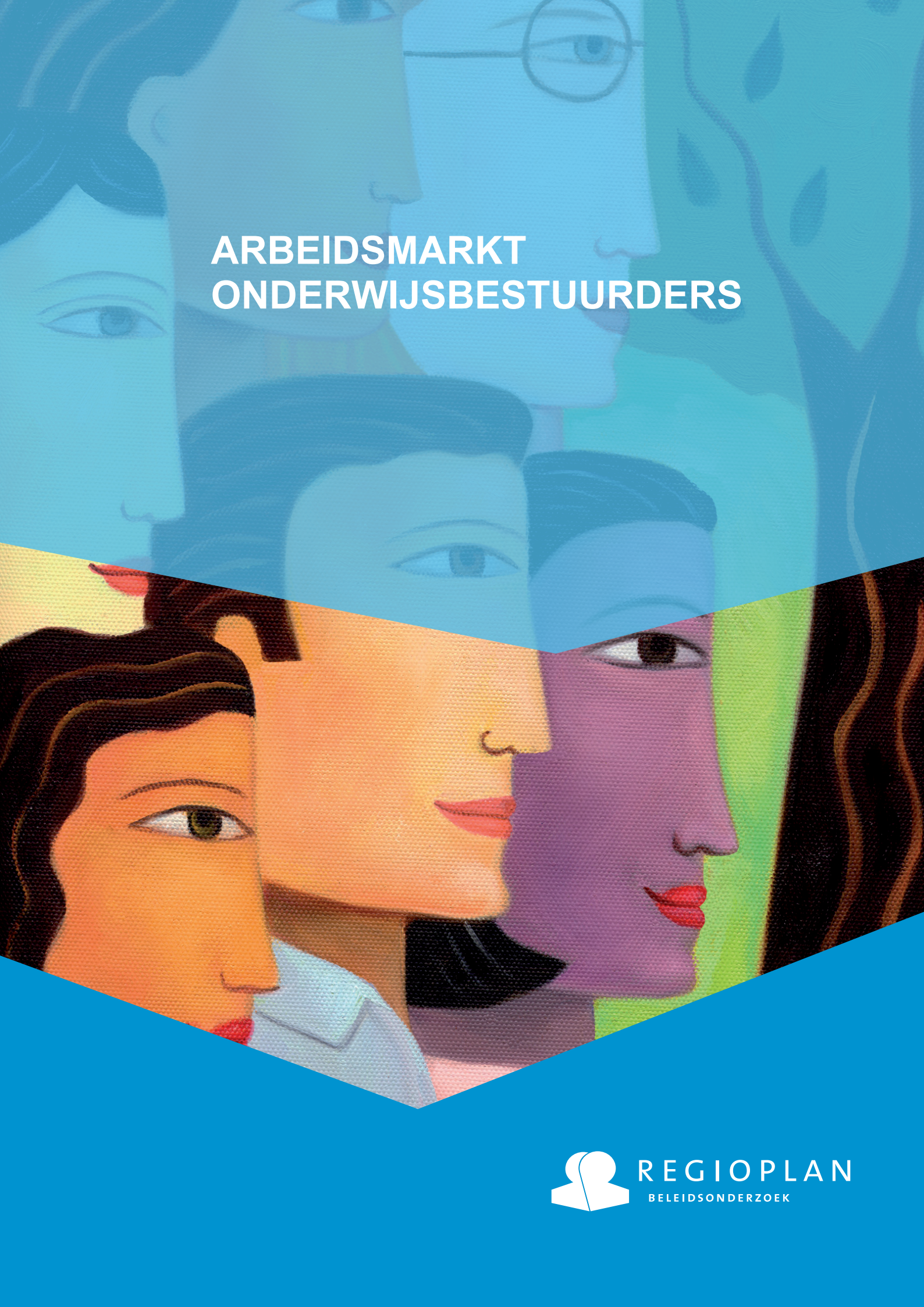




ARBEIDSMARKT ONDERWIJSBESTUURDERS



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

ARBEIDSMARKT ONDERWIJSBESTUURDERS

- eindrapport -

drs. H. Witterman-van Leenen
drs. F.E.M. Berndsen
drs. C.T.A. van Bergen

Regioplan
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15
Fax : +31 (0)20 – 626 51 99

Amsterdam, oktober 2013
Publicatienr. 2349

© 2013 Regioplan, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.
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 Regioplan.
Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting	I
1 Inleiding	1
1.1 Hoofdvragen van het onderzoek.....	1
1.2 Doelgroep en opzet van het onderzoek.....	1
1.3 Respons	2
1.4 Representativiteit	4
1.5 Leeswijzer	5
2 Vacatures bestuurders	7
2.1 Aantal vacatures	7
2.2 Kenmerken van de vacature	8
2.3 Kandidaten en vacaturevervulling.....	9
2.4 Profielkenmerken en matching	12
3 Herkomst bestuurders.....	15
3.1 Functie- en achtergrondkenmerken.....	15
3.2 Vorige functie	16
3.3 Nevenfunctie	18
3.4 Motieven en tevredenheid.....	18
3.5 Ervaring.....	19
4 Bestemming vertrokken bestuurders	21
4.1 Achtergrondkenmerken vertrokken bestuurders.....	21
4.2 Reden van vertrek.....	21
4.3 Bestemming	22
5 Sectorspecifieke resultaten	25
5.1 Primair onderwijs (po)	25
5.2 Voortgezet onderwijs (vo)	26
5.3 Middelbaar beroepsonderwijs (mbo).....	28
5.4 Hoger beroepsonderwijs (hbo).....	29
5.5 Wetenschappelijk onderwijs (wo).....	30
Bijlagen	33
Bijlage 1 Onderzoeksvragen en tabellen bij hoofdstuk 1.....	35
Bijlage 2 Tabellen bij hoofdstuk 2	39
Bijlage 3 Tabellen bij hoofdstuk 3	45
Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstuk 4	51

MANAGEMENTSAMENVATTING

RegioPlan heeft in de eerste helft van 2013 in opdracht van het ministerie van OCW een onderzoek uitgevoerd naar de arbeidsmarkt voor onderwijsbestuurders. Daarin is in de sectoren po, vo, mbo, hbo en wo gekeken naar het aantal vacatures voor bezoldigde bestuurders in de periode vanaf 2011 en naar de vervulling van die vacatures. Verder is in kaart gebracht waar onderwijsbestuurders vandaan komen en waar zij naartoe gaan na de huidige bestuursfunctie.¹ De informatie is verzameld via enquêtes onder toezichthouders, zittende bestuurders (aangesteld vanaf januari 2008), vertrokken bestuurders en via een korte websearch. De respons kan als representatief worden gezien voor de totale populatie. Wel merken we op dat er met name in het hbo en wo sprake is van lage absolute responsaantallen. Hetzelfde geldt voor het aantal vertrokken bestuurders in alle sectoren. De gepresenteerde cijfers voor het hbo en wo en voor de vertrokken bestuurders moeten daarom als indicatief worden beschouwd. Hieronder zetten we de belangrijkste resultaten op een rij.

Vacatures bestuurders

In de periode vanaf 2011 had naar schatting twintig procent van alle onderwijsbesturen één of meer vacatures voor bezoldigde bestuurders. Het vaakst was dat in het wo (77%), hbo (60%) en mbo (51%). In het vo en po hadden relatief weinig besturen vacatures (respectievelijk 30% en 13%). In circa de helft van de gevallen ging het om een vacature voor voorzitter van het College van Bestuur.

In bijna driekwart van de gevallen ging het om opvolging of vervanging van een bestaande bestuursfunctie. In het wo, hbo en mbo gold dat voor het ruime merendeel van de vacatures. In het vo en vooral in het po was er daarnaast ook regelmatig sprake van een nieuwe functie of uitbreiding binnen het bestuur. Vrijwel alle vacatures hadden betrekking op een voltijdsaanstelling. In totaal ging het in bijna zestig procent van de vacatures om een aanstelling voor onbepaalde tijd, maar er zijn grote verschillen tussen de sectoren. In het wo en hbo ging het meestal om een aanstelling voor bepaalde tijd en in het po juist meestal om een aanstelling voor onbepaalde tijd. In het mbo en vo kwamen beide varianten regelmatig voor.

Kandidaten

In zeventig procent van de gevallen is de vacature openbaar bekend gemaakt. In het mbo en in het vo gebeurde dit het vaakst, in het po, hbo en met name in het wo wat minder. Bij een derde van de vacatures zijn specifieke personen gevraagd om te solliciteren. Dat gebeurde in circa de helft van de gevallen in het wo, hbo en mbo en minder vaak in het vo en po. In het wo en hbo werd relatief vaak een headhunter of wervings- en selectiebureau ingeschakeld.

¹ Het onderzoek had vooral betrekking op bewegingen op de arbeidsmarkt voor onderwijsbestuurders in de periode vóór de invoering van de Wet normering topinkomens per 1 januari 2013.

Vacaturevervulling

Er lijken weinig problemen te zijn rondom de vacaturevervulling. Bij ruim veertig procent van de vacatures had men de keuze uit zes of meer kandidaten. Bij vacatures met weinig kandidaten was de vacature meestal niet openbaar gemaakt. In 25 procent van de gevallen was er maar één kandidaat, meestal iemand die gevraagd was te solliciteren.

Vrijwel alle (96%) vacatures zijn vervuld en 84 procent van die vervulde vacatures is ook op tijd vervuld (op het moment dat er iemand aangesteld moest zijn). Tijdige vervulling kwam relatief het vaakst voor binnen het po en het minst vaak binnen het hbo.

Profielkenmerken en matching

Een visie, bestuurservaring, een inspirerende en overtuigende persoonlijkheid, een universitair opleidingsniveau² en ervaring met leidinggeven werden als belangrijkste profielkenmerken bij vacatures genoemd. Er waren daarbij wel verschillen naar sector. In het po en vo werd een universitair opleidingsniveau wat minder belangrijk gevonden dan in de andere sectoren, maar hechtte men meer belang aan financiële kennis.

Het profiel van de aangestelde bestuurder sloot in de meeste gevallen volledig aan bij de gevraagde profielkenmerken in de vacature. Alleen in het po viel op dat in een aantal gevallen de financiële kennis van de aangestelde minder goed aansloot bij de eisen van de betreffende vacature.

Aanstelling huidige bestuurders

De zittende bestuurders in het wo, hbo en mbo vervullen vrijwel altijd een reeds bestaande functie. Het ging bij hun aanstelling dus om een vervanging of opvolging. In het vo betrof het net zo vaak een nieuwe functie of uitbreiding als een vervanging of opvolging en in het po zelfs vaker.

In het po, vo en mbo heeft het merendeel van de zittende bestuurders een aanstelling voor onbepaalde tijd. In het hbo en wo is dat anders en heeft het merendeel een aanstelling voor bepaalde tijd (4 jaar of langer).

Herkomst huidige bestuurders

Van de huidige bestuurders werkte ruim driekwart voorheen ook in het onderwijs, meestal in dezelfde sector. Bijna een kwart van de bestuurders werkte eerder buiten het onderwijs. Vooral in het wo kwam dat laatste relatief vaak (in ongeveer de helft van de gevallen) voor. In het po en vo kwam dit het minst vaak voor.

Bestuurders zijn behoorlijk sectorvast. In het po en vo komen de zittende bestuurders vooral uit het onderwijs en dezelfde onderwijssector. Mbo- en hbo-bestuurders zijn relatief wat vaker afkomstig uit een andere onderwijssector.

Bestuurders die voorheen buiten het onderwijs werkten, deden dat veelal in de niet-financiële dienstverlening of bij de overheid.

² Wij hebben enkel gevraagd naar het opleidingsniveau (hbo of universitair) en niet zoals in sommige vacatures 'een academisch niveau'.

Dertien procent van de onderwijsbestuurders heeft naast de huidige bestuursfunctie nog een andere betaalde functie. In veertig procent van de gevallen is dat ook een functie in de onderwijssector.

Bijna alle bestuurders (97%) hadden in hun vorige baan een leidinggevende functie.

Motieven om voor de functie te kiezen

Een uitdagende functie, de inhoud van de functie en de mogelijkheid om de eigen leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten uit te bouwen waren de belangrijkste redenen om te kiezen voor een bestuursfunctie. Primaire en secundaire voorwaarden speelden maar een beperkte rol, volgens de respondenten.

Van de zittende bestuurders is 37 procent zeer tevreden en 55 procent tevreden met de huidige functie.

Bestemming vertrokken bestuurders

Ongeveer een derde van de vertrokken bestuurders is met pensioen gegaan. Alleen in het wo was dat aandeel kleiner. Van degenen die niet met pensioen gingen heeft ongeveer tweederde weer een nieuwe baan. In driekwart van de gevallen is dat opnieuw een baan in het onderwijs en dat is meestal in dezelfde sector. Sectorwisselingen vinden maar in enkele gevallen plaats. Van degenen die in het onderwijs werken is ruim zestig procent opnieuw lid of voorzitter van een onderwijsbestuur.

Slotconclusies

Er doen zich relatief weinig problemen voor bij de vervulling van vacatures voor onderwijsbestuurders. De meeste vacatures worden op tijd vervuld en in het overgrote deel van de gevallen door kandidaten die volledig of grotendeels voldoen aan de vereisten van de vacature.

De bestuurders zelf kiezen voor hun baan omdat ze de functie aantrekkelijk en uitdagend vinden, de arbeidsvoorwaarden komen daarbij op een minder hoge plaats.

De onderwijssector is zelf de belangrijkste wervingsbron. De aangestelde bestuurders komen voor het grootste deel uit het onderwijs en dan veelal ook uit dezelfde onderwijssector. Ongeveer een kwart komt van buiten het onderwijs en dat is met name in het wo het geval.

Als vertrokken bestuurders niet met pensioen gaan en een nieuwe baan hebben, dan blijven ze ook meestal in het onderwijs werkzaam en ook dan meestal in dezelfde onderwijssector.

Hoewel de eigen sector de belangrijkste wervingsbron en bestemming is, is er toch ook wel sprake van enige mobiliteit. Die mobiliteit is relatief gezien ongeveer net zo vaak op een andere onderwijssector gericht als op een sector buiten het onderwijs.

1 INLEIDING

Over de arbeidsmarkt voor onderwijsbestuurders is relatief weinig bekend. Het ministerie van OCW wil graag meer inzicht in de arbeidsmarkt voor bezoldigde bestuurders en meer duidelijkheid wat betreft de achtergrond van bestuurders, of er problemen zijn om vacatures te vervullen en waar bestuurders naar toe vertrekken. RegioPlan heeft hiertoe in de eerste helft van 2013 een onderzoek uitgezet in alle sectoren (po, vo, mbo, hbo en wo¹). Hierbij zijn zowel Raden van Toezicht benaderd als huidige en vertrokken bestuurders.

1.1 Hoofdvragen van het onderzoek

Met het onderzoek moet een antwoord verkregen worden op de volgende samengevatte hoofdvragen:

- Wat is de herkomst van de bezoldigde bestuurders die worden aangesteld? Hoe zijn zij in hun huidige functie terechtgekomen?
- Wat is de bestemming van de vertrokken bezoldigde bestuurders? Waarom zijn zij vertrokken?
- Doen zich problemen voor in de vervulling van vacatures voor bezoldigde bestuurders?
- In hoeverre is er sprake van mobiliteit tussen de verschillende onderwijssectoren en sectoren buiten het onderwijs?
- Is er een verband tussen de vacaturevervulling en de achtergrond van bestuurders en kenmerken van de onderwijssector?

Deze hoofdvragen zijn uiteengelegd in een aantal subvragen. Bijlage 1 geeft een overzicht van alle vragen.

