

Bijlage managementstatuut werkwijze beleid- en besluitvormingscyclus VOH

Colofon

Voorgenomen besluit CvB: 23 februari 2026

Behandeld in R&D : 4 maart 2026

Behandeld in RvT : 4 maart 2026

Behandeld in GMR : 4 maart 2026

Vastgesteld door CvB : 7 april 2026

1. Doel en aanleiding

Met deze bijlage legt het College van Bestuur (CvB) de beleid- en besluitvormingscyclus vast binnen VOH. Deze notitie heeft tot doel helderheid te scheppen over rollen, verantwoordelijkheden en procesafspraken. Zij wijzigt geen formele bevoegdheden, maar beschrijft hoe binnen de bestaande kaders van het managementstatuut en het bestuursreglement wordt samengewerkt aan beleidsvoorbereiding, advisering en besluitvorming binnen VOH.

De aanleiding voor deze nadere uitwerking ligt in de doorontwikkeling van de bestuurlijke organisatie¹. De adviesgroepen vervullen hierin een sleutelrol: zij verbinden bestuurlijke ambities met de praktijk van de scholen en dragen bij aan de totstandkoming van beleid.

2. Governancekader en rol R&D

Het CvB is het bevoegd gezag van de stichting en draagt de integrale bestuurlijke eindverantwoordelijkheid. Het CvB stelt de koers vast, bepaalt de bovenschoolse beleidsagenda, verstrekt opdrachten voor beleidsontwikkeling en neemt voorgenomen en definitieve besluiten.

Het R&D heeft binnen dit kader een afgebakende positie. Conform artikel 3 van het managementstatuut brengt het R&D ten minste advies uit aan het CvB over de onderwerpen genoemd in artikel 3 lid 2, onderdelen a tot en met e: de (meerjaren)begroting, de jaarrekening, de criteria voor verdeling van de totale lumpsum, de criteria en kaders bij verschuiving van middelen en het koersplan. Buiten deze onderwerpen heeft het R&D geen formele adviesrol. Dit betekent niet dat de betrokkenheid van rectoren en directeuren bij beleidsontwikkeling kleiner wordt, maar dat deze via de adviesgroepen, stevig en transparant wordt georganiseerd.² In paragraaf 4 wordt deze uitwerking nader beschreven.

Binnen dit governancekader ligt in het R&D de nadruk op het delen van ontwikkelingen tussen scholen, reflecteren op gezamenlijke vraagstukken, het uitwisselen van ervaringen en/of het bespreken van de betekenis van vastgesteld beleid voor de praktijk. Beleidsvoorstellen worden hier niet opnieuw inhoudelijk behandeld, maar geplaatst in samenhang met andere ontwikkelingen binnen VOH. Daarmee blijft het R&D een plek waar rectoren en directeuren elkaar ontmoeten, van elkaar leren en gezamenlijk vooruitkijken naar de verdere ontwikkeling van VOH.

¹ Zoals beschreven in de 'Startnotitie organisatie-inrichting VOH'.

² In de praktijk werden veel beleidsontwikkelingen in het R&D inhoudelijk besproken. Hierdoor ontstond gaandeweg de verwachting dat het R&D over een bredere adviesrol beschikte dan formeel in het managementstatuut is vastgelegd. Met de doorontwikkeling van de governance, waaronder een nieuw managementstatuut ende professionalisering van de adviesgroepen wordt deze gegroeide werkwijze verduidelijkt en wordt de advisering over beleidsvoorstellen explicieter bij de adviesgroepen belegd.

3. Betrokkenheid van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

Het College van Bestuur betreft de GMR in een vroeg stadium bij beleidsontwikkelingen die meerdere scholen of de organisatie als geheel raken. Dit gebeurt in ieder geval bij de bespreking van de beleidsagenda en, waar passend, bij belangrijke beleidsontwikkelingen. Daarbij worden beleidsvoornemens gedeeld, dilemma's verkend en aandachtspunten opgehaald vanuit het perspectief van medewerkers, leerlingen en ouders. Dit vindt plaats op een moment in het proces waarop de inbreng van de GMR kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het beleid.

