

# Bestuurlijke beleidsdocumenten

inhoudende

Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht;  
Strategisch bestuursbeleidskader;  
Jaaragenda;  
(Verantwoordings)Rapportage(s);  
Managementstatuut (geïntegreerd)

betreffende de

# Eben - Haëzerschool te Waardenburg

**Versie 1.0 / 2020-03-19**

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
A. Inleiding .....	3
B. De structuur van de beleidsdocumenten .....	4
B1. In schema .....	4
B2. Definitiebepaling .....	5
B3. Managementstatuut.....	5
C. Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht .....	7
C1. Functiescheiding .....	7
C2. One-tier model.....	7
C3. Benoeming toezichthouders en bestuurders.....	7
C4. Bestuursconcept.....	7
C5. Bestuur als collectief.....	8
C6. Het profiel van het bestuur (bestuurssamenstelling).....	8
C7. Verantwoordelijkheid en taken/bevoegdheden toezichthouders.....	8
C8. Verantwoordelijkheid en taken bestuurders .....	9
C9. Stijl van besturen .....	10
C10. Functionele eisen en deskundigheden en bekwaamheden .....	11
C11. Gedragscode.....	12
C12. Verantwoording.....	12
C13. Commissies van bestuurders of toezichthouders.....	13
C14. Functioneren bestuur en toezicht.....	14
C15. Vergaderingen en functionarissen .....	15
D. Strategisch bestuursbeleidskader (1) .....	18
D1. Schakel bestuur - directeur .....	18
D2. Algemeen.....	20
E. Strategisch Bestuursbeleidskader (2); uitwerking in domeinen.....	22
E1. Inleiding op de domeinen.....	22
E2. Identiteit .....	23
E3. Onderwijs .....	25
E4. Personeel.....	27
E5. Communicatie .....	28
E6. Financiën .....	30
E7. Huisvesting en inrichting .....	31
F. Jaaragenda en verantwoordelijkheden.....	32
F1.1. Jaarcyclus (beleids)documenten .....	32
G. Rapportage.....	32
G1. Indicatoren verantwoordingsrapportage.....	32
G2. Overige zaken te melden door de directie aan de bestuurders.....	33
Bijlage 1: Code Goed Bestuur in het primair onderwijs.....	34
I. Algemene bepalingen .....	34
II. Uitgangspunten .....	36
III. Schoolbestuur .....	37
IV. Intern toezichtsorgaan .....	39
IV. Slotbepalingen.....	40
Bijlage 2. Profielschets toezichthouders .....	41
Bijlage 3: Profielschets bestuurder .....	43
Bijlage 4: Wettekst managementstatuut .....	45

## A. Inleiding

In dit document heeft het bevoegd gezag, ofwel het bestuur (bestuurders en toezichthouders) van de Eben-Haëzerschool te Waardenburg, na een proces van doordenking en besluitvorming, vastgelegd hoe het de school wil besturen en hoe daarbij de verhouding tussen toezichthouders en bestuurders en tussen bestuurders en management is ingericht.

Als eerste stap in dit proces heeft het bestuur de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs van de PO-raad (van 27 november 2014) vastgesteld. De code is als model uitgebracht door de PO raad en door het bestuur integraal overgenomen en is als bijlage 1 opgenomen. In 2017 is door het bestuur een geactualiseerde versie vastgesteld.

Het bestuur heeft vervolgens de bestuursvorm (het bestuursconcept) gekozen volgens welke het de school wil besturen. Het bestuur heeft hierbij gekozen voor het principe van besturen op hoofdlijnen (beleidsvormend bestuur).

In het kader van bestuur en toezicht wordt gewerkt volgens het 'one-tier' model, zie paragraaf "C2. One-tier model".

Vanuit deze keuzes en met inachtneming van de principes van goed bestuur (zoals verwoord in de door het bestuur vastgestelde Code Goed Bestuur), en overige wettelijke voorschriften, hebben de verschillende bestuurlijke beleidsdocumenten (bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht, strategisch bestuursbeleidskader, jaaragenda, formats verantwoordingsrapportage en (geïntegreerd) managementstatuut) vorm en inhoud gekregen, en zijn zij integraal samengebracht in het onderhavige document.

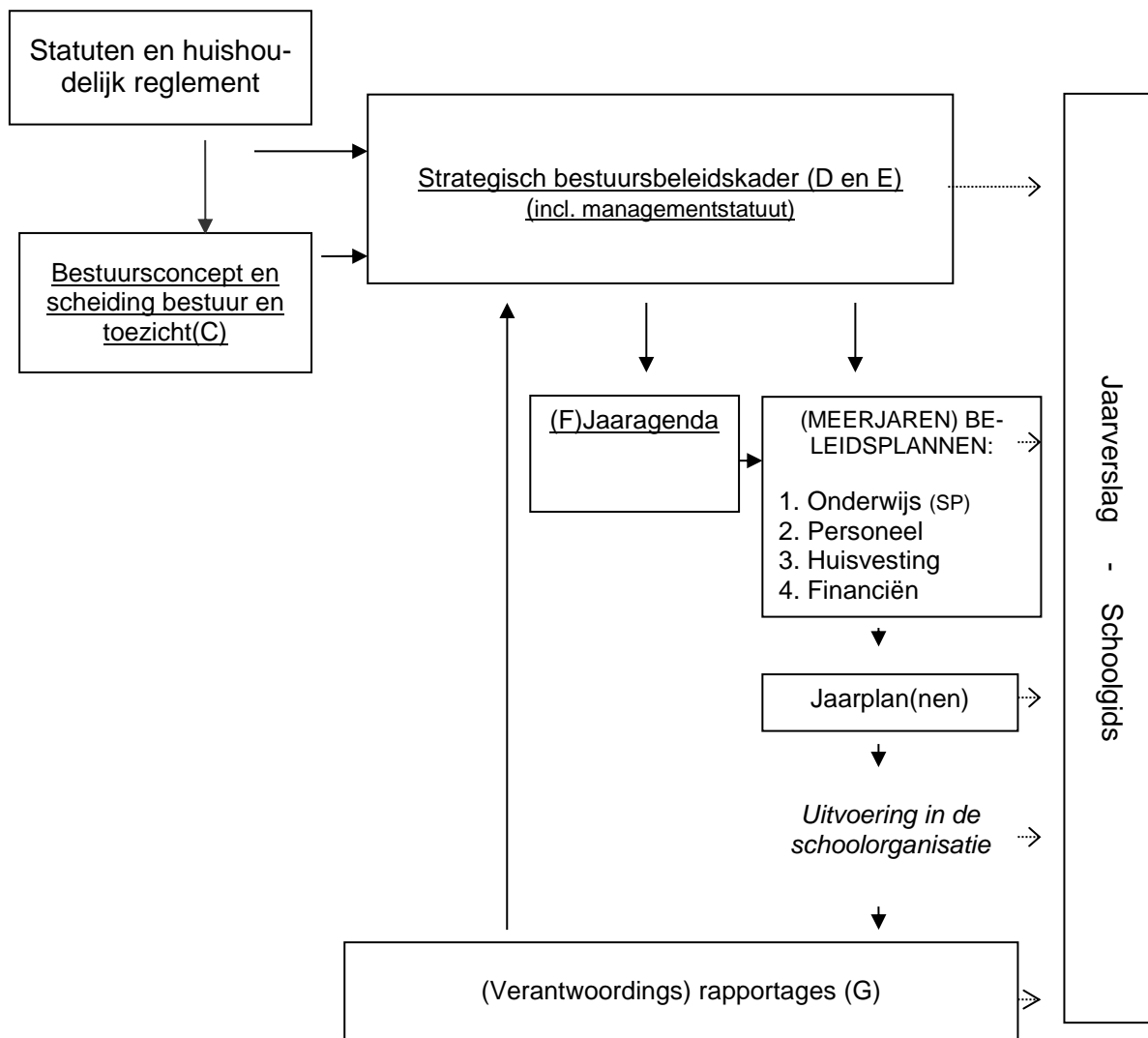
De genoemde "kerndocumenten" die binnen onze schoolorganisatie functioneren, verwoorden datgene waar de school voor opgericht is en waarvoor zij nu en in de toekomst staat. Bij het opstellen, vaststellen en bijstellen van deze "kerndocumenten" spelen toezichthouders, bestuurders en directeur een belangrijke rol.

Het bestuur beslist in alle gevallen, waarin door deze bestuurlijke beleidsdocumenten niet is voorzien, evenals over de interpretatie van de bepalingen uit deze documenten.

## B. De structuur van de beleidsdocumenten

### B1. In schema

De plaats van de diverse "kerndocumenten" binnen onze schoolorganisatie en hun onderlinge relatie wordt hieronder schematisch weergegeven.



### Toelichting

De wijze waarop het bestuur van de vereniging haar school wil besturen is verwoord in het onderdeel **bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht (C)**. Daarin staat o.a. beschreven voor welke bestuursstijl en vorm van scheiding bestuur en toezicht is gekozen. Niet alleen de bestuurders besturen, maar ook het management van de school oefent gedelegeerde of gemandateerde bestuurlijke taken en bevoegdheden uit. De toezichthouders zien toe op het handelen van de bestuurders en in het algemeen op het functioneren van de organisatie. De basis voor dat toezicht is beschreven in het onderdeel **strategisch bestuursbeleidskader (D en E)** dat door de bestuurders wordt vastgesteld en door de toezichthouders wordt goedgekeurd. In het strategisch bestuursbeleidskader wordt die verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van het bestuur (toezichthouders en bestuurders) en de directeur vastgelegd. Daarnaast zijn in het onderdeel strategisch bestuursbeleidskader per

domein richtinggevende uitspraken geformuleerd voor het te voeren beleid. Per domein wordt ook aangegeven welke kaders en welke handelingsruimte het management heeft bij het realiseren van de doelen. Door de richtinggevende uitspraken en specifieke bepalingen geven de toezichthouders de richting aan en de ruimte aan waarbinnen de bestuurders en directeur dienen te opereren. Tevens leggen de bestuurders in het strategisch bestuursbeleidskader vast welke doelen nagestreefd dienen te worden en op welke wijze en met welke middelen ze het proces dat in gang gezet wordt om die doelen te bereiken gaat volgen en evalueren. Daartoe is o.a. een **jaaragenda (F)** vastgesteld. In deze jaaragenda staat wanneer (volgens een vaste cyclus) de verschillende bestuurstaken uitgevoerd moeten worden, maar hierin staan ook de momenten waarop de directeur rapporteert aan de bestuurders over de uitvoering van de aan hem gemandateerde taken en de bestuurders rapporteren aan de toezichthouders over het door hen gevoerde beleid.

Om het beleid en de doelen te verwezenlijken in de schoolorganisatie worden door de directeur na overleg met het team (**meerjaren)beleidsplannen** geschreven. Deze meerjarenbeleidsplannen zijn een nadere uitwerking en concretisering van het door de bestuurders in het strategisch bestuursbeleidskader vastgelegde beleid. Voor de belangrijkste beleidsdocumenten is goedkeuring door toezichthouders vereist alvorens ze in werking treden.

De meerjarenbeleidsplannen worden uitgewerkt in **jaarplannen** die zijn opgesteld door de directeur met medewerking van zijn team.

