



CODE GOED BESTUUR MBO 2020





INLEIDING

De kerntaak van de mbo-scholen is om jongeren in onze maatschappij te voorzien van goed onderwijs in een persoonsgerichte en veilige omgeving

D

Dit is de 'Code goed bestuur in het mbo 2020' (hierna: de code).¹ Alvorens in te gaan op de code zelf is het goed om aandacht te besteden aan de context waarbinnen de code moet worden gezien; de maatschappelijke opdracht van het mbo. De kerntaak van de mbo-scholen is om jongeren in onze maatschappij te voorzien van goed onderwijs in een persoonsgerichte en veilige omgeving. Het uitgangspunt van dit goede onderwijs is en blijft de drievoudige kwalificatie. Het onderwijs leidt de student op voor de arbeidsmarkt, de maatschappij en het vervolgonderwijs. Daarmee creëren de scholen en allen die bij het onderwijs betrokken zijn publieke waarde in het algemeen belang. Hiervoor zijn de juiste belangenafwegingen en het samenspel tussen bestuur en **intern toezicht** van belang. Het goed en op tijd betrekken van interne belanghebbenden,

zoals personeel, studenten en hun ouders en de samenwerking met externe belanghebbenden, zoals gemeenten, het bedrijfsleven en andere onderwijsorganisaties (hierna samen: belanghebbenden)² is een essentiële randvoorwaarde. Voor een goed verloop van dit samenspel is vertrouwen in elkaar en vertrouwen van en in onze belanghebbenden cruciaal.

Het is belangrijk om de code in deze context te bezien. Deze code is bedoeld om bewustwording van kritische reflectie en waardengedreven handelen van het bestuur te stimuleren. De basis voor deze code is het lerend vermogen en vertrouwen. De vorige code (2015-2018) was gericht op het versterken van de basis van goed bestuur van scholen in het middelbaar beroepsonderwijs. De monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo concludeert in

¹ Dit is de branchecode zoals bedoeld in artikel 2.5.4 lid 1 van de WEB.

² Daar waar in de code wordt gesproken over interne en/of externe belanghebbenden, worden uitdrukkelijk al deze stakeholders bedoeld.

2019 in haar rapport “Daad bij woord” dat goed bestuur op mbo-scholen (hierna: scholen) anno 2018 goed op orde is. De commissie constateert tegelijkertijd dat er ruimte blijft voor verbetering. Zo kan de horizontale dialoog met externe belanghebbenden verder worden verbreed en verstevigd en de rol, positie en het functioneren van de medezeggenschap kan beter. In het rapport staat goed bestuur door het voeren van het goede gesprek centraal. Eén van de aanbevelingen van de commissie is dan ook om een intentionele code te creëren als hulpinstrument om het goede gesprek te voeren.

Deze code is waardengedreven. Om de waarden te kunnen operationaliseren zijn regionale, sectorale en landelijke samenwerking, de participatie van **raden van toezicht**, personeel, studenten en externe belanghebbenden en een goed samenspel tussen het college van bestuur en de **raad van toezicht** noodzakelijk. Iedereen die bij een school betrokken is, zal in meerdere of mindere mate met deze waarden te maken hebben.

De basis voor de waarden in deze code is vertrouwen. De code beschrijft vijf waarden: *verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef*. Het accent van deze code ligt op het toepassen van de waarden vanuit een lerende en reflectieve houding ten aanzien van het gedrag. Naleving van de waarden is daarmee een basisvoorwaarde voor goed bestuur. De code is bedoeld om de governance van scholen intern, in relatie tot elkaar en tot hun belanghebbenden te helpen vormgeven. Het gaat daarbij verder dan de formele structuren zoals de **raad van toezicht** en medezeggenschap. Het is de bedoeling dat de code ook op de werkvloer gaat leven, bijvoorbeeld als het gaat om de professionele zeggenschap van personeel en informele participatie van studenten. Zo stimuleert de code het college van bestuur tot samenwerking, het voeren van het goede gesprek en het organiseren van tegenpraak bij het realiseren van de publieke taak zoals die hierboven is beschreven. De bij deze code gevoegde voorbeelden in de bijlage zijn daarbij ondersteunend, richtinggevend en ter inspiratie bedoeld.