1.2 Doelgroep en opzet van het onderzoek

We hebben voor de beantwoording van de onderzoeksvragen drie verschillende vragenlijsten ontwikkeld:

1. Voor de Raad van Toezicht naar vacaturevulling van recente bestuurdersvacatures (sinds 2011), arbeidsmarktproblemen, kenmerken van aangestelde bestuurders, kenmerken van vertrokken bestuurders en eventuele nieuwe functie.

¹ Wanneer er meerdere sectoren onder één bestuur vielen, dan was de hoogste sector leidend. Bijvoorbeeld een bestuur met zowel po- als vo-scholen hebben we tot de sector vo gerekend.

2. Voor recent (vanaf 2008) aangestelde huidige bestuurders naar sollicitatieproces, vorige functie, eventuele nevenfuncties.²
 3. Voor vertrokken bestuurders naar kenmerken van de oude bestuursfunctie, kenmerken van een eventuele nieuwe functie.
- De vragenlijsten zijn geprogrammeerd als internetenquête.

Alle onderwijsbesturen hebben twee brieven ontvangen met een aankondiging van het onderzoek. De ene brief was gericht aan de Raad van Toezicht/het toezichthoudend deel van het bestuur en de andere brief aan het bestuur van de instelling. Vervolgens is een digitale uitnodiging verstuurd met een link naar de vragenlijst. In de e-mail gericht aan de besturen hebben we gevraagd of de digitale uitnodiging voor de enquête doorgestuurd kon worden naar alle recent aangestelde bestuurders.

Twee weken na de eerste e-mail is een rappel uitgegaan. In het mbo, hbo en wo is daarnaast een telefonisch rappel uitgevoerd, om in deze sectoren ook in absolute aantallen voldoende vulling te krijgen. Dit telefonisch rappel heeft het gewenste resultaat opgeleverd.

Toeziethouders die aangaven dat er recent vacatures waren geweest, is gevraagd naar contactgegevens van de vertrokken oud-bestuurders. Onder die groep is vervolgens ook een internetenquête uitgezet.

Als extra bron van informatie hebben we een korte websearch via de sites van de instellingen, LinkedIn en Google uitgevoerd. Hiermee zijn aanvullende gegevens verzameld met betrekking tot de herkomst van huidige bestuurders en de bestemming van vertrokken bestuurders.

1.3 Respons

Hieronder bespreken we de nettorespons op de internetenquêtes. Niet afgeronde vragenlijsten die onvoldoende informatie opleverden, zijn verwijderd. Hierbij moet worden opgemerkt dat een deel van de besturen in het po en vo niet heeft gereageerd, omdat ze niet onder de doelgroep van besturen met bezoldigde bestuurders vallen.

Raden van Toezicht

In tabel 1.1 worden de nettoresponspercentages gepresenteerd voor de vragenlijst die is uitgezet onder Raden van Toezicht. In de sectoren mbo, hbo en wo zijn de hoogste responspercentages behaald (48 tot 77%). Dit is ten eerste te verklaren doordat al deze instellingen volgens het Raad van Toezicht-model zijn ingericht en dus allemaal tot de doelgroep van onderwijsbesturen met bezoldigde bestuurders behoorden en ten tweede doordat we in deze sectoren extra hebben gerappelleerd. In het po en vo is ook elke Raad

² Het onderzoek had dus vooral betrekking op bewegingen op de arbeidsmarkt voor onderwijsbestuurders in de periode vóór de invoering van de Wet normering topinkomens per 1 januari 2013.

van Toezicht/toezichhoudend deel van het bestuur aangeschreven. Ook in die sectoren werd met een respons van rond de 30 procent na één rappel een goede respons behaald. Uiteindelijk betrof ruim de helft van de respons in het po en ruim driekwart van de respons in het vo onderwijsbesturen met bezoldigde bestuurders.³

Tabel 1.1 Respons vragenlijst Raad van Toezicht per sector

	Benaderd⁴	Respons totaal (% aangeschreven)	Respons met bezoldigd bestuurders % van totale respons
Po	1068	330 (31%)	176 (53%)
Vo	313	101 (32%)	81 (80%)
Mbo	69	33 (48%)	33 (100%)
Hbo	35	23 (66%)	23 (100%)
Wo ⁵	13	10 (77%)	10 (100%)
Totaal	1498	497 (33%)	323

Huidige bestuurders

Tabel 1.2 toont de respons op de vragenlijst voor bestuurders op bestuursniveau en het aantal responderende bestuurders. Bij het overgrote deel van de besturen is de vragenlijst door één bestuurder ingevuld.⁶ Ook hier is op bestuursniveau een hoge respons gehaald binnen het mbo, hbo en wo, om eerder genoemde redenen. In zowel het po als vo heeft 28 procent van de besturen gerespondeerd. In het po en vo behoorde niet alle responderende bestuurders tot de doelgroep van het onderzoek (bezoldigd en recent aangesteld). In po was ruim 48 procent bezoldigd en in 2008 of later aangesteld, in het vo was dat 75 procent.⁷

³ Zie ook bijlage 1: Screeningsvragen.

⁴ Dit is exclusief de besturen waarvan geen of een foutief e-mailadres aanwezig was.

⁵ De Open Universiteit heeft geen uitnodiging voor de enquête ontvangen. Wij hebben deze universiteit wel meegenomen in de websearch.

⁶ Bij in totaal 21 besturen is de vragenlijst door twee bestuurders per bestuur ingevuld.

⁷ Zie ook bijlage 1: Screeningsvragen.

Tabel 1.2 Respons vragenlijst huidige bestuurders (bestuursniveau) per sector

	Benaderd⁸	Respons op bestuurs-niveau	Aantal responderende bestuurders	Responderende recent aangestelde bezoldigde bestuurders
Po	1038	293 (28%)	302	144 (48%)*
Vo	305	86 (28%)	89	67 (75%)*
Mbo	68	36 (53%)	43	32 (74%)**
Hbo	35	17 (49%)	18	16 (88%)**
Wo	13	9 (69%)	10	8 (80%)**
Totaal	1459	441 (30%)	462	267 (58%)

* In po en vo weten we niet exact hoeveel bezoldigde bestuurders er in totaal zijn (zie paragraaf 1.4)

** In het mbo, hbo en wo zijn er in totaal respectievelijk 136, 77 en 39 bezoldigde bestuurders.

Vertrokken bestuurders

Als laatste is er de vragenlijst voor vertrokken bestuurders. Als uit de antwoorden van de Raden van Toezicht bleek dat er recentelijk vacatures waren geweest, hebben wij gevraagd of ze bereid waren ons te helpen aan contactgegevens van oud-bestuurders of de link naar de vragenlijst aan hen door te sturen. Daartoe bleek niet iedereen bereid. Uiteindelijk zijn 24 oud-bestuurders aangeschreven en 14 oud-bestuurders hebben de vragenlijst ingevuld (58%).

Gegevens over of vertrokken bestuurders een baan hebben en zo ja, in welke sector en welke functie, hebben wij aangevuld met een korte websearch. Dit heeft gegevens van 17 extra vertrokken bestuurders opgeleverd. Ondanks deze zoekactie blijft het aantal vertrokken bestuurders waar we gegevens over hebben beperkt en we zullen dan ook in dit rapport enkel een korte beschrijving geven van de resultaten.

1.4 Representativiteit

Om te beoordelen of de totale respons op bestuursniveau representatief is voor de populatie, hebben we naar verschillende achtergrondkenmerken gekeken, namelijk regio, provincie, denominatie, bestuursgrootte en leerlingenaantal. Bij de vragenlijsten voor de Raden van Toezicht en huidige bestuurders zijn voor regio, provincie en denominatie geen afwijkingen gevonden ten opzichte van de populatie. Bij het po en vo hebben we nog specifiek naar de representativiteit gekeken met betrekking tot de bestuursgrootte. In het po waren er significante afwijkingen bij het aantal scholen onder het bestuur en het leerlingenaantal. Er hebben minder eenpitters gereageerd op de enquête en meer grote besturen. Dit is te verklaren doordat het bij eenpitters vaker gaat om onbezoldigde bestuurders.

⁸ Dit is exclusief de besturen waarvan geen of een foutief e-mailadres aanwezig was.

Binnen onderwijsbesturen voor mbo, hbo en wo zijn alle bestuurders bezoldigd, dat geldt niet voor de onderwijsbesturen voor po en vo. In die sectoren is momenteel veel ontwikkeling. Het aantal onderwijsbesturen dat werkt volgens een Raad van Toezicht/College van Bestuur-model neemt de afgelopen jaren toe en er komen steeds meer bezoldigde bestuurders. Dit is een proces dat nog volop in gang is. Door deze continue ontwikkeling was er voor het onderzoek geen definitief en actueel populatiebestand van besturen met bezoldigde besturen voorhanden.⁹ Op basis van de wel beschikbare bestanden hebben we voor po en vo een globale aanvullende vergelijking kunnen maken tussen onze respons en de populatie naar bestuursomvang (zie bijlage 1, tabel B1.3). Uit die vergelijking blijkt dat de verdeling binnen de responsgroep en de populatie redelijk goed overeenkomt. Daarom hebben we ervoor gekozen geen weging van de resultaten voor bestuursomvang toe te passen.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 bespreken we de vacaturevervulling van onderwijsbestuurders. Naast de kenmerken van de vacature kijken we ook naar hoe het sollicitatieproces verliep en of men de juiste kandidaat gevonden heeft. Hoofdstuk 3 gaat over de achtergrond en herkomst van huidige, recent aangestelde, bestuurders en de kenmerken van hun huidige functie. Bestuurders die recent vertrokken zijn als bestuurder worden in hoofdstuk 4 behandeld, waarbij gekeken wordt naar de reden van vertrek en hun eventuele nieuwe functie. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 een samenvatting gegeven per sector. In onze analyses hebben we in het po en vo gekeken of zich eventuele verschillen voordeden naar regio, denominatie of de bestuursomvang (naar aantal scholen en leerlingen). Indien er bij die vergelijking significante verschillen zijn geconstateerd, geven we dat aan in de tekst.

We merken ten slotte nog op dat de gepresenteerde percentages voor het hbo en wo, vanwege de kleine absolute aantallen respondenten in die sectoren, vooral als indicatief moeten worden gezien.

⁹ We hebben van de opdrachtgever verschillende bestanden ontvangen, die echter een verschillend en onvolledig beeld gaven. In onze responsgroep vonden wij al weer meer besturen met bezoldigde bestuurders.

2 VACATURES BESTUURDERS

In dit hoofdstuk gaan we in op de ontstane vacatures voor onderwijsbestuurders en op de vacaturevervulling. We bespreken kort de kenmerken van de vacature en gaan daarna vooral in op hoe het sollicitatieproces en vervulling van de vacatures zijn verlopen. De resultaten zijn, tenzij anders aangegeven, gebaseerd op de vragenlijst die de Raad van Toezicht of het toezichthoudend deel van het bestuur heeft ingevuld. Er kon per onderwijsbestuur maximaal één vragenlijst worden ingevuld.

2.1 Aantal vacatures

Om een goed beeld te krijgen van de arbeidsmarktbewegingen per sector, hebben we op basis van de enquêteresultaten populatieschattingen gemaakt voor het totaal aantal onderwijsbesturen per sector dat in de afgelopen twee en half jaar vacatures had voor bezoldigde bestuurders en voor het totaal aantal vacatures.¹ Bij twintig procent van het totaal aantal besturen waren er sinds 2011 vacatures. Dit was verhoudingsgewijs het vaakst het geval in het wo (bij 77% van de besturen) en het minst vaak in het po (bij 13% van de besturen).

Tabel 2.1 Populatieschatting: wel of geen vacatures sinds 1 januari 2011 (N=1547)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	141 (13%)	95 (30%)	35 (51%)	21 (60%)	10 (77%)	302 (20%)
Nee	969 (87%)	226 (70%)	33 (49%)	14 (40%)	3 (23%)	1245 (80%)
Totaal	1110	321	68	35	13	1547

In totaal ging het in de betreffende periode naar schatting om 370 vacatures voor bezoldigde bestuurders met een totaalomvang van 350 fte bij 302 verschillende onderwijsbesturen. In het mbo, hbo en wo betrof het bijna altijd een vacature van 1 fte, in het po en vo ging soms ook om een lagere aanstellingsomvang.

Tabel 2.2 Populatieschatting: aantal vacatures (in aantal en fte) sinds 1 januari 2011

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Aantal	158	118	47	33	14	370
Fte	146	110	47	33	14	350

¹ Hierbij is op basis van de analyse van de respons voor het po gewogen voor het aantal scholen onder het bestuur.

In de navolgende paragrafen gaan we in op de kenmerken van de ontstane vacatures voor bezoldigde bestuurders en op de vervulling ervan. Om de toezichthouders niet te veel te belasten, hebben we enkel doorgevraagd naar de meest recente vacature. In totaal hebben we aanvullende informatie gekregen over vacatures bij 116 besturen.²

2.2 Kenmerken van de vacature

Een klein deel van de onderwijsbesturen (13 tot 25%) had in de eerste helft van 2013 nog een vacature. Het grootste deel (46 tot 63%) had er één in 2012. De vacatures van de overige onderwijsbesturen waren van nog een jaar eerder.

Tabel 2.3 Jaar van de meest recente vacature (N=116)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
2011	20 (42%)	8 (28%)	4 (24%)	3 (21%)	1 (13%)	36 (31%)
2012	22 (46%)	15 (52%)	10 (59%)	9 (64%)	5 (63%)	61 (53%)
1 ^e halfjaar 2013	6 (13%)	6 (21%)	3 (18%)	2 (14%)	2 (25%)	19 (16%)
Totaal	48	29	17	14	8	116

In de helft van de gevallen betrof het een vacature voor voorzitter van het CvB. Bij de overige vacatures ging het om een lid van het CvB (29%) of om een directeur/rector (20%).

Tabel 2.4 Gevraagde functie binnen de vacature (N=116)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Voorzitter CvB	23 (48%)	16 (55%)	10 (59%)	7 (50%)	3 (38%)	59 (51%)
Lid CvB	9 (19%)	10 (34%)	7 (41%)	7 (50%)	1 (13%)	34 (29%)
Directeur/ rector	16 (33%)	3 (10%)	-	-	4 (50%)	23 (20%)

In totaal ging het in bijna driekwart van de onderzochte vacatures om een opvolging of vervanging voor een bestaande bestuursfunctie (zie bijlage 2, tabel B2.1). In het wo betrof het uitsluitend opvolging of vervanging. In hbo, mbo en vo ging het soms (12 tot 24%) om een nieuwe functie of uitbreiding binnen het bestuur, in het po was dat in 42 procent van de gevallen. In totaal ging het bij bijna 60 procent van de vacatures om een aanstelling voor onbepaalde tijd, maar opnieuw zijn er grote verschillen naar sector (zie bijlage 2, tabel B2.2). In het po geldt dit voor driekwart van de vacatures, in het vo en mbo voor respectievelijk 60 en 47 procent en in het hbo en wo slechts voor

² In een aantal gevallen is een vraag niet ingevuld. Die gevallen zijn buiten beschouwing gelaten bij de tabellen.

respectievelijk 36 en 13 procent.³ De vacatures met een aanstelling voor bepaalde tijd waren in het po en vo in de regel wat korter (0-3 jaar) dan in de andere sectoren (4 jaar).

Bij bijna alle vacatures betrof het een voltijdsaanstelling. (zie bijlage 2, tabel B2.3). In het po en vo is er soms en in het mbo in een enkel geval ook sprake van een parttime-aanstelling.

2.3 Kandidaten en vacaturevervulling

Raden van Toezicht geven aan dat in bijna 70 procent van de gevallen de vacature openbaar bekend is gemaakt, dat wil zeggen gepubliceerd in een krant, op een website en dergelijke (zie bijlage 2, tabel B2.4). Er was in die gevallen dus sprake van een open sollicitatieprocedure. Dit was het vaakst het geval in mbo (82%) en vo (79%). In het po, hbo en wo waren deze percentages lager (respectievelijk 66, 64 en 50%) en was er vaker sprake van niet openbaar gepubliceerde vacatures.