Over de voortgang van het proces dat in gang gezet is om het bestuursbeleid tot uitvoer te brengen, rapporteert de directeur aan de bestuurders en dezen aan de toezichthouders via de zogenaamde **verantwoordingsrapportage (G)**. Door middel van de verantwoordingsrapportage wordt aangegeven in hoeverre het vastgestelde beleid gerealiseerd is. Op deze wijze kunnen de toezichthouders nagaan of aan de richtinggevende uitspraken en specifieke bepalingen op de juiste wijze gevolg wordt gegeven. Met het vaststellen van de opzet voor de verantwoordingsrapportage wordt bedoeld, dat er vooraf afspraken worden gemaakt over de aard van de gegevens die door de directeur aan de bestuurders en door de bestuurders aan de toezichthouders worden gerapporteerd en de manier waarop dat gebeurt. Volgens vaste formats komen zo alle relevante zaken aan de orde.

Er is ook sprake van rapportage vanuit de school naar buiten. Via de **schoolgids** vindt er een beknopte rapportage plaats richting de ouders m.b.t. de voor hen relevante onderwerpen. Daarnaast is een gedeelte van de rapportage ook terug te vinden in het **jaarverslag**.

## **B2. Definitiebepaling**

In deze bestuurlijke beleidsdocumenten wordt verstaan onder:

- . **Wet:** de Wet op het primair onderwijs/ de Wet op de expertisecentra;
- . **School:** de school die onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het bestuur staat;
- . **Bestuur** (*i.p.v. bestuur kan in het hele document gelezen worden: **het bevoegd gezag***): het bestuur (bestuurders en toezichthouders) van de "Vereniging tot het Verstekken van Onderwijs op Gereformeerde Grondslag te Waardenburg";
- . **Bestuurders:** de besturende bestuursleden;
- . **Toezichthouders:** de toezichthoudende bestuursleden;
- . **Directeur:** de directeur die door het bestuur op grond van artikel 29 WPO, vijfde lid van de wet is benoemd of te werk gesteld om leiding te geven aan de gehele organisatie;
- . **Belanghebbenden:** zie paragraaf C11.2.

## **B3. Managementstatuut**

Eén van de verplichtingen is dat er door het bevoegd gezag na overleg met de directeur een managementstatuut vastgesteld wordt. Bij de vormgeving van dit managementstatuut dienen de bestuurders te blijven binnen de kaders van de wet. Het managementstatuut geldt voor het gehele managementteam ongeacht hoe dit is samengesteld. De tekst van de wettelijke

bepaling managementstatuut met een toelichting is opgenomen als bijlage 4. De bepalingen zijn uitgewerkt in de onderdelen D,E en F van de bestuurlijke beleidsdocumenten.

## C. Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht

### **C1. Functiescheiding**

Het is wettelijk verplicht een scheiding te maken tussen bestuur en toezicht.

**Intern toezicht** (verder 'toezicht' genoemd) is, hoewel functionerend in onafhankelijkheid, ingesteld binnen de organisatie zelf en kenmerkt zich door:

- scheiding van de functies bestuur en toezicht;
- onafhankelijkheid (wijze van samenstelling en optreden);
- gebruik van bevoegdheden zoals informeren, initiëren, adviseren, goedkeuren, stellen van kwaliteitseisen en evalueren.

**Extern toezicht** (de inspectie) is ingesteld door de overheid vanuit de publieke verantwoordelijkheid en kenmerkt zich met name door handhavingsbevoegdheden (kunnen ingrijpen).

Het bestuur heeft t.b.v. het scheiden van bestuur en toezicht gekozen voor het one-tier model.

### **Basisregel beleidsvorming**

De basisregel is dat de directeur het beleid opstelt, dat de uitvoerende bestuursleden het beleid vaststellen en de toezichthoudende bestuursleden het beleid goedkeuren. In de specifieke gevallen waarbij er van wordt afgeweken, wordt dit in dit document beschreven.

### **C2. One-tier model**

In het one-tier model wordt onderscheid gemaakt tussen bevoegd gezag, bestuurders en toezichthouders. Het orgaan 'bevoegd gezag' bestaat uit bestuurders (uitvoerende bestuurders) en toezichthouders (niet-uitvoerende bestuurders) in één bestuur. Hierbij wordt scheiding van bestuur en toezicht gerealiseerd doordat binnen dit orgaan, het bevoegd gezag, bepaalde functionarissen met de uitoefening van het bestuur worden belast en anderen met de uitoefening van intern toezicht.

### **C3. Benoeming toezichthouders en bestuurders**

De wijze waarop de functies bestuur en intern toezicht worden onderscheiden en gescheiden ligt vast in de statuten evenals de wijze waarop toezichthouders en bestuurders worden benoemd. De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende bestuursleden worden in dat document en in diverse andere documenten<sup>1</sup> nader uitgewerkt.

De kwaliteit van de toezichthouders en bestuurders is van invloed op het houden van toezicht en het bestuurlijk opereren. Bij de benoeming wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de specifieke deskundigheid die de kandidaten meebrengen.

### **C4. Bestuursconcept**

Het bestuur van bovenvermelde vereniging heeft gekozen voor het concept 'beleidsvormend bestuur'. De kern van deze bestuursvorm is een bewuste ontmenging van de rol en de taken van het bestuur en het management. Het bestuur houdt zich meer op een strategisch niveau bezig met het beleid. Het bestuur stelt de kaders vast voor het beleid en ziet er op toe dat (uitgevoerd) beleid past binnen deze kaders. Om daadwerkelijk vanuit deze visie op besturen te opereren is het 'strategisch bestuursbeleidskader' opgesteld. Hierin staan de kernpunten van het beleid voor de komende jaren. De vertaling naar beleid voor de organisatie, en de

---

<sup>1</sup> In de statuten en ander(e) reglement(en).

uitvoering van het beleid op operationeel niveau is opgedragen aan de directeur. Zijn taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het strategisch bestuursbeleidskader.

### ***C5. Bestuur als collectief***

Het bestuur wordt niet gevormd door de individuele bestuursleden doch door het collectieve bestuur: in het one-tier model dus de bestuurders en toezichthouders. Het is een groepsverantwoordelijkheid. In het one-tier model heeft het collectieve bestuur slechts enkele taken: het vaststellen, wijzigen van statuten en huishoudelijk reglement, besluit tot ontbinding rechtspersoon enz. De toezichthouders vormen in dit model samen met de bestuurders het bevoegd gezag. Het draagt daarmee officiële verantwoordelijkheid voor alle beleidsterreinen van de vereniging en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de instandhouding van de school, de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering. De bestuurders hebben tot taak die kernwaarden en kaders te formuleren die zij van belang achten om de prestaties van de school te laten aansluiten bij wat de toezichthouders en de belanghebbenden daarvan mogen verwachten.

Het bestuur verwacht van bestuursleden een actieve bijdrage aan de meningsvorming; het zorgt er voor dat deze bijdrage is gericht op uitoefening van de hierboven genoemde taken en op het nemen van collectieve beslissingen. Het bestuur ziet er ook collectief op toe dat de bestuursafspraken worden nagekomen. De mening van een enkeling of individuele bestuursgeleding komt niet in de plaats van officieel bestuursbeleid. Dat geldt ook voor het optreden van commissies, tenzij deze daartoe door het bestuur uitdrukkelijk zijn gemandateerd.

### ***C6. Het profiel van het bestuur (bestuurssamenstelling)***

De samenstelling van een bestuur (toezichthouders en bestuurders) wordt in sterke mate bepaald door het bestuursconcept dat gebruikt wordt.

Het bestuur moet voldoende contact hebben met de gemeenschap waarvoor de school functioneert. De informatie uit deze gemeenschap die voor de school relevant is, mag niet aan de aandacht van het bestuur ontsnappen. Er moet op gelet worden bij de samenstelling van het bestuur dat het putten uit deze informatiebron gewaarborgd is. Ook is het van belang dat de maatschappelijke omgeving van de organisatie volledig tot zijn recht komt doordat bestuurders in netwerken zitten waar zij beleidsmatig interessante informatie kunnen opdoen.

### ***C7. Verantwoordelijkheid en taken/bevoegdheden toezichthouders.***

#### **C7a. Verantwoordelijkheid.**

De toezichthouders dragen de eindverantwoordelijkheid voor alle beleidsterreinen van de vereniging en leggen daarover verantwoording af aan de belanghebbenden. De toezichthouders zien toe op het bestuurlijk handelen en richten zich daarbij op de continuïteit van de onderwijsinstelling en de kwaliteit van het onderwijs. Zij stellen zich op als 'op afstand' en 'onafhankelijk' en toch 'betrokken'.

#### **C7b. Taken/bevoegdheden.**

- . vaststellen (gezamenlijk met de bestuurders) van de statuten en het huishoudelijk reglement;
- . vaststellen van het strategisch bestuursbeleidskader;
- . goedkeuren (na overleg met de bestuurders) van de richtinggevende uitspraken voor het te voeren beleid;
- . goedkeuren van de vastgestelde visie, doelen en strategie;
- . goedkeuren van de diverse daarvan afgeleide beleidstukken (zie F1.1);
- . vaststellen en goedkeuren van toelatingsbeleid;
- . toezicht houden op een zorgvuldige afweging van de belangen van de belanghebbenden (zie C12.2) en het publieke belang;



- . toezicht houden op de realisatie van het beleid en de algemene gang van zaken binnen de onderwijsorganisatie;
- . toezicht houden op het in de praktijk brengen van de identiteit;
- . toezicht houden op de continuïteit van de onderwijsinstelling;
- . toezicht houden op de opzet en werking van het interne risicobeheersings- en controle-systeem;
- . toezicht houden op de manier waarop leiding wordt gegeven aan de onderwijsorganisatie;
- . toezicht houden op de kwaliteit van het primaire onderwijsproces;
- . toezicht houden op de opbrengsten van het onderwijsleerproces;
- . toezicht op de naleving van de Code goed bestuur;
- . toezicht op een rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
- . toezicht houden op goed werkgeverschap;
- . het met raad en advies terzijde staan van de bestuurders (adviestaak, klankbordrol)
- . toezicht op een goede verticale verantwoording en horizontale verantwoording.

Zij voeren in ieder geval de volgende (wettelijke) taken uit:

- . goedkeuren van de meerjarenbegroting en het jaarverslag (jaarrekening en toelichting) en, indien van toepassing, het strategisch meerjarenplan van de school;
- . toezicht houden op de naleving door de bestuurders van wettelijke verplichtingen en de Code Goed Bestuur en de afwijkingen daarvan<sup>2</sup>;
- . toezicht houden op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van de wet;
- . aanwijzen van een accountant ter verkrijging van een controleverklaring van de onafhankelijk accountant (jaarlijks);
- . afleggen van (publieke) verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met d, in het jaarverslag;
- . voeren van overleg (minimaal twee keer per jaar) tussen de toezichthouders en de (gemeenschappelijke) adviesraad.

Behalve verticale verantwoording is er ook een verplichting tot horizontale verantwoording. Horizontale verantwoording vraagt om aantoonbare en niet vrijblijvende aandacht voor belanghebbenden door middel van transparante informatievoorziening en het bieden van overlegmogelijkheden. Toezichthouders zien erop toe dat dit op een goede wijze georganiseerd en uitgevoerd is/wordt.

## ***C8. Verantwoordelijkheid en taken bestuurders***

### C8a. Verantwoordelijkheid.

De bestuurders zijn verantwoordelijk zijn voor het vaststellen en verwezenlijken van:

- . de ambitie en de doelen van de onderwijsorganisatie;
- . de strategie en het beleid;
- . de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van de onderwijsopbrengsten en financiële resultaten.