WAAROM DEZE CODE?

De samenleving en de arbeidsmarkt zijn volop in beweging en de diverse ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Ontwikkelingen als digitalisering, robotisering, klimaatverandering, tekorten op de arbeidsmarkt en meer aandacht voor kansengelijkheid hebben veel impact op het mbo. Deze ontwikkelingen maken dat de vraag die aan de scholen wordt gesteld, ook (steeds sneller) verandert. De scholen staan voor een sterk toekomstig beroepsonderwijs voor jongeren en volwassenen met als basis de drievoudige kwalificatie. Een samenleving en een arbeidsmarkt die steeds andere eisen aan het onderwijs stellen, vragen om een proces van intensieve samenwerking en afstemming met de belanghebbenden om het onderwijs zo goed mogelijk te laten aansluiten op de vragen van de samenleving en van de arbeidsmarkt.

Naast ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt die hun weerslag hebben op (de inhoud van) het onderwijs, hebben scholen ook te maken met veranderende omstandigheden. Dalende studentenaantallen zetten de bestaande opleidingsinfrastructuur in de regio onder druk.³ Scholen krijgen in toenemende mate te maken met scholingsvragen van nieuwe doelgroepen in het kader van

een leven lang ontwikkelen, het sociale domein en inburgering. Deze behoren (nog) niet tot hun wettelijke taak, maar de overheid en het bedrijfsleven zien hier wel een rol voor de scholen en de scholen voelen hier een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de ontwikkelingen in passend onderwijs vragen van scholen meer maatwerk en flexibiliteit. En het docententekort vereist slimme oplossingen, nieuwe vormen van samenwerking en vernieuwing van organisatie en onderwijsvormen. In deze dynamische omgeving hebben scholen de publieke taak om te zorgen voor een toegankelijke onderwijsinfrastructuur met voor alle doelgroepen een dekkend onderwijsaanbod in de regio en/of het verzorgingsgebied.

Alle bovengenoemde ontwikkelingen vragen intensievere samenwerking, zowel tussen scholen in het mbo onderwijs, met scholen in de andere onderwijssectoren, als met de andere belanghebbenden op regionaal en landelijk niveau. Deze code helpt om met elkaar de goede afspraken te maken over de publieke taak en de bijbehorende maatschappelijke belangen, instellingsbelangen en overige belangen met daarbij als vertrekpunt de vijf waarden. De code zal ook de

**De ontwikkelingen
in passend
onderwijs vragen
van scholen meer
maatwerk en
flexibiliteit**

³ Wat de regio is zal verschillen afhankelijk van de omstandigheden per school en zelfs per opleiding. Dit kunnen steden, provincies of andere delen van het land of zelfs het hele land zijn. Dat geldt ook voor het verzorgingsgebied.

permanente dialoog daarover stimuleren. De ambitie van deze code is niet om te bepalen welke beslissingen er genomen dienen te worden, maar om te helpen bij het organiseren van het gesprek daarover en het stimuleren van een zorgvuldig proces waarin alle belangen en alle belanghebbenden op het juiste moment worden betrokken.

Waarden in de code

Deze code verbindt de colleges van bestuur en de raden van toezicht en het bestuur van de MBO Raad aan waarden en heeft daarbij als ambitie het goede gesprek te stimuleren.⁴ De colleges van bestuur zijn daarnaast op basis van de waarden ook aanspreekbaar voor belanghebbenden. De focus ligt in deze code op vijf waarden waarin een aantal ambities worden geformuleerd. Dit zijn de waarden die centraal staan in deze code:

