



# Code goed bestuur mbo

December 2024

## Actualisatie

Dit is de 'Code goed bestuur in het mbo 2020' (hierna: de code), geactualiseerd op 26 november 2024.<sup>1</sup> De aanpassingen die bij de actualisatie zijn doorgevoerd, zijn beperkt. De kern van de code ligt in de waardengedreven aard. Die staat omschreven in derde paragraaf: *'Deze code is bedoeld om bewustwording van kritische reflectie en waardengedreven handelen van het bestuur te stimuleren. De basis voor deze code is het lerend vermogen en vertrouwen.'* Over het waardengedreven karakter én over de gekozen waarden waren en zijn alle betrokkenen enthousiast. In de geactualiseerde versie van de code is wel een element toegevoegd. Door de waarden meer inhoud te geven via concrete uitwerkingen wil de sector het vertrouwen uitstralen dat scholen zorgvuldig met de aan hun toevertrouwde verantwoordelijkheden en middelen zullen omgaan en daar ook aanspreekbaar op willen zijn.

## Inleiding

Alvorens verder in te gaan op de code zelf is het goed om aandacht te besteden aan de context waarbinnen de code moet worden gezien; de maatschappelijke opdracht van het mbo. De kerntaak van de mbo-scholen is om jongeren in onze maatschappij te voorzien van goed onderwijs in een persoonsgerichte en veilige omgeving. Het uitgangspunt van dit goede onderwijs is en blijft de drievoudige kwalificatie. Het onderwijs leidt de student op voor de arbeidsmarkt, de maatschappij en het vervolgonderwijs. Daarmee creëren de scholen en allen die bij het onderwijs betrokken zijn publieke waarde in het algemeen belang. Hiervoor zijn de juiste belangenafwegingen en het samenspel tussen bestuur en intern toezicht van belang. Het goed en op tijd betrekken van interne belanghebbenden, zoals personeel, studenten en hun ouders en de samenwerking met externe belanghebbenden, zoals gemeenten, het bedrijfsleven en andere onderwijsorganisaties (hierna samen: belanghebbenden)<sup>2</sup> is een essentiële randvoorwaarde. Voor een goed verloop van dit samenspel is vertrouwen in elkaar en vertrouwen van en in onze belanghebbenden cruciaal.

Het is belangrijk om de code in deze context te bezien. Deze code is bedoeld om bewustwording van kritische reflectie en waardengedreven handelen van het bestuur te stimuleren. De basis voor deze code is het lerend vermogen en vertrouwen. De code uit 2015 was gericht op het versterken van de basis van goed bestuur van scholen in het middelbaar beroepsonderwijs. De monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo concludeert in 2019 in haar rapport "Daad bij woord" dat goed bestuur op mbo-scholen (hierna: scholen) anno 2018 goed op orde is. De commissie constateert tegelijkertijd dat er ruimte blijft voor verbetering. Zo kan de horizontale dialoog met externe belanghebbenden verder worden verbreed en verstevigd, en ook de rol, positie en het functioneren van de medezeggenschap kan beter. In het rapport staat goed bestuur door het voeren van het goede gesprek centraal. Eén van de aanbevelingen van de commissie is dan ook om een intentionele code te creëren als hulpinstrument om het goede gesprek te voeren.

---

<sup>1</sup> Dit is de branchecode zoals bedoeld in artikel 2.5.4 lid 1 van de WEB.

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



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

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

Naast waarden bevat deze code nog enkele meer concrete uitwerkingen. Deze code is ook een middel om te komen tot een governance in de sector die bijdraagt aan het realiseren van een maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. Dat vertrouwen is erbij gebaat als de waarden concreet worden uitgewerkt op scholen en binnen de sector. Het uitwerken van de waarden zorgt ervoor dat scholen voorspelbaarder zijn richting de stakeholders. Deze code maakt een begin met het uitwerken van de waarden en dit proces zal in de komende jaren worden doorgezet.