Een krant of tijdschrift en de website van de instelling of het bestuur worden in alle sectoren het meest genoemd als medium waarin/waarop de vacature is gepubliceerd (zie bijlage 2, tabel B2.6 en B2.7). In het po en vo wordt ook vaak gebruikgemaakt van een vacaturewebsite.

Volgens Raden van Toezicht zijn bij een derde van de vacatures personen gevraagd om te solliciteren. Dit gebeurde het vaakst in het wo, hbo en mbo (respectievelijk 63, 50 en 47%) en minder vaak in het vo en po (respectievelijk 29 en 23%).

Ook aan de huidige bestuurders zijn vragen gesteld over het sollicitatieproces. 30 procent van de huidige bestuurders is de vacature voor de functie zelf tegengekomen (zie bijlage 2, tabel B2.8). Dit beeld zien we in alle sectoren terug, behalve in het wo. Met name in het hbo en wo is men relatief vaak benaderd door een headhunter of wervings- en selectiebureau. In het wo kwam het ook relatief vaak voor dat kandidaten werden gevraagd om te solliciteren.

Bij iets meer dan 30 procent van de vacatures in het po en vo was er vanwege de wijziging van het toezichtsmodel sprake van een overgang van de functie van algemeen directeur naar die van bezoldigd bestuurder. Wellicht kunnen we in deze gevallen niet ten volle spreken van een vacature.

Het kwam slechts drie keer voor dat niemand zich had gemeld voor de vacature. In twee van deze gevallen was de vacature dan ook (nog) niet vervuld. In het derde geval heeft men blijkbaar wel een oplossing gevonden.

³ Instellingen in het hbo en wo geven vanwege doorstroom de voorkeur aan aanstellingen voor bepaalde tijd. Ze kunnen dan wel te maken krijgen met de consequentie van de Flexwet dat een verlenging na een 4-jarige aanstelling alleen mogelijk is als een vaste aanstelling wordt aangeboden.

Voor 15 procent van de vacatures was er maar één kandidaat. Bij die vacatures is in bijna twee derde van de gevallen een persoon gevraagd om te solliciteren. In deze gevallen is dus hoogstwaarschijnlijk sprake geweest van een gesloten procedure. Bij ruim 40 procent van de vacatures kon men een keuze maken uit zes of meer sollicitanten. In het wo, waar acht vacatures waren in de onderzoeksperiode, waren het minste aantal kandidaten in vergelijking met de andere sectoren. Bij vacatures met weinig kandidaten was de vacature vaak niet openbaar gemaakt.

Tabel 2.5 Aantal kandidaten dat zich heeft gemeld voor de vacature (N=117)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
0	1 (2%)	-	1 (6%)	1 (7%)	-	3 (3%)
1	9 (10%)	4 (13%)	1 (6%)	1 (7%)	2 (25%)	17 (15%)
2 t/m 5	5 (19%)	3 (10%)	1 (6%)	4 (29%)	3 (38%)	16 (14%)
6 t/m 14	8 (17%)	3 (10%)	4 (24%)	1 (7%)	1 (13%)	17 (15%)
15 t/m 29	6 (13%)	3 (10%)	3 (18%)	2 (14%)	-	14 (12%)
30 t/m 49	3 (6%)	6 (20%)	2 (12%)	-	-	11 (9%)
meer dan 50	2 (4%)	4 (13%)	-	1 (7%)	-	7 (6%)
Onbekend	14 (29%)	7 (23%)	5 (29%)	4 (29%)	2 (25%)	32 (27%)
Totaal	48	30	17	14	8	117

Vijf vacatures (4%) waren op het moment van bevragen nog niet vervuld, hier gaan we later nader op in. In de overige gevallen is de vacature vervuld en bij het overgrote deel is de bestuurder ook al aan de slag.

Tabel 2.6 Is de vacature vervuld? (N=115)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja, en de nieuwe bestuurder is al aan de slag	44 (92%)	24 (86%)	14 (82%)	11 (79%)	6 (75%)	99 (86%)
Ja, maar het dienstverband moet nog ingaan	2 (4%)	2 (7%)	3 (18%)	2 (14%)	2 (25%)	11 (10%)
Nee	2 (4%)	2 (7%)	-	1 (7%)	-	5 (4%)
Totaal	48	28	17	14	8	115

De helft van de vacatures was binnen twee maanden vervuld. Bij 47 procent was twee tot zes maanden nodig, dit was relatief vaak het geval in het mbo en hbo. Bij een klein deel (4 vacatures, waarvan 3 in het vo) was meer dan een halfjaar nodig om de vacature te vervullen.

Tabel 2.7 Vervulde vacatures: tijd tussen het openstellen van de vacature en de vervulling (N=109)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Minder dan 2 weken	6 (13%)	2 (8%)	1 (6%)	-	1 (13%)	10 (9%)
2 weken tot een maand	5 (11%)	2 (8%)	-	1 (8%)	2 (25%)	10 (9%)
1 tot 2 maanden	16 (36%)	11 (42%)	4 (24%)	2 (15%)	1 (13%)	34 (31%)
2 tot 3 maanden	10 (22%)	3 (12%)	6 (35%)	5 (38%)	1 (13%)	25 (23%)
3 tot 6 maanden	8 (18%)	5 (19%)	5 (29%)	5 (38%)	3 (38%)	26 (24%)
Meer dan 6 maanden	-	3 (12%)	1 (6%)	-	-	4 (4%)
Totaal	45	26	17	13	8	109

De tijd tussen het openstellen van de vacature en de vervulling zegt nog niets over de vraag of een vacature tijdig is vervuld. We hebben hier ook naar gevraagd en bij 84 procent was de vacature tijdig vervuld, dat wil zeggen: er was iemand aangesteld op het moment dat de functie vervuld moest zijn. In het hbo kwam het relatief gezien nog het vaakst voor dat een vacature niet tijdig was vervuld.

Tabel 2.8 Vervulde vacatures: zijn ze tijdig vervuld? (N=109)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	41 (91%)	21 (81%)	14 (82%)	9 (69%)	7 (88%)	92 (84%)
Nee	4 (9%)	5 (19%)	3 (18%)	4 (31%)	1 (13%)	17 (16%)
Totaal	45	26	17	13	8	109

Van de niet tijdig vervulde vacatures werd bij ruim de helft als reden genoemd dat de nieuwe bestuurder niet eerder kon beginnen (zie bijlage 2, tabel B2.9). In enkele gevallen werd aangegeven dat de kandidaten niet aan het gestelde profiel voldeden of dat er zich niet tijdig genoeg voldoende kandidaten hadden gemeld. In die gevallen hebben we gevraagd welke maatregelen genomen zijn. In het eerste geval zijn er personen gevraagd om te solliciteren op de functie en bij het tweede geval is de reactietermijn van de vacature verlengd.

Zoals eerder aangegeven, werd in vijf gevallen de vacature niet vervuld. Bij twee ervan stond de vacature op het moment van bevragen minder dan twee weken open, waardoor we (nog) niet kunnen spreken van een moeilijk vervulbare vacature. Eén vacature stond twee tot drie maanden open en één drie tot zes maanden. In het laatste geval is de vacature opgeheven. Bij vier van deze vijf vacatures hadden zich (nog) geen kandidaten gemeld. Voor de andere meldden zich opmerkelijk genoeg meer dan 30 kandidaten, maar kon de vacature toch niet vervuld worden.

Bij vier van de nog onvervulde vacatures (waaronder de 2 die pas kort openstonden) is, als oplossing voor de uit te voeren taken, gekozen voor een interim bestuurder. In de andere gevallen zijn de taken onderling verdeeld over de overige bestuurders.

Van de 22 niet tijdig en niet vervulde vacatures geeft op één respondent na iedereen aan dat de continuïteit van de onderwijsinstelling niet (36%) of nauwelijks (55%) gevaar heeft gelopen door de moeizame vervulling van de vacature (zie bijlage 2, tabel B2.10).

Bij 17 procent van de vervulde vacatures zijn tijdens de sollicitatieprocedure geschikte kandidaten afgehaakt. Ondanks dat er kandidaten afvielen, zijn die vacatures, zo bleek later uit de vragenlijst, toch naar tevredenheid vervuld.

Tabel 2.9 Vervulde vacatures: zijn er geschikte kandidaten afgehaakt tijdens de procedure? (N=109)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	4 (9%)	5 (19%)	3 (18%)	3 (23%)	3 (38%)	18 (17%)
Nee	41 (91%)	21 (81%)	14 (82%)	10 (77%)	5 (63%)	91 (83%)
Totaal	45	26	17	13	8	109

In één op de drie gevallen (33%) speelden privéredenen een rol bij het afhaken van geschikte kandidaten (zie bijlage 2, tabel B2.11). Bijna net zo vaak werd de hoogte van de financiële vergoeding als reden aangegeven. Dit speelde twee keer in het po, twee keer in het mbo en één keer in het hbo. De secundaire arbeidsvoorwaarden waren één keer in het vo en één keer in het mbo de reden voor kandidaten om af te haken tijdens het sollicitatieproces.

2.4 Profielkenmerken en matching

Als we naar het totaal kijken van alle sectoren, dan worden een visie, bestuurservaring, een inspirerende en overtuigende persoonlijkheid, een universitair opleidingsniveau⁴ en ervaring met leidinggeven het vaakst als profielkenmerk gevraagd bij de vacature. Per sector zijn de belangrijkste profielkenmerken enigszins verschillend:

- In het po werd ervaring met leidinggeven het belangrijkste gevonden, daarna volgen een visie op beleid en financiële kennis.
- In het vo waren een visie op beleid en financiële kennis het belangrijkste, daarna volgt ervaring met leidinggeven.
- In het mbo waren achtereenvolgens bestuurservaring, een universitair opleidingsniveau en een visie op beleid belangrijk.
- In het hbo werd evenveel waarde gehecht aan een visie op beleid, een universitair opleidingsniveau en ervaring in het onderwijsveld.
- In het wo was bestuurservaring het belangrijkste, gevolgd door een inspirerende en overtuigende persoonlijkheid en ervaring in de onderwijssector.

⁴ Wij hebben enkel gevraagd naar het opleidingsniveau (hbo of universitair) en niet zoals in sommige vacatures 'een academisch niveau'.

Universitair opgeleid zijn was voor de vacatures in po en vo blijkbaar minder belangrijk dan in de andere sectoren. In het po en vo waren juist ervaring met leidinggeven en financiële deskundigheid belangrijk. In het wo hechtte men belang aan ervaring in de sector, terwijl dit in de andere sectoren minder een rol speelt.

Tabel 2.10 Belangrijkste profielkenmerken die voor de vacature golden (men kon maximaal vijf profielkenmerken aangeven) (N=115)*

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Een visie op beleid/ontwikkelingen	2	1	3	1	5	57 (50%)
Bestuurservaring	6	9	1	4	1	50 (43%)
Inspirerend en overtuigend	3	6	4	5	2	45 (39%)
Universitair opleidingsniveau	7	9	2	1	4	45 (39%)
Ervaring met leidinggeven	1	3	9	8	-	43 (37%)
Financiële kennis	3	1	9	5	5	40 (35%)
Ervaring in het onderwijsveld	10	6	4	1	9	39 (34%)
Ervaring in deze onderwijssector	9	5	7	8	3	35 (30%)
Oplossings- en resultaatgericht	7	4	6	8	5	36 (31%)
Communicatief vaardig	5	6	7	7	5	35 (30%)

* De vetgedrukte cijfers betreffen de drie belangrijkste profielkenmerken per sector.

Wij hebben gevraagd in hoeverre het profiel van de aangestelde bestuurder aansloot bij de gevraagde profielkenmerken in de vacature. Als we kijken naar de tien belangrijkste gevraagde profielkenmerken in de vacature, zien we dat er niet altijd sprake was van een perfecte match.⁵ Zo sloot de gevraagde financiële kennis maar in 62 procent van de gevallen volledig aan bij de eisen van de vacatures waarvoor dit een belangrijk kenmerk was. Aan de vraag naar ervaring in de desbetreffende onderwijssector en een universitair opleidingsniveau werd in bijna alle gevallen volledig voldaan. Dit zijn dan ook cv-elementen die als uitsluitingscriteria beoordeeld kunnen worden, voordat een kandidaat wordt uitgenodigd voor een gesprek.

Aan de overige belangrijke profielkenmerken die meer betrekking hadden op visie en specifieke ervaring en competenties werd in circa driekwart van de gevallen volledig voldaan.

In de gevallen waarbij het profiel volledig aansloot, was er keuze uit meer kandidaten dan in de gevallen waarbij een of meer profielkenmerken grotendeels of enigszins aansloten.

⁵ De volledige tabel is te vinden in bijlage 2, tabel B10.

Tabel 2.11 In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature? *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)*

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	39	-	38%	62%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	56	2%	25%	73%
Bestuurservaring	46	4%	22%	74%
Inspirerend en overtuigend	43	-	26%	74%
Communicatief vaardig	35	-	23%	77%
Ervaring in het onderwijsveld	37	5%	16%	78%
Oplossings- en resultaatgericht	32	-	22%	78%
Ervaring met leidinggeven	40	-	22%	78%
Ervaring in deze onderwijssector	35	-	3%	97%
Universitair opleidingsniveau	41	-	2%	98%

Kijken we naar de sectoren (zie bijlage 2, tabel B2.14 t/m B2.18), dan zien we dat in het po de financiële kennis vaak (in 60% van de gevallen) niet volledig aansloot bij het gewenste profiel. In het vo gold dit in 30 procent van de gevallen. Op de andere belangrijke profielkenmerken in deze sectoren (visie en ervaring met leidinggeven) was sprake van een betere aansluiting. In de andere sectoren sloot het profiel van de aangestelde bestuurder in de meeste gevallen goed aan bij de eerder geconstateerde belangrijkste vacaturekenmerken.

3 HERKOMST BESTUURDERS

In dit hoofdstuk bespreken we de herkomst van de huidige, bezoldigde bestuurders die na 1 januari 2008 zijn aangesteld. Deze personen vervulden op het moment van het onderzoek dus maximaal vijf en een half jaar een bestuursfunctie. We kijken vooral naar de functie die deze bestuurders voor hun aanstelling bekleedden en in welke sector dit was. Als eerste gaan we kort in op de huidige bestuursfunctie en de achtergrondkenmerken van de bestuurders. De basis voor de cijfers wordt gevormd door de enquête die is uitgezet onder de genoemde groep bestuurders. Hierbij gaat het om in totaal 267 responderende bestuurders, die werkzaam zijn bij 252 verschillende onderwijsbesturen.¹ Met betrekking tot de herkomst van bestuurders zijn de gegevens aangevuld met de resultaten van de websearch.

3.1 Functie- en achtergrondkenmerken

Functiekenmerken

Ruim zestig procent van de respondenten was op het moment van onderzoek voorzitter van het CvB. Ongeveer een vijfde was lid van het CvB en een even groot deel was directeur of rector. Met name in het po en vo ging het relatief vaak om voorzitters van het CvB, in de andere sectoren ging het (ook) vaak om leden van het CvB.