- verantwoordelijkheid
- samenwerking
- integriteit
- openheid
- lef

De waarden moeten in onderlinge samenhang worden toegepast en zijn geen doel op zich. Het gedragen naar een bepaalde waarde (bijvoorbeeld lef) betekent niet dat mag worden ingeboet op een andere waarde (bijvoorbeeld verantwoordelijkheid). De vijf waarden worden in de code beschreven en in de bijlage worden relevante voorbeelden opgenomen. Deze voorbeelden zijn niet

limitatief en het college van bestuur vult de waarden in de eigen context in en zoekt daarvoor de afstemming met de belanghebbenden. De code geeft op deze wijze richting en houvast aan de belangenafwegingen die het college van bestuur maakt om positie te bepalen en keuzes te maken, mede gericht op het realiseren van de publieke taak. De raad van toezicht controleert binnen zijn bevoegdheden de belangenafwegingen en laat zich daarbij leiden door dezelfde waarden die het college van bestuur toepast.

De colleges van bestuur maken ten minste in het jaarverslag zichtbaar hoe zij de waarden in de code toepassen in hun handelen.⁵ Voor de zichtbaarheid van de waarden en omdat toepassing daarvan contextafhankelijk is, is het van belang dat het college van bestuur hier het gesprek over voert met de belanghebbenden. Op deze manier wordt recht gedaan aan de veelzijdigheid van scholen. Mocht er worden afgeweken van de code, dan verplicht de Wet educatie en beroepsonderwijs dat hierover ook verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de invoering van de code in de school en gaat over de invoering met de raad van toezicht in gesprek. De code dient door de scholen uitdrukkelijk te worden omarmd om er voor te zorgen dat deze na de vaststelling daadwerkelijk wordt toegepast.

De waarden worden in onderlinge samenhang toegepast en zijn geen doel op zich

⁴ Het platform raden van toezicht schaarst zich achter de waarden en de code is ook besproken in individuele raden van toezicht. Het bestuur van de MBO Raad verbindt zich tot slot ook aan de waarden.

⁵ Artikel 2.5.4 lid 1 WEB



**Samenwerking
bij het aanbod van
opleidingen
is van essentieel
belang**





WAARDEN

VERANTWOORDELIJKHEID

Een belangrijke taak van het college van bestuur is dat hij verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die een goede kwaliteit mogelijk maken. Oftewel, hij is verantwoordelijk voor het organiseren van het proces waarmee en de kaders waarbinnen kwalitatief goed, persoonlijk en veilig onderwijs tot stand komt, waaronder een goede medezeggenschap. **De raad van toezicht houdt toezicht op de aanwezigheid van heldere normen die als basis dienen voor dat proces.** Daarmee wordt invulling gegeven aan de publieke taak vanuit een visie op goed onderwijs en op de waarden. Dit wordt zichtbaar in de wijze waarop de governance van de school is ingericht, met effectieve, efficiënte en gedragen besluitvorming.

SAMENWERKING

De maatschappelijke context verandert snel en is van grote invloed op de publieke taak van het mbo. Dit vraagt om een proces van intensieve samenwerking en afstemming onderling en met externe belanghebbenden. Waar binnen het stelsel door de overheid eerst concurrentie werd gestimuleerd, is samenwerking bij het aanbod van opleidingen in toenemende mate van essentieel belang. Dit vraagt een andere manier van denken en andere belangenafwegingen. Het college van bestuur bevordert het goede gesprek vanuit de waarde samenwerking door de samenwerking op een hoger niveau te brengen. Dit betekent dat de scholen zichzelf verplichten om bij meningsverschillen eerst met elkaar en met relevante belanghebbenden op een constructieve en oplossingsgerichte wijze in gesprek gaan.

INTEGRITEIT



Om het vertrouwen van de samenleving verder te versterken, is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als 'het juiste doen en het niet-juiste laten' en 'naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen'. Integer handelen krijgt pas vorm in een specifieke context en wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van de betrokkenen.