## Waarom deze code?

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

Naast ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt die hun weerslag hebben op (de inhoud van) het onderwijs, hebben scholen ook te maken met veranderende omstandigheden. Dalende studentenaantallen zetten de bestaande opleidingsinfrastructuur in de regio onder druk.<sup>3</sup> Scholen krijgen in toenemende mate te maken met scholingsvragen van nieuwe doelgroepen in het kader van een leven lang ontwikkelen, het sociale domein en inburgering. Deze behoren (nog) niet tot hun wettelijke taak, maar de overheid en het bedrijfsleven zien hier wel een rol voor de scholen en de scholen voelen hier een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de ontwikkelingen in passend onderwijs vragen van scholen meer maatwerk en flexibiliteit. En het docententekort vereist slimme oplossingen, nieuwe vormen van samenwerking en vernieuwing van organisatie en onderwijsvormen. In deze dynamische omgeving hebben scholen de publieke taak om te zorgen voor een toegankelijke onderwijsinfrastructuur met voor alle doelgroepen een dekkend onderwijsaanbod in de regio en/of het verzorgingsgebied.

Alle bovengenoemde ontwikkelingen vragen intensievere samenwerking, zowel tussen scholen in het mbo onderling, met scholen in de andere onderwijssectoren, als met de andere belanghebbenden op regionaal en landelijk niveau. Deze code helpt om met elkaar de goede afspraken te maken over de publieke taak en de bijbehorende maatschappelijke belangen, instellingsbelangen en overige belangen met daarbij als vertrekpunt de vijf waarden. De code zal ook de permanente dialoog daarover stimuleren. De ambitie van deze code is niet om te bepalen welke beslissingen er genomen dienen te worden, maar om te helpen bij het organiseren van het gesprek daarover en het stimuleren van een zorgvuldig proces waarin alle belangen en alle belanghebbenden op het juiste moment worden betrokken. Vervolgens past het dan bij publiek gefinancierde organisaties dat daar publiekelijk verantwoording over wordt afgelegd.

---

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



## Waarden in de code

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

- verantwoordelijkheid
- samenwerking
- integriteit
- openheid
- lef

De waarden moeten in onderlinge samenhang worden toegepast en zijn geen doel op zich. Het gedragen naar een bepaalde waarde (bijvoorbeeld lef) betekent niet dat mag worden ingeboet op een andere waarde (bijvoorbeeld verantwoordelijkheid). De vijf waarden worden in de code beschreven en bij elke waarde horen enkele uitwerkingen die daar vetgedrukt bij zijn geplaatst.

De colleges van bestuur maken ten minste in het jaarverslag zichtbaar hoe zij de waarden in de code toepassen in hun handelen.<sup>4</sup> Voor de zichtbaarheid van de waarden en omdat toepassing daarvan contextafhankelijk is, is het van belang dat het college van bestuur hier het gesprek over voert met de belanghebbenden. Op deze manier wordt recht gedaan aan de veelzijdigheid van scholen. Mocht er worden afgeweken van de code, dan verplicht de Wet educatie en beroepsonderwijs dat hierover ook verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag.

De uitwerkingen die hieronder volgen zijn nu nog gericht op het handelen en acteren van de colleges van bestuur maar het is de bedoeling dat de waarden ook worden uitgewerkt – op elke school – op het niveau van de raad van toezicht.

Deze code verbindt het college van bestuur en de raad van toezicht om over de waarden samen met de raad van toezicht concrete afspraken te maken over hoe invulling wordt gegeven aan die waarden. Over deze afspraken wordt verantwoording afgelegd.

De code geeft op deze wijze richting en houvast aan de belangenafwegingen die het college van bestuur en de raad van toezicht maken om positie te bepalen en keuzes te maken, mede gericht op het realiseren van de publieke taak.

---

<sup>4</sup> Artikel 2.5.4 lid 1 WEB



## VERANTWOORDELIJKHEID

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

Het college van bestuur waarborgt de aanwezigheid van voldoende expertise, ervaring en diversiteit in de organisatie, afgestemd op de huidige en toekomstige opgaven van de school en de regio en zet zich in voor het goed functioneren van het overleg met medezeggenschap en de professionele zeggenschap. Onderdeel daarvan is de structurele professionalisering van medezeggenschap, bestuur en intern toezicht.