### C8b Taken/bevoegdheden bestuurders

- . besturen van de onderwijsorganisatie;
- . overleg voeren met de directeur over het managementstatuut (zie bijlage 4);

---

<sup>2</sup> Zie documenten: Code Goed Bestuur PO

- . vertegenwoordigen van de school, voor zover niet gemandateerd aan het management;
- . vaststellen (gezamenlijk met de toezichthouders) van de statuten en het huishoudelijk reglement;
- . vaststellen van de visie, doelen en strategie;
- . vaststellen van de diverse daarvan afgeleide beleidstukken (zie F1.1);
- . rekening houden met de belangen van de belanghebbenden (zie C12.2) en het publieke belang;
- . verantwoording afleggen aan de diverse belanghebbenden;
- . sturen op de realisatie van het beleid en de goede gang van zaken binnen de onderwijsorganisatie;
- . sturen op naleving van wet- en regelgeving;
- . sturen op het in de praktijk brengen van de identiteit;
- . sturen op de continuïteit van de onderwijsinstelling;
- . sturen op de realisatie van de onderwijsdoelstellingen;
- . vaststellen van het interne risicobeheersings- en controlesysteem;
- . controleren van de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem;
- . sturen op de kwaliteit van het primaire onderwijsproces;
- . sturen op de opbrengsten van het onderwijsleerproces;
- . benoemen en ontslaan van het personeel inclusief de directeur;
- . uitoefenen van goed werkgeverschap;
- . toezicht houden op de manier waarop leiding wordt gegeven aan de onderwijsorganisatie;
- . het organiseren van de nodige (financiële) middelen en het beheren van het vermogen;
- . sturen op de realisatie van de financiële doelstellingen inclusief het beheer van het vermogen;
- . sturen op rechtmatige besteding van de verkregen middelen;
- . afleggen van verantwoording aan de toezichthouders.

De bestuurders hebben een directe hiërarchische relatie met de directeur. Zij willen daarbij een stijl hanteren die zowel duidelijk als consistent is en binnen kaders ruimte biedt. Beleid vormen op hoofdlijnen en adequaat monitoren van de uitvoering door het management, vormen daarvoor de basis.

Hoe de bestuurders dit willen realiseren is beschreven in C9.

### ***C9. Stijl van besturen***

De bestuurders kiezen voor een op duidelijkheid gerichte rol, terughoudend op het operationele vlak, waarbij het uitgangspunt is de hoofdlijnen van beleid vast te stellen. Ze zullen zodoende:

1. meer nadruk leggen op visieontwikkeling dan op interne bemoeienis;
2. meer aandacht wijden aan strategische beleidsvoering dan aan beheer;
3. zich meer proactief dan reagerend opstellen.

Meer gespecificeerd houdt dit in dat de bestuurders van de individuele bestuursleden verwachten dat dezen:

1. zich het onderscheid bewust zijn tussen de rol van de toezichthouders, bestuurders en van het management en daarnaar handelen;
2. zich zullen houden aan de gezamenlijke taak om de school te besturen, te controleren en te inspireren door middel van expliciete "beleidsuitspraken op hoofdlijnen" die de uit de identiteit voortvloeiende normen, waarden en visie van de bestuurders weergeven;
3. daarbij steeds in ogenschouw nemen dat zij de eerdergenoemde relevante achterban representeren en namens deze optreden;

4. veel aandacht hebben voor externe ontwikkelingen en hun mogelijke betekenis voor de school in het algemeen en het mandaat van de directeur in het bijzonder;
5. zich, bij aansturing van en toezicht op beheer, inrichting en organisatie, concentreren op de hoofdlijnen, de kaders;
6. in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen voor gemandateerde beslissingen;
7. zich, in geval een bestuurslid geacht wordt de bestuurders te vertegenwoordigen, houden aan het raamwerk van uitspraken die de bestuurders hebben gedaan of aan het speciale mandaat dat hem door de bestuurders is gegeven.

Zij zullen deze taak uitvoeren door zich op de volgende taakonderdelen te richten:

1. De bestuurders zullen, impliciet en expliciet, door middel van zowel formele als informele contacten, relatie leggen en onderhouden met de relevante achterban, i.c. de leden van de vereniging. Ook zullen zij zich overeenkomstig de statuten formeel naar de leden verantwoorden over het gevoerde beleid.
2. De bestuurders doen -met inachtneming van de richtinggevende uitspraken van de toezichthouders- op hoofdlijnen uitspraken over:
  - a. de wijze waarop ze hun eigen taak vorm geven;
  - b. de doelen die ze gerealiseerd willen zien;
  - c. de wijze waarop ze hun directeur mandaat geven en het gebruik ervan controleren (zie bijlage 4);
  - d. de handelingsruimte die ze meegeven aan het management (zie bijlage 4);
3. De bestuurders zetten hiermee de uitvoering van de bestuurlijke beleidsdocumenten, en met name het strategisch bestuursbeleidskader dat daarin een centrale rol speelt, in werking; indien ze hun beleid willen wijzigen doen ze dat door de bestuurlijke beleidsdocumenten op onderdelen te herzien. Op deze manier beogen ze hun eigen bestuurlijke werk steeds de vereiste structuur te geven en beogen ze het management steeds op consistente wijze een helder mandaat te geven. De bestuurders zullen toezicht houden op de uitvoering van dat mandaat tegen het licht van de onder punt 2b en 2d gedane uitspraken c.q. criteria.

### ***C10. Functionele eisen en deskundigheden en bekwaamheden***

De bijzondere taken van een aantal toezichthouders en bestuurders stellen uiteraard aanvullende eisen aan de kandidaten die deze functies gaan vervullen. Het zal dan vooral gaan om de functies van voorzitter, secretaris en penningmeester.

Voor het opstellen van het profiel voor toezichthouders en bestuurders kan desgewenst ook gebruik worden gemaakt van omschreven deskundigheden en bekwaamheden. Hierbij zij opgemerkt dat niet alle deskundigheden en bekwaamheden van iedere toezichthouder of bestuurder worden verwacht, maar dat het toezicht/bestuur ernaar streeft deze deskundigheden en bekwaamheden zoveel mogelijk in het collectief van toezichthouders en het collectief van bestuurders aanwezig te laten zijn.

Het toezicht/bestuur streeft ernaar m.b.t. de volgende onderwerpen deskundigheden en bekwaamheden binnen het toezicht/bestuur aanwezig te laten zijn:

- . algemene bestuurlijke deskundigheid;
- . identiteit;
- . onderwijs;
- . personeel;
- . huisvesting;
- . financiën;
- . communicatie.

Bestuurders stellen een eigen professionaliseringsagenda op. Deze is gebaseerd op de bestuurlijke taak en het daarvoor benodigde bestuurlijk vermogen. De activiteiten zijn terug te vinden in de bestuurlijke jaaragenda.

*De bekwaamheden waaraan de gezamenlijke toezichhouders bij voorkeur zouden moeten voldoen zijn nader uitgewerkt in de profielschetsen in bijlage 2 en 3.*

### **C11. Gedragscode**

Het bestuur (toezichhouders en bestuurders) en zijn afzonderlijke bestuursleden houden zich aan Bijbelse, ethische, en gebruikelijke zakelijke en wettelijke normen en waarden, waaronder het verantwoord omgaan met het gegeven gezag en bijbehorende uiterlijke waardigheid, in de hoedanigheid van bestuurslid.

Meer in het bijzonder verstaat het bestuur daaronder het volgende:

- . Bestuursleden erkennen dat zij de kring van belanghebbenden als geheel vertegenwoordigen, met dien verstande dat zij niet in de positie verkeren individueel verantwoording te moeten afleggen aan één of andere belangengroep daarbinnen.
- . Bestuursleden zijn niet zelf lid of medewerker van een andere organisatie met conflicterende belangen.
- . Bestuursleden hebben in beginsel geen echtgenote en/of familielid tot en met de tweede graad, die personeelslid is van de onder het bestuur staande school. Indien dit wel aan de orde is, zal er worden gemotiveerd hoe belangenverstremeling voorkomen zal worden.
- . Bestuursleden hebben geen zakelijk belang in de school tenzij op basis van openbare procedures, zonder bijzondere bevoordeling of voorkennis.
- . In geval een besluit moet worden genomen dat een bestuurslid voor een belangenconflict plaatst, onthoudt deze zich van inbreng en stemming, bij voorkeur door tijdens de bespreking en besluitvorming het overleg te verlaten.
- . Bestuursleden onthouden zich van uitspraken naar derden over hun individuele beoordeling van de directeur en/of ander personeel in de organisatie.
- . Bestuursleden houden zich aan de basisregel dat alle contacten met medewerkers van de organisatie met medeweten van de directeur plaatsvinden.
- . Bestuursleden respecteren de vertrouwelijkheid van gevoelige informatie.

*Zie verder ook de door het bestuur vastgestelde Code Goed Bestuur, bijlage 1.*

### **C12. Verantwoording**

Bij de verantwoording onderscheiden we de volgende twee lijnen: verticaal en horizontaal.

#### C12.1. Verticale verantwoording

Verticale verantwoording houdt in dat het bestuur zich moet verantwoorden over de inzet van alle aan hem voor de school toegekende middelen en de bereikte resultaten.

Het legt verantwoording af aan de overheid (ministerie van OCW, DUO, gemeente en inspectie). Het bestuur doet dit onder andere door het publiceren van een jaarverslag/bestuursverslag. In dit jaarverslag zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve factoren opgenomen. Verticale verantwoording over de gelden van de vereniging (het private vermogen) wordt niet betrokken in de controle door het ministerie. Wel zijn de cijfers van het verenigingsvermogen in de jaarrekening gepubliceerd/ geconsolideerd met die van de publieke middelen.

#### C12.2. Horizontale verantwoording

Bij horizontale verantwoording presenteert het bestuur (toezichhouders en bestuurders) zich aan zijn belanghebbenden (de zogenaamde stakeholders), laat zien hoe zij werkt, wat zij in de afgelopen tijd heeft gedaan, waar zij nu mee bezig is, en waar zij in de toekomst mee aan de slag wil.

Onder de belanghebbenden worden de volgende personen en instanties verstaan:

- . ouders (leerlingen daarbij inbegrepen) (o.a. via de Adviesraad);
- . personeelsleden (o.a. via de Adviesraad);
- . leden schoolvereniging;
- . kerkenraad/kerkenraden;
- . inspectie;
- . samenwerkingsverband passend onderwijs;
- . gemeente;
- . voortgezet onderwijs;
- . welzijnswerk.

### C12.3. Verantwoording 'directeur→ bestuurders' en 'bestuurders→ toezichhouders'

De directeur legt door middel van een verantwoordingsrapportage\* verantwoording af aan de bestuurders. Uit deze rapportage dient te blijken dat de beoogde resultaten (gestelde doelen) binnen de grenzen van de toegestane handelingsruimte geheel of gedeeltelijk bereikt zijn. Wanneer doelen niet of niet geheel gehaald zijn, wordt aangegeven op welke wijze de doelen alsnog gerealiseerd zullen worden. De bestuurders leggen op basis van die rapportage aan de toezichhouders verantwoording af.

Met betrekking tot de verantwoordingsrapportage voor de toezichhouders wordt hierbij de volgende route gehanteerd:

- 1) De directeur stuurt de verantwoordingsrapportage naar de bestuurders.
- 2) De bestuurders beoordelen de verantwoordingsrapportage en bespreken (binnen een vergadering) de verantwoordingsrapportage met de directeur en vragen de directeur waar nodig om verduidelijking, aanvulling, aanscherping van voorgenomen acties enz.
- 3) De directeur actualiseert waar nodig de verantwoordingsrapportage.
- 4) De bestuurders sturen de (eventueel aangepaste) verantwoordingsrapportage door naar de toezichhouders.
- 5) De toezichhouders beoordelen de rapportage en bespreken deze (binnen een vergadering) met de bestuurders en vragen de bestuurders waar nodig om verduidelijking, aanvulling, aanscherping van voorgenomen acties enz.