Tabel 3.1 Functie (N=267)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Voorzitter CvB	92 (64%)	49 (73%)	16 (50%)	9 (56%)	3 (38%)	169 (63%)
Lid CvB	14 (10%)	9 (13%)	16 (50%)	6 (38%)	4 (50%)	49 (18%)
Directeur/ Rector	38 (26%)	9 (13%)	-	1 (6%)	1 (13%)	49 (18%)
Totaal	144	67	32	16	8	267

Over het totaal gezien vervulde de bestuurder in de helft van de gevallen een reeds bestaande functie en ging het om een opvolging/vervanging. In de andere helft betrof het een nieuwe functie/uitbreiding (zie bijlage 3, tabel B3.1). In het hbo en wo ging het echter vrijwel altijd om opvolging/vervanging en in het mbo in het merendeel van de gevallen. In het vo betrof het net zo vaak een nieuwe functie als een opvolging en in het po zelfs vaker. Dit heeft alles te maken met de bestuursomvormingen die in die sectoren nog volop gaande zijn. In het po, vo en mbo heeft het merendeel van de bestuurders, respectievelijk 92, 84 en 75 procent, een aanstelling voor onbepaalde tijd (zie bijlage 3, tabel

¹ De tabellen worden op het niveau van bestuurders gepresenteerd.

B3.2). In het hbo en wo heeft het merendeel, respectievelijk 75 en 100 procent, een aanstelling voor bepaalde tijd (4 jaar of langer). In het hbo en wo hebben alle onderzochte bestuurders een functieomvang van 1 fte. In het po, vo en mbo heeft een klein deel (respectievelijk 23, 15 en 6%) een deeltijdaanstelling.

Achtergrondkenmerken bestuurders

Ongeveer 80 procent van de bestuurders die de enquête hebben ingevuld is man (zie bijlage 3, tabel B3.3). Alleen het wo wijkt enigszins af, met een relatief groot aandeel vrouwen.

Circa een vijfde van de bestuurders is ouder dan 60, alleen in het mbo gaat het om een tiende van de bestuurders (zie bijlage 3, tabel B3.4). Het merendeel (61 tot 75%) is in de vijftig. In het hbo zijn relatief wat meer bestuurders van onder de vijftig.

Bij de leeftijd boven de 60 gaat het iets vaker om mannen dan om vrouwen. Bij de leeftijd onder de 50 is dat andersom (zie bijlage 3, tabel B3.5). Komende jaren zullen dus voornamelijk mannen uitstromen vanwege het bereiken van de pensioenleeftijd.

In het hbo en wo hebben alle bestuurders een universitaire achtergrond en in het mbo en vo het merendeel van de bestuurders (zie bijlage 3, tabel B3.6). In het po gaat het om minder dan de helft en heeft bijna 60 procent een hbo-achtergrond.

In het po hebben twee op de drie huidige bestuurders een lerarenopleiding of onderwijskundige opleiding afgerond (zie bijlage 3, tabel B3.7). In het vo en mbo geldt dat voor één op de drie bestuurders en in het hbo en wo komt het, op één uitzondering na, niet voor.

3.2 Vorige functie

De resultaten in deze paragraaf hebben betrekking op het vragenlijstonderdeel dat is ingevuld door (247) huidige bestuurders, aangevuld met een websearch (83 bestuurders). Van deze in totaal 330 huidige bestuurders werkte ruim driekwart voorheen ook in het onderwijs, meestal in dezelfde sector. Bijna een kwart van de bestuurders werkte eerder buiten het onderwijs.² Vooral in het wo kwamen relatief veel bestuurders van buiten het onderwijs. In het po en en vo kwam dit het minst vaak voor.

Tabel 3.2 Herkomst onderwijsbestuurders (N=330)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Onderwijs zelfde sector	92 (70%)	43 (69%)	25 (52%)	22 (38%)	12 (40%)	194 (59%)
Onderwijs andere sector	23 (17%)	11 (18%)	10 (21%)	16 (28%)	2 (7%)	62 (18%)
Buiten het onderwijs	18 (14%)	8 (13%)	13 (27%)	20 (34%)	16 (53%)	75 (23%)
Totaal	133	62	48	58	30	331

² Als men meerdere functies had, hebben we de belangrijkste en meest recente genomen.

Slechts 17 procent van de bestuurders die voorheen in het onderwijs werkten, werkte in een andere onderwijssector dan nu. Met name huidige hbo-bestuurders werkten voorheen in een andere onderwijssector.

Tabel 3.3 Vorige functie binnen het onderwijs: welk bestuur (N=256)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Hetzelfde bestuur	70 (61%)	24 (44%)	12 (34%)	14 (37%)	10 (71%)	130 (51%)
Een ander bestuur in dezelfde onderwijssector	22 (19%)	19 (35%)	13 (37%)	8 (21%)	2 (14%)	64 (25%)
Een ander bestuur in een andere onderwijssector	14 (12%)	9 (17%)	6 (17%)	14 (37%)	1 (7%)	44 (17%)
Anders*	9 (8%)	2 (4%)	4 (11%)	2 (5%)	1 (7%)	18 (7%)
Totaal	115	54	35	38	14	256

* Bij de categorie anders gaat het om personen die wel in binnen het onderwijs werken, echter niet bij een onderwijsinstelling, maar bijvoorbeeld het NVAO, DUO of het ministerie van OCW.

Bestuurders zijn behoorlijk sectorvast (zie bijlage 3, tabel B3.8). Hbo-bestuurders die voorheen in een andere sector werkten, deden dat voornamelijk in het wo. Afgezien van twee bestuurders, werkten wo-bestuurders voorheen ook in het wo. De twee andere bestuurders werkten in het hbo en in een onderwijsbaan die niet tot een specifieke sector te benoemen viel. Met name po- en vo-bestuurders waren voorheen directeur of rector binnen het onderwijs (zie bijlage 3, tabel B9). Mbo- en hbo-bestuurders waren voorheen voornamelijk ook voorzitter of lid van een CvB. Bij wo-bestuurders is afdelingshoofd/manager de vaakst genoemde voorgaande functie.

Bestuurders die voorheen buiten het onderwijs werkten, deden dat het vaakst in de niet-financiële dienstverlening of bij de overheid. Bij hbo- en wo-bestuurders werd de sector techniek/innovatie/ICT daarnaast ook genoemd.

Tabel 3.4 Vorige functie buiten het onderwijs: sector (N=75)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Dienstverlening (niet financieel)	8 (44%)	4 (50%)	3 (23%)	6 (30%)	5 (31%)	26 (35%)
Overheid	4 (22%)	2 (25%)	5 (38%)	6 (30%)	3 (19%)	20 (27%)
Techniek/innovatie/ ICT	-	-	-	3 (15%)	5 (31%)	8 (11%)
Dienstverlening (financieel)	1 (6%)	2 (25%)	2 (15%)	1 (5%)	1 (6%)	7 (9%)
Gezondheidszorg	4 (22%)	-	1 (8%)	-	1 (6%)	6 (8%)
Anders	1 (6%)	-	2 (15%)	4 (20%)	1 (6%)	8 (11%)
Totaal	18	8	13	20	16	75

Afgezien van de vo-bestuurders waren degenen die voorheen buiten het onderwijs werkten directeur of bestuurslid (zie bijlage 3, tabel B3.10). Vo-bestuurders waren vaker manager of afdelingshoofd.

3.3 Nevenfunctie

Dertien procent van de huidige onderwijsbestuurders heeft naast de huidige bezoldigde bestuursfunctie nog een andere betaalde functie. Dit komt wat vaker voor in het hbo en wo. Twee derde van de bestuurders met een nevenfunctie heeft overigens een voltijdsaanstelling als onderwijsbestuurder.

Tabel 3.5 Naast huidige bestuursfunctie nog andere betaalde functie (N=264)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	16 (11%)	11 (16%)	3 (10%)	3 (19%)	2 (25%)	35 (13%)
Nee	126 (89%)	56 (84%)	28 (90%)	13 (81%)	6 (75%)	229 (87%)
Totaal	142	67	31	16	8	264

Bij veertig procent van de bestuurders met een andere functie betreft het ook een functie in het onderwijs. Bij bijna twee derde van de degenen met een nevenfunctie in het onderwijs gaat het om een andere onderwijssector. De meest genoemde functies zijn docent en bestuurslid/commissaris (zie bijlage 3, tabel B3.11 en B3.12).

Tabel 3.6 Andere betaalde functie: sector onderwijs (N=35)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	9 (56%)	3 (27%)	1 (33%)	1 (33%)	-	14 (40%)
Nee	7 (44%)	8 (73%)	2 (67%)	2 (67%)	2 (100%)	21 (60%)
Totaal	16	11	3	3	2	35

Van de bestuursleden met een nevenfunctie buiten het onderwijs gaat het in een derde van de personen om de sector gezondheidszorg, een derde overige dienstverlening, en de rest bij de overheid of in de financiële dienstverlening. Ruim zestig procent is bestuurslid/commissaris of lid van de Raad van Toezicht (zie bijlage 3, tabel B3.13 en B3.14).

3.4 Motieven en tevredenheid

Een uitdagende functie was in alle sectoren de belangrijkste of op een na belangrijkste reden om te kiezen voor de bestuursfunctie. Voor vo-bestuurders staat de inhoud van de functie op nummer 1. De mogelijkheid om de eigen leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten uit te bouwen, is samen met een uitdagende functie het vaakst door wo-bestuurders aangegeven als de belangrijkste reden. Voor hbo-bestuurders was de maatschappelijke bijdrage van de functie de belangrijkste reden om voor de bestuursfunctie te kiezen. Primaire en secundaire voorwaarden speelden maar een beperkte rol, volgens de respondenten. Deze komen dan ook niet terug in onderstaande tabel met de belangrijkste redenen.

Tabel 3.6 Belangrijkste redenen waarom men gekozen heeft voor deze functie
(meer antwoorden mogelijk) (N=264)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Uitdagende functie	1	2	1	2	1	198 (75%)
Inhoud van de functie	3	1	2	2	4	184 (70%)
Leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten verder uitbouwen	2	2	4	2	1	180 (68%)
Veel ervaring met/in het onderwijsveld	4	4	5	5	5	137 (52%)
Maatschappelijke bijdrage door deze functie	5	5	3	1	3	135 (51%)
Wens om in het onderwijs te werken	6	6	6	6	5	67 (25%)

* De vetgedrukte cijfers betreffen de drie belangrijkste profielkenmerken per sector. Redenen die even vaak werden genoemd, krijgen een gelijk cijfer in de rangorde.

37 procent van de bestuurders is zeer tevreden en 55 procent tevreden met de huidige functie; het meest tevreden zijn de bestuurders in het vo en ho. Slechts een klein aantal neemt een neutrale houding aan of is ontevreden.

Tabel 3.7 Tevredenheid met huidige functie (N=260)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Zeer tevreden	43 (31%)	35 (52%)	8 (26%)	7 (44%)	4 (57%)	97 (37%)
Tevreden	85 (61%)	29 (43%)	21 (68%)	7 (44%)	2 (29%)	144 (55%)
Neutraal	11 (8%)	1 (1%)	2 (6%)	2 (13%)	-	16 (6%)
(Zeer) ontevreden	-	2 (3%)	-	-	1 (14%)	3 (1%)
Totaal	139	67	31	16	7	260

3.5 Ervaring

In tabel 3.8 worden de portefeuilleonderwerpen van de bestuurders weer-gegeven en wordt gekeken of zij op deze terreinen ook ervaring hadden vanuit hun vorige functie. Met strategie en beleid, het portefeuilleonderwerp dat het meest wordt aangegeven, had men in veel gevallen al ervaring opgedaan in de vorige functie. In het hbo had men het minst ervaring met de portefeuille-onderwerpen kwaliteit (43%) en onderwijs (40%). In het wo sloot de ervaring op enkele onderwerpen ook niet helemaal aan, zoals huisvesting & facilitaire zaken, ICT en kwaliteit. Het gaat hier echter om een klein aantal respondenten.

Tabel 3.8 Portefeuilleonderwerpen bestuursfunctie* en ervaring vanuit vorige functie (N=246)

	Po N=132	Vo N=62	Mbo N=29	Hbo N=15	Wo N=8	Totaal N=246
Strategie & beleid	87%	86%	83%	91%	80%	86%
P&O/HRM	77%	87%	67%	57%	-	76%
Kwaliteit	80%	85%	75%	43%	33%	79%
Financiën	75%	79%	69%	86%	50%	76%
Onderwijs	94%	96%	79%	40%	100%	92%
Huisvesting & facilitaire zaken	59%	77%	60%	71%	20%	62%
PR & communicatie & externe contacten	65%	77%	79%	70%	-	67%
ICT	68%	65%	53%	71%	20%	64%
Internationalisering	48%	58%	62%	63%	67%	56%
Onderzoek	53%	24%	50%	29%	100%	43%

* Men kon meerdere portefeuilleonderwerpen aangeven.

Bijna alle bestuurders (97%) hadden in hun vorige baan een leidinggevende functie, ongeacht of dit binnen of buiten het onderwijs was. We wijzen er hier nog op dat ervaring met leidinggeven op de vijfde plek stond bij meest gevraagde profielkenmerken voor vacatures (zie hoofdstuk 2).

4 BESTEMMING VERTROKKEN BESTUURDERS

In dit hoofdstuk kijken we naar de redenen van vertrek van onderwijsbestuurders en wat zij na hun bestuursfunctie doen. Het gaat daarbij om recent (na januari 2011) vertrokken bestuurders. De resultaten zijn gebaseerd op de enquête die door Raden van Toezicht is ingevuld. De redenen van vertrek van bestuurders zijn hier dus vanuit het perspectief van de toezichthouders benoemd.

4.1 Achtergrondkenmerken vertrokken bestuurders

De deelnemende Raden van Toezicht gaven aan dat er na 1 januari 2011 82 bestuurders waren vertrokken die in totaal 78,7 fte vervulden. In tachtig procent van de gevallen ging het om één vertrokken bestuurder per bestuur en in de overige twintig procent om twee bestuurders (zie bijlage 4, tabel B4.1). De vervolgvragen hadden betrekking op de (69) laatst vertrokken bestuurders. Tabel 4.1 geeft per sector het aantal bestuurders waarover we iets kunnen zeggen en het jaar waarin zij zijn vertrokken. Let wel, de tabel geeft alleen maar aan wanneer de laatst vertrokken bestuurders het bestuur hebben verlaten. Al deze vertrokken bestuurders hadden overigens een aanstellingsomvang van 1 fte.

Tabel 4.1 Aantal vertrokken bestuurders per jaar (N=69)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
2011	5 (25%)	5 (25%)	5 (36%)	2 (22%)	-	17 (25%)
2012	10 (50%)	10 (50%)	7 (50%)	5 (56%)	4 (67%)	36 (52%)
1 ^e helft 2013	5 (25%)	5 (25%)	2 (14%)	2 (22%)	2 (33%)	16 (23%)
Totaal	20	20	14	9	6	69

4.2 Reden van vertrek

Een belangrijke reden voor vertrek van de bestuurders is, dat zij met (pre)pensioen gaan.¹ De wens om een nieuwe uitdaging aan te gaan of buiten het onderwijs te werken, wordt ook met enige regelmaat genoemd als reden voor vertrek en dan met name in het wo en in het hbo.

Het komt voor dat als reden wordt aangegeven dat bestuurders uit hun functie zijn ontheven of hierom verzocht hebben. Het is hierbij niet bekend wat de achterliggende oorzaak is en bij wie het initiatief voor het vertrek lag, bij de

¹ Wij hebben geen informatie over hoe oud de bestuurders waren toen zij met (pre)pensioen gingen.

Raad van Toezicht of bij de vertrekkende bestuurder. Slechts in vijf gevallen was er sprake van vertrek 'wegens onenigheden'.