Het college van bestuur zorgt ervoor dat de school een betrouwbaar instrument inzet om de tevredenheid van studenten en medewerkers te meten.

Het college van bestuur vermijdt bij de uitoefening van zijn taken belangenverstremming. Leden van het college van bestuur hebben een meldingsplicht richting de voorzitter indien daar sprake van is. Voor de voorzitter van het college van bestuur geldt een meldingsplicht aan de voorzitter van de raad van toezicht en voor alle leden geldt de verplichting om niet deel te nemen aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen. Leden van het college van bestuur kunnen niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een andere onderwijsorganisatie binnen de mbo-onderwijssector. Leden van het college van bestuur kunnen niet tegelijkertijd de functie van lid of voorzitter bekleden van een onafhankelijke commissie of organisatie die vanuit de Rijksoverheid is ingesteld en die rechtstreeks een uitspraak doet of kan doen, dan wel een (bindend) advies uitbrengt of uit kan brengen over individuele mbo-scholen of bepaalde groepen van individuele mbo-scholen.



## SAMENWERKING

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

Scholen werken samen waar dat in het belang is van de samenleving en handelen in het collectieve belang met het oog op de maatschappelijke opdracht. Wanneer dat spanning oplevert met het individuele belang van de school weegt het algemene belang zwaarder en zoekt de school verbinding met de sector als geheel om tot een oplossing of alternatief te komen. Ook waar we samenwerken met private partners of privaat bekostigde activiteiten ontwikkelen, doen we dat met het oog op onze maatschappelijke opdracht. Indien nodig kunnen hier in de vereniging afspraken over worden gemaakt.

Het college van bestuur zorgt ervoor dat de doelstellingen en de aanpak van de dialoog met externe belanghebbenden in de organisatie wordt verankerd en onderhouden.

Het college van bestuur gaat uit van de geldende wet- en regelgeving en vergewist zich er bij de toepassing ervan, of er geen nadelige gevolgen optreden voor andere leden van de vereniging en pleegt hierover indien nodig met andere leden of in verenigingsverband overleg.



## INTEGRITEIT

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

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

Het college van bestuur draagt in afstemming met de ondernemingsraad zorg voor een gedragscode.

Het college van bestuur organiseert periodiek het gesprek in de school over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen en heeft hier zelf een actieve rol in. Hij betreft de raad van toezicht hierbij. De uitkomsten van dit gesprek zijn input voor (en kunnen aanleiding geven tot herziening van) de gedragscode. Het college van bestuur is hierop aanspreekbaar.



## OPENHEID

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

Het college van bestuur maakt de eventuele nevenfuncties van zijn leden, alsmede de criteria die daarvoor gehanteerd worden, openbaar in het Geïntegreerd Jaardocument.

De school neemt deel aan de Benchmark MBO en geeft toestemming voor openbaarmaking van eigen gegevens, waarover in de vereniging wordt afgesproken dat deze collectief openbaar worden gemaakt.

Het college van bestuur informeert de raad van toezicht actief en periodiek over de ontwikkelingen in de school op het terrein van onderwijs, financiën, personeel en huisvesting en biedt de raad van toezicht de ruimte om indien gewenst zelf onderzoek te doen of informatie in te winnen.