*\* Daarnaast kan de directeur aan de bestuurders (vormvrij) diverse overige zaken melden (actuele ontwikkelingen, signalen en ad hoc zaken. Van deze overige zaken die door de directie aan de bestuurders gemeld zijn, worden de zaken die een grote impact hebben, door de bestuurders toegevoegd aan de verantwoordingsrapportage voor de toezichhouders.*

### **C13. Commissies van bestuurders of toezichhouders**

Zowel de bestuurders als de toezichhouders kunnen zich bedienen van bestuurlijke commissies en werkgroepen. Als daarvan gebruik wordt gemaakt, gebeurt dat uitsluitend met een opdracht die bijdraagt aan de besluitvorming van de bestuurders of de toezichhouders als geheel en die niet in strijd is met het mandaat van de directeur.

Dat houdt voor commissies ingesteld door bestuurders in:

- . De bestuurders zullen aan een commissie geen werk opdragen dat al aan de directeur is opgedragen.
- . Als de directeur een beroep doet op de kennis van een commissielid die ook bestuurder is, dan geschiedt dat niet vanuit de positie van bestuurder.
- . Commissies zullen gewoonlijk ad-hoc bijeen geroepen worden.
- . Commissies oefenen geen gezag uit over de school.
- . Commissies rapporteren aan de bestuurders over hun werkzaamheden.

Voor commissies die door de toezichthouders zijn ingesteld, geldt dat zij dienen te blijven binnen de taken van de toezichthouders. De voorwaarden die gelden voor de commissies ingesteld door de bestuurders, zijn ook hier van toepassing.

## ***C14. Functioneren bestuur en toezicht***

### C14.1 Functioneren bestuurders en directeur

De bestuurders evalueren elk jaar het eigen functioneren en dat van de directeur. Tevens wordt het strategisch bestuurlijk beleidskader geëvalueerd. Dit evaluatiemoment is opgenomen in de planning in de jaarcyclus.

Bij het evalueren van het eigen functioneren worden ten aanzien van de taken van de bestuurders de volgende richtlijnen in acht genomen:

- . Het moment van evaluatie is vastgelegd.
- . De resultaten van de zelfanalyse worden schriftelijk vastgelegd.
- . De bespreking over het eigen functioneren vindt plaats met de toezichthouders.
- . De bestuurders bespreken de relatie tot de directeur.
- . De bestuurders bespreken de strategie en de risico's verbonden aan de organisatie.
- . De bestuurders bespreken de invulling van de maatschappelijke taak en positie van de organisatie.
- . Er is aandacht voor continuïteit binnen de bestuurders.
- . Er wordt geëvalueerd of er wordt gewerkt overeenkomstig de specifieke bevoegdheden van de bestuurders en de directeur.
- . Er wordt gewerkt volgens een cyclisch verbeterproces.

Bij het evalueren van het eigen functioneren worden ten aanzien van de functie van de bestuurders de volgende criteria in acht genomen:

- . De groep bestuurders is zo samengesteld dat geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen van de organisatie.
- . De bestuurders voldoen als collectief aan de profielschets.
- . Elk lid van de bestuurders krijgt voldoende gelegenheid tot inbreng en maakt hiervan ook gebruik.

### C14.2. Functioneren toezichthouders

De toezichthouders evalueren elk jaar het eigen functioneren en het functioneren van het strategisch bestuursbeleidskader. De evaluatie wordt - in principe - specifiek afgestemd op de speerpunten van het voorgaande jaar. Dit evaluatiemoment is opgenomen in de planning in de jaaraagenda.

Bij het evalueren van het eigen functioneren worden ten aanzien van de taken van de toezichthouders de volgende richtlijnen in acht genomen:

- . Het moment van evaluatie is vastgelegd.
- . De resultaten van de zelfanalyse worden schriftelijk vastgelegd.
- . De toezichthouders bespreken de relatie tot de bestuurders.
- . Er is aandacht voor continuïteit binnen de toezichthouders.
- . Er wordt geëvalueerd of er wordt gewerkt overeenkomstig de specifieke bevoegdheden van de toezichthouders.
- . Er wordt gewerkt volgens een cyclisch verbeterproces.

Bij het evalueren van het eigen functioneren worden ten aanzien van de functie van de toezichthouders de volgende criteria in acht genomen:

- . De groep toezichthouders is zo samengesteld dat geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen van de organisatie.

- . De toezichthouders voldoen als collectief aan de profielschets.
- . Elk lid van de toezichthouders krijgt voldoende gelegenheid tot inbreng en maakt hiervan ook gebruik.

#### C14.3. Werkwijze evalueren

- . Minimaal 1 keer per jaar houden zowel de bestuurders als de toezichthouders het eigen functioneren tegen het licht, zowel het interne functioneren als de samenwerking met andere partijen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de volgende checlist / zelfevaluatie voor respectievelijk bestuurders en toezichthouders:
  - o *WAARDENBURG-180703.26.061-Zelfevaluatielijst uitvoerende bestuursleden def*
  - o *WAARDENBURG-180221.26.017-Zelfevaluatielijst toezichthoudende bestuursleden def*
- . Vervolgens wordt in een gezamenlijk overleg tussen bestuurders/directie en toezichthouders samen de verbeterpunten tegen elkaar aangehouden en worden afspraken gemaakt voor o.a. de professionaliseringsagenda en eventuele verbeteringen/aanpassingen in het kader van de verstrekte mandaten. Een en ander wordt schriftelijk vastgelegd zodat in een volgende sessie naar de resultaten kan worden gekeken. Voor de evaluatie wordt gebruik gemaakt van checklisten.

#### **C15. Vergaderingen en functionarissen**

Er zijn drie soorten vergaderingen mogelijk in het one-tier model:

- . een gezamenlijke vergadering van toezichthouders en bestuurders;
- . een vergadering van toezichthouders;
- . een vergadering van bestuurders.

Voor elk van die vergaderingen kunnen leden of deelnemers aangewezen worden die een specifieke functie hebben.

##### C15.1 Gezamenlijke vergaderingen

De voorzitter van de bestuursvergadering is (bij voorkeur) een **toezichthouder**. De secretaris is (bij voorkeur) een bestuurder. De penningmeester is (bij voorkeur) een bestuurder. Ook in de gezamenlijke vergaderingen moeten de functies van toezichthouder en bestuurder duidelijk gescheiden zijn. De voorzitter ziet hierop toe.

De voorzitter van het bestuur:

- . is belast met de leiding van de vergaderingen, die hij na overleg met de secretaris tijdig doet bijeenroepen, alsmede met de handhaving van de bepalingen die in de statuten, het huishoudelijk reglement en deze beleidsdocumenten zijn vastgelegd;
- . stelt aan het einde van een discussie vast of er een besluit tot stand is gekomen.
- . heeft het recht de besprekingen over een bepaald onderwerp te sluiten, tenzij de vergadering anders beslist.

Secretaris van het bestuur:

- . is belast met het bijeenroepen van de bestuursvergaderingen;
- . houdt nauwkeurig aantekening van hetgeen in die vergaderingen wordt verhandeld en draagt zorg voor nauwkeurige notulen;
- . voert de correspondentie van de vergadering en draagt zorg voor het bewaren van het archief daarvan;
- . draagt er zorg voor, dat op elke vergadering een exemplaar van de statuten, het huishoudelijk reglement en deze beleidsdocumenten aanwezig zijn;
- . verzorgt het jaarverslag van de vereniging.

De penningmeester van het bestuur:

- . is belast met de controle op het financiële reilen en zeilen van de vereniging;
- . beheert namens het bestuur het vermogen van de vereniging;
- . heeft de zorg voor het bijhouden van een nauwkeurige boekhouding;
- . is te allen tijde verplicht aan het bestuur inzage te geven in financiële administratie en desgevraagd verantwoording af te leggen van zijn financieel beheer;
- . zorgt dat elke uitgave zoveel mogelijk gedekt is door een bewijsstuk;
- . brengt in de bestuursvergadering vóór juni verslag uit van het financieel beleid over het afgelopen kalenderjaar;
- . kan de financiële administratie onder verantwoordelijkheid van de penningmeester opdragen aan een administrateur of een administratiekantoor.

Bij ontstentenis of belet van de voorzitter, secretaris of penningmeester worden deze functies waargenomen door de algemeen adjunct of één van de andere bestuursleden.

### C15.2 Vergaderingen van toezichthouders

De voorzitter van de toezichthouders:

- . is belast met de leiding van de vergaderingen van de toezichthouders, die hij na overleg met de notulist tijdig doet bijeenroepen, alsmede met de handhaving van de bepalingen die in de statuten, het huishoudelijk reglement en deze beleidsdocumenten zijn vastgelegd;
- . stelt aan het einde van een discussie vast of er een besluit tot stand is gekomen of niet;
- . heeft het recht de besprekingen over een bepaald onderwerp te sluiten, tenzij de vergadering anders beslist.

De notulist van de toezichthouders:

- . is belast met het bijeenroepen van de vergaderingen;
- . houdt nauwkeurig aantekening van hetgeen in die vergaderingen wordt verhandeld en draagt zorg voor nauwkeurige notulen;

Bij ontstentenis of belet van de voorzitter of de notulist worden deze functies waargenomen door een dan aan te wijzen toezichthouder.

### C15.3 Vergaderingen van bestuurders

De bestuurders kiezen uit hun midden een voorzitter die de vergaderingen van de bestuurders voorziet.

De voorzitter van de bestuurders:

- . is belast met de leiding van de vergaderingen van de bestuurders, die hij na overleg met de secretaris tijdig doet bijeenroepen, alsmede met de handhaving van de bepalingen die in de statuten, het huishoudelijk reglement en deze beleidsdocumenten zijn vastgelegd;
- . stelt aan het einde van een discussie vast of er een besluit tot stand is gekomen of niet;
- . heeft het recht de besprekingen over een bepaald onderwerp te sluiten, tenzij de vergadering anders beslist.

De secretaris van de bestuurders:

- . is belast met het bijeenroepen van de bestuurdersvergaderingen;
- . houdt nauwkeurig aantekening van hetgeen in die vergaderingen wordt verhandeld en draagt zorg voor nauwkeurige notulen;
- .
- . voert de correspondentie van de vergadering en draagt zorg voor het bewaren van het archief daarvan;
- . draagt er zorg voor, dat op elke vergadering een exemplaar van de statuten, het huishoudelijk reglement en deze beleidsdocumenten aanwezig zijn.



De penningmeester van de bestuurders:

- is verantwoordelijk voor de financiële administratie van de vereniging. Het bestuur kan de financiële administratie onder verantwoordelijkheid van de penningmeester opdragen aan een administrateur of een administratiekantoor;
- beheert namens het bestuur het vermogen van de vereniging;
- is verantwoordelijk voor het (laten) bijhouden van een nauwkeurige boekhouding;
- is te allen tijde verplicht aan het bestuur inzage te geven in de financiële administratie en desgevraagd verantwoording af te leggen over het financieel beheer;
- brengt in de bestuursvergadering vóór juni verslag uit van het financieel beleid over het afgelopen kalenderjaar;

Bij ontstentenis of belet van de voorzitter, secretaris of penningmeester van de bestuurders worden deze functies waargenomen door de algemeen adjunct of één van de andere bestuurders.

