

GOED BESTUUR EN GOED TOEZICHT BINNEN STICHTING PCBO APELDOORN

WERKREGLEMENT

INHOUDSOPGAVE

Inleiding		3
1 Code voor Goed Bestuur Goed Toezicht Primair Onderwijs - PCBO Apeldoorn		5
1.1.	Preambule	
1.2	Algemene bepalingen	
1.3	Uitgangspunten	6
1.4	Raad van Bestuur	7
1.5	Raad van Toezicht	8
2 DO: Beleidsuitspraken met betrekking tot de <u>Doelen</u> van de Stichting PCBO Apeldoorn		10
2.1	Inleiding	
2.2.	Beleidsuitspraken	11
	DO niveau 1	Algemene beleidsuitspraak met betrekking het doel van de Stichting PCBO Apeldoorn
	DO a	Het doen verzorgen van onderwijs
	DO b	Kwaliteit van het onderwijs
	DO c	Het christelijk karakter van het onderwijs
3 GBB: Beleidsuitspraken met betrekking tot de <u>Grenzen</u> van de <u>Beleidsruimte</u> van de Raad van Bestuur		13
3.1	Inleiding	
3.2	Beleidsuitspraken	14
	GBB niveau 1	Algemene beleidsuitspraak met betrekking tot de grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur
	GBB a	Behandeling van de klanten
	GBB b	Behandeling van het personeel
	GBB c	Financiële planning en budgettering
	GBB d	Financiële condities en activiteiten
	GBB e	Voorzieningen in geval van langdurige afwezigheid van de raad van bestuur
	GBB f	Bescherming van het bezit van de stichting
	GBB g	Vergoedingen, baten en toelagen
	GBB h	Contacten met- en ondersteuning van de raad van toezicht
4 PT: Beleidsuitspraken met betrekking tot het <u>Proces</u> van het <u>uitoefenen</u> van <u>Toezicht</u>		18
4.1	Inleiding	
4.2	Beleidsuitspraken	19
	PT niveau 1	Algemeen beleidskader voor het proces van het uitoefenen van toezicht
	PT a	De stijl van uitoefenen van toezicht
	PT b	Het werk van de raad van toezicht
	PT c	De rol van de voorzitter
	PT d	Gedragscode voor de leden van de raad van toezicht
	PT e	Principes met betrekking tot commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht
	PT f	De kosten van de raad van toezicht

5	VRTB: Beleidsuitspraken met betrekking tot de <u>Verhouding</u> tussen <u>Raad van Toezicht</u> en de <u>Raad van Bestuur</u>	27
5.1	Inleiding	
5.2	Beleidsuitspraken	28
	VRTB niveau 1	Algemene beleidsuitspraak met betrekking tot de verhouding tussen raad van toezicht en de raad van bestuur
	VRTB a	Eenheid van controle
	VRTB b	Beleggen van taken en bevoegdheden bij de raad van bestuur
	VRTB c	De monitoring van de raad van bestuur
5.3	Een aantal richtlijnen met betrekking tot monitoring	31
6	Regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand	33

Versiegeschiedenis:

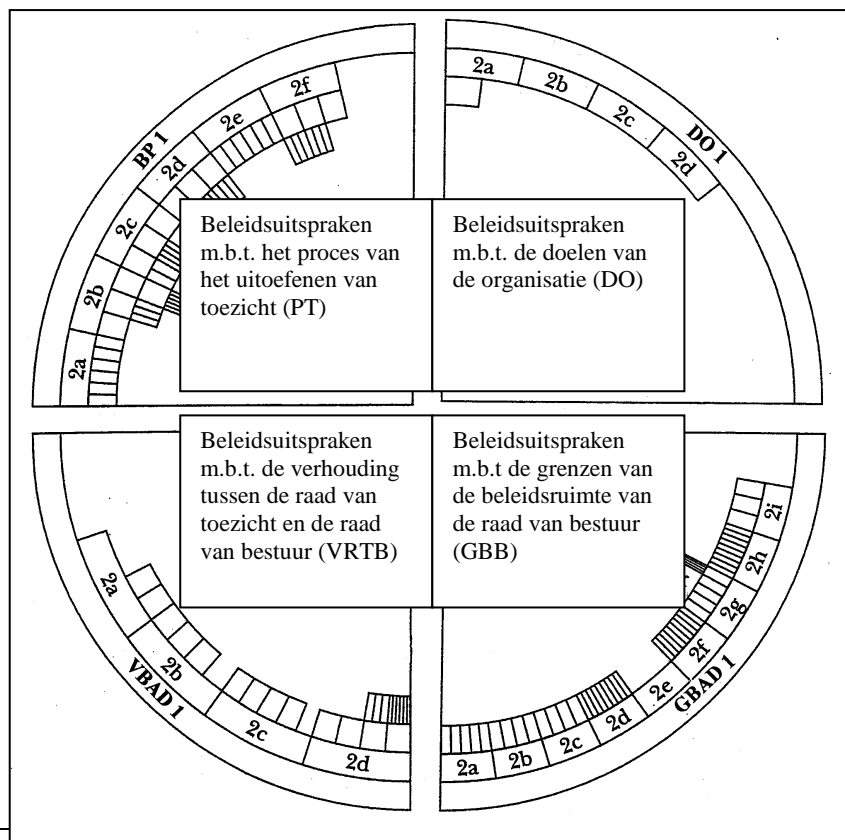
- Versie 1: hoofdstuk 2 t/m 5 goedkeuring bestuursvergadering .. 2001
- Versie 1: hoofdstuk 1 t/m 6 goedkeuring bestuursvergadering d.d. 28 juni 2005;
- Versie 2: hoofdstuk 1 /m 6 goedkeuring vergadering Raad van Toezicht d.d. 26 april 2011, met positief advies hoofdstuk 1 GMR d.d. 03 oktober 2011 en instemming hoofdstuk 6 GMR d.d. 03 oktober 2011

Inleiding

Het werkreglement ‘Goed Bestuur en Goed Toezicht binnen de Stichting PCBO Apeldoorn’ is gefundeerd in artikel 17 van de statuten van de Stichting PCBO Apeldoorn en in artikel 6 van het reglement voor de raad van toezicht van de Stichting PCBO Apeldoorn.

Het document bestaat uit drie hoofdonderdelen:

- a) Code voor Goed Bestuur Primair Onderwijs - PCBO Apeldoorn.
In de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur d.d. 2010 is ondermeer de scheiding van toezicht en bestuur geregeld, ter verbetering van het interne toezicht. Op grond van deze wet heeft de PO-Raad, in samenspraak met de leden, de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs op- en vastgesteld. De leden van de PO-Raad zijn gehouden te handelen naar deze code, waarbij teksten kunnen worden aangepast, al naar gelang de specifieke organisatievorm, volgens het principe 'pas toe of leg uit'. PCBO Apeldoorn conformeert zich aan de PO-Raad code, met een aantal wijzigingen, passend bij het specifieke organisatie-model van PCBO Apeldoorn (zie hoofdstuk 1). De Code voor Goed Bestuur Primair Onderwijs vervangt de code die in 2004 was opgesteld bij de invoering van de lumpsumfinanciering, en die in de vorige versie van het Reglement voor goed bestuur en goed toezicht PCBO Apeldoorn, d.d. 28 juni 2005 was opgenomen. In 2012 heeft de PO-Raad een aantal wijzigingen in de code aangebracht. Deze zijn in 2013 verwerkt in de Code voor Goed Bestuur Primair Onderwijs - PCBO Apeldoorn.
- b) Een set van beleidsuitspraken, gebaseerd op het Policy Governance Model.¹ In dit model worden een viertal segmenten onderscheiden waarin door de raad van toezicht beleidsuitspraken worden geformuleerd. Hieronder is deze indeling in segmenten schematisch weergegeven.



¹ J. Carver & M.M. Carver, Reinventing Your Board; a step by step guide to implementing Policy Governance en J. Carver & M.M. Carver, Boards that make a difference. A new design for leadership in non-profit and public organisations. San Fransisco, 1997.

In de hoofdstukken 2 t/m 5 worden de beleidsuitspraken per segment beschreven. De beleidsuitspraken zijn in eerste instantie vastgesteld in de bestuursvergadering van 5 november 2001. In het kader van de overgang naar een Raad van Toezicht model zijn de beleidsuitspraken in het voorjaar van 2005 aangepast aan de terminologie die behoort bij dat model en vastgesteld in de bestuursvergadering van 28 juni 2005.

De uitspraken kennen een opbouw in verschillende niveaus. Er wordt gestart met een uitspraak op het meest algemene niveau. Vervolgens wordt deze beleidsuitspraak in de daaropvolgende niveaus verder verfijnd en gepreciseerd, tot het moment dat de formulering dusdanig is dat de raad van toezicht verdere uitleg en interpretatie aan de raad van bestuur of aan de voorzitter van de raad van toezicht durft over te laten.

Bij de segmenten 'grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur' en 'doelen van de organisatie' wordt deze nadere uitleg bij de voorzitter van de raad van bestuur belegd. Bij de segmenten 'proces van het uitoefenen van toezicht' en 'verhouding tussen raad van toezicht en bestuur' wordt dit recht aan de voorzitter van de raad van toezicht toegekend.

Wanneer de raad van toezicht op enig moment van mening is, op grond van monitoring gegevens of op grond van andere informatie, dat een beleidsuitspraak nader verfijnd of uitgewerkt moet worden, dan heeft de raad van toezicht daartoe het recht en de mogelijkheid. Vandaar ook dat dit reglement wordt aangeduid als 'werkreglement'. De geldigheid van deze nadere verfijning kan uiteraard niet met terugwerkende kracht worden toegepast, maar geldt pas vanaf het moment dat deze nadere uitwerking is aangebracht en vastgesteld.

De beleidsuitspraken zelf worden in een cursief lettertype aangegeven. Een eventuele toelichting is in een rechtopstaand lettertype gedrukt.

(N.B. Op plaatsen waar gesproken wordt over 'verzekerd zijn van', moet dit in juridische zin worden gelezen als zijnde een inspanningsverplichting)

c) Regeling voor het omgaan met het vermoeden van een misstand

Medewerkers, op alle niveaus van de organisatie, kunnen worden geconfronteerd met zaken die, naar hun perceptie, 'echt' niet door de beugel kunnen'. Uiteraard is het de bedoeling dat een en ander in eerste instantie en zoveel mogelijk in goed onderling overleg met de meest betrokkene(n) aan de orde wordt gesteld. Dit is echter niet alle gevallen even gemakkelijk en voelt niet altijd veilig. Om medewerkers een handvat te geven hoe dan te handelen en ook de garantie te bieden dat de handelwijze die dan wordt gevolgd geen schadelijke persoonlijke effecten heeft, hanteert PCBO Apeldoorn hiervoor de 'regeling voor het omgaan met het vermoeden van een misstand'.

Hoofdstuk 1:

Code Goed Bestuur Primair Onderwijs - PCBO Apeldoorn

1.1 Preambule

De Code Goed Bestuur Primair Onderwijs – PCBO Apeldoorn is gebaseerd op de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs, zoals deze op 21 januari 2010 door de leden van de PO-Raad is vastgesteld. Het opstellen van een dergelijke code vloeit direct voort uit de beleidsagenda van de PO-Raad ‘Goed onderwijs voor ieder kind’ d.d. augustus 2009 en de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur, d.d. maart 2010, waarin ondermeer de scheiding van toezicht en bestuur wordt geregeld, ter verbetering van het interne toezicht. Deze wet vraagt van schoolbesturen in hun jaarverslag te melden aan welke code zij zich houden. De leden van de PO-Raad zijn gehouden te handelen naar bijgaande code.