Tabel 4.2 Reden van vertrek van oud-bestuurders (meer antwoorden mogelijk) (N=69)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
(Pre)pensioen, vut, fpu	8 (40%)	6 (30%)	5 (36%)	3 (33%)	1 (17%)	23 (33%)
Termijn dienstverband afgelopen	1 (5%)	2 (10%)	1 (7%)	1 (11%)	1 (17%)	6 (9%)
Uit functie ontheven of hiertoe verzocht	7 (35%)	4 (20%)	2 (14%)	2 (22%)	1 (17%)	16 (23%)
Wegens onenigheden	2 (10%)	1 (5%)	-	1 (11%)	1 (17%)	5 (7%)
Wens om nieuwe uitdaging aan te gaan/buiten onderwijs te werken	2 (10%)	5 (25%)	2 (14%)	3 (33%)	3 (50%)	15 (22%)
Aanstelling (tijdsbesteding, financiële vergoeding, zwaarte werk, reistijd)	2 (10%)	2 (10%)	1 (7%)	-	-	5 (7%)
Privéomstandigheden	1 (5%)	-	1 (7%)	-	-	2 (3%)
Anders/geen antwoord	-	3 (15%)	4 (29%)	2 (22%)	-	9 (13%)

4.3 Bestemming

Van 61 bestuurders weten we via de Raden van Toezicht waar ze na hun vertrek terecht zijn gekomen. In totaal 52 procent is met pensioen gegaan of had nog geen nieuwe baan, 48 procent had wel een nieuwe baan, meestal in het onderwijs en soms buiten het onderwijs.

Tabel 4.3 Bestemming onderwijsbestuurders (N=61)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Onderwijs zelfde sector	6 (35%)	7 (41%)	2 (17%)	2 (25%)	2 (33%)	19 (32%)
Onderwijs andere sector	0 (0%)	1 (6%)	1 (8%)	1 (13%)	2 (33%)	5 (8%)
Buiten het onderwijs	0 (0%)	2 (12%)	1 (8%)	1 (13%)	1 (17%)	5 (8%)
Pensioen/geen baan	11 (65%)	7 (41%)	8 (67%)	4 (50%)	1 (17%)	31 (52%)
Totaal	17	17	12	8	6	60

Van de vertrokken bestuurders die niet met pensioen zijn gegaan, heeft ongeveer twee derde volgens de Raden van Toezicht een nieuwe baan. Dit geldt met name voor bestuurders in het wo, hbo en vo en in mindere mate voor degenen in po en mbo. Niet alle Raden van Toezicht zijn op de hoogte van een eventuele nieuwe baan van de bestuurder (16%).

Tabel 4.4 Nieuwe baan (N=45)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	6 (50%)	10 (71%)	4 (50%)	5 (83%)*	5 (100%)	30 (67%)
Nee	3 (25%)	1 (7%)	3 (38%)	1 (17%)	-	8 (18%)
Weet niet	3 (25%)	3 (21%)	1 (13%)	-	-	7 (16%)
Totaal	12	14	8	6	5	45

* Van 1 vertrokken hbo-bestuurder. weten we alleen dat hij of zij een nieuwe baan heeft, maar niet wat voor baan dat is.

Ruim driekwart van de oud-bestuurders met een nieuwe baan heeft weer een baan in het onderwijs (in het po zelfs allemaal, zie bijlage 4, tabel B4.2).

Slechts een klein deel werkt buiten het onderwijs. Driekwart van degenen die weer in het onderwijs werken, werkten ook in dezelfde onderwijssector als voorheen.

De po-bestuurders zijn allemaal in dezelfde sector blijven werken. De sector-wisselingen vonden dus vooral plaats door oud-bestuurders uit de andere sectoren. Het gaat hier maar om enkele gevallen.

Tabel 4.5 Nieuwe baan binnen het onderwijs: welk bestuur (N=24)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Hetzelfde bestuur	2 (33%)	1 (13%)	1 (33%)	-	-	4 (17%)
Een ander bestuur in dezelfde onderwijssector	4 (67%)	6 (75%)	1 (33%)	2 (67%)	2 (50%)	15 (63%)
Een ander bestuur in een andere onderwijssector	-	1 (13%)	1 (33%)	1 (33%)	2 (50%)	5 (20%)
Totaal	6	8	3	3	4	24

Van degenen die weer in het onderwijs werken, is ruim 60 procent opnieuw lid of voorzitter van een College van Bestuur. In het mbo en hbo is dit bij alle vertrokken bestuurders het geval. In de overige sectoren worden ook andere functies, zoals rector, afdelingshoofd en hoogleraar genoemd.

Van de vijf oud-bestuurders die buiten het onderwijs werken, werken er drie bij de overheid. De andere twee werken in de gezondheidszorg en dienstverlening. Twee van de vijf oud-bestuurders werken momenteel als directeur of bestuurslid, één heeft een andere functie en van twee is het onbekend welke functie ze bekleden (zie bijlage 4, tabel B4.4 en B4.5).

Vanuit de vragenlijst voor vertrokken bestuurders en de websearch² is ook de herkomst en bestemming van oud-bestuurders in kaart gebracht (zie bijlage 4, tabel B4.5 t/m B4.10). Dit beeld komt overeen met het bovenstaande, dat door de Raden van Toezicht is gegeven.

² Het ging om 14 oud-bestuurders die de vragenlijst voor vertrokken bestuurders hebben ingevuld en 17 vertrokken bestuurders die we via een websearch hebben nagetrokken.

5 SECTORSPECIFIEKE RESULTATEN

Omdat de bestuurlijke situatie in de sectoren van elkaar verschilt en elke sector eigen kenmerken heeft, presenteren we in dit afsluitende hoofdstuk de belangrijkste bevindingen samengevat per sector

5.1 Primair onderwijs (po)

Vacatures bestuurders

Bij ongeveer 13 procent van het totaal aantal po-besturen ontstonden in de afgelopen tweeënhalf jaar vacatures voor bezoldigde bestuurders. Het ging daarbij naar schatting om totaal 158 vacatures.

Bij bijna 60 procent van de vacatures ging het om een opvolging of vervanging voor een bestaande bestuursfunctie. In de overige gevallen ging het om een nieuwe functie of uitbreiding binnen het bestuur. Driekwart van de vacatures betreft een aanstelling voor onbepaalde tijd.

Sollicitatieprocedure en vacaturevervulling

Volgens Raden van Toezicht is twee derde van de vacatures openbaar bekend gemaakt via een (gedrukt of digitaal) medium. Bij bijna een kwart van de vacatures is personen gevraagd om te solliciteren. Volgens een derde van de huidige bestuurders ging het bij hun aanstelling om een overgang van een directiefunctie naar die van bezoldigd bestuurder in een gewijzigd toezichtsmodel.

Bij zo'n 30 procent van de vacatures had men de keus uit een kleine groep (een tot vijf) kandidaten en bij 40 procent tussen zes of meer kandidaten. Bij de overige 30 procent kon men niet aangeven hoeveel kandidaten er waren en in een enkel geval had niemand zich gemeld.

Bijna twee derde van de vacatures was binnen twee maanden vervuld. Over het geheel genomen, waren de meeste vacatures tijdig vervuld. Een tiende van de vacatures was niet tijdig vervuld.

Bij het overgrote deel van de vervulde vacatures sloot het profiel van de aangestelde bestuurder goed aan bij het gewenste profiel. Bij de vacatures waarin de profielkenmerken financiële kennis en bestuurservaring belangrijk waren, was dit iets minder vaak het geval.

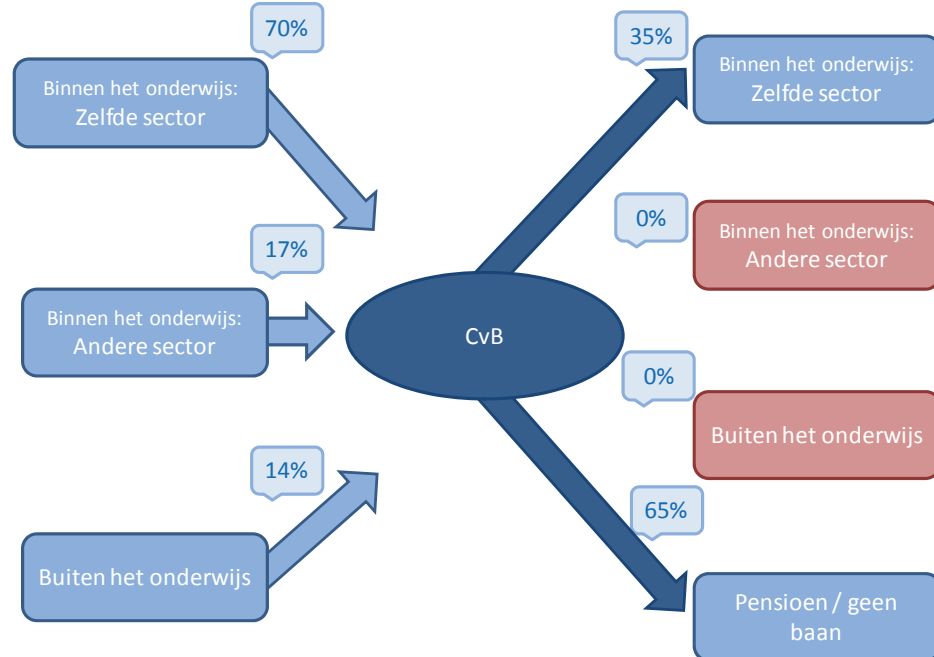
Herkomst huidige bestuurders

Bijna driekwart van de aangestelde bezoldigde bestuurders werkte voorheen ook in het po en nog eens 17 procent kwam uit een andere onderwijssector. Ongeveer 70 procent van de po-bestuurders die voorheen ook binnen het onderwijs werkten, had al een directiefunctie. Degenen die buiten het onderwijs werkten, kwamen vooral uit de niet-financiële dienstverlening, van de overheid en uit de gezondheidszorg.

Bestemming vertrokken bestuurders

Van de vertrokken bestuurders werkt een derde weer binnen het onderwijs en allen weer binnen het po. De rest is voor het overgrote deel met pensioen gegaan en een klein deel heeft (nog) geen nieuwe baan.

Figuur 5.1 Primair onderwijs*



* Herkomst: N=132; bestemming: N=17.

5.2 Voortgezet onderwijs (vo)

Vacatures bestuurders

In het gehele vo ontstonden naar schatting 118 vacatures bij 30 procent van de besturen.

In driekwart van de vacatures moest een bestuurder worden opgevolgd of vervangen en bij een kwart ging het om uitbreiding van het bestuur met een nieuwe functie. Bij 60 procent gaat het om een aanstelling voor onbepaalde tijd.

Sollicitatieprocedure en vacaturevervulling

Bijna 80 procent van de vacatures werd openbaar gepubliceerd. Bij 29 procent van de vacatures heeft de Raad van Toezicht personen gevraagd om te solliciteren. Volgens 30 procent van de huidige bestuurders ging het bij hun aanstelling om een overgang van een directiefunctie naar die van bezoldigd bestuurder in een gewijzigd toezichtsmodel.

Bij een kleine kwart van de vacatures had men de keuze tussen uit een kleine groep (maximaal vijf) kandidaten en bij ruim de helft uit zes personen of meer.

Bij de overige vacatures wist men niet meer hoeveel kandidaten er waren. Bijna 60 procent van de vacatures was binnen twee maanden vervuld. Bij enkele vacatures kostte de vervulling meer dan zes maanden. Van de vervulde vacatures was 80 procent tijdig vervuld.

Het profiel van de aangestelde bestuurder sloot goed aan bij het gewenste profiel. In de vacatures waarin de profielkenmerken bestuurservaring en een inspirerend en overtuigende persoonlijkheid belangrijk waren, was dit iets minder vaak het geval.

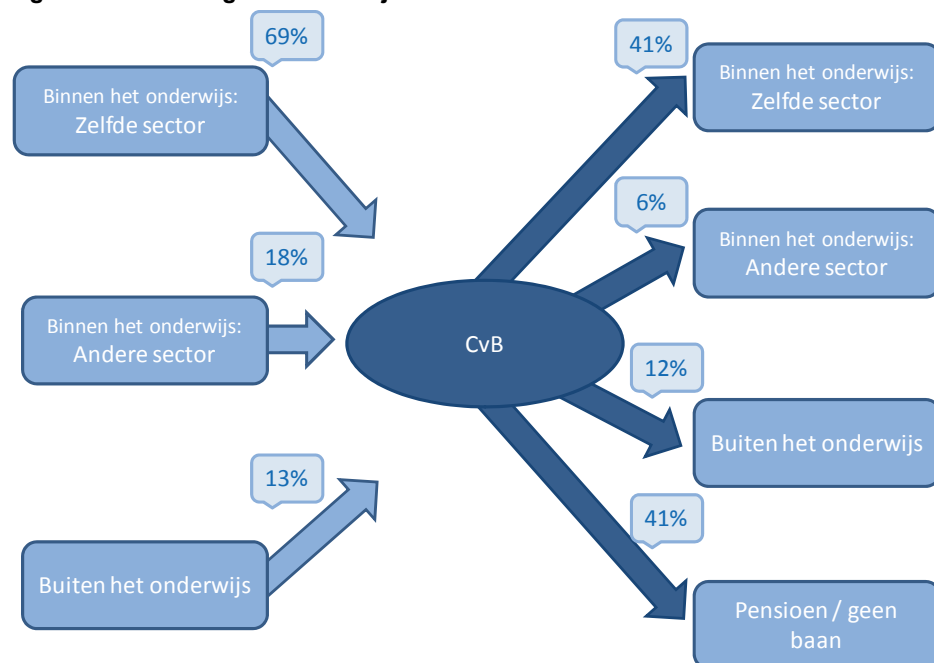
Herkomst huidige bestuurders

De aangestelde vo-bestuurders werkten voorheen vaak al in het onderwijs en voornamelijk in het vo. Ongeveer twee derde van degenen die in het onderwijs werkten, kwam uit een directiefunctie. Degenen die van buiten het onderwijs kwamen, waren vooral afkomstig uit de (niet-financiële) dienstverlening.

Bestemming vertrokken bestuurders

Het bereiken van de pensioenleeftijd en de wens voor nieuwe uitdaging zijn de meest genoemde vertrekredenen voor onderwijsbestuurders. Degenen met een nieuwe baan werken voornamelijk binnen het onderwijs en blijven binnen dezelfde sector. Slechts één op de tien vertrekt uit het onderwijs.

Figuur 5.2 Voortgezet onderwijs*



* Herkomst: N=62; bestemming: N=17.

5.3 Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)

Vacatures bestuurders

Naar schatting zijn bij ongeveer de helft van de mbo-besturen vacatures ontstaan met een totaal van 47 vacatures.

In bijna alle gevallen ging het om opvolging of vervanging voor een bestaande bestuursfunctie. Bij bijna de helft van de vacatures ging het om een aanstelling voor onbepaalde tijd, in de rest van de gevallen meestal om een aanstellingsduur van vier jaar.

Sollicitatieprocedure en vacaturevervulling

Ruim 80 procent van de vacatures werd openbaar kenbaar gemaakt. Verder werden er bij de helft van de vacatures personen gevraagd om te solliciteren. Bij ruim de helft van de vacatures had men zeker de keuze uit meer dan zes kandidaten.

Bijna 30 procent van de vacatures werd binnen twee maanden vervuld. Ruim 80 procent van de vervulde vacatures werd tijdig vervuld.

In het overgrote deel van de vervulde vacatures sloot het profiel van de aangestelde bestuurder goed aan bij het gewenste profiel. In de vacatures waarin de profielkenmerken financiële kennis, ervaring met leidinggeven of een inspirerende en overtuigende persoonlijkheid belangrijk waren, was dit iets minder vaak het geval.