## D. Strategisch bestuursbeleidskader (1)

*Het managementstatuut is uitgewerkt in de onderdelen D, E en F.*

### **D1. Schakel bestuur - directeur**

In deze paragraaf leggen de bestuurders vast hoe ze hun relatie met de directeur - en daarmee met het personeel en met de school - zullen onderhouden. Daarin zijn duidelijkheid en consistentie in de wijze van aansturing en in de controle op naleving, alsmede integraal leiderschap de sleutelbegrippen.

#### D1a. Algemeen uitgangspunt

De schakel tussen bestuurders en directeur is gelegen in dit strategisch bestuursbeleidskader. Dit document is voor zowel de bestuurders als de directeur de basis waarop zij elkaar kunnen aanspreken. Hier is dus sprake van wederkerigheid.

De directeur fungeert voor de bestuurders als eerste aanspreekpunt.

De "lijnen" vanuit en naar de bestuurders gaan in principe via de directeur. De bestuurders bepalen het beleid door middel van het vaststellen van te bereiken strategische doelen en het stellen van kaders - zoals omschreven in onderdeel E van dit document - na goedkeuring van de toezichthouders. De directeur is eindverantwoordelijk voor het uit te voeren beleid binnen de handelingsruimte van de gestelde kaders. Hij is tevens adviseur/beleidsondersteuner en zal mede uit dien hoofde punten aandragen voor de vergaderingen van de bestuurders.

#### D1b. Communicatie met de directeur

De bestuurders en toezichthouders zullen nooit instructies geven aan personen die direct of indirect rapporteren aan/onder leiding staan van de directeur. Alleen officieel meegedeelde besluiten/opdrachten zijn bindend voor de directeur. De directeur wordt niet geacht af te gaan op opmerkingen van individuele bestuursleden bij vergaderingen, of op verschillende gezichtspunten tijdens een discussie, maar wel op de officiële besluiten. Deze worden genotuleerd of anderszins schriftelijk vastgelegd.

Beslissingen of instructies van individuele bestuursleden of commissies zijn voor de directeur alleen bindend in de bijzondere gevallen dat de bestuurders deze specifiek en schriftelijk hebben gemachtigd tot het nemen van zulke beslissingen of instructies.

#### D1c. Integrale verantwoordelijkheid

De directeur is integraal verantwoordelijk voor wat er in de school gebeurt. Ook als hij delen van zijn taak doormandateert aan anderen. Dit houdt in dat alle mandaat en verantwoordelijkheid van anderen, vanuit het oogpunt van het bestuur, geacht wordt mandaat en verantwoordelijkheid van de directeur te zijn.

NB. Personeelsbeoordeling is een taak van de directeur, met uitzondering van die van de directeur zelf.

#### D1d. Mandatering/bevoegdheidsbepaling

De bestuurders verlenen ten aanzien van alle taken en bevoegdheden die bij of krachtens de wet toekomen aan het bevoegd gezag en waarvan niet in het strategisch bestuursbeleidskader anders bepaald is of die voorbehouden zijn aan de toezichthouders, mandaat aan de directeur. De bestuurders dragen binnen door de toezichthouders goedgekeurde kaders (voornamelijk) uitvoerende taken en bevoegdheden over aan de directeur. De bestuurders sturen de directeur aan door middel van geschreven beleidsuitspraken over de te behalen doelen en over de te respecteren handelingsruimte.

Nader gespecificeerd houdt dit voor gemandateerde verantwoordelijkheden in:

- . De bestuurders stellen beleid vast - binnen de door de toezichthouders gedane richtingge-  
vende uitspraken - dat de directeur opdracht geeft bepaalde resultaten te behalen, voor  
bepaalde ontvangers (leerlingen) tegen een bepaalde prijs.
- . Dit beleid zal nader worden vorm gegeven door het formuleren van specifieke bepalingen  
en prestatie-indicatoren (zie onderdeel E van dit document).
- . De directeur is bevoegd om dit beleid naar redelijkheid en billijkheid te interpreteren en  
daarbinnen zelfstandig te beslissen en deze beslissingen in uitvoering te nemen.
- . De bestuurders kunnen hun beleid wijzigen, maar zolang een bepaald mandaat van kracht  
is, zullen de bestuurders de gerechtvaardigde keuzes van de directeur respecteren en steu-  
nen.

#### D1e. Schorsing en vernietiging van besluiten

De bestuurders kunnen maatregelen en/of besluiten van de directeur of derden wegens strijd met enig geldende regeling en/of wegens mogelijke schade aan de belangen van de "Vereniging tot het Verstecken van Onderwijs op Gereformeerde Grondslag te Waardenburg" en de Eben-Haëzerschool bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk vernietigen.

De voorzitter van de bestuurders kan een besluit of maatregel van de directeur of derden schorsen, indien het besluit of maatregel naar zijn oordeel voor vernietiging in aanmerking komt. De bestuurders dienen het besluit of de maatregel te vernietigen binnen zes weken nadat de voorzitter het schorsingsbesluit heeft genomen, anders vervalt de schorsing.

De bevoegdheid tot schorsing c.q. vernietiging is tevens toegekend aan de directeur, indien het maatregelen en/of besluiten betreft derden.

#### D1f. Toezicht op de directeur

Bestuurders en directeur spreken met elkaar af en leggen schriftelijk vast op welke wijze, op welke terreinen en op welk moment verantwoording wordt afgelegd met betrekking tot bovengenoemde mandatering en daarmee de realisatie van de gestelde doelen. In de jaaragenda is te zien wanneer de jaarlijks terugkerende verantwoording in de bestuurdersvergadering ingebracht dient te worden. Ook voor meerjarige cycli dienen de bestuurders alert te zijn op de daadwerkelijke uitvoering.

De bestuurders beoordelen de prestaties van de directeur, i.c. van de school, regelmatig en systematisch, doch doen dit alleen tegen de expliciet gedane beleidsuitspraken, de uitspraken over de te behalen doelen en het opereren van de school en binnen de vastgelegde handlingsruimte. Gegevens die daar niet over gaan zullen niet in de beoordeling worden betrokken.

Het uitvoerend bestuur voert de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de directeur en het toezichthoudend bestuur heeft bij die gesprekken op geen enkele manier een rol.

Bij functioneringsgesprekken wordt geen informatie verstrekt aan de toezichthouders, wel is informatieverstrekking mogelijk over de maatregelen waarvan de toezichthouders wat moeten weten.

Bij beoordelingsgesprekken wordt het beoordelingsrapport aan de toezichthouders verstrekt.

Meer specifiek houdt dit het volgende in:

- . De directeur verantwoordt zich regelmatig aan de bestuurders via de verantwoordingsrapportage. Daarbij gaat het om beknopte en zo concreet mogelijke beantwoording hoe het management invulling heeft gegeven aan de uitvoering van het beleidskader.
- . De bestuurders behouden zich het recht voor om in bijzondere gevallen alvorens ruimte te geven voor uitvoering eerst te vragen aan de directeur hoe hij de bestuurdersuitspraken

denkt te gaan invullen of een oordeel uit te spreken over wat in deze gevallen een "redelijke interpretatie" is van de bestuurdersuitspraken.

De bestuurders behouden zich tevens het recht voor door rechtstreekse inspectie zich er van te vergewissen dat aan de bestuurdersuitspraken is recht gedaan. Zij zullen dit eerst doen na de directeur hierover geïnformeerd te hebben. Tevens zal men achteraf verslag doen bij de directeur over de bevindingen.

De norm voor beoordeling zal zijn "redelijke en billijke" interpretatie en uitvoering van het geformuleerde beleid.

#### D1g. Toezicht op functioneren bestuurders

1. De toezichthouders beoordelen de prestaties van de bestuurders regelmatig en systematisch en doen dit tegen de expliciet gedane richtinggevende uitspraken, de uitwerking van de richtinggevende uitspraken in te behalen doelen en het opereren van de school binnen de vastgelegde handelingsruimte.
2. De toezichthouders laten zich eveneens informeren door middel van externe rapportages. De toezichthouders rekenen ook de verslagen van inspectiebezoeken tot deze externe rapportages.
3. De toezichthouders kunnen desgewenst door bezoeken aan de school, gesprekken met het management, personeelsleden en adviesraad zich een mening te vormen over de algehele gang van zaken in de instelling. Zij zullen dit eerst doen na de directeur en de bestuurders hierover geïnformeerd te hebben.

#### D1h. Vaststelling en goedkeuring strategisch bestuursbeleidskader

1. De bestuurders stellen de directeur in de gelegenheid (schriftelijk) advies uit te brengen over de vaststelling en iedere voorgenomen wijziging van het strategisch bestuursbeleidskader.
2. De directeur wordt door de bestuurders in de gelegenheid gesteld – voordat het advies wordt uitgebracht – met de bestuurders overleg te voeren.
3. De bestuurders stellen de directeur zo spoedig mogelijk (schriftelijk) en met redenen omkleed op de hoogte of ze aan het uitgebrachte advies gevolg willen geven.
4. Indien de bestuurders het advies niet of niet volledig willen volgen, stellen ze de directeur in de gelegenheid met hen overleg te voeren, alvorens definitief over het advies te besluiten.
5. Bij verschil van mening tussen bestuurders en directeur wordt, voorafgaand aan de besluitvorming, advies ingewonnen bij de toezichthouders.
6. Het besluit, na het inwinnen van het advies bedoeld onder punt 5, wordt ter goedkeuring aan de toezichthouders voorgelegd. De bestuurders brengen na goedkeuring door de toezichthouders het besluit zo spoedig mogelijk ter kennis aan de directeur.

## **D2. Algemeen**

In de vorige onderdelen van dit hoofdstuk is de verhouding met de directeur beschreven. Hierna gaat het over de wijze waarop de uitoefening van die taken plaatsvindt.

#### D2a. Algemene taken en bevoegdheden van de directeur

1. De directeur draagt zorg voor de voorbereiding en uitvoering van de besluiten, zoals genoemd in dit strategisch bestuursbeleidskader.
2. De directeur oefent de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden uit met inachtneming van algemene beginselen van behoorlijk bestuur zoals zorgvuldigheid, redelijkheid, motivering van besluiten, gelijke behandeling van gelijke gevallen, geen misbruik van bevoegdheid en dergelijke.

3. De directeur ziet toe op de naleving van wettelijke bepalingen, vastgestelde beleidsdocumenten, regelingen en procedures en gemaakte afspraken.
4. De directeur oefent de taken en bevoegdheden uit die de bestuurders aan hem mandateren, zoals genoemd in dit strategisch bestuursbeleidskader. Hij oefent de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden uit met inachtneming van algemene beginselen van behoorlijk bestuur zoals zorgvuldigheid, redelijkheid, motivering van besluiten, gelijke behandeling van gelijke gevallen, geen misbruik van bevoegdheid en dergelijke.
5. De directeur ziet toe op de naleving van de juiste toepassing van voor zijn school vastgestelde regelingen en procedures en het nakomen van gemaakte afspraken.
6. De directeur is voorzitter van de personeelsvergadering van zijn school.
7. De directeur is verantwoordelijk voor zowel het opstellen van als voor het - na vaststelling door de bestuurders en goedkeuring door de toezichthouders - uitvoeren van de (meerjarenbeleids)plannen.
8. De directeur kan zich bij het uitoefenen van de aan hem toebedeelde taken en bevoegdheden, laten ondersteunen door personen binnen of (na goedkeuring door de bestuurders) door de personen buiten de school. Dergelijke ondersteuning laat onverlet de eindverantwoordelijkheid van de directeur terzake.
9. De directeur heeft – met inachtneming van de uitgangspunten, zoals geformuleerd in dit strategisch bestuursbeleidskader – de volgende taken en bevoegdheden:
  - a) De directeur is belast met de dagelijkse leiding van de school.
  - b) De directeur is belast met de zorg voor de schoolorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs op de school.
  - c) De directeur voert overigens alle taken en verantwoordelijkheden uit die in de bij zijn functie behorende functiebeschrijving zijn opgenomen.