PCBO Apeldoorn conformeert zich, als lid van de PO-Raad, aan deze code, maar heeft deze algemene code op een aantal onderdelen aangepast aan de bestuursstructuur binnen PCBO Apeldoorn, volgens het principe ‘pas toe of leg uit’. Zo is deze code overigens ook door de PO-Raad bedoeld.

De vaststelling van een code is geen doel op zich. Veel belangrijker is het besef dat goed bestuur bijdraagt aan goed onderwijs voor ieder kind. En dat is uiteraard waar het de PO-Raad en haar leden om begonnen is. Goed bestuur realiseren we niet alleen met het vaststellen van een code. Goed bestuur is vooral een kwestie van gedrag en cultuur. Binnen onderwijsorganisaties moet een cultuur heersen waarin men elkaar aanspreekt op gedrag dat overeenkomt met de geformuleerde principes.

1.2 Algemene bepalingen

Artikel 1 - Begripsbepalingen

In deze code wordt verstaan onder:

- a) Wet: de Wet op het Primair Onderwijs dan wel de Wet op de Expertisecentra;
- b) School: een school of instelling als bedoeld in de wet;
- c) Bevoegd gezag: Stichting PCBO Apeldoorn;
- d) Organisatie: het geheel van scholen, organen en functionarissen ressorterend onder het bevoegd gezag;
- e) Schoolbestuur: De Raad van Bestuur; het orgaan van het bevoegd gezag dat op basis van statuten of een andere regeling belast is met de eindverantwoordelijkheid voor de uitoefening van de taken en bevoegdheden namens het bevoegd gezag;
- f) Intern toezichtsorgaan: het orgaan van het bevoegd gezag dat op basis van statuten of een andere regeling belast is met het houden van toezicht;
- g) Directeur: de directeur van een school, als bedoeld in de wet;
- h) Belanghebbenden: personen, geledingen en organisaties waarmee de organisatie nauw contact wenst te onderhouden;
- i) Code: Code Goed Bestuur Primair Onderwijs – PCBO Apeldoorn
- j) PO-Raad: de sectororganisatie voor het primair onderwijs.

Artikel 2 – Verantwoordelijkheid ten aanzien van de code

1. De basis voor deze code is vastgesteld door de algemene ledenvergadering van de PO-Raad.
2. De leden van de PO-Raad onderschrijven deze code. Zij hanteren de uitgangspunten van de code bij hun dagelijks werk en gaan op verantwoorde wijze om met de vrijheid die deze code biedt.
3. De leden van de PO-Raad streven er naar dat het gestelde in deze code, zoveel als redelijkerwijs mogelijk, wordt toegepast binnen op basis van de wet of anderszins geregelde samenwerkingsverbanden waarbij zij aangesloten zijn.

Artikel 3 – Functiescheiding tussen bestuur en intern toezicht

1. Het bevoegd gezag draagt zorg voor een scheiding tussen de functies van bestuur en intern toezicht.
2. Binnen het kader van het gestelde in lid 1 zijn verschillende modaliteiten mogelijk. PCBO Apeldoorn heeft gekozen voor het onderbrengen van de functies van bestuur en intern toezicht in

twee verschillende organen. Daarbij ligt de functie van bestuur bij de Raad van Bestuur - 'het schoolbestuur' als bedoeld in deze code - en de functie van intern toezicht bij de Raad van Toezicht - 'het intern toezichtorgaan' als bedoeld in deze code.

3. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen er zorg voor dat de wijze waarop de functies bestuur en intern toezicht onderscheiden en gescheiden worden, vast ligt in de statuten en/of een reglement en/of het managementstatuut van het bevoegd gezag. Daarbij wordt geregeld welke organen en functionarissen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben, hoe deze organen en functionarissen worden samengesteld c.q. benoemd en welke werkwijze deze hanteren.

Artikel 4 –Naleving

1. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht bespreken en bevorderen de naleving van de code binnen de organisatie.

1.3 Uitgangspunten

Artikel 5 - Opdracht

1. Bevoegde gezagsorganen binnen het primair onderwijs zijn maatschappelijke instellingen met een specifieke verantwoordelijkheid. Zij verzorgen de vorming en opleiding van kinderen in de leeftijd van 4 tot circa 12 jaar² en zorgen voor kwalitatief goed onderwijs.
2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn er in ieder geval verantwoordelijk voor dat:
 - a) ieder kind het maximale rendement uit zijn of haar mogelijkheden kan halen, doordat hij of zij het best mogelijke onderwijs krijgt;
 - b) de scholen adequate opbrengsten realiseren;
 - c) bij de inrichting van passend onderwijs in de regio gebruik wordt gemaakt van het Referentiekader Passend Onderwijs, dit in samenspraak met de andere schoolbesturen van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs;
 - d) de leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen als democratisch burger en lid van de samenleving (burgerschap);
 - e) de leerlingen zich er van bewust worden dat leren positief bijdraagt aan hun ontwikkeling en een 'leven lang' aan de orde zou moeten zijn;
 - f) de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en onder optimale omstandigheden hun bijdrage aan deze processen kunnen leveren (goed werkgeverschap);
 - g) de beschikbare middelen op een effectieve en verantwoorde wijze worden ingezet ter realisatie van deze opdracht

Artikel 6 – Inrichting van de organisatie

1. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen er zorg voor dat de organisatie wordt ingericht op basis van efficiency en effectiviteit ten aanzien van het realiseren van de in artikel 5 geformuleerde opdracht.
2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen zorg voor een goede verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen, in het bijzonder tussen de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en de directeuren. Daarbij worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beginsel zo laag mogelijk in de organisatie belegd.
3. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen er zorg voor dat de organisatie zo is ingericht dat deze het vermogen heeft zich aan te passen aan een wijzigende omgeving.

Artikel 7 – Professionals

1. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht creëren en bewaken professionele ruimte voor de medewerkers, ten minste door het bevorderen van een cultuur waarin professionals gestimuleerd worden met elkaar in gesprek te gaan om de kwaliteit van het eigen en elkaars professionele handelen te versterken en eenzaamheid en handelingsverlegenheid te doorbreken..

² Ook jonger dan 4 jaar indien ook voorschoolse opvang tot de doelstelling van het betreffende bevoegd gezag behoort. En tot circa 20 jaar waar het scholen voor voortgezet speciaal onderwijs betreft.

2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen zorg voor een beleid dat gericht is op ontwikkeling en onderhoud van de eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid van het personeel voor de kwaliteit van het onderwijs.

Artikel 8 – Interne verantwoording

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en de directeuren verantwoorden zich tegenover elkaar en tegenover de medezeggenschapsorganen, het personeel en de ouders/verzorgers over de uitoefening van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Artikel 9 – Horizontale dialoog

1. Teneinde de opdracht optimaal te realiseren, dragen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zorg voor een beleid dat voorziet in een dialoog met belanghebbenden op alle relevante niveaus van de organisatie.
2. In het beleid wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
 - a) wie ten minste als belanghebbenden van de organisatie worden beschouwd;
 - b) de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken in de beleidscyclus;
 - c) de wijze waarop informatie wordt verstrekt (en resultaten worden teruggekoppeld).

Artikel 10 - Jaarverslag

1. In het jaarverslag leggen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de interne verantwoording en de horizontale dialoog.
2. In het jaarverslag wordt voorts gemeld:
 - a) hoe de functies van bestuur en intern toezicht worden uitgeoefend, welke organen daartoe zijn ingesteld, wie deel uitmaakt van de betreffende organen, wie welke taken heeft en wat de werkwijze is;
 - b) in hoeverre de organisatie voldoet aan de bepalingen uit deze code en de uitleg voor eventuele afwijkingen;
 - c) welke resultaten op organisatie- en schoolniveau zijn behaald ten aanzien van strategisch beleid, gestelde doelen en leerresultaten.

1.4 Raad van Bestuur

Artikel 11 – Taken en bevoegdheden

1. De Raad van Bestuur draagt zorg voor de besturing van de organisatie, waaronder wordt verstaan het uitvoering geven aan de besturingsfilosofie en de opdracht van het bevoegd gezag zoals geformuleerd in artikel 5, het geven van richting, de verwerving van de nodige middelen, het besteden en beheren daarvan en het adequaat doen functioneren van de organisatie in het algemeen.
2. De Raad van Bestuur beschikt over de benodigde bevoegdheden ter uitvoering van de toebedeelde bestuurstaak.
3. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor uitoefening van de aan hem toebedeelde bevoegdheden en kan daarop worden aangesproken.
4. De Raad van Bestuur draagt zorg voor naleving van de code binnen de organisatie.

Artikel 12 – Leidraad

1. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich naar de opdracht van het eigen bevoegd gezag alsmede naar de opdracht als gesteld in artikel 5 van deze code.
2. De Raad van Bestuur handelt en besluit integer en rechtmatig, tenminste in overeenstemming met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en draagt zorg voor een integere bedrijfsvoering.

Artikel 13 – Strategisch beleid

1. De Raad van Bestuur draagt zorg voor een actueel strategisch beleid met heldere doelen die gelden als leidraad voor de organisatie.
2. In het strategisch beleid maakt de Raad van Bestuur ondermeer duidelijk hoe strategisch beleid op organisatieniveau zijn vertaling vindt naar kwalitatief goed onderwijs en leerresultaten voor kinderen.
3. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht evalueren regelmatig de realisatie van het strategisch beleid en de geformuleerde doelen binnen een vaste cyclus voor planning & controle.
4. De Raad van Bestuur onderzoekt periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van zijn strategisch beleid en doelen in de weg kunnen staan.

Artikel 14 – Cultuur

1. In de besturing van de organisatie richt de Raad van Bestuur zich niet alleen op de resultaten, maar ook op de wijze waarop deze tot stand komen (zoals cultuur, processen en condities).
2. De Raad van Bestuur bevordert een organisatiecultuur binnen de organisatie die het mogelijk maakt dat werknemers en andere belanghebbenden melding durven maken van door hen vermoede onregelmatigheden binnen de organisatie. Daarbij behoort bescherming van de rechtspositie van degene die dergelijke zaken aan de orde stelt.

Artikel 15 - Informatie

De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat de Raad van Toezicht beschikt over de informatie die vereist is voor de uitoefening van intern toezicht en horizontale dialoog.

Artikel 16 – Inrichting en functioneren

1. De Raad van Bestuur is zodanig ingericht dat het zijn taak naar behoren kan uitoefenen.
2. Indien de Raad van Bestuur uit meerdere personen bestaat, wordt duidelijk omschreven wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.
3. De Raad van Bestuur treedt als eenheid naar buiten.
4. De Raad van Bestuur vraagt feedback op het eigen functioneren.
5. De Raad van Bestuur evalueert regelmatig zijn functioneren.

Artikel 17 - Onafhankelijkheid

1. Ieder lid van de Raad van Bestuur dient zich ten opzichte van medebestuurders, de Raad van Toezicht en ieder deelbelang van de organisatie onafhankelijk en kritisch te kunnen opstellen.
2. Geen lid van de Raad van Bestuur kan zijn iemand die wegens de vervulling van een bestuurs- of toezichtfunctie bij een andere organisatie in dezelfde sector en dezelfde regio met onverenigbare belangen geconfronteerd kan worden. Voorts is het gestelde in artikel 297a BW van toepassing (beperking van het toegestane aantal nevenfuncties).
3. Iedere schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en de Raad van Bestuur wordt voorkomen.