De GMR vervult hierbij geen beleidsvoorbereidende rol, maar krijgt wel de ruimte om tijdig mee te denken over de richting van beleid. De wettelijke advies- en instemmingsrechten op grond van de WMS blijven onverkort van toepassing binnen het reguliere besluitvormingsproces.

4. Adviesgroepen en netwerkgroepen

De adviesgroepen zijn ingericht rond de beleidsdomeinen binnen VOH (onderwijs en kwaliteit, SHRM, financiën en huisvesting) en bestaan uit rectoren en directeurs, aangevuld met beleidsverantwoordelijken vanuit het BSB. Daarnaast kunnen conrectoren, locatiedirecteurs of functionarissen met gelijkwaardige senioriteit deel uitmaken van de adviesgroepen wanneer zij vanuit aantoonbare expertise bijdragen aan de betreffende portefeuille. Binnen het governancekader van VOH brengen de adviesgroepen in de beleidsvoorbereidende fase advies uit aan het College van Bestuur.

Leden van adviesgroepen opereren daarbij zonder last of ruggespraak. Zij adviseren niet vanuit het belang van de eigen school, maar vanuit hun expertise en ervaring binnen het betreffende beleidsdomein en met het oog op het gezamenlijke belang van VOH. Vanuit deze rol wegen zij beleidsvoorstellen op samenhang, uitvoerbaarheid en betekenis voor de scholen. De adviesgroepen hebben geen besluitvormende bevoegdheid.

Naast de adviesgroepen kent VOH netwerkgroepen. Deze hebben een lerend en ontwikkelend karakter en zijn gericht op kennisdeling, professionele uitwisseling en het delen van ervaringen tussen scholen. Netwerkgroepen vervullen geen formele rol in de besluitvorming en brengen geen advies uit aan het College van Bestuur. Signalen en ervaringen uit netwerkgroepen kunnen via de adviesgroepen worden betrokken bij beleidsontwikkeling, zodat thema's uit de praktijk kunnen doorwerken in beleid. Het BSB vervult in dit verband een ondersteunende en verbindende rol, ook wel aangeduid als een 'makelaarsrol'. Het BSB haalt opbrengsten uit netwerkgroepen actief op, duidt deze en maakt ze zichtbaar binnen de organisatie.

Zo blijft de rolzuiverheid tussen leren (netwerkgroepen), adviseren (adviesgroepen) en besluiten (CvB) behouden.

Verbinding tussen adviesgroepen en R&D

Om draagvlak binnen de organisatie te behouden en tegelijkertijd een doelmatige werkwijze te ondersteunen, maakt de adviesgroep per beleidsvoorstel een bewuste afweging of en op welke wijze het R&D wordt betrokken. Daarbij heeft de adviesgroep de ruimte om, passend bij aard en impact van het onderwerp, te bepalen welke vorm van betrokkenheid bijdraagt aan een zorgvuldige voorbereiding van het beleid. Wanneer een onderwerp organisatiebrede impact heeft, strategische keuzes bevat of verschillende uitvoeringspraktijken raakt, kan het R&D in een vroegtijdige fase worden benut als klankbord. Het doel hiervan is het ophalen van perspectieven vanuit de scholen, zodat deze kunnen worden meegewogen bij de verdere uitwerking van het beleid.

Deze bespreking heeft geen formeel adviserend karakter, maar draagt bij aan de kwaliteit van het advies aan het College van Bestuur. De adviesgroep licht in de oplegger

bij haar advies toe welke afweging is gemaakt en, indien van toepassing, welke perspectieven uit het R&D zijn opgehaald. Op deze manier wordt voorkomen dat onderwerpen in meerdere gremia opnieuw volledig worden besproken, terwijl betrokkenheid van het R&D behouden blijft.