OPENHEID

Scholen hebben een publieke taak en voeren die uit met publieke middelen. Om die reden geven zij actief invulling aan de waarde 'openheid'. Een open houding van het college van bestuur stimuleert het gesprek met belanghebbenden. Daarnaast wordt door actieve informatieverstrekking zichtbaar waar de school voor staat en wat zij bereikt. Actieve informatieverstrekking faciliteert belanghebbenden om mee te denken over de koers van de school.

Scholen zijn inclusief en bevorderen diversiteit.

LEF

Goed bestuur vraagt lef. De samenleving en wetgeving worden steeds complexer en daarin zit het risico dat scholen te gesloten en te voorzichtig worden en daardoor minder initiatief durven te nemen. Het kan ook leiden tot het invoeren van onnodige (interne) procedures en bureaucratie. Om te kunnen blijven voldoen aan de steeds sneller veranderende vragen die de samenleving en de arbeidsmarkt aan de school stellen, is behoefte aan een college van bestuur met visie en lef. Zowel om de onderwijskwaliteit te stimuleren en te borgen en tegelijk in te kunnen spelen op de vragen van de omgeving. Onderdeel van lef is ook het organiseren van de eigen tegenspraak.

Na vaststelling van de code

De wijze waarop de scholen en de MBO Raad met de waarden in de code omgaan, wordt in kaart gebracht en dit is input voor het gesprek daarover. Ten eerste zal het college van bestuur daarom in het jaarverslag zichtbaar maken hoe hij de code toepast in het handelen. Ten tweede zal de MBO Raad op basis van de jaarverslagen driejaarlijks via een beknopt verslag in beeld brengen hoe alle scholen en hijzelf gezamenlijk omgaan met de code. Dit verslag is de basis voor een reflectie over en een evaluatie van de code in verenigingsverband. De MBO Raad organiseert en faciliteert de dialoog.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat, gelet op de reeds geschetste complexe context, de invulling van de waarden en regels van goed bestuur aan verandering onderhevig kunnen zijn. Een school dient zich bijvoorbeeld aan te passen aan belangrijke maatschappelijke veranderingen. De code wordt vastgesteld voor onbepaalde tijd en is een levend document dat aangepast kan worden aan veranderende wensen en belangen. De driejaarlijkse reflectie kan de aanleiding zijn voor een aanpassing of een aanvulling van de code.

Het gesprek over de code

Het gesprek over de code wordt gefaciliteerd door een nieuw ingestelde commissie Governance die beschikbaar is voor overleg met het college van bestuur over de waarden in deze code en de uitvoering daarvan in concrete gevallen. Daarnaast zal de commissie een rol krijgen bij de implementatie van de

code en de MBO Raad gevraagd en ongevraagd adviseren over goed bestuur in de sector.

Indien het eigen gesprek van het college van bestuur met een ander college van bestuur of een externe belanghebbende leidt tot een geschil, dan volgt een fase van bemiddeling. Deze code wil juist de dialoog en de samenwerking bevorderen en op een hoger niveau brengen. Dit betekent dat colleges van bestuur zich committeren aan het constructieve en oplossingsgerichte gesprek. **Daarbij kan in het geval van een verschil van inzicht tussen mbo-scholen over de code een beroep worden gedaan op eigen de raad van toezicht.** Wanneer dit niet tot de gewenste oplossing leidt, dan kan desgevraagd binnen de vereniging worden gezocht naar een oplossing. In deze fase zal door het bestuur van de MBO Raad een verkennend gesprek worden georganiseerd. Afhankelijk van het verloop van het gesprek kan het bestuur een vervolg voorstellen om tot een oplossing te komen. Daarbij heeft het bestuur van de MBO Raad de mogelijkheid om begeleiding, bemiddeling, of een andere interventie voor te stellen om te komen tot een passende oplossing voor het geschil dat zich voordoet.

Indien belanghebbenden een verschil van inzicht met de school hebben over (het naleven van) de code, dan zal in eerste instantie het gesprek hierover worden gevoerd. Als dit gesprek niet tot een bevredigende uitkomst leidt, dan kan de belanghebbende een beroep doen op de wettelijke klachtencommissie van de school.