#### D2b. Verantwoordingsrapportage

Verantwoording heeft plaats op basis van het bijgevoegde rapportagemodel. Per domein is het rapportagemodel zodanig opgebouwd dat uit de rapportage blijkt dat aan de richtinggevende uitspraken, de specifieke bepalingen en de prestatie indicatoren al dan niet is voldaan. Bij niet voldoen hieraan wordt dit toegelicht en worden de verbetermaatregelen verwoord. Het model is zodanig flexibel dat aanvullende specifieke bepalingen daarin kunnen worden opgenomen. De frequentie van de rapportage kan worden afgestemd op de schoolspecifieke situatie.

## E. Strategisch Bestuursbeleidskader (2); uitwerking in domeinen<sup>3</sup>

### ***E1. Inleiding op de domeinen***

#### E1a. Kernopdracht

De kernopdracht die voortkomt vanuit de grondslag is de blijvende beweegreden van onze schoolorganisatie (waarom zijn we er als schoolorganisatie) en reikt verder dan alleen resultaten behalen. De kernopdracht geeft aan wat we voor kinderen en ouders willen betekenen. De kernopdracht dient als kader, richtingaangever en motivatie voor het handelen van toezichthouders, bestuurders, directeur en team.

Voor onze schoolorganisatie luidt de **kernopdracht** als volgt:

De basisschool draagt er zorg voor, de haar toevertrouwde kinderen in overeenstemming met Gods Woord en de daarop gegronde belijdenisgeschriften te leiden, te vormen en hulp te verlenen en legt mede de grondslag voor het volgen van aansluitend voortgezet onderwijs. Zij hoopt hiermee te mogen bereiken dat de kinderen hun taak en opdracht in kerk, gezin en maatschappelijke samenleving zoeken te vervullen naar de eis van Gods Woord.

#### E1b. Visie

Voor onze schoolorganisatie luidt de **visie** als volgt:

Een schoolorganisatie waarin (ook op de langere termijn) onderwijs wordt gegeven op een zodanige wijze dat onze identiteit doorwerkt en gezien wordt in alle vakken en waarin onze kinderen optimaal worden voorbereid voor werken en leven in een sterk geseclariseerde samenleving.

---

<sup>3</sup> De uitwerking in domeinen functioneert als het toezichtskader.

## **E2. Identiteit**

### E2a. Inleiding op het domein

Voor onze schoolorganisatie zijn de volgende elementen bepalend: grondslag, kernopdracht en visie. Ze vormen samen het referentiekader van de schoolorganisatie; ze zijn tijdloos en bedoeld als onveranderlijk. De elementen zijn wel te onderscheiden, maar niet te scheiden.

### E2b. Grondslag

Onder de grondslag verstaan we het geheel van richtinggevende principes en grondbeginselen. Het is het fundament, het kader, het uitgangspunt en de richtingaanwijzer voor het handelen van toezichthouders, bestuurders, directeur en personeel.

Voor onze schoolorganisatie is de grondslag als volgt geformuleerd (volgens artikel 3 van de statuten van de Vereniging tot het verstrekken van onderwijs op gereformeerde grondslag te Waardenburg):

*"De vereniging is gegrond op de onveranderlijke waarheden in Gods Woord geopenbaard, naar de verklaring daarvan gegeven in de Drie Formulieren van Enigheid, vastgesteld in de Nationale Synode van Dordrecht in de jaren zestien honderd achttien - zestien honderd negentien (ongewijzigd)."*

### E2c. Toezichthouders

#### Richtinggevende uitspraken

- In de godsdienstlessen dient de grondslag in het bijzonder tot uitdrukking te worden gebracht. Daarnaast dient de grondslag ook door te werken in alle andere lessen en/of activiteiten.
- Het toelatingsbeleid, dat gebaseerd is op de grondslag van de school, heeft tot gevolg dat de school alleen leerlingen toelaat van wie de ouders de grondslag van de school onderschrijven.

#### Specifieke bepalingen

- Elke leerkracht krijgt minimaal één keer in de twee jaar bezoek van een bestuurder of toezichthouder, die ten minste de Bijbelles bijwoont. Na afloop voert hij een gesprek met de leerkracht waarbij de Bijbelles bijgewoond is. Hij doet verslag aan de directeur van bezoek en gesprekken.
- Voorwaarde voor toelating van een leerling is ondertekening van de identiteitsbrief/verklaring door de ouders.

### E2d. Bestuurders

#### Specifieke bepalingen

- In overeenstemming met Artikel 2 van het Huishoudelijk Reglement van de schoolvereniging wordt gebruik gemaakt van de getrouwe overzetting van de Heilige Schrift uit de oorspronkelijke talen in de Nederlandse taal volgens de Statenvertaling zoals uitgegeven door de Gereformeerde Bijbelstichting, en van de Psalmberijming van 1773 en/of de Psalmberijming van Petrus Datheen.
- De Bijbellessen worden gegeven volgens het overdrachtsmodel.
- Per groep zal op minimaal 3 dagen in de week een Bijbelles worden gegeven.
- In de groepen 7 en 8 wordt per week 1 vraag uit de Heidelbergse Catechismus geleerd en 1 lesje uit 'Leer uw kind' van C. de Bode
- In de groepen 1 tot en met 6 zal er wekelijks een (deel van een) psalmvers worden aangeleerd.
- De keuze van de overige te zingen liederen wordt gedaan passend bij de identiteit van de school

- . Tijdens de overige lessen besteden de leerkrachten regelmatig aandacht aan Bijbelse zaken als verwondering over de schepping.
- . Zaken waarvan de directeur vermoedt, dat ze gevoelig kunnen liggen, worden vooraf besproken met de bestuurders.
- . In het schoolplan wordt de identiteit van de organisatie, met in achtneming van het bovenstaande, verder uitgewerkt.
- . De directeur draagt de verantwoordelijkheid dat hijzelf geen activiteiten, praktijken, besluiten, omstandigheden veroorzaakt noch toestaat die in strijd zijn met de grondslag van de school.
- . Een hoge score op tevredenheidsmetingen bij ouders en/of personeel op het punt van identiteit mag nooit boven de grondslag van de school worden gesteld.
- . Wanneer er van één of meerdere ouders signalen zijn van ontevredenheid betreffende de identiteit volgt er een gesprek door de directeur met de ouder(s).
- . Bij verschil van mening tussen directeur en ouders over toelating van een leerling is tijdens een vervolgesprek met die ouders tevens een bestuurslid aanwezig.
- ± De kaders voor het personeel worden uitgewerkt bij het domein Personeel.

#### E2e. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.



### **E3. Onderwijs**

#### E3a. Inleiding op het domein

De basisschool draagt er zorg voor, de haar toevertrouwde kinderen in overeenstemming met Gods Woord en de daarop gegronde belijdenisgeschriften te leiden, te vormen en hulp te verlenen en legt mede de grondslag voor het volgen van aansluitend voortgezet onderwijs. Zij hoopt hiermee te mogen bereiken dat de kinderen hun taak en opdracht in kerk, gezin en maatschappelijke samenleving zoeken te vervullen naar de eis van Gods Woord.

Kinderen kunnen zich het beste ontwikkelen in een vertrouwde en veilige omgeving. Daarvoor is nodig rust, ruimte, regelmaat, respect en reflectie (bezinging). Om dit te kunnen realiseren zijn (financiële) middelen nodig. Die middelen zijn beperkt. Dit brengt met zich mee dat het noodzakelijk is bij het vormen van beleid van meet af aan doelen en middelen aan elkaar te koppelen.

Het beleidsgebied Onderwijs wordt uitgewerkt in het schoolplan. Het schoolplan is het centrale werkdocument voor de directeur en het team. In het schoolplan worden, gezien vanuit de dagelijkse onderwijspraktijk, de lijnen getrokken naar de beleidsgebieden identiteit, personeel, communicatie, huisvesting en financiën.

#### E3b. Toezichthouders

##### Richtinggevende uitspraken

- . Alle activiteiten worden uitgevoerd met inachtneming van onze identiteit zoals hiervoor in E2 is aangegeven en met inachtneming van de pedagogische en onderwijskundige kaders.
- . Onze visie op onderwijs bepaalt hoe we omgaan met onderwijsvernieuwingen.
- . Christelijke waarden en normen worden zoveel mogelijk het geestelijk eigendom van de leerlingen.
- . Naast de levensbeschouwelijke vorming en toerusting worden de leerlingen op cognitief, sociaal-emotioneel, expressief gebied gevormd.
- . Het op een respectvolle wijze omgaan met de medemens wordt de leerlingen bijgebracht.
- . Alle leerlingen krijgen de ondersteuning die ze nodig hebben. Die ondersteuning is ingebed in het gehele curriculum.
- . De school zorgt systematisch voor behoud en verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs.
- . De resultaten van de leerlingen en de sociale vaardigheden liggen op het niveau dat van hen mag worden verwacht.
- . De sfeer op school is veilig en ondersteunend voor de leerlingen.
- . Het pedagogisch handelen van de leraren leidt tot een fysiek en psychisch veilige en ondersteunende leeromgeving.

##### Specifieke bepalingen

- . De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in een schoolplan en veiligheidsplan.

#### E3c. Bestuurders

##### Specifieke bepalingen

- . De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich de leerinhouden eigen te maken.
- . De leerlingen spelen een actieve rol binnen de onderwijsactiviteiten.
- . De leraren stemmen het onderwijsleerproces af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.
- . Het didactisch handelen van de leraren ondersteunt het leren van de leerlingen.
- . De leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften krijgen passende ondersteuning.
- . Het onderwijs is erop gericht dat de leerlingen zich naar hun mogelijkheden ontwikkelen.
- . Met het leerstofaanbod wordt bereikt dat de leerlingen voldoende zijn voorbereid op het vervolgonderwijs.

- . De directeur draagt er zorg voor dat voor de verschillende opbrengstonderdelen school-specifieke prestatie-indicatoren worden vastgesteld.
- . Het schoolondersteuningsprofiel wordt vierjaarlijks vastgesteld en jaarlijks geactualiseerd.
- . De pedagogisch-didactische aanpak en daarbij behorende (leer)middelen zijn actueel, adequaat en in overeenstemming met de identiteit.
- . In de omgang zowel tussen personeel en leerlingen, personeelsleden en leerlingen onderling is er aandacht voor een goede relatie waarbij de gezagsverhouding in het oog wordt gehouden.
- . De ontwikkeling van de resultaten wordt nauwkeurig gevolgd om onderpresteren tijdig te signaleren.
- . Er is een handelingswijzer voor het omgaan met moderne media bij het geven van onderwijs.
- . Er is een pestprotocol.
- . Er is een vertrouwenspersoon aangesteld.

#### E3d. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten, waaronder het schoolplan, hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

#### ***E4. Personeel***

##### E4a. Inleiding op het domein

Voor het personeel zijn er de volgende voorschriften van belang:

- . CAO Reformatorisch Primair Onderwijs;
- . Personeelsbeleidsplan van de VBSO.

##### E4b. Toezichthouders

###### *Richtinggevende uitspraken*

- . Benoemd mogen worden personen die de grondslag van de school van harte onderschrijven en geschikt zijn voor de betreffende functie.
- . Leer en leven is in overeenstemming met de grondslag van de school.
- . Benoemden verdiepen zich blijvend in de grondslag van de school.
- . Benoemden blijven door om- en bijscholing bij in hun beroep.
- . Seksuele intimidatie, discriminatie, agressie, en geweld komen in onze organisatie niet voor.