Werkwijze van de adviesgroepen: beleidsagenda en initiatieven

De ontwikkeling van nieuw beleid binnen VOH vindt in beginsel plaats op basis van de bovenbestuurlijke (externe) en bovenschoolse (interne) beleidsagenda van het CvB waarin wordt bepaald welke beleidsstukken worden ontwikkeld en aan de adviesgroepen worden voorgelegd³. Het betreft beleid dat van toepassing is op de meerderheid van scholen en raakt aan gezamenlijke kaders, verantwoordelijkheden of verplichtingen binnen de stichting. De inhoudelijke voorbereiding van deze beleidsstukken ligt bij de managers en de directeur van het BSB, die daarbij in opdracht van het CvB in de adviesgroepen conceptbeleidsstukken bespreken en gerichte, met het CvB afgestemde, vragen voorleggen.

Daarnaast kunnen adviesgroepen zelf initiatieven voor beleidsontwikkeling aandragen; deze worden gemotiveerd rechtstreeks bij het CvB ingebracht en door het CvB beoordeeld op relevantie, prioriteit en haalbaarheid binnen de bestuurlijke (jaar)agenda. Bij akkoord wordt een initiatief omgezet in een opdracht aan het MT/directeur BSB om een beleidsstuk te ontwikkelen, dat vervolgens het reguliere beleid- en besluitvormingsproces doorloopt (zie paragraaf 4), inclusief advisering door de adviesgroep en behandeling in de GMR en RvT.

Samenstelling en continuïteit van de adviesgroepen

De samenstelling van de adviesgroepen is gericht op een goede balans tussen expertise en continuïteit. Om brede betrokkenheid binnen VOH te bevorderen, wordt gewerkt met een roulatiesystematiek waarbij rectoren en directeuren periodiek van adviesgroep wisselen. Uitgangspunt is dat deelname aan een adviesgroep in beginsel twee jaar duurt, waarna in overleg wordt gezien of voortzetting of wisseling wenselijk is. Tegelijkertijd is continuïteit van kennis en ervaring van belang voor de kwaliteit van advisering. Daarom wordt bij wisselingen gestreefd naar een evenwichtige mix van nieuwe en ervaren leden, zodat lopende ontwikkelingen geborgd blijven en tegelijkertijd ruimte ontstaat voor nieuwe perspectieven. Het College van Bestuur bewaakt, in afstemming met de adviesgroepen, een evenwichtige verdeling van expertise en continuïteit over de verschillende adviesgroepen.

Cyclisch evalueren van de adviesgroepen

Om de kwaliteit en onderlinge samenhang van het werk van de adviesgroepen te borgen, wordt het functioneren van de adviesgroepen periodiek gezamenlijk besproken in het R&D. Per kwartaal staat één adviesgroep centraal. De betreffende adviesgroep blikt terug op de uitgevoerde werkzaamheden, deelt ervaringen uit het proces van beleidsvoorbereiding en geeft inzicht in actuele thema's en voorgenomen ontwikkelingen.

Dit moment staat in het teken van gezamenlijke reflectie en is niet bedoeld als formele verantwoording. Het gaat om leren van onze ervaringen, door te doen en waar nodig bij te sturen. Er is ruimte om te bespreken wat goed werkt, waar knelpunten worden ervaren en wat nodig is om de samenwerking verder te versterken. Zo ontstaat gedeeld inzicht in het functioneren van de adviesgroepen en kan het College van Bestuur signalen benutten bij de verdere ontwikkeling van de beleid- en besluitvormingscyclus.

³ Naast de bovenschoolse beleidsagenda kunnen ook externe ontwikkelingen aanleiding geven tot nieuw of aangepast beleid. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan gewijzigde wet- en regelgeving, landelijke of sectorale afspraken, en/of andere urgente bestuurlijke ontwikkelingen. In dergelijke gevallen kan het CvB besluiten om beleid te ontwikkelen of aan te passen.