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

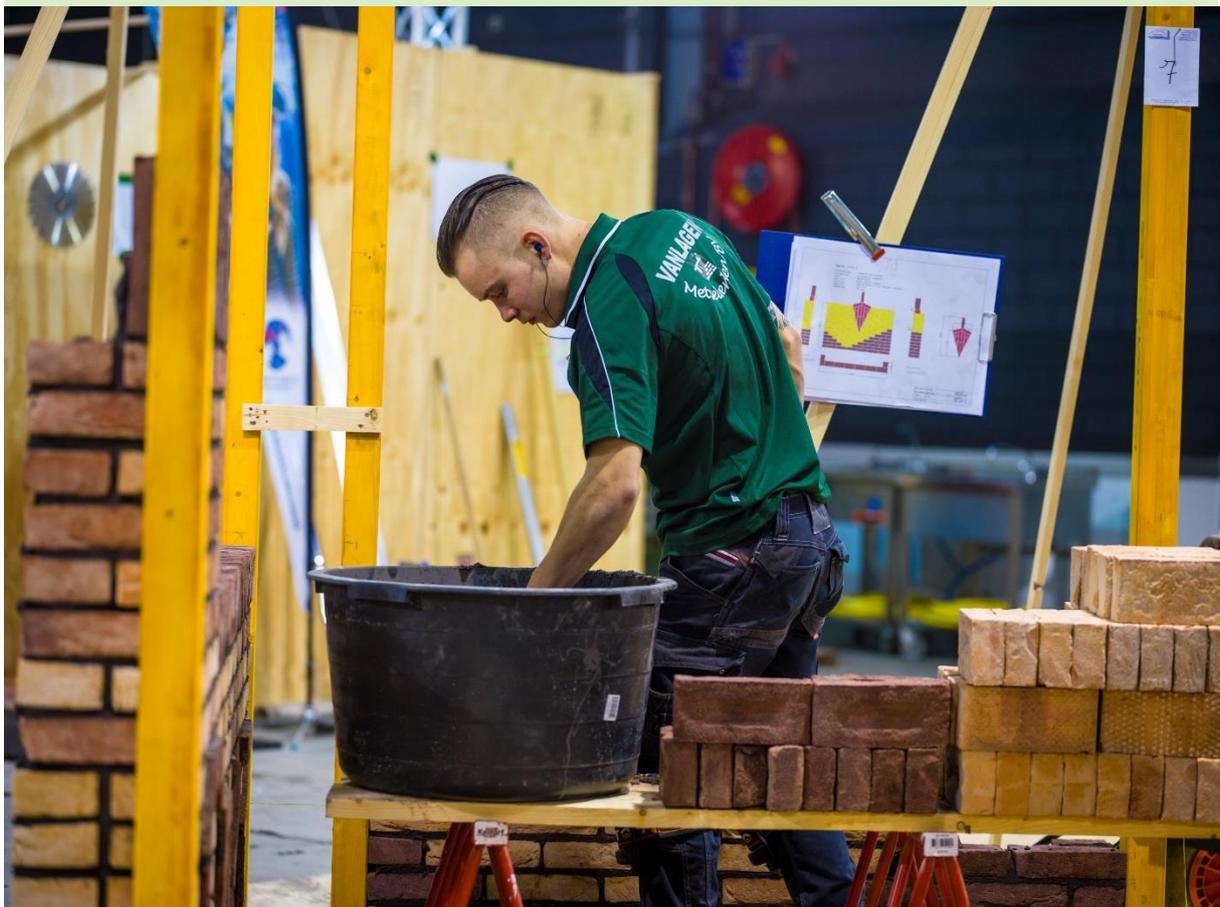


## LEF

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

Het college van bestuur is ambitieus ten aanzien van de publieke taak van het mbo. Het college helpt om het onderwijs naar een hoger niveau te brengen en zorgt ervoor dat de school haar rol pakt in de verbetering van onze samenleving. Het college van bestuur neemt de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken, organiseert de dialoog daarover en geeft ruimte voor tegenspraak.

Het college van bestuur motiveert en stimuleert de studenten en medewerkers om ook lef te tonen.



### **Na vaststelling van de code**

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

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

### **Het gesprek over de code**

Het gesprek over de code wordt gefaciliteerd door de commissie Governance die beschikbaar is voor overleg met het college van bestuur over de waarden in deze code en de uitvoering daarvan in concrete gevallen. Daarnaast zal de commissie een rol krijgen bij de implementatie van de code en de MBO Raad gevraagd en ongevraagd adviseren over goed bestuur in de sector. De commissie heeft geen rol in conflictoplossing of in het toezicht en de handhaving van de code. Binnen de vereniging kunnen over conflictoplossing en handhaving wel nadere verenigingsafspraken worden gemaakt.

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

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