###### *Specifieke bepalingen*

- . De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in een personeelsbeleidsplan.
- . In het personeelsbeleidsplan wordt opgenomen dat, om gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen, tijdige RDDF plaatsing wordt toegepast.
- . In het voortraject bij benoeming kunnen toezichthouders worden betrokken bij de sollicitatieprocedure – met name om de evt. benoeming aan de richtinggevende uitspraken te toetsen. Ze mogen bij het sollicitatiegesprek zitten en de proefles volgen.

##### E4c. Bestuurders

###### *Specifieke bepalingen*

- . De bepalingen over personeelsbeleid in de cao Reformatorisch PO worden nageleefd.
- . Bij een sollicitatieprocedure zorgt de directeur voor het voortraject, o.a. werving, kennisgeving met de school, verstrekken van informatie. Ontvangen van sollicitatiebrieven en maken van voorselectie.
- . In overleg met bestuurders worden kandidaten geselecteerd voor sollicitatiegesprekken, op basis van de betreffende voorgeselecteerde sollicitatiebrieven; sollicitatiegesprekken worden gepland door de directeur.
- . De geselecteerde kandidaten hebben op school een gesprek met betreffende coördinator en de personeelsgeleding van de Adviesraad.
- . De sollicitatiegesprekken worden (in beginsel) gevoerd door de bestuurders met de directeur.
- . Op basis van de sollicitatiegesprekken wordt de geschikt bevonden kandidaat uitgenodigd voor een proefles, waarbij ten minste één bestuurder aanwezig is. Directeur en betreffende bestuurder krijgen het mandaat om betreffende kandidaat te benoemen; de directeur communiceert de bevindingen met de kandidaat.
- . De directeur zorgt na benoeming voor de introductie en de begeleiding in de organisatie.
- . Ondertekening van de aanstellingsbrief en het identiteitsdocument is voorwaarde voor benoeming.
- . Tijdens de functioneringsgesprekken wordt gevraagd of benoemde nog steeds instemt met en handelt overeenkomstig de inhoud van het identiteitsdocument.

##### E4d. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten, waaronder het personeelsbeleidsplan, hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

## ***E5. Communicatie***

### E5a. Inleiding op het domein

Goede communicatie is een onmisbare voorwaarde om een transparante organisatie te realiseren waarin op een effectieve en efficiënte manier wordt samengewerkt met personen zowel van binnen als van buiten de school. Voorbeelden van personen en organisaties waarmee gecommuniceerd wordt, zijn: ouders, personeel, overheid, samenwerkingsverbanden.

### E5b. Toezichthouders

#### Richtinggevende uitspraken

- De interne en externe communicatie is volwaardig en professioneel.
- De school onderhoudt functionele contacten met de relevante belanghebbenden.

#### Specifieke bepalingen

- De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in een communicatieplan.
- Er zijn minimaal de volgende plannen, regelingen, procedures en/of protocollen:
  - toelatingsbeleid;
  - schoolgids;
  - klachtenregeling;
  - klachtenprocedures;
  - reglement en een statuut voor de adviesraad;
  - handboek Administratieve organisatie;
  - communicatie met externen.
- Met de in de rechtspersoon deelnemende kerk(en) worden functionele contacten onderhouden.
- De communicatie met de adviesraad is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en heeft minimaal 2 keer per jaar plaats.

### E5c. Bestuurders

#### Specifieke bepalingen

- In de procedure toelatingsbeleid is minimaal het volgende opgenomen:
  - Voor alle leerlingen die tot de school worden toegelaten, geldt dat hun ouders de grondslag van de school onderschrijven en ermee instemmen dat hun kind(eren) wordt (en) onderwezen in en vanuit de grondslag van onze school. Voorafgaand aan de toelating dienen de ouders een aanmeldingsformulier in te vullen voor zakelijke gegevens. Zij verklaren dat zij niet in het bezit zijn van televisie. Zij verklaren principiële bezwaren te hebben tegen open internet in de privésituatie. Zij hebben principiële bezwaren tegen de instelling van een medezeggenschapsraad met instemmingsbevoegdheden en verklaren kennis te hebben genomen van het feit dat het bestuur ontheffing is verleend om een WA-verzekering af te sluiten. Toelating tot de school is pas mogelijk na ondertekening van het formulier door de ouders.
  - Met ouders van wie nog geen kind de school bezoekt heeft de directeur een gesprek. In bijzondere gevallen neemt ook een bestuurslid deel aan het gesprek. Bij twijfelgevallen en bij afwijzen beslissen de bestuurders.
  - Kinderen die zich langdurig zodanig gedragen dat hun gedrag aantoonbaar schadelijk is voor leerkrachten en/of leerlingen, kunnen van school verwijderd worden en kan de toegang tot de school ontzegd worden, mits de wettelijke procedure die daarvoor geldt gevolgd is.
- De klachtenregeling is openbaar en beschikbaar voor personeel en ouders.
- Klachten worden professioneel en onafhankelijk afgehandeld conform de klachtenregeling.
- Er is een goede en efficiënte wijze van overleg en besluitvorming.
- Er is sprake van een schoolcultuur waarbinnen veel belang wordt gehecht aan een goede samenwerking met de ouders.

- Ouders worden in de gelegenheid gesteld om, met inachtneming van de gezagsverhoudingen, mee te denken over het beleid van de school.
- Eens per 4 jaar wordt er een schoolbrede oudertevredenheidspeiling gehouden en elk jaar wordt er een tevredenheidslijst uitgezet voor de ouders en leerlingen van groep 8.
- Ouders en verzorgers worden tijdig, volledig en transparant geïnformeerd, rekening houdend met verwachtingen en behoeften.
- Het personeel stelt ouders in de gelegenheid om mee te denken over de aanpak van het kind op school en denkt desgewenst ook mee met ouders over de aanpak thuis.
- De interne informatie is tijdig, volledig en transparant.
- Er is een handelingswijzer voor gebruik van internet, mail en sociale media.
- Het communicatieprotocol voor externe contacten bevat minimaal de volgende onderdelen:
  - omgaan met de media;
  - woordvoederschap.

#### E5d. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten, waaronder de schoolgids, hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

## ***E6. Financiën***

### E6a. Inleiding op het domein

Binnen de door de overheid beschikbare gelden zal het onderwijs moeten worden georganiseerd en uitgevoerd. Dat kan beperkingen geven aan de wensen van personeel en directeur met betrekking tot het onderwijs in relatie tot de daarvoor benodigde middelen. Bij het maken van plannen verdient het dan ook aanbeveling om in eerste instantie uit te gaan van hetgeen wenselijk is voor de schoolorganisatie. Die plannen zullen deugdelijk moeten worden onderbouwd. Nadat die plannen zijn opgesteld kan worden nagegaan of zij uit de beschikbare middelen kunnen worden gefinancierd. Indien dat niet zo is, zullen er afgewogen keuzes moeten worden gemaakt. Keuzes die naar het personeel en de ouders kunnen worden uitgelegd. Meerjarenplannen zijn daarbij onmisbaar om de financiële gevolgen op de middellange termijn te kunnen overzien en zo goed mogelijk te beheersen. Wanneer er vervolgens extra middelen beschikbaar komen, kan aan de hand van de niet uitgevoerde plannen opnieuw worden gekozen welke van die plannen nu wel realiseerbaar zijn, c.q. kunnen tijdelijke tekorten in de exploitatie worden opgevangen.

### E6b. Toezichthouders

#### *Richtinggevende uitspraken*

- De organisatie dient financieel gezond te zijn en te blijven.
- Er dient een optimale afstemming te zijn tussen de inkomsten en uitgaven op de korte en (middel)lange termijn.
- Er is voldoende financiële deskundigheid binnen de organisatie.
- Het vermogen van de organisatie wordt risicomijdend belegd.
- De beschikbare publieke middelen worden maximaal aangewend voor onderwijsdoelinden.

#### *Specifieke bepalingen*

- De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in financiële beleidsplannen .
- Er is een treasurystatuut.
- Uit de aangeleverde plannen en uitvoering daarvan, blijkt dat er voldoende financiële deskundigheid is binnen de organisatie.

### E6c. Bestuurders

#### *Specifieke bepalingen*

- De organisatie beschikt over een (meerjaren) begroting waarin opgenomen de (te verwachten uitgaven van de) volgende onderdelen:
  - formatie;
  - huisvesting;
  - onderhoud;
  - investering;
  - leerlingprognoses;
- De organisatie blijft binnen de financiële kaders die in de desbetreffende begrotingen zijn aangegeven. Indien noodzakelijk worden de begrotingen tussentijds aangepast.

### E6d. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten, waaronder het financieel beleidsplan, hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

## ***E7. Huisvesting en inrichting***

### E7a. Inleiding op het domein

Een goede huisvesting en inrichting is een belangrijke voorwaarde voor het geven van goed onderwijs en een veilige leeromgeving. Binnen de door de overheid hiervoor beschikbaar gestelde gelden zal een en ander moeten gerealiseerd. Ook hier geldt dat soms keuzes moeten worden gemaakt omdat de middelen ontbreken om alle wensen te honoreren.

### E7b. Toezichthouders

#### *Richtinggevende uitspraken*

- . De huisvesting dient zo optimaal mogelijk te worden ingericht en benut.
- . De inrichting, gebouwen en terreinen dienen door het bestuur als een goed huisvader te worden beheerd en onderhouden.
- . De kwaliteit van het onderhoud van het gebouw is van een voldoende niveau.
- . De beschikbare middelen worden zodanig ingezet dat die het welzijn, welbevinden en de prestaties van de primaire gebruikers optimaal ten goede komen.

#### *Specifieke bepalingen*

- . De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in een huisvestingsplan en veiligheidsplan.
- . Medegebruik kan alleen worden toegestaan binnen daarvoor in het huisvestingsplan opgenomen kaders.
- . Medegebruik is alleen toegestaan aan organisaties die instemmen met de grondslag van de vereniging.

### E7c. Bestuurders

#### *Specifieke bepalingen*

- . In de (meer)jarenbegroting is een voldoende groot bedrag opgenomen voor onvoorziene uitgaven onderhoud.
- . De gebouwen worden goed schoongemaakt.
- . Kleine gebreken worden zo snel mogelijk verholpen om vervolgschade te voorkomen.
- . Onveilige situaties worden zo spoedig mogelijk verholpen.
- . De school beschikt over een (meer)jarenhuisvestingsplan en een investeringsplan voor vervanging van het materieel.
- . Het onderhoud heeft plaats op basis van een goedgekeurd (meer)jarenonderhoudsplan.
- . Bij te verwachten groei van de leerlingen zal tijdig uitbreiding van de huisvesting worden aangevraagd.
- . De installaties werken goed en worden jaarlijks geïnspecteerd, tenzij de fabrikant anders aanbeveelt.
- . Het schoolterrein heeft een deugdelijke afrastering, de bestrating vertoont geen gebreken en de beplanting rondom het schoolplein is ongevaarlijk.

### E7d. directeur

De directeur beschrijft in de diverse documenten, waaronder het huisvestingsplan en het veiligheidsplan, hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

## Jaaragenda en verantwoordelijkheden

### **F1.1. Jaarcyclus (beleids)documenten**

De vast te stellen en goed te keuren documenten zijn per domein geordend opgenomen in een jaarcyclus. Voor de documenten geldt (met een aantal uitzonderingen): de directeur stelt op (en actualiseert) → Bestuurders stellen vast → Toezichthouders keuren goed.