1.5 Raad van Toezicht

Artikel 18 – Taken en bevoegdheden

1. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de organisatie in het algemeen en het schoolbestuur in het bijzonder.
2. De Raad van Toezicht is belast met vaststelling dan wel goedkeuring van de begroting, het jaarverslag (inclusief het bestuursverslag en de jaarrekening) en het strategisch beleid en eventueel andere in de statuten vastgelegde taken van de Raad van Toezicht of besluiten of handelingen van de Raad van Bestuur.
3. De Raad van Toezicht draagt zorg voor aanwijzing van de accountant die belast is met de controle van de jaarrekening.

4. De Raad van Toezicht draagt zorg voor de inrichting van het bevoegd gezag, ten minste door middel van een goedkeuringsrecht ten aanzien van statutenwijziging.
5. De Raad van Toezicht vervult het werkgeverschap ten opzichte van de Raad van Bestuur. Daaronder is ten minste begrepen uitoefening van de bevoegdheden ten aanzien van benoeming, schorsing, ontslag en beloning. Ten aanzien van de in een dergelijke situatie toe te passen beloning, houdt de Raad van Toezicht zich aan een daartoe door de PO-Raad vast te stellen of aan te wijzen leidraad.
6. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord.

Artikel 19 – Leidraad

1. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Toezicht zich naar de opdracht van het eigen bevoegd gezag alsmede naar de opdracht als gesteld in artikel 5 van deze code.
2. Aandachtspunten van het intern toezichtorgaan zijn ten minste:
 - a) de kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs;
 - b) rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie;
 - c) rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
 - d) naleving van de code.
3. De Raad van Toezicht stelt een toezichtskader vast waarin wordt geëxpliciteerd op welke criteria het intern toezicht zich voorts in het bijzonder richt.

Artikel 20 - Informatie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen informatievoorziening. Het formuleert hiertoe zijn informatiebehoefte ten opzichte van de Raad van Bestuur, doch voorziet ook zichzelf anderszins van de benodigde informatie.

Artikel 21 - Inrichting en functioneren

1. Voor de leden van de Raad van Toezicht worden profielen opgesteld die zijn afgestemd op hun taken en bevoegdheden. Deze profielen worden openbaar gemaakt.
2. Ten aanzien van de Raad van Toezicht wordt duidelijk omschreven wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.
3. De Raad van Toezicht treedt als eenheid naar buiten.
4. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en evalueert dat regelmatig.
5. Leden van de Raad van Toezicht hebben een van tevoren vastgestelde zittingstermijn, waarbij is geregeld hoe wordt gehandeld aan het einde van deze termijn en dat herbenoeming slechts een beperkt aantal malen aan de orde kan zijn.
6. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft adviesbevoegdheid over het competentieprofiel van de Raad van Toezicht.
7. De GMR heeft het recht een bindende voordracht te doen voor één lid van de Raad van Toezicht.
8. De GMR wordt in de gelegenheid gesteld die voordracht te doen, maar kan, per vacature waarbij de voordracht aan de orde is, ook afzien van die bevoegdheid.
9. Er is sprake van een vacature: a) bij tussentijds aftreden van een lid van de Raad van Toezicht; b) wanneer een lid van de Raad van Toezicht zich na een eerste termijn van vier jaar niet voor een tweede termijn herkiesbaar stelt of c) niet door de Raad van Toezicht voor een tweede termijn wordt herbenoemd.
10. Wanneer de Raad van Toezicht met redenen omkleed van mening is dat de kandidaat die door de GMR is voorgedragen niet benoembaar is, treedt de Raad van Toezicht hierover in overleg met de GMR, met het verzoek een nieuwe voordracht te doen.

Artikel 22 - Onafhankelijkheid

1. Ieder lid van de Raad van Toezicht dient zich ten opzichte van medeleden, de Raad van Bestuur en ieder deelbelang van de organisatie onafhankelijk en kritisch te kunnen opstellen. Dit geldt derhalve ook voor het lid dat op voordracht van de GMR is benoemd.

2. Geen lid van de Raad van Toezicht kan zijn iemand die wegens de vervulling van een bestuurs- of toezichtfunctie bij een andere organisatie in dezelfde sector en dezelfde regio met onverenigbare belangen geconfronteerd kan worden. Voorts is het gestelde in artikel 297b BW van toepassing (beperking van het toegestane aantal nevenfuncties).
3. Iedere schijn van belangenverstremgeling tussen de organisatie en Raad van Toezicht wordt voorkomen.

Artikel 23 - Vergoeding

1. De Raad van Toezicht bepaalt de vorm en de hoogte van de eigen vergoeding. De Raad van Toezicht richt zich hierbij naar een daartoe door de PO-Raad vast te stellen of aan te wijzen leidraad.
2. De Raad van Toezicht maakt de vergoedingsregeling openbaar en verantwoordt deze jaarlijks in de jaarrekening.

Hoofdstuk 2:

DO: Beleidsuitspraken met betrekking tot de Doelen van de Stichting PCBO Apeldoorn

2.1 Inleiding

In paragraaf 2.2 wordt alleen het algemene doel van Stichting PCBO geformuleerd en in een aantal niveaus verder uitgediept. Doelformuleringen op strategisch niveau zijn te vinden in het meerjarenbeleidplan van de Stichting. Besluiten van de raad van bestuur met betrekking tot dit plan behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht. De doelen die daarin worden geformuleerd worden geacht te behoren bij de doeluitspraken van paragraaf 2.2.

2.2 Beleidsuitspraken

De beleidsuitspraak zelf wordt steeds in de linkerkolom afgedrukt. De bijbehorende toelichting in de rechterkolom. De code verwijst naar het segment waartoe de uitspraak behoort. Elk volgend onderwerp wordt met een nieuwe letter aangegeven. Het cijfer duidt op het niveau van de beleidsuitspraak. De cijfers lopen van 1 - voor de meest algemene uitspraak – naar 4 of hoger. Naarmate het getal bij een beleidsuitspraak hoger is, wordt de detaillering preciezer en worden bepaalde woorden of begrippen nader omschreven of aangescherpt.

<p><i>DO niveau 1: Algemene beleidsuitspraak met betrekking het doel van de Stichting PCBO Apeldoorn:</i></p> <p><i>De stichting heeft als doel het doen verzorgen, aan zoveel mogelijk kinderen, van kwalitatief goed christelijk onderwijs, dat uiteindelijk bijdraagt aan de vorming van deze kinderen tot zelfstandige jonge mensen die verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen in de maatschappij.</i></p>	
--	--

Hierna wordt deze algemene beleidsuitspraak verder uitgewerkt met betrekking tot de volgende onderdelen:

- Het doen verzorgen van onderwijs
- De kwaliteit van het onderwijs
- Het christelijke karakter van het onderwijs

<p><i>DO a-niveau2: Het doen verzorgen van onderwijs:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stichting PCBO Apeldoorn toont zich een goed werkgever.</i> 2. <i>De scholen van de stichting voeren, onder aansturing en verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en binnen de vastgestelde beleidskaders, een eigen beleid voor het verzorgen van onderwijs.</i> 3. <i>Stichting PCBO bevordert de samenwerking met andere ter zake doende organisaties, op verschillende niveaus, ter realisering van de doelen van de stichting.</i> 	
<p><i>DO a-niveau3: Het doen verzorgen van onderwijs:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stichting PCBO Apeldoorn is als werkgever voorspelbaar en controleerbaar, doordat PCBO het eigen beleid vastlegt, verantwoordt en evalueert.</i> 2. <i>Stichting PCBO Apeldoorn voert integraal personeelsbeleid, gericht op het realiseren van de doelen van de organisatie.</i> 	<p>Toelichting bij 2: Vormen van samenwerkend leren binnen en tussen scholen, als vliegwiel voor- en als noodzakelijk onderdeel van de schoolontwikkeling, zijn een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van het continue proces van deskundigheidsbevordering.</p>

<p><i>DO b-niveau2: Kwaliteit van het onderwijs:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Het onderwijs op elke school voldoet aan de kerndoelen en aan de standaarden van de inspectie voor goed onderwijs, op minimaal voldoende niveau.</i> 2. <i>Elke school ontwikkelt een eigen schoolconcept en beschrijft dit in het schoolplan. De school draagt dit concept duidelijk en actief uit, binnen en buiten de school.</i> 3. <i>Elke school bereidt de leerlingen voor op de eisen die de 'maatschappij van de toekomst' aan de kinderen stelt.</i> 	<p>Toelichting bij 1: Wat de school zelf onder kwalitatief goed onderwijs verstaat, is door de school beschreven in het schoolplan.</p> <p>Toelichting bij 2: Door het aanmoedigen van een veelzijdigheid aan schoolconcepten en door de interne en externe communicatie over het schoolconcept door de scholen, wordt aan potentiële klanten de mogelijkheid geboden om in vrijheid voor hun kind(eren) een school te kiezen die past bij de eigen inzichten en overtuigingen van de ouders als klant.</p>
---	---

<p><i>DO c-niveau2: Het christelijk karakter van het onderwijs:</i></p> <p><i>Voor elke school is het mission statement van de Stichting PCBO m.b.t. identiteit het leidend beginsel voor de manier waarop het christelijk onderwijs gestalte krijgt en voor het aanstellen van personeel.</i></p>	<p>Het mission statement van Stichting PCBO Apeldoorn m.b.t. de identiteit luidt als volgt: ‘Wij willen de kinderen, die door de ouders aan ons zijn toevertrouwd, opvoeden tot zelfstandige jonge mensen die verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen in de maatschappij. Wij aanvaarden die opdracht voor alle leerlingen van onze basisscholen en wij ervaren de verschillen tussen kinderen als waardevol omdat zij unieke schepselen van God zijn. Wij worden daarbij geïnspireerd door Gods Woord. Om die reden schenken wij nadrukkelijk aandacht aan kennis van de bijbel en aan de beleving van het geloof in Jezus Christus. Wij doen dat met respect voor alle verscheidenheid waarin dat mogelijk is. In het schoolleven werkt deze inspiratie door in de omgang met elkaar, het zijn van een voorbeeld en in verhalen en in vieringen. In het onderwijs staan daarom waarden centraal als verantwoordelijkheid, gerechtigheid, rentmeesterschap, zorg en aandacht voor jezelf en voor elkaar, geborgenheid, dienstbaarheid en ontplooiing in de school als gemeenschap’.</p>
--	---

Hoofdstuk 3:

GBB: Beleidsuitspraken met betrekking tot de Grenzen van de Beleidsruimte van de Raad van Bestuur

3.1 Inleiding

Met deze beleidsuitspraken maakt de raad van toezicht aan de raad van bestuur duidelijk wat de acceptatiegrenzen zijn met betrekking tot de middelen waar de raad van bestuur zich van mag bedienen (methoden, situaties, omstandigheden, praktijken). Om het maximale rendement te halen is een grote mate van bewegings-, handelings- en beslissingsvrijheid vereist.

De uitspraken zijn expliciet gericht aan de voorzitter van de raad van bestuur. Hij of zij wordt er persoonlijk voor verantwoordelijk gehouden dat de raad van bestuur, de staf en het personeel zich binnen deze grenzen bewegen.