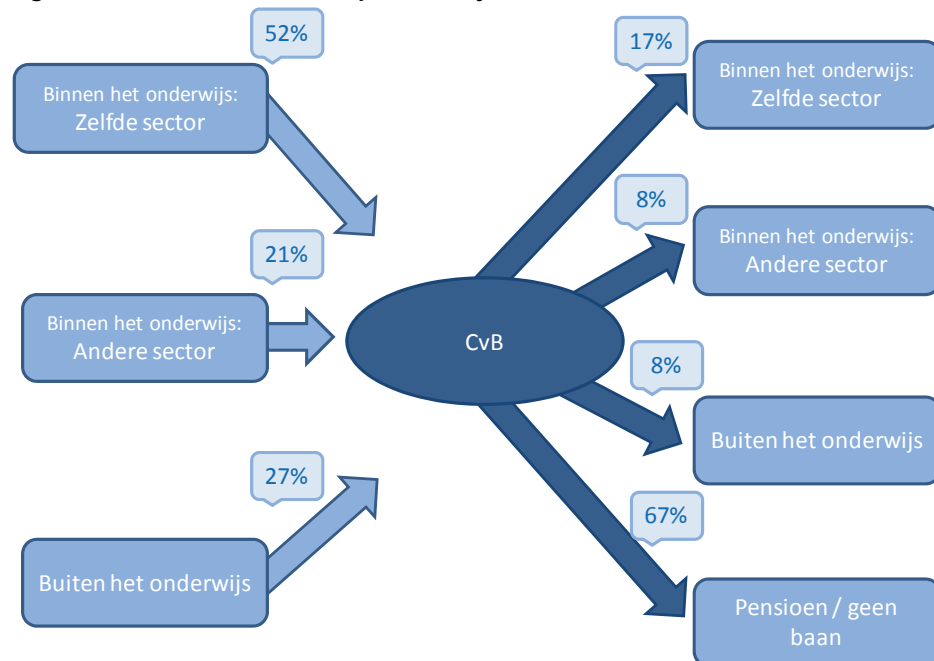
Herkomst huidige bestuurders

Ruim de helft van de mbo-bestuurders werkte voorheen ook al in het mbo en een vijfde kwam uit een andere onderwijssector. Voorheen vervulde de helft van degenen die in het onderwijs werkten ook al een functie als onderwijsbestuurder. Ongeveer een kwart van de aangestelde bestuurders kwam van buiten het onderwijs, Zij werkten vooral voor de overheid.

Bestemming vertrokken bestuurders

Twee vijfde van de mbo-bestuurders vertrekken in verband met pensionering en een vierde heeft (nog) geen nieuwe baan. Eén op de vijf blijft binnen het onderwijs.

Figuur 5.3 Middelbaar beroepsonderwijs*



* Herkomst: N=48; bestemming: N=12.

5.4 Hoger beroepsonderwijs (hbo)

Vacatures bestuurders

In het hbo zijn naar schatting bij 60 procent van het totaal aantal besturen vacatures ontstaan. Het ging om een totaal aantal van 33 vacatures.

Bij bijna alle vacatures was er sprake van opvolging of vervanging van een bestuurder.

Ruim een derde van de vacatures betrof een aanstelling voor onbepaalde tijd en de helft een aanstelling voor vier jaar. In de overige gevallen ging het om een aanstelling voor een kortere periode.

Sollicitatieprocedure en vacaturevervulling

Bijna twee derde van de vacatures werd openbaar gepubliceerd. In de helft van de gevallen vroeg de Raad van Toezicht specifieke personen om te solliciteren. Bij ruim 40 procent kon men kiezen uit minder dan vijf kandidaten en bij bijna 30 procent uit zes of meer. In een enkel geval waren er geen sollicitanten.

Bij ruim driekwart van de vacatures waren meer dan twee maanden nodig om de vacature te vervullen; bij een kwart kostte dit minder dan twee maanden. 30 procent van de vervulde vacatures was uiteindelijk niet tijdig vervuld.

Bij het overgrote deel van de vervulde vacatures sloot het profiel van de aangestelde bestuurder goed aan bij het gewenste profiel. In de vacatures waarin de profielkenmerken ervaring met leidinggeven of een inspirerende en overtuigende persoonlijkheid belangrijk waren, was dit iets minder vaak het geval.

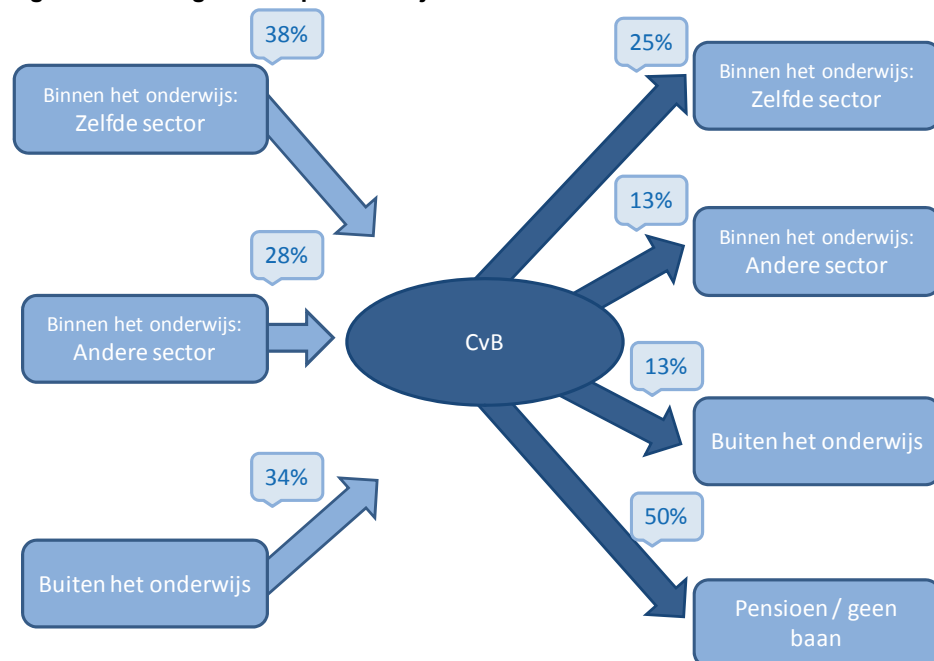
Herkomst huidige bestuurders

Twee derde van de aangestelde hbo-bestuurders werkte voorheen ook in het onderwijs en van deze personen werkte ruim de helft ook in het hbo. Kwamen ze uit een andere onderwijssector, dan was dat vooral uit het wo. Van degenen die in het onderwijs werkten, vervulden de meesten de functie van onderwijsbestuurder of van afdelingshoofd/manager. Ongeveer een derde van de aangestelde bestuurders kwam van buiten het onderwijs. Zij werkten voornamelijk in de niet-financiële dienstverlening of bij de overheid.

Bestemming vertrokken bestuurders

Als redenen voor vertrek worden pensionering en de wens voor een nieuwe uitdaging (buiten het onderwijs) het meest genoemd. Van degenen met een nieuwe baan werkt driekwart weer in het onderwijs.

Figuur 5.4 Hoger beroepsonderwijs*



* Herkomst: N=58; bestemming: N=8.

5.5 Wetenschappelijk onderwijs (wo)

Vacatures bestuurders

Bij ongeveer driekwart van de besturen in het wo zijn naar schatting vacatures ontstaan met totaal aantal van 14 vacatures.

In alle gevallen betrof de vacature een opvolging of vervanging voor een bestaande bestuursfunctie. Bij bijna twee derde van de vacatures ging het om een aanstelling voor vier jaar. In de overige gevallen ging het bijna even vaak om een aanstelling voor onbepaalde tijd als om een aanstellingsduur voor minder dan vier jaar.

Sollicitatieprocedure en vacaturevervulling

De helft van de vacatures werd openbaar gepubliceerd en de andere helft niet. Bij de helft van de vacatures werd personen gevraagd om te solliciteren. Bij ruim 60 procent had men de keus uit maximaal vijf kandidaten, in een enkel geval uit meer dan zes. De helft van de vacatures werd binnen twee maanden vervuld en de andere helft tussen de twee en zes maanden. Een achtste van de vacatures was niet tijdig vervuld.

In grootste deel van de vervulde vacatures sloot het profiel van de aangestelde bestuurder goed aan bij het gewenste profiel. In de vacatures waarin het profielkenmerken financiële kennis belangrijk was, was dit iets minder vaak het geval.

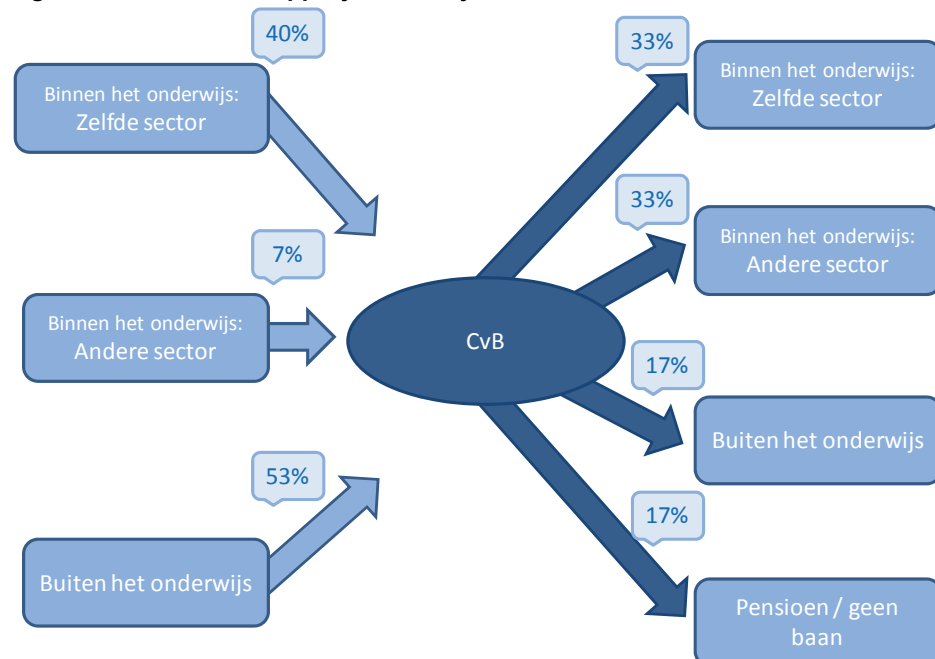
Herkomst huidige bestuurders

Ongeveer de helft van de wo-bestuurders werkte voorheen ook in het onderwijs en bijna allemaal in dezelfde sector. Afdelingshoofd/manager is de meest voorkomende functie voor degenen die voorheen het onderwijs werkten. Ook ongeveer de helft was afkomstig van buiten het onderwijs. Zij werkten voornamelijk in de niet-financiële dienstverlening of binnen de sector techniek/innovatie/ICT.

Bestemming vertrokken bestuurders

De belangrijkste reden voor de bestuurders om te vertrekken is de wens om een nieuwe uitdaging (binnen of buiten het onderwijs) aan te gaan. Een vijfde van de vertrokken bestuurders met een nieuwe baan werkt nu buiten het onderwijs. Eén op de drie werkt nog in het wo en één op de drie in een andere onderwijssector.

Figuur 5.5 Wetenschappelijk onderwijs*



* Herkomst: N=30; bestemming: N=6.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Onderzoeksvragen en tabellen bij hoofdstuk 1

Onderzoeksvragen

Herkomst bestuurders

Reikwijdte: bestuurders die in de afgelopen vijf en een half jaar (1-1-2008 tot 1-7-2013) zijn benoemd/aangesteld in hun huidige functie

- Uit welke sector of uit welke onderwijssector zijn bezoldigde bestuurders van onderwijsinstellingen afkomstig?
- Wat is de opleidingsachtergrond van de bestuurder?
- Welke functie hebben zij bij hun vorige aanstelling bekleed?
- Waarom hebben zij gekozen voor deze bestuursfunctie?
- Hoe heeft de bestuurder kennisgenomen van de vacature? Is de bestuurder gevraagd, heeft hij gereageerd of een (openbare) vacature of is het op een andere manier verlopen?
- Betreft de functie die de bestuurder is gaan bekleden een nieuwe functie (uitbreiding) of betreft het een opvolging (vervanging)?
- Sinds wanneer bekleedt de bestuurder deze functie?

Bestemming vertrokken bestuurders

Reikwijdte: vertrokken bestuurders die in de afgelopen twee en een half jaar (1-1-2011 tot 1-7-2013) een andere functie hebben aanvaard of gaan aanvaarden.

- Welke functie heeft de vertrokken bestuurder of vertrekkende bestuurder bekleed?
- Hoe lang heeft de vertrokken bestuurder/vertrekkende bestuurder de functie bekleed?
- Wat is de reden of zijn de redenen om een nieuwe functie te accepteren?
- Wat voor nieuwe functie heeft de vertrokken bestuurder/vertrekkende bestuurder aanvaard? Is dit binnen of buiten het onderwijs en welke onderwijssector betreft het?

Arbeidsmarktproblemen

Reikwijdte: vacatures voor bestuurders in 2011, 2012 en de eerste helft van 2013.

- Hoeveel tijd was er nodig om de vacature(s) te vervullen?
- Op welke manier is/zijn de vacature(s) vervuld? Welke kanalen zijn hiervoor gebruikt (intern/extern)? Zijn de gebruikte kanalen allemaal tegelijk gebruikt of is er pas voor sommige kanalen gekozen naar aanleiding van een gering of kwalitatief niet aansluitend aanbod?
- Hoeveel kandidaten hebben zich gemeld?
- Hoe tevreden is men over aan aanbod van kandidaten? In hoeverre sloot het profiel van de kandidaat aan bij de vacature?

- Hoe tevreden was men met de kandidaat waarvoor is gekozen op het moment van de vervulling?
- Was of waren de vacature(s) moeilijk vervulbaar?
- Zijn er ook vacatures niet vervuld? Voor wat voor oplossing is er destijds gekozen?
- Indien niet vervuld of moeizaam vervuld: heeft de continuïteit van de onderwijsinstelling gevaar gelopen door de moeizame vervulling van de vacature?

Overkoepelende vragen per sector

- Is er sprake van mobiliteit tussen de verschillende onderwijssectoren? In hoeverre is er sprake van mobiliteit?
- Wat is de lengte van het dienstverband van zittende, vertrokken en vertrekkende bestuurders?
- Is er een verband tussen de vacaturevervulling, de achtergrond van kandidaten, de zittende bestuurders en kenmerken van de onderwijssector (omvang bestuur/instelling, regionale ligging)?

Screeningsvragen

De vragenlijsten startten met een aantal screeningsvragen om vast te stellen of het bestuur of de bestuurder tot de doelgroep behoorde. Zo niet, dan is men direct naar het einde van de vragenlijst geleid.

Raden van Toezicht

Als er geen sprake was van bezoldigde bestuurders binnen het bestuur of vacatures na 1 januari 2011, behoorde men niet tot de doelgroep. Bij de vragenlijst die door de Raden van Toezicht zijn ingevuld ging het uiteindelijk om 117 geschikte vragenlijsten.

Tabel B1.1 Resultaat screeningsvragen vragenlijst Raad van Toezicht

Respons		Bezoldigd		Recente vacatures	
Po	330	Ja	176	Ja	48 (27%)
		Nee	154	Nee	128 (73%)
Vo	101	Ja	81	Ja	30 (37%)
		Nee	20	Nee	51 (63%)
Mbo	33	Ja	33	Ja	17 (52%)
		Nee	-	Nee	16 (48%)
Hbo	23	Ja	23	Ja	14 (61%)
		Nee	-	Nee	9 (39%)
Wo	10	Ja	10	Ja	8 (80%)
		Nee	-	Nee	2 (20%)
Totaal	497	Ja	323	Ja	117 (36%)
		Nee	174	Nee	206 (64%)

Huidige bestuurders

De doelgroep van huidige bestuurders diende eveneens uit bezoldigde bestuurders te bestaan. Verder was het criteria dan zij niet eerder dan 2008 waren aangesteld in het huidige functie als bestuurder. Na screening waren er bij de vragenlijst voor huidige bestuurders 267 vragenlijsten geschikt voor verdere analyse. Bij deze groep ging het overigens om 252 verschillende onderwijsbesturen; aangezien meerdere bestuurders per bestuur de vragenlijst konden invullen.

