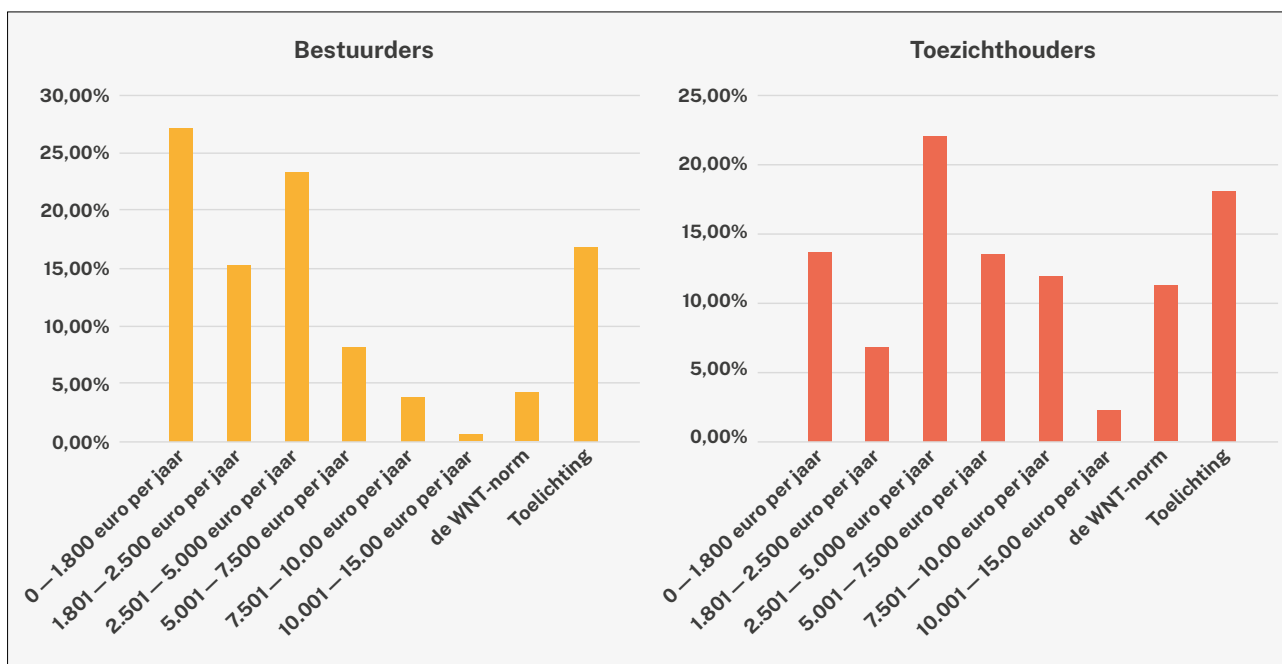
## Honorering

De gemiddelde honorering in 2012 lag voor het primair onderwijs op circa €2.000 en voor het voortgezet onderwijs op circa €3.000, waarbij in beide gevallen de voorzitter daar gemiddeld net wat boven zat. De dataset van 2020 laat zien dat de gemiddelde honorering voor leden inmiddels op €3.139 voor het primair onderwijs en €3.841 voor het voortgezet onderwijs ligt. Voor de voorzitters is dat €4.720 respectievelijk €5.818. Deze stijging kan te maken hebben met de toenemende tijdsinvestering en mate van professionalisering van de raad van toezicht. Uit het onderzoek uit 2012 wordt ook duidelijk dat ongeveer de helft van de respondenten, oftewel raden van toezicht, niet actief met de eigen kennisontwikkeling bezig was. In de enquête uit 2022 wordt, daarentegen, bij de toelichting bij vragen 10 en 11 over de gepaste honorering, juist de mate van professionalisering en benodigde tijdsinvestering vaak benoemd als onderbouwing voor het gekozen antwoord. De mate van professionalisering speelt tegenwoordig een grotere rol bij de bepaling van de honorering. Zoals is gebleken, neemt de benodigde tijdsinvestering ook toe, volgens de toezichthouders zelf. Dit lijken beide dan ook drijvende factoren te zijn voor de hogere honorering.

Hoe kijken bestuurders en toezichthouders nu dan aan tegen de hoogte van de honorering? In de enquête is bij vraag 10 en 11 gevraagd naar de opinie van de respondent over een passende honorering voor een lid respectievelijk voorzitter van een raad van toezicht. Figuur 7 laat zien hoe vraag 10 is beantwoord.

Bestuurders schatten de passende honorering gemiddeld wat lager in dan toezichthouders zelf. In beide gevallen vindt iets meer dan 20% van de respondenten een honorering tussen de €2.051 en €5.000 per jaar passend. Daarbuiten zijn toezichthouders eerder geneigd wat hoger te honoreren, met ruim een kwart (circa 26%) tussen de €5.000 en €15.000 per jaar. Daar waar dat voor bestuurders maar voor 11% van de respondenten het geval is, waarbij maar 0,5% de range van €10.000 tot €15.000 per jaar passend vindt. Van de bestuurders vindt 27% dat een passende honorering tussen de €0 en €1.800 zou moeten liggen. Wat betreft de WNT-norm vindt 12% van de toezichthouders de norm passend, daar waar slechts een magere 5% van bestuurders het daarmee eens is. De uiteindelijke strekking is dat toezichthouders een passende honorering gemiddeld hoger inschatten dan bestuurders.

Figuur 7. Passende honorering leden RvT 2022



Net zoals bij de inschatting van de tijdsinvestering is er een groter verschil te herkennen tussen wat toezichthouders en bestuurders een passende honorering voor voorzitters vinden. Toezichthouders vinden ook voor de voorzitter een hogere honorering passend. Van de respondenten vindt 36% een honorering boven de €7.500 passend, terwijl maar 14% van de bestuurders dat vindt. Voor 49% van hen valt een passende honorering voor de voorzitter in de laagste drie segmenten, tussen de €0 en €5.000 per jaar. Deze range wordt door 23% van de toezichthouders als passend gezien. Ook wat betreft de voorzitter geldt dus een discrepantie tussen het perspectief van de toezichthouder en dat van de bestuurder. Bij de totstandkoming van de honorering kan dit mogelijk frictie veroorzaken, rekening houdend met het verschil in perspectief aangaande de benodigde tijdsinvestering.

Zoals te zien in figuur 7, is door een redelijk aantal respondenten gekozen voor toelichting in plaats van een van de voorgestelde opties bij het beantwoorden van de vraag. Dit is ook terug te zien bij de resultaten van vraag 11 over de voorzitters. In de toelichting wordt door bestuurder en toezichthouder veelal het belang van de complexiteit en tijdsinvestering bij de totstandkoming van de honorering benadrukt. Die twee zijn leidend bij de bepaling van de honorering. Wat betreft de tijdsinvestering wordt door de bestuurders meermaals gerefereerd aan het aantal bijeenkomsten of vergaderingen als ijkpunt voor de honorering. Als suggestie wordt gegeven te werken met een bepaald bedrag als vergoeding per vergadering. De benodigde tijdsinvestering kan namelijk erg wisselen, afhankelijk van de complexiteit waarin de organisatie zich bevindt.

Ook wordt bij de toelichting meermaals een afgeleid percentage van de WNT-norm genoemd. In sommige gevallen wordt de helft of 45% aangehouden, maar er zijn ook enkele gevallen waarbij 10% of 15% de richtlijn is. Deze percentages zijn dan afgeleid van de voorgeschreven maxima voor toezichthouders in de VTOI-NTVK adviesregeling. Het zijn voornamelijk de bestuurders die dat

benadrukken. Ook wordt door beiden de vrijwilligersvergoeding benoemd als passende honorering in de toelichting.

### 3.2.2 Houvast en duidelijkheid

In de huidige systematiek is de enige vorm van houvast de adviesregeling van de VTOI-NTVK op basis van de WNT-norm. Raden van toezicht bepalen de honorering voor hun eigen inzet en hebben naast deze adviesregeling en wettelijke maxima geen maatstaf voor wat passend zou zijn. Uit de enquête is duidelijk geworden dat in de praktijk de complexiteit van de organisatie en de tijdsinvestering bepalend zijn voor de hoogte van de van honorering. Met de enquête hebben we het veld bevraagd over de praktijk van deze systematiek.

#### Eigen bepaling honorering

De raad waardeert de eigen tijdsinvestering en de complexiteit van de organisatie om tot een honorering te komen. Vraag 7 van de enquête vroeg respondenten om aan te geven in hoeverre zij dit acceptabel vinden. De resultaten van deze vraag zijn weergegeven in figuur 8. Daaruit kan worden opgemaakt dat zo'n 60% van de bestuurders en 34% van de toezichthouders het onacceptabel vindt dat de raad van toezicht de eigen honorering bepaalt. Tegelijkertijd vindt 60% van de toezichthouders en 32% van de bestuurders dat wel acceptabel. Een vergelijkbaar percentage van bestuurders en toezichthouders is het dus niet met elkaar eens over de bepaling van de eigen honorering.

De toelichtingen bij de vraag bieden hier wat meer inzicht in het sentiment. Zo is de strekking van toezichthouders dat zij het acceptabel vinden vanuit goed vertrouwen, redelijkheid en transparantie vanuit de raad van toezicht. Er zijn maxima en er zijn meerdere controles, zoals openbare verantwoording en een accountant. Vanuit de respondenten die het oneens zijn met de stelling, lijkt er een behoefte te zijn voor meer duidelijkheid en een passendere richtlijn. Hierbij wordt meermaals het idee gegeven voor een mogelijke zeggenschap of rol voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (hierna GMR) in de totstandkoming van de honorering. Voornamelijk voor het wegnemen



van mogelijke frictie. Er lijkt enerzijds behoefte aan duidelijke objectieve richtlijnen en anderzijds aan vrije keuze met een vorm van interne controle, bijvoorbeeld door de GMR.

Het gros van de bestuurders is het oneens met de stelling. De argumentatie berust vooral op de behoefte aan houvast en zekerheid. Wie controleert namelijk de toezichthouders? Onder bestuurders speelt een ongemak ten opzichte van mogelijke maximalisering van de honorering aan de hand van hoge richtlijnen en maxima. Aansluitend wordt veelal benadrukt dat het om publiek geld gaat en dat er nu geen formele stok achter de deur is. Niet vanuit een behoefte om te controleren, maar om in gevallen waarin dat nodig is, meer houvast te hebben. Ook enkele bestuurders zien hierin een rol weggelegd voor medezeggenschap. Bestuurders die het eens zijn met de stelling lichten toe dat het voornamelijk, net zoals de toezichthouders dat benoemen, acceptabel is vanuit goed vertrouwen, redelijkheid en goed overleg. Transparantie is ook van belang.

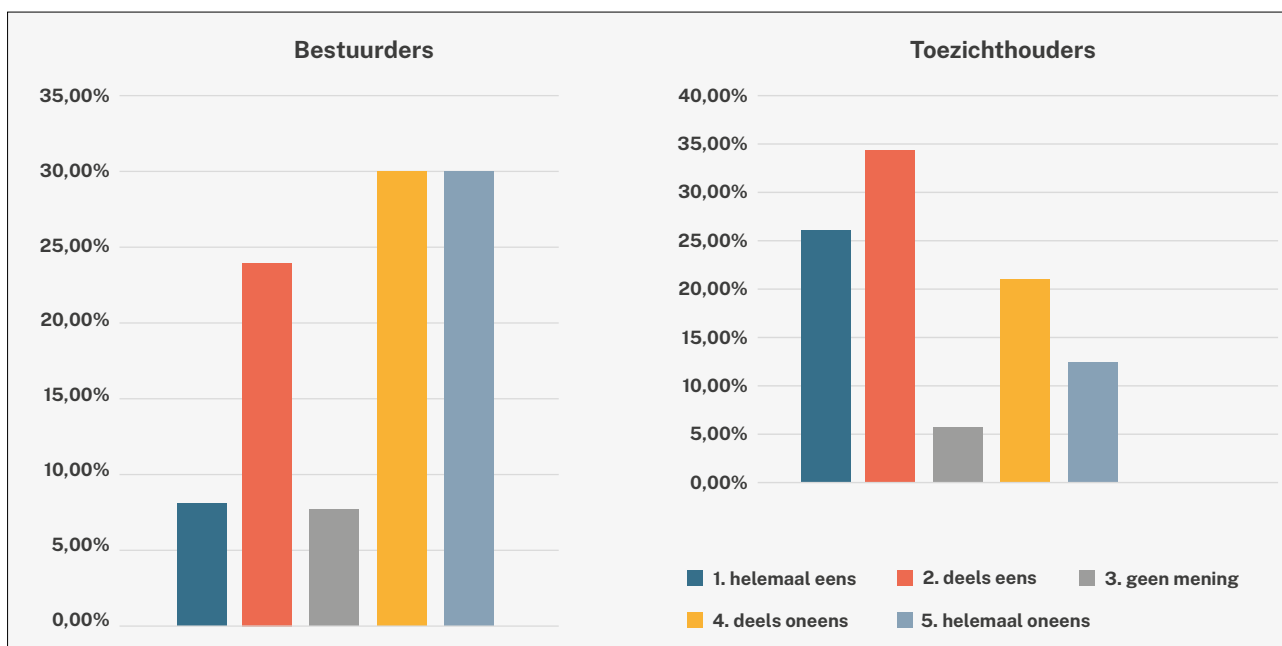
Uit de toelichtingen wordt duidelijk dat het verschil tussen de voor- en tegenstanders van de stelling wat dichter bij elkaar ligt dan de grafiek laat zien. Transparantie over het proces, vertrouwen in en redelijkheid van de

raad van toezicht om verantwoordelijk met het publieke geld om te gaan en het goede gesprek zijn bepalend. Het hangt dus sterk af van de band tussen de RvT en het bestuur. Tegenstanders van de stelling denken in dit geval vanuit zekerheid, voor als er frictie is of de raad een bepaalde weg wil inslaan wat betreft de honorering. In dergelijke gevallen is er geen stok achter de deur, terwijl daar bij het merendeel van de bestuurders wel een wens voor is.

**Adviesregeling VTOI-NVTK en WNT-norm**  
De adviesregeling van de VTOI-NVTK is gebaseerd op de WNT-norm. Afhankelijk van de WNT-classificatie wordt er met een afgeleid percentage van het inkomen van de bestuurder een wettelijke maximum vastgesteld voor leden en voorzitters van de raden van toezicht. In vraag 5 en 9 is aan de respondenten gevraagd wat zij van deze systematiek vinden.

Uit de resultaten van vraag 5 wordt duidelijk dat 36% van de bestuurders en 21% van de toezichthouders het niet eens is met de afgeleide honorering van de WNT-norm en complexiteitsfactoren. Een aanzienlijk deel daarvan vindt voornamelijk dat de koppeling niet de juiste is en dat het leidt tot maximalisering van de honorering. Daarentegen is 53% van de bestuurders en 69% van de

**Figuur 8. Stelling: Ik vind het acceptabel dat het intern toezicht zelf zijn honorering bepaalt.**





toezichthouders het wel eens met de stelling dat de hoogte van de honorering is afgeleid van de WNT-norm en dat de complexiteitsfactoren passend zijn. In de toelichting wordt echter duidelijk dat zij in de afweging een onderscheid maken tussen de koppeling en de hoogte van de percentages. De koppeling vindt het grootste gedeelte namelijk passend om de complexiteit van de situatie te vangen. De bestuurder wordt immers ook aan de hand van de complexiteit ingeschaald. De percentages die de VTOI-NVTK-adviesregeling aan de hand van de WNT-norm voorschrijft, zijn echter wel te hoog. Desalniettemin biedt het wel enige vorm van houvast of een standaard. Dat ervaart men als prettig.

Tegenstrijdig laat beantwoording van vraag 9 zien dat 60% van de bestuurders en 41% van de toezichthouders vindt dat de honorering van het intern toezicht losgekoppeld zou moeten worden van het inkomen van de bestuurder. In de toelichting komt voor beiden naar voren dat de mate waarin de koppeling de complexiteit van de onderwijsinstelling vangt en de percentages van de VTOI-NVTK-regeling belangrijke keuzepunten zijn geweest. Tegenstanders vinden de percentages te hoog en zien het als een perverse prikkel. Zij pleiten voor een betere balans tussen tijdsinvestering en honorering. De complexiteit wordt door beiden als belangrijk beschouwd. Voorstanders vinden dat de complexiteit door de koppeling wordt gevangen, daar waar tegenstanders dat in twijfel trekken.

### **Complexiteit**

De koppeling van de honorering van de toezichthouder aan het inkomen van de bestuurder volgens de adviesregeling van de VTOI-NVTK berust vooral op het feit dat de complexiteit van het schoolbestuur zich daarin uit. Zoals duidelijk is geworden uit de enquête, vinden bestuurders en een groot deel van de toezichthouders de percentages die de VTOI-NVTK hanteert te hoog. Ook de resultaten uit de data geven aan dat er in de praktijk minimaal €10.000 onder de WNT-norm wordt gehonoreerd. Die norm probeert ook de complexiteit van het bestuur te vangen, maar komt met de huidige factoren op

te hoge maxima en richtlijn uit. De koppeling aan het salaris van de bestuurder vindt men wel passend en juist, omdat daarmee de complexiteit van de situatie ook wordt gevangen, zonder dat te gieten in andere eenzijdige factoren, zoals de WNT-norm doet met onderwijstypen, totale baten en leerlingenaantal.

De uiteenlopende antwoorden op vraag 6 duiden dan ook op het ontbreken van een gepaste verwerking van complexiteitsfactoren in de weging van de WNT-norm. Respondenten werd gevraagd naar alternatieve complexiteitsfactoren die ook zouden kunnen meewegen. Bij het beantwoorden van de vraag waren meerdere keuzes mogelijk. Naast de standaardopties was er ook de mogelijkheid om een open antwoord te geven. Uit de uitkomsten is duidelijk geworden dat de aanwezigheid van passend onderwijs, het aantal betrokken gemeenten en geografische ligging als belangrijk worden geacht door zowel bestuurders als toezichthouders. Geografische ligging kreeg 41 stemmen van de bestuurders (23%) en 54 van de toezichthouders (30%). Passend onderwijs kreeg van beide om en nabij 60 stemmen (33%) en voor gemeenten kwam dat uit op 74 (41%).

In beide gevallen geven de meeste respondenten ook een aanvullend open antwoord. Daar kwam een divers en uiteenlopend aanbod aan onderwerpen voorbij. De omvang van het bestuur wordt vaak benoemd, maar deze factor wordt al meegewogen in de WNT-norm door middel van de totale baten en eventueel het leerlingenaantal. Daarnaast spelen de lokale context en de invloed van landelijke en maatschappelijke kwesties mee, maar ook zaken zoals de aanwezigheid van kinderopvang en strategische uitdagingen. Complexiteit is dus zeer subjectief en kan per situatie verschillen. Hier lijkt de wens voor een eenduidig houvast vandaan te komen.

Op basis van redelijkheid en goed vertrouwen kan ook de vrijheid van de raad van toezicht om zelf de honorering te bepalen een gepaste oplossing bieden. Vanuit het goede gesprek kan er dan worden ingespeeld op een veranderende context. Dit wordt door een deel van de respondenten als prettig ervaren.

In de toelichtingen halen bestuurders en toezichthouders de variërende tijdsinvestering vaak aan als belangrijke complexiteitsfactor. In tijden van crisis kan er bijvoorbeeld meer worden gevraagd van de toezichthouders dan in rustigere tijden. De honorering kan meebewegen in dergelijke situaties. Dit is alleen mogelijk in situaties waarin een open dialoog mogelijk is.

In de praktijk wegen heel andere factoren mee dan de factoren die bepalend zijn voor de WNT-classificatie van besturen en dus voor de honoreringsmaxima voor toezichthouders in het onderwijs. Er kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de juistheid van de gehanteerde complexiteitsfactoren. Vangen die wel de daadwerkelijke complexiteit, missen er andere bepalende factoren en overlappen leerlingenaantal en totale baten elkaar niet heel erg? In 2020 is bij de Tweede Wetsevaluatie WNT een onderzoek gedaan door SEOR of de huidige factoren een juiste benadering geven van de complexiteit van de functie van een bestuurder en leiden tot een correcte classificatie. Uit het onderzoek wordt het volgende duidelijk: “Over het algemeen vindt men, uitzonderingen daargelaten, de huidige criteria een beperkte, maar redelijke indicatie van de zwaarte van een bestuursfunctie. De eenvoud en transparantie zijn positieve punten van de regeling. Tegelijkertijd worden veel kritische kanttekeningen naar voren gebracht op de huidige criteria en alternatieven geformuleerd”.<sup>20</sup>

Hoewel de eenvoud en transparantie worden gewaardeerd, is er toch de nodige kritiek op de wijze waarop de regeling complexiteit benadert.<sup>21</sup> Er zou behoefte zijn aan enige relativering van de omvangscriteria baten en leerlingenaantal. Kleinere organisaties zouden wellicht een overzichtelijkere organisatie hebben, maar ook een kleiner

ondersteunend apparaat. Volgens de factoren zou de complexiteit in een dergelijk geval lager zijn dan de bestuurder zelf ervaart. De alternatieven die worden aangedragen richten zich voornamelijk op het verminderen van de grofmazigheid van de regeling, waar de kritiek vooral op was gericht, en het beter naar voren laten komen van de bestuurlijke complexiteit. Voorstellen die hiertoe worden gedaan, zijn het betrekken van het aantal gemeenten en/of samenwerkingsverbanden waarmee het bestuur te maken heeft, de aanwezigheid van kinderopvang en de aard van de leerlingpopulatie. Verschillen tussen bijvoorbeeld stedelijk en niet-stedelijk of het betrekken van achterstandsindicatoren worden als toevoegingen geopperd. Hoewel deze factoren niet worden meegenomen in de voorgeschreven complexiteitsfactoren, zijn deze wel van invloed. In de CAO Bestuurders Funderend Onderwijs 2022 is in bijlage 2 (Handreiking renumratiebeleid bestuurders funderend onderwijs 2022) wel aandacht voor het effect van deze factoren op de functiezwarte en beloning van de bestuurder. Deze mogelijk en waarschijnlijk verzwarende factoren kunnen de bestuurlijke complexiteit versterken, maar “kunnen in géén geval leiden tot plaatsing in een hogere salarisschaal, want dat is alleen mogelijk bij voldoende structurele toename van complexiteitspunten binnen WNT OCW-sectoren”.<sup>22</sup> Weging van deze factoren kan volgens de handreiking daarentegen wel reden zijn om een bestuurder hoger in te schalen binnen de schaal, vanwege de mogelijk en waarschijnlijk verzwarende factoren en “de daaruit voortvloeiende hoeveelheid aan verschillende contacten en contexten”.<sup>23</sup> De complexiteit van de functie van de bestuurder wordt mede bepaald door deze factoren, maar de doorwerking hiervan op de complexiteit van de functie van de raad van toezicht ontbreekt.

20 [https://www.seor.nl/Cms\\_Media/S1344-Validatie-onderzoek-wegingsfactoren-bezoldigingsklassen-voor-topfunctionarissen-in-het-onderwijs.pdf](https://www.seor.nl/Cms_Media/S1344-Validatie-onderzoek-wegingsfactoren-bezoldigingsklassen-voor-topfunctionarissen-in-het-onderwijs.pdf), p. 27

21 idem

22 [https://vtov-nvbk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/1-cao-bestuurders/cao-bestuurders-funderend-onderwijs-2022\\_versie-07-11-2022-1.pdf](https://vtov-nvbk.nl/content/4-wat-doen-we/3-werkgeverschap/1-cao-bestuurders/cao-bestuurders-funderend-onderwijs-2022_versie-07-11-2022-1.pdf), p. 28

23 idem

Het onderzoek van de SEOR en de bevindingen uit de enquête laten zien dat het veld de complexiteitsfactoren niet volledig omarmt. De werkelijke complexiteit laat zich lastig vangen en het is duidelijk dat de huidige factoren zeker niet een volledig beeld geven. De data laten ook zien dat de weging van de factoren uiteenloopt per complexiteitsniveau. Des te hoger de mate van complexiteit, des te zwaarder de omvang (totale baten en leerlingenaantal) weegt. De complexiteit in de breedte van de organisatie is een minder stuwende factor.

Het ministerie ziet geen aanleiding om wijzigingsvoorstellen uit de resultaten van het onderzoek van de SEOR over te nemen. In de reactie op het onderzoek lieten de ministers Robbert Dijkgraaf en Dennis Wiersma het volgende weten: “Wij hechten veel waarde aan de ervaren sterke punten van de regeling, te weten de eenvoud en de transparantie. Geen van de genoemde voorstellen heeft bij ons de overtuiging gewekt dat deze de algehele kwaliteit van de regeling zouden verbeteren, zonder daarbij in minstens gelijke mate ten koste te gaan van de sterke punten ervan”.<sup>24</sup> De minister geven aan dat de eenvoud en transparantie van de regeling leidend zijn. Daarmee gaan zij voorbij aan de juistheid van de complexiteitsfactoren.

### 3.2.3 Andere perspectieven

De respondenten zijn ook bevraagd over andere mogelijkheden, buiten de huidige bestaande systematiek om. Hierdoor kan in kaart worden gebracht waar het veld behoefte aan heeft en waar mogelijke verbeterpunten kunnen liggen voor het huidige systeem.

#### Beleggen op GMR-niveau

In de huidige systematiek is er geen wettelijk vastgelegde vorm van controle of zeggenschap in de bepaling van de honorering van de toezichthouders. Veel houvast is er daarnaast ook niet, daarom kijken veel toezichthouders rond in de regio of vallen zij terug op (een afgeleid percentage van) de VTOI-NVTK-adviesregeling. In veel gevallen

wordt in goed vertrouwen en redelijkheid tot een gepaste honorering gekomen. Toch hebben vooral bestuurders behoefte aan een vorm van controle of transparantie bij de totstandkoming van de honorering. Onder andere om mogelijke maximalisering van de honorering tegen te gaan. Het geld gaat, zoals de bestuurders dat zien, immers wel af van het primaire proces. Bij beantwoording van vraag 7 wordt duidelijk dat het idee van een rol voor de GMR wordt ondersteund door bestuurders en toezichthouders. Vraag 8 vraagt de respondenten om concreet invulling te geven aan die rol.

Uit de resultaten in figuur 9 wordt duidelijk dat 40% van de bestuurders en bijna 60% van de toezichthouders het niet nodig vinden om de vaststelling van de honorering te verankeren in de Wet medezeggenschap op scholen (hierna WMS) op GMR-niveau. Om en nabij een op de drie bestuurders en toezichthouders ziet adviesrecht voor de GMR wel zitten. Instemmingsrecht is het minst populair onder de toezichthouders met 11% voorstanders onder de respondenten, terwijl een kwart van de bestuurders instemmingsrecht verstandig vindt.

Toezichthouders die tegen het idee zijn van een vorm van zeggenschap van de GMR, plaatsen vooral vraagtekens bij de kennis en kunde van de GMR op dit gebied. Daarbij vragen zij zich ook af of het tot frictie kan leiden in de governance-structuur en met de GMR, aangezien die ook leden voor de raad van toezicht kan voordragen. Voorstanders vinden het belangrijk dat er een vorm van verantwoording en openheid wordt vastgelegd door middel van advies- of instemmingsrecht. Bestuurders zien voornamelijk de meerwaarde daarvan en vinden het verstandig om een entiteit mee te laten kijken met de bepaling van de honorering. Met name om in tijden waarin het goede gesprek niet mogelijk is, een vorm van controle te hebben ingebouwd. Wederom wordt hier gerefereerd aan de maatschappelijke rol van de functie van toezichthouder en de bijdrage aan het primaire proces. Daarentegen betwifelen enkele besturen of de GMR hier wel het

24 <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-86006c323df1bbab0fc1e3d463878f9c9c97d931/pdf>

juist gremium voor is. Het kan de verhoudingen tussen de GMR, de raad van toezicht en het bestuur enigszins uit balans brengen.

In de toelichting wordt door enkele toezichthouders en bestuurders benoemd dat de GMR al iets over de honorering kan zeggen. Dat zou namelijk kunnen via het adviesrecht ten aanzien van de hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid. Daarin is de honorering terug te vinden. Ten aanzien van de begroting heeft de (G)MR op grond van de WMS informatierecht. Binnen de huidige systematiek heeft de GMR inzicht in de honorering van de leden van de raad van toezicht.

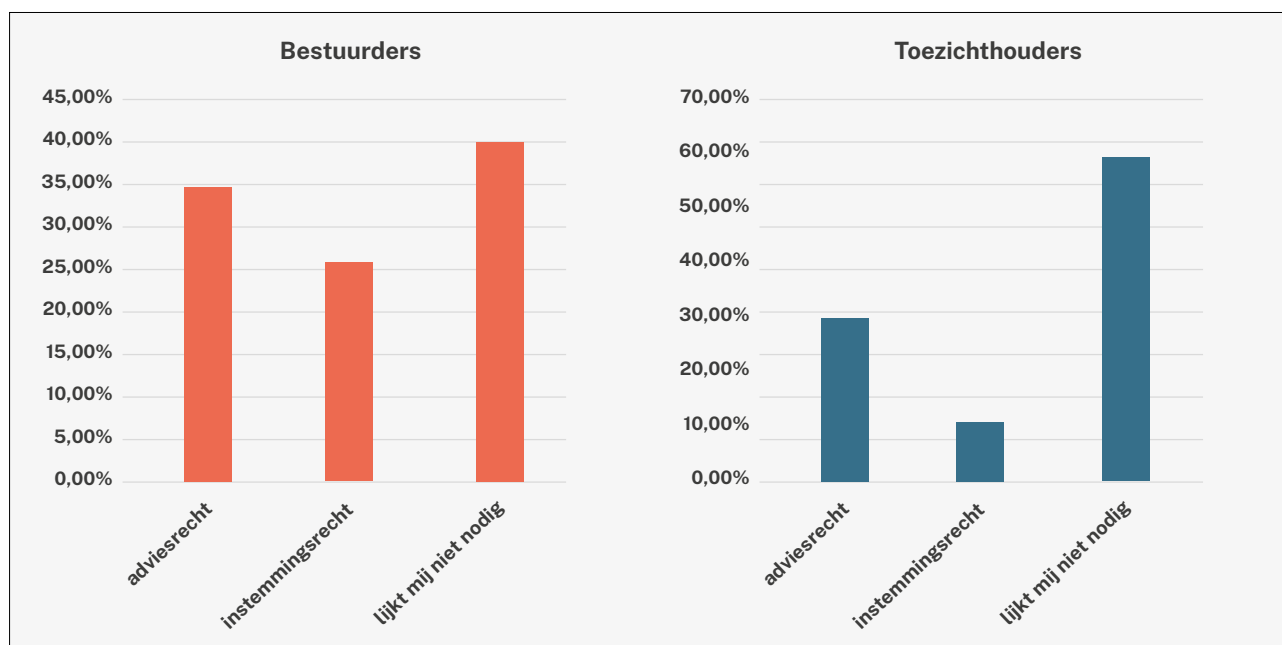
### Verankering in lumpsum

Met de onderwijsbegroting 2010 is besloten het budget voor Bestuur en Management te schrappen.<sup>25</sup> Daarvoor is niet iets anders in de plaats gekomen. De besturen konden deze bezuiniging slechts opvangen binnen de exploitatie, wat ertoe leidde dat er minder budget naar de scholen ging. In 2010 trad de wet Goed onderwijs, goed bestuur in werking. Deze wet regelde onder andere dat bestuur

en toezicht gescheiden moest worden. Inmiddels hebben de meeste besturen in het primair en voortgezet onderwijs gekozen voor het *one tier*-model met een (college van) bestuur en raad van toezicht.

In het rapport van McKinsey uit 2020 is weergegeven dat in het tijdvak 2006-2019 het aantal additionele verwachtingen vanuit de politiek (en het ministerie van OCW) vanuit de Tweede Kamer zijn toegenomen. Daarbij wordt gesteld: “De bekostiging is ontoereikend om aan de additionele verwachtingen die aan scholen gesteld worden en aan de ambities van scholen zelf te voldoen”.<sup>26</sup> Het toezicht op die additionele verwachtingen wordt wel verwacht. Dit zorgt voor extra druk op en inzet van bestuur en toezicht. Daar past professionalisering bij, maar de bekostiging daarvan komt als het ware uit de klas. Andere mogelijkheden zijn er simpelweg niet. Hier tekent zich een paradox af tussen aan de ene kant het verminderen van budgetten voor management, bestuur en toezicht en aan de andere kant een steeds groter belang dat wordt gehecht aan kwaliteit en toezicht daarop.

**Figuur 9. Stelling: Het zou verstandig zijn om de vaststelling van de honorering te verankeren in de WMS op GMR-niveau d.m.v.:**



25 In schooljaar 2009-2010 bedroeg dit een vast bedrag per basisschool van € 2.845 en € 42,12 per leerling.

26 ‘Een verstevigd fundament voor iedereen. Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet)’, McKinsey & Company: 2020, p. 10 en 11.

In het huidige systeem krijgt een bestuur een lumpsumbudget om onderwijs aan te bieden, waaronder ook gedegen intern toezicht valt (lees ook: de honorering van de toezichthouders). Bij vraag 12 van de enquête is de respondenten de volgende stelling voorgelegd: “De kosten voor honorering van het toezicht (en overige kosten) zouden verankerd moeten worden in de lumpsum.” De resultaten geven meer inzicht in de reden waarom bestuurders en toezichthouders zo naar het huidige systeem kijken.

Van de bestuurders is 75% en van de toezichthouders is 65% het eens met de stelling dat kosten voor honorering van het toezicht (en overige kosten) verankerd zouden moeten worden in de lumpsum. Daartegenover staat 12% van de toezichthouders die het er niet mee eens zijn, dit geldt ook voor 6% van de bestuurders. De tegenstanders benoemen dat juist dan tegen het principe van lumpsum wordt ingegaan, namelijk dat geld binnen de vrije uitgave geormerkt gaat worden. Dat is volgens hen onwenselijk. Daarbij wordt gesteld dat het tevens niet nodig is als er duidelijke richtlijnen zijn over de honorering. Er is enige verdeeldheid onder de respondenten over de vraag of de huidige richtlijnen wel passend en duidelijk genoeg zijn.

Voorstanders van de stelling benoemen een toenemende wens vanuit de overheid voor goed en professioneel toezicht, maar vinden dat daar dan ook bekostiging tegenover moet staan. Zowel toezichthouders als bestuurders benoemen dit. Bij toenemende honorering wordt er immers ook steeds meer uit de lumpsum gehaald en blijft er minder over voor het primaire proces. De honorering zou dus in verhouding moeten staan met de bijdrage die de raad van toezicht levert aan het primaire proces, aldus voorstanders van de stelling.

## 4. Conclusies

**In dit afsluitende hoofdstuk bespreken we op hoofdlijnen de resultaten aan de hand van een aantal centrale thema's en onderwerpen. Daarbij trekken we conclusies op basis van de uitkomsten van de enquêtes en de data-analyse.**

### Houvast

Het feit dat toezichthouders hun eigen honorering bepalen en het ontbreken van duidelijke zeggenschap en controle kunnen frictie veroorzaken. Ook de afroaming van middelen die bedoeld zijn voor het primaire proces, voelt niet goed. Daarom geven bestuurders en toezichthouders aan dat zij behoefte hebben aan duidelijkheid en houvast. Hoewel in veel gevallen in goed vertrouwen en redelijkheid een gepaste honorering wordt gevonden, hebben vooral bestuurders behoefte aan meer zekerheid in de vorm van zeggenschap of transparantie bij de totstandkoming van de honorering. Dit vooral om mogelijke maximalisering van de honorering te voorkomen. Het geld gaat, zoals de bestuurders dat zien, immers af van het primaire proces waar zij uiteindelijk eindverantwoordelijk voor zijn. De data laten zien dat er van maximalisering over het algemeen (nog) geen sprake is. Wel is er sinds 2012 een duidelijke stijgende lijn te zien in de hoogte van de honorering. Toezichthouders zien vanuit de professionalisering van hun rol een toenemende tijdsinvestering en vinden dat de honorering daarin moet meegroeien. In verhouding tot 2012 is de benodigde tijdsinvestering volgens toezichthouders zelf toegenomen. Ook zij zijn zoekende naar een gepaste systematiek en maatstaf voor de honorering. De richtlijn van de VTOI-NVTK biedt daarin enige vorm van houvast. Uit de enquête en toelichtingen wordt echter duidelijk dat beide partijen de percentages die de adviesregeling hanteert op basis van de WNT-classificatie veel te hoog vinden. Zo wordt in sommige gevallen de helft of minder van de voorgestelde percentages aangehouden. Dit komt overeen met wat de data laten zien. Het verschil in daadwerkelijke honorering en het wettelijke maximum is gemiddeld meer dan €10.000 per jaar. De

adviesregeling biedt dus geen soelaas in de zoektocht naar een eenduidige en passende systematiek. Bestuurders en toezichthouders vinden namelijk de complexiteit van de situatie en de tijdsinvestering de belangrijkste factoren bij de bepaling van de honorering. De huidige systematiek weegt deze twee factoren echter niet mee.

### Complexiteit

Een van de onderliggende vraagstukken van de zoektocht naar een passende honorering is de bepaling van de complexiteit van een organisatie. Uit de enquête is duidelijk geworden dat, hoewel de complexiteit zeer bepalend is voor de hoogte van de honorering, er geen eenduidige benadering en invulling is van het begrip. Hoe vang je de complexiteit? Onderdeel van de adviesregeling van de VTOI-NVTK, die vooral steun van toezichthouder krijgt, is dat de honorering is gekoppeld aan het inkomen van de bestuurder. Daarmee wordt de complexiteit van de situatie meegewogen in de maximale bezoldiging van de honorering, doordat de bestuurder mede op basis van de complexiteit wordt ingeschaald. Hiermee vangt men dus de complexiteit zonder die in andere eenzijdige factoren te vatten. Wat men onder complexiteit verstaat, loopt namelijk erg uiteen. Uit de enquête blijkt dat in de praktijk complexiteit vooral neerkomt op lokale uitdagingen en kwesties, maar dat ook andere zaken ertoe doen, zoals de aan- of afwezigheid van kinderopvang en het aantal betrokken samenwerkingsverbanden of gemeenten. Daarnaast kunnen maatschappelijke ontwikkelingen of landelijke crises van invloed zijn op de complexiteit van de organisatie. Een groot deel van de respondenten schaaft hieronder ook de omvang van het bestuur. Tijdsinvestering wordt eveneens veel genoemd. Hierbij kan men zich natuurlijk wel afvragen of tijdsinvestering meer het gevolg is van de

omvang van de organisatie dan dat het een sturende factor is.

Wat in ieder geval wel duidelijk wordt, is dat de complexiteitsfactoren die men in de praktijk mee laat wegen in de bepaling van de honorering, niet worden gevat in de WNT-norm. Het aantal leerlingen en de totale baten zeggen wel wat over de omvang van de organisatie en het aantal onderwijstypen kan ook bijdragen aan de complexiteit, maar daarmee wordt niet het brede scala aan thema's gevat die er in de praktijk toe doen. Bovendien kan gesteld worden dat de factoren leerlingenaantal en totale baten feitelijk dezelfde grootheden zijn. De totale baten worden immers bepaald op basis van een lumpsumbedrag per leerling. Aanvullend kan de vraag worden gesteld of de richtlijn van de VTOI-NVTK hierdoor niet te veel wordt gestuurd door de omvang van de organisatie. Dat is in de huidige regeling een factor die zwaar meeweegt. Bevindingen uit de data-analyse ondersteunen dit. Een hogere complexiteitscore op deze factoren resulteert in een beduidend hogere gemiddelde honorering dan het aantal onderwijssoorten. Op basis van de resultaten kan worden gesteld dat de factoren die meewegen voor de bepaling van de norm en het wettelijk bezoldigingsmaximum niet overeenkomen met de werkelijkheid.

### **Tijdsinvestering en honorering**

De tijdsinvestering is volgens toezichthouders, maar vooral voor de bestuurders, bepalend voor de hoogte van de honorering. Uit de enquête is naar voren gekomen dat toezichthouders de benodigde tijdsinvestering gemiddeld wat hoger inschatten dan dat de bestuurders dat doen. Dit lijkt mede het gevolg van de professionalisering en sterkere rol van de toezichthouders. Zij wegen de invulling van hun functie mede hierdoor relatief zwaar en dat kan tot een ander perspectief leiden. Tijdsinvestering is bepalend voor de hoogte van de honorering, dus de verschillende visies van toezichthouders en bestuurders leiden eveneens tot verschillende zienswijzen op de hoogte van de honorering. Dit komt uit de opbrengsten van de enquête duidelijk naar voren. Bestuurders vinden duidelijk een lagere honorering passender dan toezichthouders

dat zelf vinden. Het verschil in perspectief kan mogelijk leiden tot wrijving tussen het bestuur en de raad van toezicht.

De stijgende lijn in de honorering vraagt volgens de bestuurders om een meer passende maatstaf. Zij ondersteunen net als een deel van de toezichthouders een honorering die is gekoppeld aan de tijdsinvestering. De VTOI-NVTK biedt een maximum op basis van het gemiddelde benodigde tijdsbeslag, maar dat maximum ligt ver boven de huidige gemiddelde honorering. De huidige systematiek biedt toezichthouders dus niet de juiste tools om tot een gepaste honorering te komen. Dat kan in de praktijk tot wrijvingen leiden.

### **Het goede gesprek**

Centraal in de totstandkoming van de honorering van raden van toezicht staat altijd het goede gesprek tussen toezichthouders en bestuurders en in sommige gevallen ook de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (als vaste gesprekspartner van de raad van toezicht). Het goede gesprek in alle openheid is een middel om onderling vertrouwen en redelijkheid op te bouwen en vast te houden. Dit is vooral van belang als blijkt dat er verschillende perspectieven en discussies zijn over de hoogte van de honorering. VOS/ABB wil daarom het goede gesprek tussen raden van toezicht en bestuurders faciliteren. Ons onderzoek kan hierbij houvast en duidelijkheid bieden.





# Bijlage 1: enquête bestuurders

## Vraag 1.

In mijn functie als bestuurder ben ik werkzaam binnen:

- Primair onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Beiden

## Vraag 2.

Complexiteit organisatie: Baten. Mijn organisatie valt binnen de range: Totale baten (in €)

- 0 tot 5 miljoen
- 5 tot 25 miljoen
- 25 tot 75 miljoen
- 75 tot 125 miljoen

## Vraag 3.

Complexiteit organisatie: Aantal bekostigde leerlingen

- 1 tot 1.500
- 1.500 tot 2.500
- 2.500 tot 10.000
- 10.000 tot 20.000
- 20.000 en meer

## Vraag 4.

Complexiteit organisatie: Aantal onderwijssoorten of sectoren.

- Alleen PO of VO, SBO, SO of VSO
- Twee onderwijssoorten
- Drie onderwijssoorten
- Vier onderwijssoorten

## Vraag 5.

Bij de volgende stellingen vragen wij uw opvatting. De hoogte van de honorering toezichthouders afgeleid van de WNT-normen en complexiteitsfactoren vind ik passend.

1. Helemaal eens
2. Deels eens
3. Geen mening
4. Deels oneens
5. Helemaal oneens

## Vraag 6.

De volgende complexiteitsfactoren zouden ook mee moeten meetellen: (kies eventueel meerdere opties).

- Aantal Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin ik opereer
- Aantal gemeenten waarin ik opereer
- Geografisch omvang van mijn stichting
- Anders; ...

Vraag 7.

Ik vind het acceptabel dat het intern toezicht zelf zijn honorering bepaalt.

1. Helemaal eens
2. Deels eens
3. Geen mening
4. Deels oneens
5. Helemaal oneens

Vraag 8.

Het zou verstandig zijn om de vaststelling van de honorering te verankeren in de WMS op GMR-niveau d.m.v.: (maak een keuze).

- Adviesrecht
- Instemmingsrecht
- Lijkt mij niet nodig
- Toelichting

Vraag 9.

De honorering van het intern toezicht zou losgekoppeld moeten worden van de honorering van de bestuurders.

1. Helemaal eens
2. Deels eens
3. Geen mening
4. Deels oneens
5. Helemaal oneens

Vraag 10.

Als passende honorering voor een lid raad van toezicht denk ik aan de volgende range: (kies een van de opties):

- 0 – 1800 euro per jaar (maximaal de vrijwilligersvergoeding)
- 1801 – 2500 euro per jaar
- 2501 – 5000 euro per jaar
- 5001 – 7500 euro per jaar
- 7501 – 10.000 euro per jaar
- 10.001 – 15.000 euro per jaar
- De WNT-norm
- Toelichting

Vraag 11.

Als passende honorering voor een voorzitter raad van toezicht denk ik aan de volgende range: (kies een van de opties):

- 0 – 1800 euro per jaar (maximaal de vrijwilligersvergoeding)
- 1801 – 2500 euro per jaar
- 2501 – 5000 euro per jaar
- 5001 – 7500 euro per jaar
- 7501 – 10.000 euro per jaar
- 10.001 – 15.000 euro per jaar
- De WNT-norm
- Toelichting

Vraag 12.

De kosten voor honorering van het toezicht (en overige kosten) zouden verankerd moeten worden in de lumpsum.

1. Helemaal eens
2. Deels eens
3. Geen mening
4. Deels oneens
5. Helemaal oneens

Vraag 13.

Ik ben van mening dat de raad van toezicht binnen onze stichting vooral een bijdrage levert aan: (maak een top 3).

- Toezicht op de financiële kengetallen binnen de stichting
- De kwaliteit van het onderwijs binnen de stichting
- Externe oriëntatie
- Het goede gesprek vanuit de klankbordfunctie
- Strategievorming van de stichting
- De goede verstandhouding binnen de driehoek bestuur-toezicht-medezeggenschap
- Checks and balances (evenwichtige afweging van belangen van diverse stakeholders)
- Compliance (voldoen aan wet- en regelgeving)
- Een open en transparante werkcultuur
- Werkgeverschap richting de bestuurder
- Anders .....
- Toelichting

Vraag 14.

De raad van toezicht zou de meeste aandacht moeten schenken aan: (maak een top 3).

- Toezicht op de financiële kengetallen binnen de stichting
- De kwaliteit van het onderwijs binnen de stichting
- Externe oriëntatie
- Het goede gesprek vanuit de klankbordfunctie
- Strategievorming van de stichting
- De goede verstandhouding binnen de driehoek bestuur-toezicht-medezeggenschap
- Checks and balances (evenwichtige afweging van belangen van diverse stakeholders)
- Compliance (voldoen aan wet- en regelgeving)
- Een open en transparante werkcultuur
- Werkgeverschap richting de bestuurder
- Anders .....
- Toelichting

Vraag 15.

De tijdsinvestering (incl. voorbereiding, scholing ed.) van een lid van het intern toezicht schat ik op: (maak een keuze).

- 4 tot 8 uur per maand
- 9 tot 13 uur per maand
- 14 tot 18 uur per maand
- 19 tot 23 uur per maand
- Meer dan 23 uur per maand

Vraag 16.

De tijdsinvestering (incl. voorbereiding, scholing ed.) van de voorzitter van het intern toezicht schat ik op: (maak een keuze).

- 4 tot 8 uur per maand
- 9 tot 13 uur per maand
- 14 tot 18 uur per maand
- 19 tot 23 uur per maand
- Meer dan 23 uur per maand

Vraag 17.

Tenslotte: wat wilt u nog met ons delen?

# Bijlage 2: enquête toezichthouders

## Vraag 1.

In mijn functie als toezichthouder ben ik werkzaam binnen:

- Primair onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Beiden

## Vraag 2.

Complexiteit organisatie: Baten. Mijn organisatie valt binnen de range: Totale baten (in €)

- 0 tot 5 miljoen
- 5 tot 25 miljoen
- 25 tot 75 miljoen
- 75 tot 125 miljoen

## Vraag 3.

Complexiteit organisatie: Aantal bekostigde leerlingen

- 1 tot 1.500
- 1.500 tot 2.500
- 2.500 tot 10.000
- 10.000 tot 20.000
- 20.000 en meer

## Vraag 4.

Complexiteit organisatie: Aantal onderwijssoorten of sectoren.

- Alleen PO of VO, SBO, SO of VSO
- Twee onderwijssoorten
- Drie onderwijssoorten
- Vier onderwijssoorten

## Vraag 5.

Bij de volgende stellingen vragen wij uw opvatting. De hoogte van de honorering toezichthouders afgeleid van de WNT-normen en complexiteitsfactoren vind ik passend.

- 6. Helemaal eens
- 7. Deels eens
- 8. Geen mening
- 9. Deels oneens
- 10. Helemaal oneens

## Vraag 6.

De volgende complexiteitsfactoren zouden ook mee moeten meetellen: (kies eventueel meerdere opties).

- Aantal Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin ik opereer
- Aantal gemeenten waarin ik opereer
- Geografisch omvang van mijn stichting
- Anders; ...

Vraag 7.

Ik vind het acceptabel dat het intern toezicht zelf zijn honorering bepaalt.

- 6. Helemaal eens
- 7. Deels eens
- 8. Geen mening
- 9. Deels oneens
- 10. Helemaal oneens

Vraag 8.

Het zou verstandig zijn om de vaststelling van de honorering te verankeren in de WMS op GMR-niveau d.m.v.: (maak een keuze).

- Adviesrecht
- Instemmingsrecht
- Lijkt mij niet nodig
- Toelichting

Vraag 9.

De honorering van het intern toezicht zou losgekoppeld moeten worden van de honorering van de bestuurders.

- 6. Helemaal eens
- 7. Deels eens
- 8. Geen mening
- 9. Deels oneens
- 10. Helemaal oneens

Vraag 10.

Als passende honorering voor een lid raad van toezicht denk ik aan de volgende range: (kies een van de opties):

- 0 – 1800 euro per jaar (maximaal de vrijwilligersvergoeding)
- 1801 – 2500 euro per jaar
- 2501 – 5000 euro per jaar
- 5001 – 7500 euro per jaar
- 7501 – 10.000 euro per jaar
- 10.001 – 15.000 euro per jaar
- De WNT-norm
- Toelichting

Vraag 11.

Als passende honorering voor een voorzitter raad van toezicht denk ik aan de volgende range: (kies een van de opties):

- 0 – 1800 euro per jaar (maximaal de vrijwilligersvergoeding)
- 1801 – 2500 euro per jaar
- 2501 – 5000 euro per jaar
- 5001 – 7500 euro per jaar
- 7501 – 10.000 euro per jaar
- 10.001 – 15.000 euro per jaar
- De WNT-norm
- Toelichting



Vraag 12.

De kosten voor honorering van het toezicht (en overige kosten) zouden verankerd moeten worden in de lumpsum.

6. Helemaal eens
7. Deels eens
8. Geen mening
9. Deels oneens
10. Helemaal oneens

Vraag 13.

Ik ben van mening dat de raad van toezicht binnen onze stichting vooral een bijdrage levert aan: (maak een top 3).

- Toezicht op de financiële kengetallen binnen de stichting
- De kwaliteit van het onderwijs binnen de stichting
- Externe oriëntatie
- Het goede gesprek vanuit de klankbordfunctie
- Strategievorming van de stichting
- De goede verstandhouding binnen de driehoek bestuur-toezicht-medezeggenschap
- Checks and balances (evenwichtige afweging van belangen van diverse stakeholders)
- Compliance (voldoen aan wet- en regelgeving)
- Een open en transparante werkcultuur
- Werkgeverschap richting de bestuurder

Vraag 14.

De raad van toezicht zou de meeste aandacht moeten schenken aan: (maak een top 3).

- Toezicht op de financiële kengetallen binnen de stichting
- De kwaliteit van het onderwijs binnen de stichting
- Externe oriëntatie
- Het goede gesprek vanuit de klankbordfunctie
- Strategievorming van de stichting
- De goede verstandhouding binnen de driehoek bestuur-toezicht-medezeggenschap
- Checks and balances (evenwichtige afweging van belangen van diverse stakeholders)
- Compliance (voldoen aan wet- en regelgeving)
- Een open en transparante werkcultuur
- Werkgeverschap richting de bestuurder

Vraag 15.

De tijdsinvestering (incl. voorbereiding, scholing ed.) van een lid van het intern toezicht schat ik op: (maak een keuze).

- 4 tot 8 uur per maand
- 9 tot 13 uur per maand
- 14 tot 18 uur per maand
- 19 tot 23 uur per maand
- Meer dan 23 uur per maand

Vraag 16.

De tijdsinvestering (incl. voorbereiding, scholing ed.) van de voorzitter van het intern toezicht schat ik op: (maak een keuze).

- 4 tot 8 uur per maand
- 9 tot 13 uur per maand
- 14 tot 18 uur per maand
- 19 tot 23 uur per maand
- Meer dan 23 uur per maand

Vraag 17.

Tenslotte: wat wilt u nog met ons delen?





**VOS ABB**  
versterkt en verdiept

Houttuinlaan 8  
Postbus 162  
3440 AD Woerden  
t 0348 405 200  
e [welkom@vosabb.nl](mailto:welkom@vosabb.nl)  
[www.vosabb.nl](http://www.vosabb.nl)