De beleidsuitspraken in deze sector vormen de condities voor een goedkeuring door de raad van toezicht op voorhand, mits de aangegeven grenzen niet worden overschreden.

Na een zeer algemene uitspraak wordt deze verder verfijnd en gepreciseerd, tot het moment dat de formulering dusdanig is dat de raad van toezicht verdere uitleg en interpretatie aan de raad van bestuur durft over te laten.

Het is mogelijk, dat de bestuurder met zijn uitvoerend beleid zich keurig beweegt binnen de grenzen die door de raad van toezicht zijn aangegeven en dit ook op een beredeneerde wijze aannemelijk kan maken. Desalniettemin kan het zijn dat de bestuurder aan bepaalde uitspraken een uitleg geeft die de raad van toezicht liever niet wil. In dat geval kan de raad van toezicht die uitspraken of delen van de uitspraken verder uitwerken of aanscherpen.

Op dit punt zijn twee onlosmakelijk met elkaar verbonden hoofdregels te formuleren:

1. De raad van toezicht heeft ten allen tijde de mogelijkheid om elke beleidsuitspraak verder te specificeren, mits het niet in strijd is met hetgeen in de statuten is vastgelegd;
2. De raad van toezicht is verplicht om de raad van bestuur toe te staan elke redelijke uitleg te geven aan de beleidsuitspraken in de sector 'doelen' en de sector 'grenzen aan de beleidsruimte van de raad van bestuur'

Wanneer de raad van toezicht er niet op durft te vertrouwen dat deze uitleg conform het eigen beleid of conform de eigen bedoelingen is, moet hij de betreffende beleidsuitspraak verder definiëren, tot er een niveau is bereikt waarop de raad van toezicht wel elke verdere uitleg aan de raad van bestuur durft over te laten.

Wanneer de raad van toezicht de raad van bestuur wil monitoren, dan kan dat alleen aan de hand van de uitspraken die de raad van toezicht zelf daadwerkelijk heeft geformuleerd, niet aan de hand van de uitspraken zoals de raad van toezicht deze heeft bedoeld. De woorden van de beleidsuitspraken *zijn* de criteria. Andere criteria zijn er niet.

De bestuurder moet aannemelijk kunnen maken dat hij er in de praktijk van zijn handelen (of in de praktijk van het handelen van zijn medewerkers) in is geslaagd een redelijke interpretatie te geven van de op schrift gestelde beleidsuitspraken.

Kenmerkend voor de beleidsuitspraken van dit segment is, dat steeds wordt aangegeven wat de raad van bestuur *niet* mag doen of *niet* mag nalaten. Nergens wordt gezegd of voorgeschreven wat hij *wel* moet doen. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te geven. Door de uitspraken op deze manier te formuleren geeft de raad van toezicht maximale ruimte aan de creativiteit en deskundigheid van de raad van bestuur. Daarnaast is het zo, dat het formuleren van wat de raad van bestuur *wel* moet doen een nooit eindigend en onmogelijk proces zou zijn. Immers, vooraf is nooit exact te voorzien welke handelingen in een specifieke situatie vereist zijn. Bovendien kan de raad van toezicht slechts in beperkte mate en in specifiek omschreven situaties de raad van bestuur instructies geven.

3.2 Beleidsuitspraken:

De beleidsuitspraak zelf wordt steeds in de linkerkolom afgedrukt. Bij bepaalde beleidsuitspraken wordt een nadere toelichting gegeven. Deze staat in de rechterkolom. De code verwijst naar het segment waartoe de uitspraak behoort. Elk volgend onderwerp wordt met een nieuwe letter aangegeven. Het cijfer duidt op het niveau van de beleidsuitspraak. De cijfers lopen van 1 naar 4 of hoger. Naarmate het getal bij een beleidsuitspraak hoger is, wordt de detaillering preciezer en worden bepaalde woorden of begrippen uit het daarvoor liggende niveau nader omschreven of aangescherpt.

<p><i>GBB niveau 1: Algemene beleidsuitspraak met betrekking tot de grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur:</i></p> <p><i>De raad van bestuur zal geen praktijken, activiteiten, besluiten of omstandigheden veroorzaken of toestaan die onwettig en onvoorzichtig zijn, of in strijd zijn met wat gewoonlijk in het zaken doen en het uitoefenen van het beroep wordt gezien als ethisch verantwoord.</i></p>	<p>Het gaat erom de beschrijving zodanig te maken dat alle mogelijke acties die niet acceptabel zijn hiermee gedekt worden. Mocht een specifieke beschrijving niet voorhanden zijn voor een bepaalde niet acceptabele actie, dan is er altijd nog de meer globale beschrijving. Deze algemene uitspraak wordt daarom ook wel een ‘vangnet-uitspraak’ genoemd.</p>
--	---

Hierna wordt deze algemene uitspraak verder uitgewerkt met betrekking tot de volgende onderdelen:

- behandeling van de klanten;
- behandeling van het personeel;
- financiële planning en budgettering;
- financiële condities en activiteiten;
- voorzieningen in geval van langdurige afwezigheid van de raad van bestuur;
- bescherming van het bezit van de stichting;
- vergoedingen, baten en toelagen;
- contacten met en ondersteuning van de raad van toezicht.

<p><i>GBB a niveau2: Behandeling van de klanten:</i></p> <p><i>Met betrekking tot het omgaan met de klanten, waaronder begrepen zij die zich als klant beschouwen, zal de raad van bestuur geen omstandigheden, procedures of beslissingen veroorzaken of toestaan die onveilig, onwaar, onwaardig of onnodig opdringerig zijn, of die onvoldoende waarborg zijn voor de privacy.</i></p>	
---	--

<p><i>GBB b–niveau 2: Behandeling van het personeel:</i></p> <p><i>Met betrekking tot de behandeling van het bezoldigde en onbezoldigde personeel mag de raad van bestuur geen omstandigheden veroorzaken of toestaan die oneerlijk, onwaar of onwaardig zijn of die onvoldoende waarborg zijn voor de privacy.</i></p>	
<p><i>GBB b–niveau 3: Behandeling van het personeel:</i></p> <p>De raad van bestuur zal niet werken zonder gebruik te maken van schriftelijk vastgelegd personeelsbeleid en zal niet nalaten het personeel van dit beleid in kennis te stellen.</p>	

<p><i>GBB c-niveau2: Financiële planning en budgettering:</i></p> <p><i>De financiële planning voor een boekjaar of het resterende deel van een boekjaar 1) zal niet wezenlijk afwijken van de prioriteiten die in de doelen voor de korte, middellange en lange termijn zijn aangegeven; 2) de planning zal geen onbeheersbare financiële risico's opleveren; 3) het zal niet voorkomen dat deze planning niet past binnen het kader van een meerjarenplanning.</i></p>	<p>Met deze beleidsuitspraak wordt aangegeven dat het belangrijkste doel van een financiële planning is, dat de uitvoering van toekomstige plannen financieel gerealiseerd kan worden. Het geeft ook aan, dat de raad van bestuur voortdurend deze planning in de gaten moet houden en moet bijstellen. De raad van toezicht geeft hier alleen gedragscriteria, geen lijst van wat ze allemaal wil weten. Elke budgettering die zich beweegt binnen de aangegeven grenzen is bij voorbaat goedgekeurd.</p>
--	--

<p><i>GBB d-niveau2: Financiële condities en activiteiten:</i></p> <p><i>Met betrekking tot de actuele financiële condities en activiteiten zal de raad van bestuur de financiële positie van de organisatie niet in gevaar brengen en geen betalingen doen die niet of slechts in beperkte mate dienstbaar zijn aan de prioriteiten die in de sector 'doelen' zijn geformuleerd.</i></p>	<p>In het Policy Governance model wordt naast budgettering ook aandacht geschonken aan de actuele financiële situatie. Nergens wordt gesproken over goedkeuring door de raad van toezicht. Immers, de goedkeuring is impliciet wanneer de bestuurder aannemelijk kan maken dat hij met zijn beleid binnen de aangegeven grenzen blijft of is gebleven.</p>
---	--

<p><i>GBB e-niveau2: Voorzieningen in geval van langdurige afwezigheid van de raad van bestuur:</i></p> <p><i>Om de raad van toezicht te beschermen voor een plotseling verlies van de diensten van de raad van bestuur, mag de raad van bestuur niet minder dan twee stafleden met uitvoerende verantwoordelijkheid in dienst hebben die voldoende bekend zijn met de werkzaamheden van de raad van bestuur en de aangelegenheden van de raad van bestuur.</i></p>	<p>Het gaat er niet om dat de raad van bestuur de definitieve vervangers moet aanwijzen. De bestuurder moet er voor zorgen dát er iemand is die zijn taken kan overnemen wanneer hij plotseling wegvalt, of niet in staat is om werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden over te dragen, tot het moment dat de raad van bestuur een vervanger heeft gevonden en aangewezen. Het gaat hier dus duidelijk niet om die situaties waarin de bestuurder één of twee dagen weg is.</p>
---	---

<p><i>GBB f-niveau2: Bescherming van het bezit van de stichting:</i></p> <p><i>De raad van bestuur zal niet toestaan dat de bezittingen, intellectuele eigendommen, informatie en archieven onvoldoende beschermd en verzekerd zijn of aan onnodige risico's worden blootgesteld.</i></p>	
<p><i>GBB f-niveau3: Bescherming van het bezit van de stichting:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. De raad van bestuur zal geen aankopen doen 1) waarbij geen aandacht is gegeven aan het voorkomen van tegenstrijdige belangen, 2) waarbij geen vergelijking is gemaakt in prijs en kwaliteit, 3) waarbij geen balans is opgemaakt van kosten en kwaliteit op de langere termijn.</i> <i>2. De raad van bestuur zal de publieke opinie met betrekking tot de organisatie of de geloofwaardigheid van de organisatie niet zodanig in gevaar brengen dat de organisatie haar doelen niet meer kan realiseren.</i> 	

<p><i>GBB g-niveau2: Vergoedingen, baten en toelagen:</i></p> <p><i>Met betrekking tot vergoedingen en toelagen van personeelsleden met een vast of tijdelijk dienstverband, mensen die op contractbasis werken en vrijwilligers, zal de raad van bestuur niet toestaan of veroorzaken dat er gevaar ontstaat voor de fiscale integriteit of de publieke opinie.</i></p>	
<p><i>GBB g-niveau3: Vergoedingen, baten en toelagen:</i></p> <p><i>De raad van bestuur zal geen compensaties of vergoedingen toekennen die essentieel afwijken van wat hiervoor in het beroepsgebied gebruikelijk is.</i></p>	

<p><i>GBB h-niveau2: Contacten met- en ondersteuning van de raad van toezicht:</i></p> <p><i>De raad van bestuur zal niet toestaan dat de raad van toezicht niet of onjuist of ontijdig of onvolledig geïnformeerd wordt en niet wordt bijgestaan in haar werk.</i></p>	<p>Om toezicht uit te kunnen oefenen, is de raad van toezicht grotendeels afhankelijk van de informatie die de raad van bestuur normaal gesproken beheert en waarvoor de raad van bestuur verantwoordelijk is. De (secretariële) ondersteuning van de raad van toezicht kan het beste door het facilitair bureau worden geregeld. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de wijze waarop dat gebeurt.</p> <p>Raden van toezicht die werken met het Policy Governance model maken onderscheid tussen datgene wat ze willen controleren en datgene waarover ze alleen maar geïnformeerd willen zijn. De raad van toezicht voorkomt met deze uitspraak het gevoel afhankelijk te zijn van de informatie die de raad van bestuur zelf wenst te verstrekken. In het Policy Governance model wordt juist aangegeven</p>
---	---

	welke informatie de raad van bestuur niet aan de raad van toezicht mag onthouden.
<p><i>GBB h-niveau3: Contacten met- en ondersteuning van de raad van toezicht:</i></p> <p><i>De raad van bestuur zal:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Niet nalaten de raad van toezicht van advies te dienen wanneer de raad van toezicht niet in overeenstemming handelt met zijn eigen beleidsuitspraken met betrekking tot het segment 'Proces van het uitoefenen van Toezicht' (PT) en met betrekking tot het segment 'Verhouding tussen Raad van Toezicht en Bestuur' (VRTB).</i> <i>2. Niet nalaten te zorgen voor mechanismen of procedures die voorzien in de mogelijkheid voor officieel overleg tussen raad van toezicht enerzijds en stafleden van het facilitair bureau, directeurenberaad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en door de raad van toezicht ingestelde commissies anderzijds.</i> 	

Hoofdstuk 4:

PT: Beleidsuitspraken met betrekking tot het Proces van uitoefenen van Toezicht.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaat het om de beleidsuitspraken waarmee de raad van toezicht zichzelf of zijn leden of commissies instrueert over de te verrichten werkzaamheden. De raad van toezicht expliciteert hiermee de gedragsstandaarden van de raad als geheel en van de individuele leden. Daarmee maakt de raad duidelijk waaraan het zichzelf wil committeren, dit in aanvulling op de code die in hoofdstuk 1 is weergegeven.