Tabel B1.2 Resultaat screeningsvragen vragenlijst huidige bestuurders

	Respons	Bezoldigd	Recent aangesteld
Po	302	Ja 179	Ja 144 (80%)
		Nee 123	Nee 35 (20%)
Vo	89	Ja 79	Ja 67 (85%)
		Nee 10	Nee 12 (15%)
Mbo	43	Ja 43	Ja 32 (74%)
		Nee -	Nee 11 (26%)
Hbo	18	Ja 18	Ja 16 (89%)
		Nee -	Nee 2 (11%)
Wo	10	Ja 10	Ja 8 (80%)
		Nee -	Nee 2 (20%)
Totaal	462	Ja 329	Ja 267 (81%)
		Nee 133	Nee 62 (19%)

Representativiteit

Tabel B1.3 Bezoldigde besturen afgezet tegen het aantal scholen onder bestuur

		Po			Vo	
Aantal scholen onder bestuur	Populatie ¹	Respons enquête RvT	Respons enquête bestuurders	Populatie	Respons enquête RvT	Respons enquête bestuurders
1	11%	16%	13%	59%	52%	54%
2-5	15%	18%	17%	27%	33%	28%
6-10	16%	23%	21%	6%	9%	9%
1-20	36%	28%	34%	3%	4%	7%
21-85	22%	15%	14%	4%	2%	3%

¹ Het betreft een combinatie van de volgende bestanden: 1) besturen met bezoldigde bestuurders; 2) besturen met bestuurders met een dienstverband; 3) bezoldigde bestuurder volgens Model H van het jaarverslag over 2011..

BIJLAGE 2

Tabellen bij hoofdstuk 2

Tabel B2.1 Opvolging/vervanging of nieuwe functie/uitbreiding binnen bestuur (N=116) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Opvolging/vervanging	28 (58%)	22 (76%)	15 (88%)	12 (86%)	8 (100%)	85 (73%)
Nieuwe functie/ uitbreiding	20 (42%)	7 (24%)	2 (12%)	2 (14%)	-	31 (27%)
Totaal	48	29	17	14	8	116

Tabel B2.2 Aanstellingsduur van de vacature (N=115) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Onbepaalde tijd	36 (75%)	18 (60%)	8 (47%)	5 (36%)	1 (13%)	68 (58%)
Bepaalde tijd: 0-3 jaar	8 (17%)	7 (25%)	2 (12%)	2 (14%)	1 (13%)	20 (17%)
Bepaalde tijd: 4 jaar	3 (6%)	-	5 (29%)	7 (50%)	5 (63%)	20 (17%)
Bepaalde tijd: 5 jaar of langer	-	2 (7%)	1 (6%)	-	1 (13%)	4 (3%)
Anders	1 (2%)	1 (4%)	1 (6%)	-	-	3 (3%)
Totaal	48	28	17	14	8	115

Tabel B2.3 Omvang aanstelling van de vacature (N=113) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
0,1 - 0,6 fte	4 (9%)	3 (11%)	1 (6%)	-	-	8 (7%)
0,7 - 1 fte	7 (15%)	1 (4%)	-	-	-	8 (7%)
1 fte	36 (77%)	23 (85%)	16 (94%)	14 (100%)	8 (100%)	97 (86%)
Totaal	47	27	17	14	8	113

Tabel B2.4 Vacature is openbaar gemaakt via een medium (N=114) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	31 (66%)	22 (79%)	14 (82%)	9 (64%)	4 (50%)	80 (70%)
Nee	15 (32%)	6 (21%)	3 (18%)	5 (36%)	4 (50%)	33 (29%)
Weet niet	1 (2%)	-	-	-	-	1 (1%)
Totaal	47	28	17	14	8	114

Tabel B2.5 Vacature is openbaar gemaakt via een medium (N=266) - vragenlijst huidige bestuurders

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ja	59 (41%)	36 (54%)	19 (61%)	10 (63%)	2 (25%)	126 (47%)
Nee	84 (58%)	28 (42%)	10 (32%)	3 (19%)	1 (13%)	126 (47%)
Weet niet	1 (1%)	3 (4%)	2 (6%)	3 (19%)	5 (63%)	14 (5%)
Totaal	144	67	31	16	8	266

Tabel B2.6 Gebruikte medium om vacature bekend te maken (meer antwoorden mogelijk) (N=80) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Krant/tijdschrift	28 (90%)	20 (91%)	13 (93%)	7 (78%)	2 (50%)	70 (88%)
Website instelling/ bestuur	27 (87%)	19 (86%)	10 (71%)	6 (67%)	4 (100%)	66 (83%)
Vacaturewebsite	20 (65%)	13 (59%)	4 (29%)	2 (22%)	-	39 (49%)
Werving- en selectiebureau	2 (6%)	3 (14%)	5 (36%)	2 (22%)	-	12 (15%)

Tabel B2.7 Gebruikte medium om vacature bekend te maken (meer antwoorden mogelijk) (N=126) - vragenlijst huidige bestuurders

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Krant/tijdschrift/ vakblad	47 (80%)	35 (97%)	15 (79%)	8 (80%)	1 (50%)	106 (84%)
Website instelling/ bestuur	34 (58%)	26 (72%)	14 (74%)	4 (40%)	2 100%)	80 (63%)
Vacaturewebsite	20 (34%)	14 (39%)	4 (21%)	3 (30%)	1 (50%)	42 (33%)
Werving- en selectiebureau	1 (2%)	4 (11%)	2 (11%)	1 (10%)	-	8 (6%)
Anders/weet niet meer	6 (10%)	2 (6%)	-	1	-	9 (7%)

Tabel B2.8 Wijze kennisgenomen van vacature (N=266) - vragenlijst huidige bestuurders

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Vacature zelf tegengekomen en gereageerd	40 (28%)	24 (36%)	9 (29%)	6 (38%)	-	79 (30%)
Overgang van algemeen directeur naar bestuurder vanwege nieuwe wetgeving	46 (32%)	20 (30%)	4 (13%)	-	-	70 (26%)
Door bestuur/Raad van Toezicht gevraagd om te solliciteren	34 (24%)	10 (15%)	4 (13%)	1 (6%)	3 (38%)	52 (20%)
Door iemand van buiten het bestuur geattendeerd op de vacature	10 (7%)	9 (13%)	7 (23%)	2 (13%)	1 (13%)	29 (11%)
Gevraagd door headhunter/ wervingsbureau	1 (1%)	1 (1%)	3 (10%)	6 (38%)	3 (38%)	14 (5%)
Was interne kandidaat/ opvolging	7 (5%)	-	2 (6%)	1 (6%)	1 (13%)	11 (4%)
Anders	6 (4%)	3 (4%)	2 (6%)	-	-	11 (4%)
Totaal	144	67	31	16	8	266

Tabel B2.9 Vervulde vacatures: reden niet tijdig vervuld (meer antwoorden mogelijk) (N=17) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Totaal
Kandidaat kon pas later beginnen	9 (53%)
De vertrokken bestuurder is op zeer korte termijn vertrokken	3 (18%)
De kandidaten voldeden niet aan het gestelde profiel	2 (12%)
De kandidaat trok zich terug	2 (12%)
Er hebben zich niet tijdig voldoende kandidaten gemeld	1 (6%)
Anders	3 (18%)

Tabel B2.10 Niet tijdig en niet vervulde vacatures: heeft continuïteit van de onderwijsinstelling gevaar gelopen? (N=22) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Totaal
Ja , zeer	-
Ja, enigszins	1 (5%)
Nee, nauwelijks	12 (55%)
Nee, helemaal niet	8 (36%)
N.v.t.	1 (5%)
Totaal	22

Tabel B2.11 Vervulde vacatures: reden afhaken van geschikte kandidaten (meer antwoorden mogelijk) (N=18) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Totaal
Vanwege privéredenen	6 (33%)
De hoogte van de financiële vergoeding	5 (28%)
Carrièreperspectief onvoldoende	3 (17%)
Secundaire arbeidsvoorwaarden	2 (11%)
Inhoud van het werk bevat onvoldoende	1 (6%)
Hoge verantwoordelijkheid van de functie	-
Bij nader inzien niet te combineren met andere functies	-
Reistijd bij nader inzien te lang	-
Functie kost teveel tijd	-
Anders*	6 (33%)

* In deze categorie werd o.a. drie keer aangegeven dat men een functie elders heeft aanvaard.

Tabel B2.12 Belangrijkste profielkenmerken die voor de vacature golden (men kon maximaal vijf profielkenmerken aangeven) (N=115) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	23 (48%)	14 (50%)	10 (59%)	8 (57%)	2 (25%)	57 (50%)
Bestuurservaring	15 (31%)	9 (32%)	12 (71%)	7 (50%)	7 (88%)	50 (43%)
Inspirerend en overtuigend	16 (33%)	10 (36%)	8 (47%)	5 (36%)	6 (75%)	45 (39%)
Universitair opleidingsniveau	14 (29%)	9 (32%)	11 (65%)	8 (57%)	3 (38%)	45 (39%)
Ervaring met leidinggeven	25 (52%)	13 (46%)	3 (18%)	2 (14%)	-	43 (37%)
Financiële kennis	16 (33%)	14 (50%)	3 (18%)	5 (36%)	2 (25%)	40 (35%)
Ervaring in het onderwijsveld	12 (25%)	10 (36%)	8 (47%)	8 (57%)	1 (13%)	39 (34%)

Vervolg tabel B2.12

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Ervaring in deze onderwijssector	13 (27%)	11 (39%)	5 (29%)	2 (14%)	4 (50%)	35 (30%)
Communicatief vaardig	16 (31%)	10 (36%)	5 (29%)	4 (29%)	2 (25%)	35 (30%)
Oplossings- en resultaatgericht	14 (29%)	12 (43%)	6 (35%)	2 (14%)	2 (25%)	36 (31%)
Besluitvaardig	14 (29%)	7 (25%)	2 (12%)	-	-	23 (20%)
Brede kennis van het onderwijs	13 (27%)	3 (11%)	1 (6%)	3 (21%)	1 (13%)	21 (18%)
Teamspeler	6 (13%)	4 (14%)	3 (18%)	5 (36%)	3 (38%)	21 (18%)
Ondernemend	13 (27%)	1 (4%)	3 (18%)	2 (14%)	-	19 (17%)
Positief tegenover geloofsovertuiging van de instelling	7 (15%)	3 (11%)	2 (12%)	1 (7%)	2 (25%)	15 (13%)
Beschikking over een relevant netwerk	3 (6%)	2 (7%)	2 (12%)	3 (21%)	2 (25%)	12 (10%)
Hbo-opleidingsniveau	12 (25%)	-	-	-	-	12 (10%)
Kennis van P&O/HRM-zaken	4 (8%)	-	-	-	1 (13%)	5 (4%)
Ervaring buiten het onderwijs	1 (2%)	1 (4%)	-	2 (14%)	-	4 (3%)
Politieke ervaring	1 (2%)	-	-	-	-	1 (1%)

Tabel B2.13 In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de vacature (men kon meerdere profielkenmerken aangeven) - vragenlijst Raad van Toezicht - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Beschikking over een relevant netwerk	12	8%	17%	75%
Besluitvaardig	22	5%	41%	55%
Ervaring in het onderwijsveld	37	5%	16%	78%
Bestuurservaring	46	4%	22%	74%
Een visie op het in te zetten beleid / ontwikkelingen	56	2%	25%	73%
Politieke ervaring	1	-	100%	-
Ervaring buiten het onderwijs	4	-	50%	50%
Teamspeler	20	-	50%	50%
Financiële kennis	39	-	38%	62%
Brede kennis van het onderwijs	19	-	42%	58%
Kennis van P&O/HRM-zaken	5	-	40%	60%
Ondernemend	16	-	31%	69%
Inspirerend en overtuigend	43	-	26%	74%
Communicatief vaardig	35	-	23%	77%
Ervaring met leidinggeven	40	-	22%	78%
Oplossings- en resultaatgericht	32	-	22%	78%
Positief tegenover geloofsovertuiging van de instelling	15	-	13%	87%
Hbo-opleidingsniveau	10	-	10%	90%
Ervaring in deze onderwijssector	35	-	3%	97%
Universitair opleidingsniveau	41	-	2%	98%

Tabel B2.14 Po: In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)* - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	15	-	60%	40%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	23	4%	22%	74%
Bestuurservaring	13	8%	31%	62%
Inspirerend en overtuigend	16	-	25%	75%
Communicatief vaardig	16	-	25%	75%
Ervaring in het onderwijsveld	11	18%	-	82%
Oplossings- en resultaatgericht	13	-	23%	77%
Ervaring met leidinggeven	23	-	22%	78%
Ervaring in deze onderwijssector	13	-	-	100%
Universitair opleidingsniveau	13	-	-	100%

Tabel B2.15 Vo: In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)* - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	14	-	29%	71%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	14	-	21%	79%
Bestuurservaring	8	13%	25%	63%
Inspirerend en overtuigend	8	-	38%	63%
Communicatief vaardig	9	-	22%	78%
Ervaring in het onderwijsveld	9	-	22%	78%
Oplossings- en resultaatgericht	10	-	20%	80%
Ervaring met leidinggeven	12	-	17%	83%
Ervaring in deze onderwijssector	11	-	9%	91%
Universitair opleidingsniveau	6	-	-	100%

Tabel B2.16 Mbo: In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)* - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	3	-	33%	67%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	10	-	30%	70%
Bestuurservaring	12	-	17%	83%
Inspirerend en overtuigend	8	-	50%	50%
Communicatief vaardig	5	-	20%	80%
Ervaring in het onderwijsveld	8	-	25%	75%
Oplossings- en resultaatgericht	6	-	17%	83%
Ervaring met leidinggeven	3	-	33%	67%
Ervaring in deze onderwijssector	5	-	-	100%
Universitair opleidingsniveau	11	-	-	100%

Tabel B2.17 Hbo: In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)* - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	5	-	-	100%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	7	-	14%	86%
Bestuurservaring	6	-	17%	83%
Inspirerend en overtuigend	5	-	-	100%
Communicatief vaardig	3	-	33%	67%
Ervaring in het onderwijsveld	8	-	25%	75%
Oplossings- en resultaatgericht	1	-	100%	-
Ervaring met leidinggeven	2	-	50%	50%
Ervaring in deze onderwijssector	2	-	-	100%
Universitair opleidingsniveau	8	-	13%	88%

Tabel B2.18 Wo: In hoeverre sloot het profiel van de aangestelde bestuurder aan bij de belangrijkste profielkenmerken van de vacature *(men kon meerdere profielkenmerken aangeven)* - vragenlijst Raad van Toezicht

	Aantal	Enigszins	Grotendeels	Volledig
Financiële kennis	2	-	50%	50%
Een visie op het in te zetten beleid/ontwikkelingen	2	-	100%	-
Bestuurservaring	7	-	14%	86%
Inspirerend en overtuigend	6	-	-	100%
Communicatief vaardig	2	-	-	100%
Ervaring in het onderwijsveld	1	-	-	100%
Oplossings- en resultaatgericht	2	-	-	100%
Ervaring met leidinggeven	-	-	-	-
Ervaring in deze onderwijssector	4	-	-	100%
Universitair opleidingsniveau	3	-	-	100%

BIJLAGE 3

Tabellen bij hoofdstuk 3

Tabel B3.1 Opvolging/vervanging of nieuwe functie/uitbreiding binnen bestuur (N=264)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Opvolging/vervanging	53 (37%)	35 (54%)	24 (75%)	14 (93%)	8 (100%)	134 (51%)
Nieuwe functie/ uitbreiding	91 (63%)	30 (46%)	8 (25%)	1 (7%)	-	130 (49%)
Totaal	144	65	32	15	8	264