5. Beleid- en besluitvormingsproces

De werkwijze van de adviesgroepen is ingebed in de bovenschoolse beleid- en besluitvormingscyclus van VOH. Nadat het CvB de jaarlijkse beleidsagenda heeft vastgesteld, wordt beleid inhoudelijk voorbereid door het BSB. In een eerste fase wordt de betreffende adviesgroep betrokken om op basis van een conceptbeleidsstuk advies uit te brengen over de beleidsrichting en de belangrijkste uitgangspunten.

Dit advies wordt vervolgens voorgelegd aan het CvB, dat het weegt vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het advies geheel of gedeeltelijk kan overnemen, of op onderdelen andere accenten kan leggen.

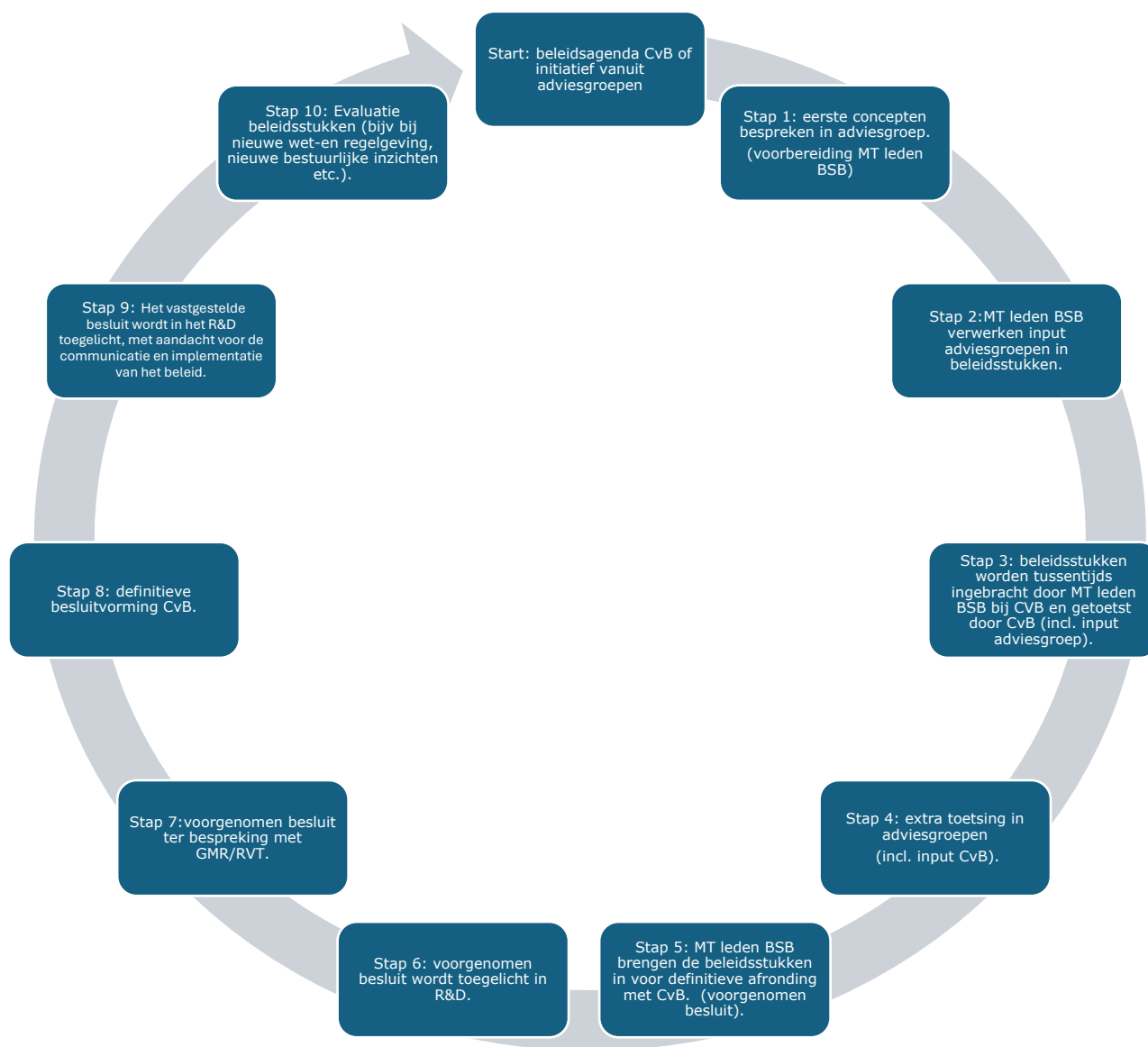
Daarna wordt het aangepaste beleidsstuk opnieuw aan de adviesgroep voorgelegd. Deze tweede bespreking heeft tot doel te toetsen of het voorstel voor de adviesgroep herkenbaar is in het licht van de eerdere advisering en of de gemaakte keuzes en accenten voldoende te volgen zijn. Samengevat wordt de adviesgroep tweemaal betrokken om (1) richting te geven aan het beleid en (2) om te toetsen of de uiteindelijke uitwerking herkenbaar en uitlegbaar is. Deze werkwijze vraagt om zorgvuldige afstemming, heldere communicatie en een goede planning. Op basis van deze tweede advisering komt het CvB tot een voorgenomen besluit.