Na het laatst gedefinieerde niveau van beleidsuitspraken wordt verdere uitleg van de gehanteerde begrippen gedelegeerd aan de voorzitter van de raad van toezicht. Ook hier gelden de twee onlosmakelijk met elkaar verbonden hoofdregels die ook in de inleiding van hoofdstuk 2 zijn genoemd:

1. De raad van toezicht heeft altijd de mogelijkheid om elke beleidsuitspraak verder te specificeren.
2. De raad van toezicht is verplicht om de voorzitter toe te staan elke redelijke uitleg te geven van de beleidsuitspraken die tot aan dat moment zijn geformuleerd.

Wanneer de raad er niet op durft te vertrouwen dat deze uitleg conform het eigen beleid of conform de eigen bedoelingen is, moet het een beleidsuitspraak verder definiëren, tot er wel een niveau is bereikt waarop de raad elke verdere uitleg aan de voorzitter durft over te laten.

4.2 Beleidsuitspraken

De beleidsuitspraak zelf wordt steeds in de linkerkolom afgedrukt. De bijbehorende toelichting in de rechterkolom. De code verwijst naar het segment waartoe de uitspraak behoort. Elk volgend onderwerp wordt met een nieuwe letter aangegeven. Het cijfer duidt op het niveau van de beleidsuitspraak. De cijfers lopen van 1 - voor de meest algemene uitspraak – naar 4 of hoger. Naarmate het getal bij een beleidsuitspraak hoger is, wordt de detaillering preciezer en worden bepaalde woorden of begrippen nader omschreven of aangescherpt.

<p><i>PT niveau 1: Algemeen beleidskader voor het proces van uitoefenen van toezicht:</i></p> <p><i>Het doel van de raad van toezicht is om erop toe te zien dat de stichting PCBO haar doel bereikt, zoals dat in de statuten en in het segment ‘doelen van de organisatie’ is omschreven. Er wordt op toegezien, dat daarbij niet te accepteren handelingen en situaties worden vermeden.</i></p>	<p>Centraal staat, dat de raad van toezicht zeker moet stellen dat de doelen op een acceptabele manier worden nagekomen. Dit is de eerste en enige bestaansreden van de raad van toezicht.</p>
---	--

Hierna wordt deze algemene uitspraak verder uitgewerkt met betrekking tot de volgende onderdelen:

- De stijl van uitoefenen van toezicht;
- Het werk van de raad van toezicht;
- De rol van de voorzitter;
- Gedragscode voor leden van de raad van toezicht;
- Principes met betrekking tot commissies die door de raad zijn ingesteld;
- De kosten van de raad van bestuur.

<p><i>PT a-niveau2: De stijl van uitoefenen van toezicht:</i></p> <p><i>De raad van toezicht zal bij haar toezichthoudende taak de nadruk leggen op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>het naar buiten gericht zijn, meer dan op het naar binnen gericht zijn;</i> • <i>het aanmoedigen van het verkennen van diverse gezichtspunten;</i> • <i>strategisch leiderschap, meer dan op de administratieve details;</i> • <i>een duidelijke scheiding tussen de rol van raad van toezicht en de rol van de raad van bestuur;</i> • <i>collectieve beslissingen, meer dan op individuele beslissingen;</i> • <i>de toekomst, meer dan op het heden en</i> • <i>pro-activiteit, meer dan op reactiviteit.</i> 	<p>Let wel, het is niet verboden om zich bezig te houden met actuele zaken, met interne aangelegenheden, of te reageren op bepaalde zaken. Er wordt alleen aangegeven waar de nadruk moet en zal liggen.</p>
<p><i>PT a-niveau3: De stijl van uitoefenen van toezicht:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>De raad van toezicht zal de groepsverantwoordelijkheid bewaken en bevorderen. De raad is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het toezicht, niet de raad van bestuur. De raad van toezicht zal zelf initiatieven ontplooien en zich niet beperken tot het reageren op initiatieven van de raad van bestuur.</i> 2. <i>De raad van toezicht zal de deskundigheid van individuele leden benutten voor het versterken en vergroten van de</i> 	

bekwaamheid van de raad als geheel, in plaats van het tot raadstandpunt verheffen van individuele standpunten en individuele kennis en inzichten. De raad van toezicht zal nooit toestaan dat een lid van de raad of een door de raad ingestelde commissie een hindernis of een excuus vormt om de verplichtingen van de raad van toezicht na te komen.

- 3. De raad van toezicht zal de organisatie inspireren en toezicht houden door het zorgvuldig formuleren van algemene en schriftelijk vastgelegde beleidsuitspraken. Deze beleidsuitspraken weerspiegelen de waarden die de raad van toezicht aanhangt, geven zicht op de doelen die bereikt moeten worden en op de middelen en methoden die niet gebruikt mogen worden bij het realiseren van deze doelen. Het kerntoezicht van de raad richt zich op de nagestreefde lange termijn doelen van de organisatie, niet op de administratieve, programmatische en handelingsaspecten die te maken hebben met het realiseren van deze doelen.*
- 4. De raad van toezicht verplicht zichzelf tot de discipline die nodig is om goed toezicht te kunnen uitoefenen. Deze discipline heeft bijvoorbeeld betrekking op het voorbereiden van en het aanwezig zijn bij vergaderingen, principes voor het vormen en formuleren van beleid, respect voor de eigen regels, zorg dragen voor de continuïteit en de kwaliteit van het toezicht en het inwerken van nieuwe leden van de raad van toezicht in de regels en werkwijze en principes van het Policy Governance Model.*
- 5. De raad van toezicht ruimt elke vergadering tijd in voor het volgen en bediscussiëren van de kwaliteit van het proces van uitoefenen van toezicht. Zelf-monitoring houdt in: het eigen gedrag, de eigen werkwijze, discipline en prestaties vergelijken met de beleidsuitspraken die zijn vastgelegd in het segment 'Proces van het uitoefenen van toezicht' en het segment 'Verhouding tussen Raad van toezicht en bestuur'.*

<p><i>PT b-niveau2 : Het werk van de raad van toezicht:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>De raad van toezicht produceert op schrift gestelde beleidsregels die, in ieder geval op het meest algemene niveau, alle categorieën beslaan waar binnen de organisatie beslissingen over moeten worden genomen: a) de doelen, b) grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur, c) het proces van het uitoefenen van toezicht en d) de verhouding tussen raad van toezicht en bestuur.</i> 2. <i>De raad houdt zich aan de code voor goed toezicht die de raad zelf heeft vastgesteld</i> 3. <i>De raad van toezicht doet al het mogelijke om te zorgen dat de raad van bestuur zijn werk doet.</i> 4. <i>De raad van toezicht oefent taken en bevoegdheden uit zoals genoemd in de statuten en reglementen.</i> 5. <i>De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zaken die buiten de competentie van de raad van bestuur zijn gelegd.</i> 	<p>Het gaat om de merkbare <i>effecten</i> van deze werkzaamheden. Er worden daarom effecten en producten genoemd waar de raad van toezicht <i>zelf</i> verantwoordelijk voor is en dus geen zaken die tot het terrein en de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur behoren.</p> <p>Werkzaamheden en verantwoordelijkheden die buiten de competentie van de raad van bestuur zijn gelegd bij het segment 'Grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur' komen automatisch op het bordje van de raad van toezicht te liggen en moeten dan ook hier bij het werk van de raad van toezicht worden opgenoemd. Op die manier is het aan beide partijen absoluut duidelijk wie-wat-doet.</p>
---	--

<p><i>PT c-niveau2: De rol van de voorzitter:</i></p> <p><i>De voorzitter verzekert in eerste instantie de integriteit en de uitvoering van het proces van uitoefenen van toezicht. Daarnaast representeert hij incidenteel de raad van toezicht tegenover externe partijen of relaties.</i></p>	<p>In deze beleidsuitspraak wordt de toegevoegde waarde beschreven van de voorzitter. De rol van de voorzitter is dus nauw gerelateerd aan de raad van toezicht, niet aan de persoon of het werkgebied van de raad van bestuur.</p> <p>Ofschoon ieder lid van de raad verantwoordelijk is voor het handhaven van de groepsdiscipline, is hierbij toch een specifieke rol weggelegd voor de voorzitter: Hij moet zeker stellen, dat de raad van toezicht op het goede spoor blijft en werkt volgens de regels die door de raad zelf zijn vastgesteld en vastgelegd.</p>
--	--

<p><i>PT c-niveau3(4): De rol van de voorzitter:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>De opbrengst van het werk van de voorzitter is dat de raad van toezicht zich voortdurend gedraagt conform zijn eigen regels en de legitimering die hem van buiten de organisatie is toegekend. Dit houdt in dat hij er op toe ziet dat:</i> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>De discussies in de raad alleen betrekking hebben op onderwerpen die tot de competentie en beslissingsbevoegdheid van de raad behoren en niet op onderwerpen die behoren tot de competentie en de beslissingsbevoegdheid van de raad van bestuur.</i> b) <i>De besprekingen in de raad eerlijk, open en grondig worden gevoerd en tevens binnen bepaalde tijdsgrenzen en ordelijk en kernachtig verlopen.</i> 2. <i>De autoriteit van de voorzitter bestaat uit het nemen van beslissingen die vallen binnen de onderwerpen die de raad van toezicht aangaan met betrekking tot de sectoren 'Proces van het uitoefenen van toezicht' en 'Verhouding tussen Raad van Toezicht en Bestuur', uitgezonderd in die situaties waarin de raad van toezicht deze bevoegdheid expliciet aan iemand anders heeft toebedeeld. De voorzitter is bevoegd om elke redelijke uitleg te geven aan de bepalingen in deze beleidsuitspraken.</i> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>De voorzitter heeft geen bevoegdheid om beslissingen te nemen over beleidsuitspraken van de raad van toezicht in de sectoren 'Doelen van de Organisatie' en 'Grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur'.</i> b) <i>De voorzitter mag de raad van toezicht vertegenwoordigen in contacten met externe partners, met dien verstande, dat hij alleen de door de raad van toezicht ingenomen standpunten mag vertolken. Met betrekking tot gebieden die aan de voorzitter zijn gedelegeerd mag hij zijn eigen besluiten verduidelijken.</i> c) <i>De voorzitter mag zijn bevoegdheden delegeren, maar hij blijft wel verantwoordelijk.</i> 	<p>De voorzitter heeft geen bevoegdheden om toezicht te houden op de raad van bestuur of om opdrachten te geven aan de raad van bestuur.</p> <p>In de uitspraken op niveau 3 wordt onderscheid gemaakt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de opbrengsten van het werk van de voorzitter en • de bevoegdheden van de voorzitter. <p>In de uitspraken op niveau 4 worden beide zaken verder uitgewerkt. Er wordt dus niet beschreven welke activiteiten hij verricht.</p>
---	---

<p><i>PT d-niveau2: Gedragscode voor leden van de raad van toezicht:</i></p> <p><i>De raad van toezicht en zijn leden verplichten zichzelf tot ethisch en zakelijk gedrag, in overeenstemming met de wet; verder tot een gepast gebruik van autoriteit en een passend gedrag wanneer men optreedt als lid van de raad van toezicht.</i></p>	
<p><i>PT d-niveau3(4): Gedragscode voor leden van de raad van toezicht:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Leden van de raad van toezicht houden zich aan de code voor goed bestuur en goed toezicht en aan de beleidsuitspraken die in het onderhavige werkreglement zijn vastgelegd en laten zich gezeggen wanneer zij hierop worden aangesproken.</i> <i>2. Leden van de raad moeten ten volle loyaal zijn aan de belangen van de Stichting PCBO. Deze verantwoordelijkheid gaat uit boven het behartigen van de belangen van een belangengroepering en de belangen van het lid zijn van een andere raad van toezicht of organisatie. Deze verantwoordelijkheid stijgt ook uit boven de persoonlijke belangen van een lid van de raad van toezicht in zijn hoedanigheid als consument van de producten en de opbrengsten van de organisatie.</i> <i>3. Leden van de raad van toezicht moeten vermijden dat er een belangenconflict ontstaat met betrekking tot de verantwoordelijkheid die aan hen is toevertrouwd.</i> <ol style="list-style-type: none"> <i>a) Er moet geen relatie zijn tussen de raad van toezicht en een individueel lid m.b.t. te leveren zakelijke of persoonlijke diensten, behalve wanneer dit procedureel gecontroleerd is. Dit om te verzekeren dat er openheid is, gelegenheid tot concurrentie en een gelijke toegang tot en beschikbaarheid van informatie.</i> <i>b) Wanneer de raad van toezicht beslissingen moet nemen met betrekking tot een onderwerp waarbij een individueel lid van de raad persoonlijke of zakelijke belangen heeft, onthoudt dit lid zich van de beraadslagingen en stemming met betrekking tot dit onderwerp.</i> <i>c) Leden van de raad zullen hun positie niet gebruiken om daarmee zichzelf, familie of relaties aan een baan te helpen.</i> <i>d) Leden van de raad van toezicht zullen jaarlijks openheid van zaken geven met betrekking tot andere functies binnen andere organisaties die mogelijk strijdig zouden kunnen zijn met het lidmaatschap van de raad van bestuur.</i> <i>4. Leden van de raad van toezicht mogen niet proberen om individueel gezag uit te oefenen over de organisatie en mogen niet proberen zich persoonlijk verantwoordelijk te stellen voor de organisatie, behalve wanneer dit expliciet in een beleidsregel van de raad van toezicht is verordend.</i> 	<p>Deze beleidsuitspraken stellen behoorlijke beperkingen aan de vrijheid, speelruimte en belangen van individuele leden van de raad van toezicht. Het werk van de raad is te belangrijk om gehinderd te worden door wat een individueel bestuurslid wil of nastreeft.</p>

<p>a) <i>Contacten van individuele leden van de raad van toezicht met het publiek of pers, of met andere personen of organisaties, zijn ook aan deze regel gebonden. Het is niet mogelijk dat een individueel lid spreekt voor de gehele raad van toezicht, behalve wanneer exact en expliciet het standpunt van de raad van toezicht wordt herhaald of verwoord.</i></p> <p>b) <i>Individuele leden van de raad van toezicht geven buiten de vergaderingen van de raad geen persoonlijk oordeel over werkzaamheden of prestaties van de raad van bestuur of personeel van de organisatie.</i></p> <p>5. <i>Leden van de raad van toezicht gaan met respect om met zaken die vertrouwelijk van aard zijn.</i></p>	
---	--

<p><i>PT e-niveau2: Principes met betrekking tot commissies die zijn gerelateerd aan de raad van toezicht:</i></p> <p><i>Wanneer er gebruik wordt gemaakt van commissies, moeten deze hun werk doen ter versterking van het werk van de raad als geheel; ze mogen nooit worden gebruikt als een interferentie tussen raad van toezicht en de raad van bestuur of als monitoring instrument.</i></p>	<p>Commissies bewegen zich al snel op het (werk)terrein van de raad van bestuur. Om dit te voorkomen, is het nuttig om hier te definiëren wat onder zo'n commissie wordt verstaan:</p> <p>‘Een commissie gerelateerd aan de raad van toezicht bestaat uit een groep mensen die is samengesteld en geïnstrueerd door de raad van toezicht.</p> <p>De commissie rapporteert aan de raad van toezicht, ongeacht de samenstelling van de commissie’.</p>
---	--

<p><i>PT e-niveau3: Principes met betrekking tot commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht zijn bedoeld om de raad te helpen zijn werk te doen en niet om de raad van bestuur of de staf te helpen of te adviseren. Commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht kunnen de raad van bestuur assisteren bij het voorbereiden en het op zijn implicaties beoordelen van beleidsalternatieven.</i> 2. <i>Commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht mogen nooit spreken of handelen namens de raad van toezicht, behalve wanneer dit expliciet en met een specifiek en tijdsgebonden doel is beschreven. Taken en bevoegdheden worden nauwkeurig vastgelegd, om te voorkomen dat er conflicten ontstaan met betrekking tot de autoriteit en verantwoordelijkheid die aan de raad van bestuur is toegekend.</i> 3. <i>Deze beleidsregels zijn van toepassing op elke commissie of groepering die door de raad van toezicht wordt geïnstalleerd, ongeacht de naam die eraan gegeven wordt en ongeacht het feit of er al of niet leden van de raad van toezicht zitting in hebben.</i> 	<p>Het feit dat een commissie is ingesteld door de raad van toezicht en werkt onder zijn verantwoordelijkheid maakt de commissie tot een commissie die gerelateerd is aan de raad van toezicht. Niet het feit dat er ook - of wellicht zelfs uitsluitend – leden van de raad zitting in hebben.</p> <p>Naar analogie geldt dit ook voor een bestuursgerelateerde commissie. Dit is een commissie die is ingesteld door de raad van bestuur en werkt onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, ook in die gevallen waarin leden van de raad van toezicht zitting hebben in zo'n bestuursgerelateerde commissie.</p> <p>De raad van toezicht moet voor iedere aan de raad van toezicht gerelateerde commissie expliciet beschrijven 1) welk product of effect de commissie moet produceren en 2) welke 'kosten' hieraan verbonden mogen zijn (in termen van gebruik van diensten van de organisatie).</p> <p>PCBO maakt spaarzaam gebruik van commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht.</p>
---	---

<p><i>PT f-niveau2: De kosten van de raad van toezicht:</i></p> <p><i>De raad van toezicht investeert in zijn eigen toezichthoudende capaciteit en kwaliteit.</i></p>	<p>Het gaat hier om twee soorten kosten. Directe kosten, in de vorm van geld dat gemoeid is met scholing of kwaliteitsbevordering, en indirecte kosten, in de vorm van gebruik van arbeidskracht en energie van de organisatie.</p> <p>Slechte raden houden slecht toezicht en stellen niet de goede prioriteiten of nu eens deze en dan weer die prioriteit. Met andere woorden: er wordt te weinig over nagedacht. Bestuur en stafleden verspillen in een dergelijke situatie vaak veel en onnodige energie aan het schrijven van onnodige rapportages aan de raad van toezicht of aan het uitvoeren van allerlei werkzaamheden voor de raad die later niet echt nodig of niet gewenst blijken te zijn.</p>
---	---

<p><i>PT f-niveau3(4): De kosten van de raad van toezicht:</i></p> <p><i>De vaardigheden en bekwaamheden van de raad van toezicht - en de vertaling daarvan in de werkzaamheden van de raad - moeten in een zodanige mate aanwezig zijn, dat een uitstekende kwaliteit van toezicht verzekerd is:</i></p>	
---	--

- | | |
|---|--|
| <p>a. <i>Er wordt zorg voor gedragen dat nieuw toegetreden leden van de raad van toezicht en kandidaat-leden zich op hun werk kunnen oriënteren en daarnaast dat vaardigheden en kennis van de zittende leden in stand worden gehouden en toenemen.</i></p> <p>b. <i>Er kan gebruik gemaakt worden van onderzoek en/of advies door instanties of personen van buiten de organisatie, zodat de raad van toezicht een betrouwbaar beeld krijgt van het presteren van de organisatie. Dit onderzoek en/of advies beperkt zich niet noodzakelijk tot fiscale en financiële aangelegenheden. Minimaal één keer per twee jaar wordt de vraag op de termijnagenda geplaatst of er een extern onderzoek en/of advies wordt uitgevoerd of uitgebracht.</i></p> <p>c. <i>De raad van toezicht houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen in de samenleving die voor PCBO als christelijke onderwijsorganisatie van belang zijn.</i></p> | |
|---|--|

Hoofdstuk 5:

VRTB: Beleidsuitspraken m.b.t. de Verhouding tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

5.1 Inleiding

In deze beleidsuitspraken wordt beschreven langs welke weg de raad van toezicht bevoegdheden belegt bij de raad van bestuur en onder welke condities. Er wordt ook aangegeven hoe de raad van toezicht deze bevoegdheden zal monitoren.

Net als bij het vorige twee segmenten stopt het definiëren en preciseren van beleidsuitspraken pas op het moment dat de raad van toezicht besluit elke verdere uitleg van de gehanteerde begrippen aan de voorzitter te delegeren.

5.2 Beleidsuitspraken

De beleidsuitspraak zelf wordt steeds in de linkerkolom afgedrukt. De bijbehorende toelichting in de rechterkolom. De code verwijst naar het segment waartoe de uitspraak behoort. Elk volgend onderwerp wordt met een nieuwe letter aangegeven. Het cijfer duidt op het niveau van de beleidsuitspraak. De cijfers lopen van 1 - voor de meest algemene uitspraak – naar 4 of hoger. Naarmate het getal bij een beleidsuitspraak hoger is, wordt de detaillering preciezer en worden bepaalde woorden of begrippen nader omschreven of aangescherpt.

<p><i>VRTB niveau 1: Algemene beleidsuitspraak met betrekking de verhouding tussen raad van toezicht en de raad van raad van bestuur:</i></p> <p><i>De enige organieke connectie van de raad van toezicht met de operationele organisatie, en de daarvan afgeleide resultaten en de gang van zaken, verloopt via de raad van bestuur, die als enige verantwoordelijk is voor de operationele organisatie.</i></p>	<p>Deze beleidsuitspraak is behoorlijk strikt en rigide. Er wordt duidelijk aangegeven dat de leden of de voorzitter van de raad van toezicht of commissies die gerelateerd zijn aan de raad van toezicht qualitate qua geen schakelfunctie hebben of kunnen hebben naar de organisatie. Met deze uitspraak wordt niet gezegd dat de raad van toezicht geen contacten mag onderhouden met staf- of personeelsleden. Er wordt alleen heel helder gesteld dat de raad van bestuur de enige is die de staf- en andere personeelsleden instrueert en evalueert. Evaluatie door de raad van toezicht beperkt zicht tot het werk en functioneren van de raad van bestuur.</p> <p>Deze beleidsuitspraak geeft tevens aan, dat vanuit het gezichtspunt van de raad van toezicht de raad van bestuur en het presteren van de organisatie niet van elkaar te scheiden zijn. Dit hangt samen met de redenering dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor het succes (maar ook voor het falen) van de totale organisatie of leden van de organisatie. Voor de raad van toezicht is het in die zin niet van belang wélk staflid of personeelslid wát doet.</p>
---	--

Hierna wordt deze algemene beleidsuitspraak verder uitgewerkt met betrekking tot de volgende onderdelen:

- De eenheid van controle
- Beleggen van taken en bevoegdheden bij de raad van bestuur
- De monitoring van de raad van bestuur

<p><i>VRTB a-niveau2: Eenheid van controle:</i></p> <p><i>Alleen besluiten van de raad van toezicht zijn bindend voor de raad van bestuur</i></p>	<p>Deze uitspraak beschermt zowel de raad van bestuur als ook de raad van toezicht tegen soloacties van individuele leden van de raad van toezicht.</p>
---	---

<p><i>VRTB b-niveau2: Beleggen van taken en bevoegdheden bij de raad van bestuur:</i></p> <p><i>De raad van toezicht zal de raad van bestuur instrueren door middel van schriftelijk vastgelegde beleidsuitspraken. Middels deze beleidsuitspraken zijn de doelen vastgelegd die de organisatie moet bereiken. Verder beschrijven deze beleidsuitspraken welke organisatorische situaties en handelingen vermeden moeten worden. De raad van toezicht staat de raad van bestuur toe om elke redelijke interpretatie van deze beleidsuitspraken te geven.</i></p>	<p>Deze uitspraak vergt een grote mate van discipline van de raad van toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Door beleidsuitspraken te beschrijven en door er zich aan te houden schept de raad van toezicht optimale duidelijkheid. • In deze beleidsuitspraak wordt vastgelegd dat woorden per definitie geïnterpreteerd moeten worden en dat het recht hiertoe wordt neergelegd bij de raad van bestuur.
<p><i>VRTB b-niveau3: Beleggen van taken en bevoegdheden bij de raad van bestuur:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>De raad van toezicht keurt in de ‘beleidsuitspraken m.b.t. de doelen van de organisatie’ doelen goed die door de raad van bestuur zijn vastgesteld: dit zijn beleidsuitspraken waarmee de raad van toezicht de raad van bestuur instrueert bepaalde resultaten te bereiken, ten dienste van bepaalde ontvangers, tegen bepaalde kosten.</i> 2. <i>De raad van toezicht formuleert ‘beleidsuitspraken m.b.t. grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur’: deze uitspraken geven de grenzen van de vrije ruimte aan die de raad van bestuur heeft bij het kiezen van de middelen om de doelen van de organisatie te bereiken.</i> 3. <i>Zolang de raad van bestuur aannemelijk kan maken dat hij een voor de raad van toezicht acceptabele interpretatie heeft gegeven van de beleidsuitspraken m.b.t. de doelen van de organisatie en de beleidsuitspraken m.b.t. grenzen van de beleidsruimte van de raad van bestuur is het hem in dat kader geoorloofd om elk mogelijk beleid te ontwikkelen en praktisch vorm te geven en alle mogelijke uit dit beleid voortvloeiende acties en activiteiten te ondernemen.</i> 4. <i>De raad van toezicht mag begrenzendele beleidsuitspraken veranderen. Daarmee verschuift de grens tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur en verandert de vrije ruimte die aan de raad van bestuur is gegeven.</i> 	<p>De raad van toezicht mag de begrenzendele beleidsuitspraken veranderen. Maar zolang dit nog niet gebeurd is, respecteert en ondersteunt de raad van toezicht de keuzes van de raad van bestuur, mits de raad van bestuur aannemelijk kan maken dat het gevoerde beleid beschouwd kan worden als een redelijke uitleg van de beleidsuitspraak.</p>

<p><i>VRTB c-niveau2: De monitoring van de raad van bestuur:</i></p> <p><i>Systematische en consequente monitoring van de werkzaamheden van de raad van bestuur zal alleen plaatsvinden aan de hand van de beschreven opbrengstverwachtingen van de werkzaamheden van de raad van bestuur: het volbrengen door de organisatie van de doelen die door de raad van bestuur zijn goedgekeurd en vastgelegd, met in achtneming van de beleidsuitspraken die de grenzen aangeven van de beleidsruimte en de inachtneming van de beleidsuitspraken die de grenzen van de beleidsruimte aangeven op zich.</i></p>	<p>Hier wordt vastgesteld, dat de doelen en de beleidsgrenzen die door de raad van toezicht worden vastgelegd de enige criteria zijn voor het evalueren van de prestaties van de raad van bestuur. In wezen is er geen werkelijke beoordeling mogelijk, voordat deze beide zijn beschreven, omdat in deze beide segmenten van beleidsuitspraken de verwachtingen van de raad van toezicht worden geëxpliciteerd. Zolang niet duidelijk is aan welke verwachtingen de</p>
--	--

	raad van bestuur wordt geacht te voldoen, kan de raad van bestuur er ook niet op worden beoordeeld.
<p><i>VRTB c-niveau3: De monitoring van de raad van bestuur:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Monitoring heeft alleen betrekking op de beschreven beleidsuitspraken en op aspecten zoals deze statutair of reglementair zijn vastgelegd.</i> 2. <i>De raad van toezicht kan monitoringgegevens verkrijgen door één of meer van de hierna genoemde methodes:</i> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>interne rapportage: de raad van bestuur rapporteert, al dan niet schriftelijk, aan de raad van toezicht hoe de raad van bestuur de beleidsuitspraken van de raad van toezicht heeft gerealiseerd;</i> b) <i>externe rapportage: een door de raad van toezicht uitgekozen onafhankelijke derde partij rapporteert aan de raad van toezicht of de raad van bestuur de beleidsuitspraken van de raad van toezicht heeft gerealiseerd en hoe de raad van bestuur dit heeft gedaan;</i> c) <i>inspectie door de raad van toezicht: een door de raad van toezicht vastgesteld aantal leden van de raad onderzoekt zelf of en hoe de raad van bestuur de beleidsuitspraken van de raad van toezicht heeft gerealiseerd.</i> 3. <i>Ongeacht welke van de drie bij punt 2 genoemde methodes wordt gebruikt, in alle gevallen zal het criterium, om vast te stellen of de beleidsuitspraken van de raad van toezicht zijn gerealiseerd, worden gevormd door elke redelijke uitleg die de raad van bestuur geeft van de beleidsuitspraken die onderwerp zijn van monitoring, onverminderd hetgeen bij punt VRTB b-niveau3 punt 4 is beschreven.</i> 4. <i>Alle beleidsuitspraken waarmee taken en bevoegdheden bij de raad van bestuur worden belegd, zullen met een door de raad van toezicht vastgestelde frequentie en methode onderwerp zijn van monitoring. De raad van toezicht kan op elk gewenst moment elke beleidsuitspraak met behulp van elk van de genoemde methodes monitoren.</i> 	<p>Toelichting bij 2b) De jaarlijks door de accountant uit te voeren controle van de jaarrekening en de aanvraag rijksvergoeding valt bijvoorbeeld onder deze externe rapportage.</p>

5.3 Een aantal richtlijnen met betrekking tot monitoring

De verantwoordelijkheid die de raad van toezicht draagt, bestaat in principe uit drie hoofdtaken:

- a) het goedkeuren en vastleggen van (opbrengst)verwachtingen of doelen;
- b) iemand verantwoordelijk stellen voor het realiseren van deze (opbrengst)verwachtingen;
- c) controleren of de (opbrengst)verwachtingen worden gerealiseerd, binnen de grenzen die daarvoor zijn gesteld.

Maar, op welke manier is het nu mogelijk om te monitoren of de doelen zijn gehaald. Een exacte meting is in veel gevallen lastig en soms zelfs onmogelijk.

Daarom wordt er hier nog wat nader op ingegaan.

1. *De beleidsuitspraken zijn de criteria:*

Het zij nogmaals gezegd, de beleidsuitspraken m.b.t. de doelen van de organisatie en de beleidsuitspraken die de beleidsruimte van de raad van bestuur begrenzen zijn de enige criteria die mogelijk, nodig en nuttig zijn.

2. *Het opstellen van de criteria is een actief proces, het monitoren van de criteria is een passief proces:*

Er hoeft alleen maar te worden vastgesteld of de data die geleverd worden - de verantwoording van de raad van bestuur - een redelijke uitleg vormen van de eisen en verwachtingen die in de beleidsuitspraken zijn geformuleerd.

3. *'Elke redelijke interpretatie' betekent precies wat met deze drie woorden wordt gezegd:*

De vraag: 'Zou ik dezelfde beslissingen hebben genomen of dezelfde acties hebben ondernomen?' is een wezenlijk andere vraag dan: 'Is deze uitleg van de raad van bestuur een redelijke uitleg van onze woorden?' De eerste vraag is een vergelijking van de beslissingen van de raad van bestuur met niet uitgesproken en niet expliciet gemaakte individuele verwachtingen van de raad van toezicht. De tweede vraag vergelijkt de beslissingen, het optreden en de prestaties van de raad van bestuur - en meer nog de mondelinge of schriftelijke verantwoording die de raad van bestuur daarover aflegt aan de raad van toezicht - met expliciet geformuleerde verwachtingen van de raad van toezicht als collectief. De tweede vraag is conform de bedoelingen en principes van het Policy Governance Model, de eerste niet.

Er kan zich dus de situatie voordoen, dat de raad van bestuur iets heeft gedaan wat niemand binnen de raad van toezicht op die manier zou hebben gedaan, maar waarbij de raad van bestuur toch in redelijkheid kan beargumenteren dat de beleidsuitspraken van de raad van toezicht op een juiste manier zijn geïnterpreteerd en gerealiseerd. In dat geval zal de raad van toezicht toch de raad van bestuur moeten steunen en zijn beleid moeten goedkeuren. Het lijkt dan echter wel zinnig om de betreffende beleidsuitspraken nader te definiëren.

Het oordeel over de vraag of de verwachtingen zijn gerealiseerd moet niet worden geveld door een toevallige expert binnen de raad van toezicht op het deelterrein waar het criterium betrekking op heeft. De raad van toezicht als collectief moet tot het oordeel komen.