De code stimuleert het college van bestuur tot samenwerking, het voeren van het goede gesprek en het organiseren van tegenspraak bij het realiseren van de publieke taak

Integriteit

In de praktijk blijkt het handelen van het bestuur in lijn met deze waarde onder andere hieruit:

- Het college van bestuur organiseert periodiek het gesprek in de school over integere, professioneel en ethisch verantwoord handelen en heeft hier zelf een actieve rol in. Hij betreft de raad van toezicht hierbij. De uitkomsten van dit gesprek zijn input voor (en kunnen aanleiding geven tot herziening van) de integriteitscode. Het college van bestuur is hierop aanspreekbaar.
- Het college van bestuur vermijdt bij de uitoefening van zijn taken belangenverstrengeling, met voor zijn leden een meldingsplicht aan (en bewaking door) de voorzitters van het college van bestuur en de raad van toezicht. Voor het hele bestuur geldt de verplichting om niet deel te nemen aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen. **Leden van het college van bestuur kunnen niet tegelijkertijd de functie van lid van de raad van toezicht vervullen bij een andere mbo-school of een andere school in dezelfde regio.** Leden van het college van bestuur kunnen niet tegelijkertijd de functie van lid of voorzitter bekleden van een onafhankelijke commissie of organisatie die vanuit de Rijksoverheid is ingesteld en die rechtstreeks een uitspraak doet of kan doen, dan wel een (bindend) advies uitbrengt of uit kan brengen over individuele scholen of bepaalde groepen van individuele scholen.
- Het college van bestuur hanteert waarden en normen die passen bij de publieke taak van een school. Het

college van bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat de organisatie daarmee doet.


- Het college van bestuur bevordert een open (aanspreek)cultuur waarin studenten en medewerkers elkaar kennen en elkaar kunnen en durven aanspreken. Hierbij horen uitgangspunten ten aanzien van de professionaliteit en professionele ruimte van allen die in de organisatie werken en de menselijke verhoudingen binnen de organisatie.

Openheid

In de praktijk blijkt het handelen van het bestuur in lijn met deze waarde onder andere hieruit:

- Het college van bestuur laat zien hoe de bestuurlijke inrichting van de school is vormgegeven en specifiek de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het college van bestuur, raad van toezicht en de medezeggenschap.
- Het college van bestuur maakt zichtbaar:
 - welke ambities en doelen zijn geformuleerd, bijvoorbeeld in het strategisch beleidsplan, en welke leer- en organisatieopbrengsten zijn behaald
 - op welke wijze de betrokkenheid van belanghebbenden hierbij is vormgegeven en hoe hun inbreng in de beleidscyclus heeft plaatsgevonden
 - op welke wijze de samenwerking met andere scholen en het vo en hbo is vormgegeven.
- **Het college van bestuur informeert de raad van toezicht actief en periodiek over de ontwikkelingen in de school op het terrein van onderwijs,**

Deze code is bedoeld om bewustwording van kritische reflectie en waardengedreven handelen van het bestuur te stimuleren



financiën, personeel en huisvesting en biedt de raad van toezicht de ruimte om indien gewenst zelf onderzoek te doen of informatie in te winnen.

- Het college van bestuur betreft de medezeggenschap op tijd bij besluitvorming waarop inspraak of advies mogelijk is.

Lef

In de praktijk blijkt het handelen van het bestuur in lijn met deze waarde onder andere hieruit:

- Het college van bestuur is ambitieus ten aanzien van de publieke taak van het mbo. Het college van bestuur helpt om het onderwijs naar een hoger niveau te brengen en zorgt ervoor dat de school haar rol pakt in de verbetering van onze samenleving. Het college van bestuur neemt de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken en organiseert voldoende tegenspraak.
- Het college van bestuur motiveert en stimuleert de studenten en medewerkers om ook lef te tonen.

Colofon

De code is vastgesteld op
24 november 2020
Ontwerp: Zabriski communicatie
Fotografie: Shutterstock.com