Het voorgenomen besluit wordt vervolgens met het R&D gedeeld en toegelicht. Daarbij geeft het College van Bestuur inzicht in de gemaakte afwegingen en de wijze waarop adviezen uit de adviesgroepen zijn betrokken. Dit moment is niet gericht op hernieuwde inhoudelijke behandeling van het beleidsvoorstel, maar op gezamenlijke duiding en voorbereiding op de verdere implementatie.

Daarna wordt het voorgenomen besluit voorgelegd aan de GMR en de RvT, ieder vanuit de eigen wettelijke rol en bevoegdheid. Vervolgens neemt het CvB het definitieve besluit (vastgesteld besluit).

Het R&D wordt geïnformeerd over het vastgestelde besluit. Binnen het R&D wordt aandacht besteed aan de wijze waarop het beleid wordt gecommuniceerd en geïmplementeerd, conform de in het beleidsstuk opgenomen uitgangspunten.

Bovenstaande werkwijze is schematisch weergegeven in onderstaand stroomschema, waarin de verschillende stappen en betrokken gremia zijn weergegeven. De pijl laat zien dat de totstandkoming van een besluit zich in meerdere rondes voltrekt, waarbij tussentijdse feedback wordt gebruikt om voorstellen c.q. het voorgenomen besluit waar nodig bij te stellen.



6. Transparantie en kennisdeling

Ter ondersteuning van bovenstaande beleid- en besluitvormingscyclus worden agenda's, conceptbeleidsstukken en adviezen centraal gedeeld, zodat inzicht ontstaat in lopende beleidsontwikkelingen binnen de verschillende adviesgroepen. Hiermee wordt samenhang tussen beleidsdomeinen versterkt en wordt onderlinge kennisdeling bevorderd.

De gedeelde omgeving is toegankelijk voor de leden van het R&D, het MT BSB, de directeur BSB en het CvB. Ook relevante opbrengsten uit netwerkgroepen, zoals beschreven in paragraaf 3, worden hier beschikbaar gesteld. Zo ontstaat er breed inzicht in beleidsontwikkelingen buiten de eigen adviesgroep en vindt kennisdeling structureel plaats binnen het gehele R&D.

7. Slot

De *'Bijlage managementstatuut werkwijze beleid- en besluitvormingscyclus VOH'* wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld, met inachtneming van de bepalingen van het managementstatuut en het bestuursreglement.