Tabel B3.2 Aanstellingsduur (N=267)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Onbepaalde tijd	132 (92%)	56 (84%)	24 (75%)	4 (25%)	-	216 (81%)
Bepaalde tijd: 0-3 jaar	8 (6%)	7 (10%)	3 (9%)	-	-	18 (7%)
Bepaalde tijd: 4 jaar	3 (2%)	-	3 (9%)	12 (75%)	7 (88%)	25 (9%)
Bepaalde tijd: 5 jaar of langer	-	4 (6%)	1 (3%)	-	1 (13%)	6 (2%)
Anders	1 (1%)	-	1 (3%)	-	-	2 (1%)
Totaal	144	67	32	16	8	267

Tabel B3.3 Geslacht (N=264)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Man	121 (86%)	54 (81%)	23 (72%)	14 (88%)	5 (63%)	217 (82%)
Vrouw	20 (14%)	13 (19%)	9 (28%)	2 (13%)	3 (38%)	47 (18%)
Totaal	141	67	32	16	8	264

Tabel B3.4 Leeftijd (N=266)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
30 - 49 jaar	25 (17%)	7 (10%)	5 (16%)	5 (31%)	1 (13%)	43 (16%)
50 - 60 jaar	87 (61%)	44 (66%)	24 (75%)	7 (44%)	5 (63%)	167 (63%)
60 jaar of ouder	31 (22%)	16 (24%)	3 (9%)	4 (25%)	2 (25%)	56 (21%)
Totaal	143	67	32	16	8	266

Tabel B3.5 Leeftijd afgezet tegen geslacht (N=263)

	Man	Vrouw	Totaal
30 - 49 jaar	30 (14%)	12 (26%)	42 (16%)
50 - 60 jaar	136 (63%)	30 (64%)	166 (63%)
60 jaar of ouder	50 (23%)	5 (11%)	55 (21%)
Totaal	216	47	263

Tabel B3.6 Opleidingsniveau (N=267)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Universitair	60 (42%)	47 (70%)	27 (84%)	16 (100%)	8 (100%)	158 (59%)
Hbo-opleiding	82 (57%)	20 (30%)	5 (16%)	-	-	107 (40%)
Lager opleidingsniveau	2 (1%)	-	-	-	-	2 (1%)
Totaal	144	67	32	16	8	267

Tabel B3.7 Opleidingsrichting (N=267)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Lerarenopleiding, onderwijskunde	95 (66%)	22 (33%)	10 (31%)	1 (6%)	-	128 (48%)
Rechten, bestuurskunde, management	17 (12%)	4 (6%)	8 (25%)	5 (31%)	1 (13%)	35 (13%)
Economisch, administratief, commercieel	10 (7%)	10 (15%)	5 (16%)	3 (19%)	1 (13%)	29 (11%)
Letteren, kunst en cultuur	6 (4%)	12 (18%)	2 (6%)	4 (25%)	2 (25%)	26 (10%)
Sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn	7 (5%)	5 (7%)	4 (13%)	2 (13%)	1 (13%)	19 (7%)
Techniek, wis- en natuurwetenschappen	3 (2%)	9 (13%)	2 (6%)	1 (6%)	-	15 (6%)
Overig	6 (4%)	5 (7%)	1 (3%)	-	3 (38%)	15 (6%)
Totaal	144	67	32	16	8	267

Tabel B3.8 Vorige functie binnen het onderwijs: welke sector (N=256)

Sector vorige functie	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo
Po	92 (80%)	2 (4%)	1 (3%)	1 (3%)	-
Vo	2 (2%)	43 (80%)	3 (9%)	3 (8%)	-
Mbo	4 (3%)	1 (2%)	25 (71%)	2 (5%)	-
Hbo	7 (6%)	5 (9%)	1 (3%)	22 (58%)	1 (7%)
Wo	1 (1%)	1 (2%)	2 (6%)	8 (21%)	12 (86%)
N.v.t.*	9 (8%)	2 (4%)	3 (9%)	2 (5%)	1 (7%)
Totaal	115	54	35	38	14

* Bij de categorie n.v.t. gaat het om functies bij instellingen die niet toe te kennen zijn aan een sector, zoals het NVAO, DUO of het ministerie van OCW.

Tabel B3.9 Vorige functie binnen het onderwijs (N=256)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Directeur/rector	80 (70%)	35 (65%)	8 (23%)	7 (18%)	1 (7%)	131 (51%)
Voorzitter/lid CvB	11 (10%)	10 (19%)	18 (51%)	14 (37%)	1 (7%)	54 (21%)
Afdelingshoofd/manager	12 (10%)	6 (11%)	8 (23%)	13 (34%)	9 (64%)	48 (19%)
Anders	12 (10%)	3 (6%)	1 (3%)	4 (11%)	3 (21%)	23 (9%)
Totaal	115	54	35	38	14	256

Tabel B3.10 Vorige functie buiten het onderwijs: functie (N=75)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Directeur/bestuurslid	10 (56%)	2 (25%)	6 (46%)	12 (60%)	8 (50%)	38 (51%)
Manager/afdelingshoofd	2 (22%)	4 (50%)	4 (31%)	5 (25%)	5 (31%)	22 (29%)
Adviseur/consultant	2 (11%)	2 (25%)	2 (15%)	2 (10%)	2 (13%)	10 (13%)
Anders	2 (11%)	-	1 (8%)	1 (5%)	1 (6%)	5 (7%)
Totaal	18	8	13	20	16	75

Tabel B3.11 Nevenfunctie binnen het onderwijs: welk bestuur/onderwijssector (N=14)

	Totaal
Hetzelfde bestuur	1 (7%)
Een ander bestuur in dezelfde onderwijssector	2 (14%)
Een ander bestuur in een andere onderwijssector	9 (64%)
Anders	2 (14%)
Totaal	14

Tabel B3.12 Nevenfunctie binnen het onderwijs: functie (N=14)

	Totaal
Docent	5 (36%)
Bestuurslid/commissaris	4 (29%)
Lid Raad van Toezicht	2 (14%)
Zelfstandige	2 (14%)
Anders	1 (7%)
Totaal	14

Tabel B3.13 Nevenfunctie buiten het onderwijs: sector (N=21)

	Totaal
Gezondheidszorg	7 (33%)
Dienstverlening (niet financieel)	7 (33%)
Overheid	5 (24%)
Dienstverlening (financieel)	2 (10%)
Totaal	21

Tabel B3.14 Nevenfunctie buiten het onderwijs: sector (N=21)

	Totaal
Bestuurslid / commissaris	7 (33%)
Lid Raad van Toezicht	6 (29%)
Adviseur	3 (14%)
Zelfstandige	2 (10%)
Anders	3 (14%)
Totaal	21

Tabel B3.15 Waarom gekozen voor deze functie (meer antwoorden mogelijk) (N=264)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Uitdagende functie	110 (77%)	43 (64%)	27 (87%)	12 (75%)	6 (75%)	198 (75%)
Inhoud van de functie	97 (68%)	47 (70%)	24 (77%)	12 (75%)	4 (50%)	184 (70%)
Leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten verder uitbouwen	104 (73%)	42 (63%)	16 (52%)	12 (75%)	6 (75%)	180 (68%)
Veel ervaring met/in het onderwijsveld	78 (55%)	34 (51%)	14 (45%)	9 (56%)	2 (25%)	137 (52%)
Maatschappelijke bijdrage door deze functie	63 (44%)	32 (48%)	21 (68%)	14 (88%)	5 (63%)	135 (51%)
Wens om in het onderwijs te werken	27 (19%)	23 (34%)	10 (32%)	5 (31%)	2 (25%)	67 (25%)
Vanwege het carrièreperspectief	19 (13%)	9 (13%)	4 (13%)	3 (19%)	1 (13%)	36 (14%)
Gunstige reistijd	7 (5%)	7 (10%)	5 (16%)	-	-	19 (7%)
Hoogte van salaris	7 (5%)	6 (9%)	2 (6%)	1 (6%)	2 (25%)	18 (7%)
Logisch gevolg van wetswijziging	11 (8%)	6 (9%)	-	-	-	17 (6%)
Verbreding van mijn zakelijk netwerk	4 (3%)	1 (1%)	1 (3%)	1 (6%)	-	7 (3%)
Secundaire arbeidsvoorwaarden	1 (1%)	-	1 (3%)	-	-	2 (1%)
Anders	7 (5%)	4 (6%)	1 (3%)	2 (13%)	1 (13%)	15 (6%)

Tabel B3.16 Portefeuilleonderwerpen (meerantwoorden mogelijk) (N=267)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Strategie & beleid	137 (95%)	63 (94%)	26 (81%)	11 (69%)	5 (63%)	242 (91%)
P&O/HRM	112 (78%)	57 (85%)	19 (59%)	8 (50%)	4 (50%)	200 (75%)
Kwaliteit	111 (77%)	57 (85%)	13 (41%)	7 (44%)	3 (38%)	191 (72%)
Financiën	117 (81%)	52 (78%)	17 (53%)	8 (50%)	4 (50%)	198 (74%)
Onderwijs	116 (81%)	49 (73%)	16 (50%)	5 (31%)	2 (25%)	188 (70%)
Huisvesting & facilitaire zaken	108 (75%)	43 (64%)	16 (50%)	8 (50%)	5 (63%)	180 (67%)
PR & communicatie & externe contacten	106 (74%)	42 (63%)	14 (44%)	11 (69%)	5 (63%)	178 (67%)
ICT	87 (60%)	34 (51%)	15 (47%)	8 (50%)	5 (63%)	149 (56%)
Internationalisering	22 (15%)	21 (31%)	15 (47%)	8 (50%)	3 (38%)	69 (26%)
Onderzoek	37 (26%)	20 (30%)	3 (9%)	7 (44%)	1 (13%)	68 (25%)
Anders	13 (9%)	4 (6%)	5 (16%)	5 (31%)	2 (25%)	29 (11%)

Tabel B3.17 Vorige functie: op welke terreinen gewerkt/ervaring (meer antwoorden mogelijk) (N=246)

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Strategie & beleid	111 (84%)	53 (85%)	25 (86%)	13 (87%)	6 (75%)	208 (85%)
Onderwijs	115 (87%)	52 (84%)	16 (55%)	6 (40%)	4 (50%)	193 (78%)
P&O / HRM	93 (70%)	48 (77%)	18 (62%)	10 (67%)	-	169 (69%)
Kwaliteit	96 (73%)	50 (81%)	13 (45%)	9 (60%)	2 (25%)	170 (69%)
Financiën	89 (67%)	48 (77%)	16 (55%)	8 (53%)	2 (25%)	163 (66%)
PR & Communicatie	79 (60%)	39 (63%)	18 (62%)	9 (60%)	-	145 (59%)
Huisvesting & facilitaire zaken	73 (55%)	39 (63%)	11 (38%)	9 (60%)	1 (13%)	133 (54%)
ICT	68 (52%)	30 (48%)	10 (34%)	9 (60%)	2 (25%)	119 (48%)
Internationalisering	20 (15%)	21 (34%)	8 (28%)	8 (53%)	2 (25%)	59 (24%)
Onderzoek	27 (20%)	9 (15%)	3 (10%)	5 (33%)	4 (50%)	48 (20%)
Anders	11 (8%)	2 (3%)	5 (16%)	4 (25%)	3 (38%)	25 (9%)

BIJLAGE 4

Tabellen bij hoofdstuk 4

Tabel B4.1 Aantal vertrokken bestuurders (N=69) - vragenlijst Raad van Toezicht

Aantal	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
1	17 (85%)	18 (90%)	11 (69%)	6 (67%)	4 (67%)	56 (81%)
2	3 (15%)	2 (10%)	3 (21%)	3 (33%)	2 (33%)	13 (19%)
Totaal	20	20	14	9	6	69

Tabel B4.2 Nieuwe baan: sector (N=30) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Binnen het onderwijs	6 (100%)	8 (80%)	3 (75%)	3 (60%)	4 (80%)	24 (80%)
Buiten het onderwijs	-	2 (20%)	1 (25%)	1 (20%)	2 (20%)	5 (17%)
Weet niet	-	-	-	1 (20%)	-	1 (3%)
Totaal	6	10	4	5	5	30

Tabel B4.3 Nieuwe baan in onderwijs: functie (N=24) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Lid College van Bestuur	2 (33%)	5 (63%)	3 (100%)	3 (100%)	2 (50%)	15 (63%)
Afdelingshoofd/ manager op bestuursniveau	2 (33%)	1 (13%)	-	-	-	3 (13%)
Docent/hoogleraar	-	1 (13%)	-	-	2 (50%)	3 (13%)
Directeur/Rector (Magnificus)	1 (17%)	1 (13%)	-	-	-	2 (8%)
Stafmedewerker binnen bestuur	1 (17%)	-	-	-	-	1 (4%)
Totaal	6	8	3	3	4	24

Tabel B4.4 Nieuwe baan buiten onderwijs: sector (N=5) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Totaal
Overheid	3 (60%)
Gezondheidszorg	1 (20%)
Overige dienstverlening	1 (20%)
Totaal	5

Tabel B4.5 Nieuwe baan buiten het onderwijs: functie (N=5) - vragenlijst Raad van Toezicht

	Totaal
Directeur/bestuurslid	2 (40%)
Anders	1 (20%)
Weet niet	2 (40%)
Totaal	5

Tabel B4.6 Nieuwe functie binnen het onderwijs: welk bestuur (N=14) - vragenlijst vertrokken bestuurders + websearch

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Hetzelfde bestuur	1 (100%)	-	1 (100%)	-	-	2 (14%)
Een ander bestuur in dezelfde onderwijssector	-	2 (67%)	-	5 (83%)	2 (67%)	9 (64%)
Een ander bestuur in een andere onderwijssector	-	1 (33%)	-	1 (17%)	-	2 (14%)
Anders*	-	-	-	-	1 (33%)	1 (7%)
Totaal	1	3	1	6	3	14

* Bij de categorie anders gaat het om personen die wel in binnen het onderwijs werken, echter niet bij een onderwijsinstelling, maar bijvoorbeeld het NVAO, DUO of het ministerie van OCW.

Tabel B4.7 Nieuwe functie binnen het onderwijs: welke sector (N=14) - vragenlijst vertrokken bestuurders + websearch

Sector vorige functie	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo
Po	1 (100%)	-	-	-	-
Vo	-	2 (67%)	-	-	-
Mbo	-	-	1 (100%)	1 (17%)	-
Hbo	-	-	-	5 (83%)	-
Wo	-	1 (33%)	-	-	3 (100%)
Totaal	1	3	1	6	3

Tabel B4.8 Nieuwe functie binnen het onderwijs (N=14) - vragenlijst vertrokken bestuurders + websearch

	Po	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Lid/voorzitter CvB	-	1 (33%)	1 (100%)	6 (100%)	3 (100%)	11 (79%)
Directeur/rector	-	1 (33%)	-	-	-	1 (7%)
Afdelingshoofd/manager	-	1 (33%)	-	-	-	1 (7%)
Anders	1 (100%)	-	-	-	-	1 (7%)
Totaal	1	3	1	6	3	14

Tabel B4.9 Nieuwe functie buiten het onderwijs: sector (N=5) - vragenlijst vertrokken bestuurders + websearch

	Hbo	Wo	Totaal
Overheid	1 (100%)	1 (25%)	2 (40%)
Dienstverlening (niet financieel)		2 (50%)	2 (40%)
Gezondheidszorg		1 (25%)	1 (20%)
Totaal	1	4	5

Tabel B4.10 Nieuwe functie buiten het onderwijs: functie (N=5) - vragenlijst vertrokken bestuurders + websearch

	Hbo	Wo	Totaal
Directeur/bestuurslid	1 (100%)	1 (25%)	2 (40%)
Adviseur/consultant	-	2 (50%)	2 (40%)
Manager/afdelingshoofd	-	1 (25%)	1 (20%)
Totaal	1	4	5

Regioplan Beleidsonderzoek

**Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam**

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl