

A photograph of a classroom scene. In the foreground, a teacher with short brown hair is seen from the side, looking towards a group of children. Two young boys are seated at a wooden desk. The boy on the left is focused on writing in a notebook. The boy on the right is looking towards the teacher. On the desk, there are small wooden trays containing markers and a small container. In the background, another child is visible, and large windows show an outdoor area with a yellow structure.

HANDREIKING WERKGEVER- SCHAP VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

DE 'SMALLE' WERKGEVERSROL

HANDREIKING WERKGEVERSCHAP VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

“De interne toezichthouder van basisschool De Akker is blij met de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder. Het is – mede door de krappe arbeidsmarkt – een lange zoektocht geweest naar de juiste kandidaat, maar die lijkt nu toch gevonden. Alle formele zaken zijn afgehandeld en de arbeidsovereenkomst is getekend. De voorzitter van de raad van toezicht geeft opgelucht aan: ‘Nu zit onze taak als werkgever er weer op.’”

Heeft de voorzitter hier gelijk? Wat houdt het werkgeverschap van de interne toezichthouder in? En hoe ziet dit in de praktijk eruit? Dit whitepaper geeft een beknopt overzicht van de werkgeversrol van de interne toezichthouder. Achtereenvolgens worden de volgende thema's behandeld:

- Formeel werkgeverschap
- Informeel werkgeverschap
- De werkgeverscommissie
- Praktische tips & reflectie

WAT IS DE FORMELE TAAK VAN DE TOEZICHTHOUDER M.B.T HET WERKGEVERSCHAP?

De interne toezichthouder houdt toezicht op het handelen van het bestuur. Een veel gehoorde zinsnede bij deze rol is ‘met de handen op de rug en met de neus er bovenop’. Met betrekking tot het werkgeverschap geldt deze uitspraak echter niet. De interne toezichthouder is de werkgever van het bestuur (hier kan ook gelezen worden: directeur-bestuurder) en heeft daarmee een directe en actieve rol om deze taak te vervullen. De formele werkgeverstaak is onder te verdelen in drie onderdelen:

- **Benoeming:** het werkgeverschap begint bij het hebben en uitvoeren van een heldere werving- en selectieprocedure. De interne toezichthouder moet duidelijk hebben welke toezichthouders de regie over het proces hebben. In de praktijk wordt voor de werving- en selectie veelal een aparte commissie ingericht, waar bij vaak een extern adviseur betrokken wordt.
- **Evaluatie:** na de benoeming volgt de evaluatie. Bij de evaluatie wordt er gekeken naar het functioneren van het bestuur aan de hand van een heldere en vooraf bekende gesprekkencyclus. Daarbij spelen vragen als ‘Worden de organisatiedoelstellingen gehaald?’ en ‘Hoe verloopt de wederzijdse samenwerking?’ een belangrijke rol. Voor de interne toezichthouder is het van belang om te realiseren dat de evaluatie niet alleen normatief gericht is op het functioneren van het bestuur, maar ook op vragen als ‘Welke ontwikkelkansen zijn er voor de bestuurder?’ en ‘Wat is nodig voor de duurzame inzetbaarheid van de bestuurder?’
- **Ontslag:** aan een arbeidsrelatie kan een einde komen, bijvoorbeeld doordat de werknemer besluit om de organisatie te verlaten. Het kan echter ook zo zijn dat de interne toezichthouder in het belang van de organisatie ofwel in het belang van de bestuurder zelf moet besluiten om het bestuur (of een lid daarvan) te ontslaan. In beide gevallen is een zorgvuldig proces van belang, zodat de continuïteit van het bestuur geborgd is. Laat u in het geval van ontslag altijd adviseren door een juridisch deskundige.

Informatiekader: werkgeversrelatie bij een vrijwillig uitvoerend bestuur

In het geval van vrijwillige uitvoerende bestuursleden is er geen sprake van een werkgeversrol van de interne toezichthouder. Wel is het mogelijk dat de interne toezichthouder een rol heeft bij de benoeming van de bestuursleden.

WAT IS GOED WERKGEVERSCHAP VOOR EEN INTERNE TOEZICHTHOUDER?

Informeel werkgeverschap

De werkgeversrol van de interne toezichthouder is breder op te vatten dan de formele, wettelijke taak. Het goed invullen van de werkgeversrol richting het bestuur begint met het ontwikkelen van een visie als werkgever. Wie willen wij als werkgever eigenlijk zijn voor onze bestuurder? Door welke waarden wordt ons werkgeverschap gedreven?

Vanuit deze visie kan het werkgeverschap handen en voeten krijgen in de praktijk. Goed werkgeverschap heeft nadrukkelijk aandacht voor de informele aspecten van het werkgeverschap. De bestuurder is namelijk niet alleen degene die vanuit zijn professionele rol de organisatie richting geeft en daarover verantwoording aflegt bij de intern toezichthouder. De bestuurder is een mens met ambities, ijver en inzet, maar ook met onzekerheden en dilemma's. Net als alle andere werknemers, geldt ook voor een bestuurder dat hij te maken kan hebben met privé gerelateerde zaken of zaken in zijn omgeving, die van invloed zijn op zijn functioneren. Uit diverse publicaties blijkt dat er voor deze aspecten van de bestuurder in de praktijk vaak minder aandacht is. De bestuurderspositie is veelal een eenzame positie. Van de bestuurder zelf wordt verwacht dat hij betrokken is op het welzijn en de vitaliteit van de medewerkers;



maar wie zorgt voor de bestuurder? Dít rol ligt er voor de interne toezichthouder. Sterker nog: de interne toezichthouder heeft de opdracht om ook te zorgen voor de mens achter de bestuurder. Het is daarom belangrijk om niet alleen formele contactmomenten vanuit een gesprekkencyclus te hebben, maar ook op informele wijze te informeren naar het welbevinden van de bestuurder. Dit bevordert goed leiderschap in de organisatie en zorgt ook voor meer werkplezier bij de bestuurder.

Continuïteit van de organisatie

Het functioneren van de bestuurder dient de aandacht te hebben omdat (dis) functioneren van de bestuurder effect heeft op de hele organisatie. Er zijn talloze voorbeelden dat het disfunctioneren op bestuurdersniveau effect heeft op de hele organisatie en ook kan zorgen voor een hoger ziekteverzuim onder het personeel. Dit onderstreept het belang om tijdig te handelen en om voortdurend met de bestuurder in gesprek te blijven over zijn functioneren.

Goed werkgeverschap heeft oog voor de continuïteit van de organisatie. Het vroegtijdig oppikken van signalen rondom de inzetbaarheid van de bestuurder of een eventueel vertrek van de bestuurder is van groot belang. De intern toezichthouder dient hierop te anticiperen, zodat de continuïteit van het bestuur van de organisatie geborgd is. De centrale vraag die hierbij gesteld moet worden is: Hoe gaat de organisatie verder bij een vertrek of het uitvallen van de bestuurder?

Tevens is er het perspectief dat uitval van de bestuurder vervangingskosten en re-integratiekosten met zich meebrengt, waardoor er een financiële motivatie is om, waar mogelijk, uitval van de bestuurder te voorkomen. Het is daarom goed als interne toezichthouder te bezinnen op de vraag wat je preventief kunt doen om verzuim te voorkomen en hoe je de duurzame inzetbaarheid van de bestuurder kunt bevorderen.

WAT IS DE WERKGEVERSCOMMISSIE? EN WELKE ROL KAN DEZE COMMISSIE SPELEN?

De werkgeversrol van de interne toezichthouder is een rol waar vaak minder aandacht voor is dan de toezichthoudende rol. Om dit te voorkomen kan het helpend zijn om een aparte commissie van toezichthouders te belasten met de concrete uitvoering van het werkgeverschap richting het bestuur. Deze commissie noemen we 'werkgeverscommissie', of in jargon 'de remuneratiecommissie'. Het hebben van een werkgeverscommissie ontslaat de overige leden van het intern toezicht niet van hun verantwoordelijkheid als werkgever. De interne toezichthouder blijft integraal verantwoordelijk.

De voorzitter van de werkgeverscommissie kan tevens functioneren als vast contactpersoon voor de bestuurder als het gaat om het werkgeverschap. De werkgeverscommissie kan zich onder andere bezighouden met de volgende thema's:

1. Uitvoeren gesprekkencyclus
2. Informeel werkgeverschap
3. Beloningsbeleid
4. Professionaliseringsbeleid

Tip: Leg bij het instellen van een werkgeverscommissie de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijze van deze commissie vast in een reglement.



Deze handreiking is mede mogelijk gemaakt door GS-vitaal. GS-vitaal helpt scholen hun kostbare medewerkers inzetbaar te houden. Kijk op www.gs-vitaal.nl voor de ondersteuningsmogelijkheden.

PRAKTISCHE TIPS & REFLECTIEVRAGEN

Tips:

1. Zorg voor een heldere (formele) gesprekkencyclus, inclusief verslaglegging, waarin naast het functioneren ook aandacht is voor alle facetten rondom de inzetbaarheid van de bestuurder, zoals de gezondheid, motivatie en werkomgeving.
2. Heb vroegtijdig aandacht voor de continuïteit van het leiderschap binnen de organisatie, door signalen tijdig op te pikken en te weten welke maatregelen ingezet kunnen worden.
3. Geef de werkgeverscommissie een duidelijke rol.
4. Heb nadrukkelijk en bewust oog voor het informele werkgeverschap.

Reflectievragen:

1. Heeft de interne toezichthouder een visie op goed werkgeverschap? Hoe moet goed werkgeverschap ten aanzien van de bestuurder in de praktijk gestalte krijgen?
2. Hebben wij voldoende tijd en aandacht voor de mens achter de bestuurder?
3. Op welke manier kunnen wij signalen oppikken (toezicht staat op afstand) die ons informatie geven over het welzijn en functioneren van het bestuur?
4. Welke preventieve maatregelen kunnen we bieden ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van de bestuurder?
5. Nemen wij de actief de regie in de werkgeversrol?
6. Is er aandacht voor de continuïteit van het leiderschap in onze organisatie?