4. *Het feit dat een beleidsregel 'overtreden' wordt kan meerdere dingen betekenen:*

Wanneer de raad van toezicht vaststelt dat de raad van bestuur geen redelijke interpretatie kan geven moet de raad verschillende mogelijkheden onderzoeken:

- Het kan zijn dat de beleidsregel wel van toepassing of actueel was ten tijde van het formuleren van de regel, maar dat de beleidsregel nu niet meer realistisch is. In dat geval is het aannemelijk dat de raad van toezicht de regel zal veranderen.
- Het is mogelijk dat het niet zozeer een afwijken is van de beleidsregel, maar een eenmalige uitglijder van de raad van bestuur. In dat geval kan de raad van toezicht besluiten geen verdere actie te ondernemen, maar te volstaan met er kennis van te nemen.
- De derde mogelijkheid is dat de raad van bestuur presteert onder het niveau dat de raad van toezicht van de raad van bestuur verwacht. Vervolgens moet de raad van toezicht zelf beslissen welke consequenties hier aan verbonden moeten worden.

5. *De raad van toezicht is er niet om de raad van bestuur te helpen, maar om de raad van bestuur te instrueren en te monitoren.*

Wanneer de raad van bestuur onder het niveau presteert dat de raad van toezicht verwacht of verlangt, kan de raad van toezicht in de verleiding komen om de raad van bestuur te helpen het probleem op te lossen of aan te pakken, of erger nog, het zelf te doen. Dit is echter absoluut onjuist, omdat het daardoor voor de raad van toezicht onmogelijk wordt om de raad van bestuur verantwoordelijk te houden voor het functioneren en presteren van de organisatie en voor het vinden van een adequate oplossing voor het probleem. De raad van toezicht moet voor zichzelf overwegen, of de raad van bestuur een bepaalde tijd zal krijgen om de fout te herstellen of het probleem op te lossen. Het is ook mogelijk, dat de raad van toezicht dit niet wil of dat de raad van toezicht van mening is dat het niet mogelijk is om nog langer te wachten. In dat geval kan de raad van toezicht overwegen om de raad van bestuur te schorsen of te ontslaan. Toezicht houden is iets anders dan besturen of managen. De last en verantwoordelijkheid die op de schouders rust van de raad van bestuur kan niet worden weggehaald of overgenomen. Dit zou aanzienlijke schade berokkenen aan de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid. Wel kan de raad van bestuur individuele leden van de raad van toezicht - met specifieke deskundigheden - vragen, bijvoorbeeld in een bestuursgerelateerde commissie, om mee te helpen een bepaalde problematiek op te lossen of een bepaald doel te bereiken.

6. *De vragen moeten worden beantwoord.*

De raad van toezicht kan worden geconfronteerd met monitoring-data die geen antwoord geven op de vraag die door de raad wordt gesteld. Dit kan in twee varianten voorkomen:

- De raad van bestuur levert wel heel veel data, maar geen data die relevant zijn voor de betreffende beleidsuitspraak.
- De raad van bestuur levert wel een perfect beargumenteerd verhaal, maar levert geen data met behulp waarvan de raad van toezicht het verhaal kan verifiëren.

De raad van toezicht mag de raad van bestuur aanspreken op juiste en volledige informatie.

7. *Als een beleidsregel het waard is om geformuleerd te worden, is hij het ook waard om onderwerp te zijn van monitoring.*

Het is van belang, dat de raad van bestuur en de staf niet oneindig veel tijd kwijt zijn aan het leveren van monitoring-data. De raad van toezicht kan dit reguleren door een verantwoord monitoring-schema op te stellen met een frequentie die ook in de praktijk te realiseren is. Bovendien moet de raad van toezicht kritisch zijn in het formuleren van beleidsregels. Geen raamdecoratie, maar alleen zaken die er echt toe doen!! Echter, als de raad van toezicht het nodig vindt een bepaalde beleidsregel te formuleren, impliceert dit ook de noodzaak om gerapporteerd te worden over de naleving of realisering ervan.

8. *Het monitoring-schema moet duidelijk zijn.*

Wanneer de raad van toezicht een monitoringschema opstelt zijn een aantal zaken van belang. Er moeten in ieder geval steeds drie zaken worden vermeld: de beleidsuitspraken die aan de orde zijn, de monitoring-methode en de monitoring-frequentie.

Per beleidsuitspraak of sector van beleidsuitspraken wordt vastgesteld welke methode wordt gehanteerd en met welke frequentie deze methode wordt toegepast. Als regel wordt uitgegaan van interne rapportage. Directe controle door de raad van toezicht zelf moet spaarzaam worden gehanteerd en moet goed worden beargumenteerd. Het is mogelijk om bij bepaalde beleidsuitspraken of sectoren meer dan één methode te gebruiken.

Hoofdstuk6:

Regeling voor het omgaan met een vermoeden van een misstand.

Artikel 1 Definities

In deze regeling wordt verstaan onder:

- *de werknemer*: degene die al dan niet in dienst werkzaam is ten behoeve van de stichting;
- *de stichting*: Stichting voor Protestants Christelijk Basisonderwijs Apeldoorn;
- *de raad van bestuur*: de raad van bestuur van de stichting;
- *de (voorzitter van de) raad van toezicht*: de (voorzitter van de) raad van toezicht van de stichting;
- *leidinggevende*: degene die direct leiding geeft aan de werknemer;
- *vertrouwenspersoon*: degene die door de raad van bestuur is aangewezen om als zodanig voor de stichting te fungeren;
- *een vermoeden van een misstand*: een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden met betrekking tot de onderneming, in verband met:
 - a. een (dreigend) strafbaar feit;
 - b. een (dreigende) schending van wet- en regelgeving;
 - c. een (dreiging van) bewust onjuist informeren van publieke organen;
 - d. een schending van binnen de onderneming geldende gedragsregels; of
 - e. (een dreiging van) het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie over deze feiten.

Artikel 2 Procedures

1. De werknemer meldt een vermoeden van een misstand intern bij zijn leidinggevende of, indien hij melding aan zijn leidinggevende niet wenselijk acht, bij de vertrouwenspersoon. Melding aan de vertrouwenspersoon kan ook plaatsvinden naast de melding aan zijn leidinggevende.
2. De leidinggevende of de vertrouwenspersoon legt de melding, met de datum waarop deze ontvangen is, desgevraagd schriftelijk vast en laat die vastlegging voor akkoord tekenen door de werknemer, die daarvan een afschrift ontvangt. De leidinggevende of de vertrouwenspersoon draagt er zorg voor dat de raad van bestuur onverwijld op de hoogte wordt gesteld van een gemeld vermoeden van een misstand en van de datum waarop de melding ontvangen is en zorgt ervoor dat de raad van bestuur een afschrift van de vastlegging ontvangt.
3. De raad van bestuur stuurt een ontvangstbevestiging aan de werknemer die een vermoeden van een misstand heeft gemeld. In de ontvangstbevestiging wordt gerefereerd aan de oorspronkelijke melding. Dit geldt ook indien de werknemer het vermoeden niet heeft gemeld aan zijn leidinggevende maar aan de vertrouwenspersoon.
4. Onverwijld na de melding van een vermoeden van een misstand zal de raad van bestuur een onderzoek starten.
5. De werknemer die het vermoeden van een misstand meldt en degene aan wie het vermoeden van de misstand is gemeld behandelen de melding vertrouwelijk. Zonder toestemming van de raad van bestuur wordt geen informatie verschaft aan derden binnen of buiten de stichting. Bij het verschaffen van informatie zal de naam van de werknemer niet worden genoemd en ook overigens zal de informatie zo worden verstrekt dat de anonimiteit van de werknemer voor zover mogelijk gewaarborgd is.

Artikel 3 Communicatie met de werknemer

1. Binnen een periode van vier weken vanaf het moment van de interne melding wordt de werknemer door of namens de raad van bestuur schriftelijk op de hoogte gebracht van het standpunt van de raad van bestuur omtrent het gemeld vermoeden van een misstand. Daarbij wordt aangegeven tot welke stappen de melding heeft geleid.
2. Indien het standpunt niet binnen vier weken kan worden gegeven, wordt de werknemer door of namens de raad van bestuur hiervan in kennis gesteld en aangegeven binnen welke termijn hij een

standpunt tegemoet kan zien.

Artikel 4 Melding aan de voorzitter van de raad van toezicht

1. De werknemer kan het vermoeden van een misstand melden bij de voorzitter van de raad van toezicht, indien:
 - a. hij het niet eens is met het standpunt als bedoeld in artikel 3;
 - b. hij geen standpunt heeft ontvangen binnen de vereiste termijn, bedoeld in het eerste en tweede lid van artikel 3;
 - c. de termijn, bedoeld in het tweede lid van artikel 3, gelet op alle omstandigheden onredelijk lang is en de werknemer hiertegen bezwaar heeft gemaakt bij de raad van bestuur, doch deze daarop niet een kortere, redelijke termijn heeft aangegeven;
 - d. het vermoeden van een misstand een lid van de raad van bestuur van de stichting betreft, of
 - e. sprake is van een uitzonderingsgrond als bedoeld in het volgende lid.
2. Een uitzonderingsgrond als bedoeld in het vorige lid onder e doet zich voor, indien sprake is van
 - a. een situatie waarin de werknemer in redelijkheid kan vrezen voor tegenmaatregelen als gevolg van een interne melding;
 - b. een eerdere interne melding conform de procedure van in wezen dezelfde misstand, die de misstand niet heeft weggenomen.
3. De voorzitter van de raad van toezicht legt de melding, met de datum waarop deze ontvangen is, desgevraagd schriftelijk vast en laat die vastlegging voor akkoord tekenen door de werknemer, die daarvan een afschrift ontvangt.
4. De voorzitter van de raad van toezicht stuurt een ontvangstbevestiging aan de werknemer die een vermoeden van een misstand heeft gemeld. Als de werknemer het vermoeden van misstand al eerder heeft gemeld, dan wordt in de ontvangstbevestiging gerefereerd aan de oorspronkelijke melding.
5. Onverwijld wordt een onderzoek naar aanleiding van de melding van een vermoeden van een misstand gestart.
6. De werknemer die het vermoeden van een misstand meldt en degene aan wie het vermoeden van de misstand is gemeld behandelen de melding vertrouwelijk. Zonder toestemming van de voorzitter van de raad van toezicht wordt geen informatie verschaft aan derden binnen of buiten de stichting. Bij het verschaffen van informatie zal de naam van de werknemer niet worden genoemd en ook overigens de informatie zo worden verstrekt dat de anonimiteit van de werknemer voor zover mogelijk gewaarborgd is.

Artikel 5 Communicatie met de werknemer

1. Binnen een periode van vier weken vanaf het moment van de interne melding wordt de werknemer door of namens de voorzitter van de raad van toezicht schriftelijk op de hoogte gebracht van een inhoudelijk standpunt omtrent het gemeld vermoeden van een misstand. Daarbij wordt aangegeven tot welke stappen de melding heeft geleid.
2. Indien het standpunt niet binnen vier weken kan worden gegeven, wordt de werknemer door of namens de voorzitter van de raad van toezicht hiervan in kennis gesteld en aangegeven binnen welke termijn hij een standpunt tegemoet kan zien.

Artikel 6 Rechtsbescherming

De werknemer die met inachtneming van de bepalingen in deze regeling te goeder trouw een vermoeden van een misstand heeft gemeld, wordt op geen enkele wijze in zijn positie benadeeld als gevolg van het melden daarvan.

Artikel 7 Inwerkingtreding

- Vaststelling versie 1 bestuursvergadering 28 juni 2005; versie 2: Raad van Toezichtvergadering 26 april 2011; instemming GMR instemming GMR d.d. 03 oktober 2011