*Zie verder de bijlage Rapportage-tabellen.*

### **F1.2. Jaarcyclus overige activiteiten**

De diverse uit te voeren verplichte activiteiten zijn opgenomen in een jaarcyclus.

*Zie verder de bijlage Rapportage-tabellen.*

## G. Rapportage

### **G1. Indicatoren verantwoordingsrapportage**

De directeur verantwoordt zich via een vooraf vastgesteld rapportagemodel. Per domein is het rapportagemodel zodanig opgebouwd dat uit de rapportage blijkt dat aan de richtinggevende uitspraken, de specifieke bepalingen en de prestatie indicatoren al dan niet is voldaan. Bij niet voldoen hieraan wordt dit toegelicht en worden de verbetermaatregelen verwoord.

Het model is zodanig flexibel dat aanvullende specifieke bepalingen daarin kunnen worden opgenomen. De frequentie van de rapportage kan worden afgestemd op de schoolspecifieke situatie.

*Zie verder de bijlage Rapportage-tabellen.*

#### G1a. Werkwijze verantwoordingsrapportage

1. Periode I:	Januari t/m maart
2. Periode II:	April t/m juni
3. Periode III:	Juli t/m oktober
4. Periode IV:	November t/m december
5. Kernindicator:	Over deze indicator wordt jaarlijks op de vastgestelde momenten gerapporteerd. De verantwoordingsrapportage beperkt zich in eerste instantie tot deze indicatoren.
6. Overige indicatoren:	Jaarlijks kan door de toezichthouders vastgesteld worden over welke van de overige indicatoren gerapporteerd moet worden. Over indicatoren die onvoldoende score / bij knelpunten wordt altijd gerapporteerd.
7.	In de formulering van de indicator is (zo mogelijk) opgenomen wanneer de score voor de indicator als onvoldoende of matig gezien wordt.
8.	Per indicator wordt verslag gedaan door middel van het rapportageformat. Er kan ook gekozen worden voor het rapporteren over geclusterde indicatoren.
9.	Is de score onvoldoende dan wordt daar de kleur rood aan toegekend. Bij matig de kleur oranje en bij voldoende de kleur groen.
10.	Voor zover relevant wordt antwoord gegeven op de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is de indicator gehaald?</li> <li>- Zijn er risico's en zo ja welke?</li> <li>- Indien de indicator niet is gehaald: wat is de oorzaak en welke acties zullen worden ondernomen?</li> <li>- Wat is er gedaan n.a.v. eerdere opmerkingen van bestuurders en toezichthouders?</li> </ul>
11.	Per indicator is aangegeven welke onderliggende informatie als onderbouwing dient. Deze informatie kan op verzoek door de directeur aangeleverd worden of wordt op een voor ieder benaderbare plaats beschikbaar gesteld.
12.	Bestuurders en toezichthouders kunnen in gesprek met de directeur (steekproefsgewijs) inzoomen op specifieke indicatoren. Dit kan tijdens een in dat kader geplande bespreking of tijdens vaste momenten tijdens de vergaderingen. Het is de bedoeling dat deze indicatoren voorafgaand aan het kalenderjaar bekend zijn.
13.	Route verantwoordingsrapportage:



- 1) De directeur stuurt verantwoordingsrapportage naar de bestuurders.
- 2) De bestuurders beoordelen de verantwoordingsrapportage en bespreken (binnen een vergadering) de verantwoordingsrapportage met de directeur en vragen de directeur waar nodig om verduidelijking, aanvulling, aanscherping van voorgenomen acties enz. Tijdens dat overleg wordt ook nagegaan of het bestuur zich kan vinden in de door de directeur aan de indicatoren toegekende waardering.
- 3) De directeur actualiseert waar nodig de verantwoordingsrapportage.
- 4) De bestuurders sturen de (eventueel aangepaste) verantwoordingsrapportage door naar de toezichthouders.
- 5) De toezichthouders beoordelen de rapportage en bespreken deze (binnen een vergadering) met de bestuurders en vragen de bestuurders waar nodig om verduidelijking, aanvulling, aanscherping van voorgenomen acties enz.

## ***G2. Overige zaken te melden door de directie aan de bestuurders***

Naast de verantwoordingsrapportage kan de directeur (vormvrij) diverse zaken melden aan de bestuurders, actuele ontwikkelingen, signalen en ad hoc zaken.

Gebruik onder andere de volgende richtvragen bij deze rapportage:

- Welke actuele gebeurtenissen wilt u melden?
- Wat zijn de zaken/trends waar u zich zorgen over maakt / Waar ziet u risico's / bedreigingen?
- Welke kansen ziet u?
- Zijn er belangrijke signalen vanuit personeel en/of ouders?
- Welke punten van aandacht zijn er voor de korte termijn?
- Welke punten van aandacht zijn er voor de lange termijn?
- Welke positieve punten wilt u noemen?
- Welke onderwerpen wilt u graag bespreken met de bestuurders? \*
- Welke documenten / beleidsstukken moeten vastgesteld / goedgekeurd worden? \*

*Denk daarbij aan onderwerpen gerelateerd aan de domeinen: Identiteit, Onderwijs, Personeel, Communicatie, Financiën en Huisvesting en inrichting.*

## Bijlage 1: Code Goed Bestuur in het primair onderwijs

(versie 1 augustus 2017)

### I. 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: voor wat betreft bijzondere scholen de stichting, vereniging of andere rechtspersoon, in de wet als zodanig aangeduid; voor wat betreft openbare scholen het college van burgemeester en wethouders of ander openbaar orgaan, of de openbare of samenwerkingsstichting, in de wet als zodanig aangeduid;
- d) Organisatie: het geheel van scholen, organen en functionarissen ressorterend onder het bevoegd gezag;
- e) Schoolbestuur: het orgaan van het bevoegd gezag dat op basis van statuten of een andere regeling belast is met de verantwoordelijkheid 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: deze Code Goed Bestuur in het primair onderwijs;
- j) PO-Raad: de sectororganisatie voor het primair onderwijs.

#### Artikel 2 – Verantwoordelijkheid ten aanzien van de code

1. De 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 - Pas toe of leg uit

1. 1. De leden van de PO-Raad zullen de bepalingen in deze code naleven.
2. 2. Daar waar leden menen niet te kunnen voldoen aan de bepalingen in deze code maken zij aan hun belanghebbenden en het bestuur van de PO-Raad kenbaar in hoeverre niet voldaan is aan de bepalingen uit deze code en wat de reden daarvan is.
3. 3. Het gestelde in lid 2 geldt niet ten aanzien van die onderdelen van deze code waarvan naleving wettelijk verplicht is.

#### Artikel 4 - Strijdigheid en voorrang

1. Indien op een bevoegd gezag codes vanuit meerdere onderwijssectoren van toepassing zijn, dan maken het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan in overleg een keuze. Uitgangspunt hierbij is dat er op enig moment slechts één code van toepassing is op de organisatie.
2. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan motiveren de keuze en maken deze kenbaar aan de belanghebbenden en de betreffende sectororganisaties.

#### Artikel 5 – 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 ondermeer de volgende modaliteiten mogelijk:
  - a) Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag.

Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutair bestuurder te berusten ('het schoolbestuur' als bedoeld in deze code) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht ('het intern toezichtsorgaan' als bedoeld in deze code).

- b) Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in één orgaan van het bevoegd gezag, waarbij scheiding van bestuur en toezicht wordt gerealiseerd doordat binnen dat ene orgaan bepaalde functionarissen met de uitoefening van het bestuur worden belast en anderen met de uitoefening van intern toezicht. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij de uitvoerende leden van het bestuur te berusten ('het schoolbestuur' als bedoeld in deze code) en de functie van intern toezicht bij de toezienende leden van het bestuur ('het intern toezichtsorgaan' als bedoeld in deze code).

In de situatie als hier bedoeld kan het voorzitterschap van het orgaan, het doen van voordrachten voor benoeming van een uitvoerend bestuurder en het vaststellen van de bezoldiging van uitvoerend bestuurders niet aan een uitvoerende bestuurder worden toebedeeld.

- c) Feitelijke uitoefening van de functie van bestuur door een of meer functionarissen in dienst van het bevoegd gezag op basis van door het schoolbestuur gegeven volmacht, mandaat of delegatie, waarbij het schoolbestuur zich onthoudt van feitelijke uitoefening van de functie van bestuur en zich richt op uitoefening van intern toezicht.

Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij de met volmacht/mandaat/delegatie belaste functionarissen te berusten ('het schoolbestuur' als bedoeld in deze code) en de functie van intern toezicht bij het schoolbestuur ('het intern toezichtsorgaan' als bedoeld in deze code).

3. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan 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 regelen het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan tevens 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 6 –Naleving

1. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan bespreken en bevorderen naleving van deze code binnen de organisatie.
2. De PO-Raad bevordert naleving van deze code binnen de aangesloten bevoegde gezagsorganen.

## II. Uitgangspunten

### Artikel 7 - Opdracht

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 jaar<sup>1</sup> en zorgen voor kwalitatief goed onderwijs.

1 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.

Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan zijn er namens het bevoegd gezag in ieder geval verantwoordelijk voor dat:

- ieder kind het maximale rendement uit zijn of haar mogelijkheden kan halen, doordat hij of zij het best mogelijke onderwijs krijgt;
- de scholen adequate opbrengsten realiseren;
- de leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen als democratisch burger en lid van de samenleving (burgerschap);
- de leerlingen zich er van bewust worden dat leren positief bijdraagt aan hun ontwikkeling en een 'leven lang' aan de orde zou moeten zijn;
- de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en onder optimale omstandigheden hun bijdrage aan deze processen kunnen leveren (goed werkgeverschap);
- de beschikbare middelen op een effectieve en verantwoorde wijze in een meerjarig perspectief worden ingezet ter realisatie van deze opdracht.

### Artikel 8 – Inrichting van de organisatie

1. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan dragen er zorg voor dat de organisatie wordt ingericht op basis van efficiency en effectiviteit ten aanzien van het realiseren van de opdracht.
2. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan dragen zorg voor een goede verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen, in het bijzonder tussen het schoolbestuur, het intern toezichtsorgaan en de directeuren. Daarbij worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beginsel zo laag mogelijk in de organisatie belegd.
3. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan dragen er zorg voor dat de organisatie zo is ingericht dat deze het vermogen heeft zich aan te passen aan een wijzigende omgeving.
4. Medezeggenschap vormt een belangrijk onderdeel van de organisatie met eigen bevoegdheden. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan dragen er zorg voor dat de medezeggenschapsorganen goed kunnen functioneren.

### Artikel 9 – Professionals

1. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan creëren en bewaken professionele ruimte voor het personeel van het bevoegd gezag, 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. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan 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.
3. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan stellen een eigen professionaliseringsagenda op die is gebaseerd op de bestuurlijke taak en is afgestemd op de geformuleerde bestuurlijke opgave en het daarvoor benodigde bestuurlijk vermogen.

#### Artikel 10 – Interne verantwoording

De organen en functionarissen van het bevoegd gezag (ten minste het schoolbestuur, het intern toezichtsorgaan 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 11 – Horizontale dialoog

1. Teneinde de opdracht optimaal te realiseren, dragen het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan 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:
  - wie ten minste als belanghebbenden van de organisatie worden beschouwd;
  - de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken in de beleidscyclus;
  - de wijze waarop informatie wordt verstrekt (en resultaten worden teruggekoppeld).

#### Artikel 12 - Jaarverslag

1. In het jaarverslag leggen het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan verantwoording af over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de interne verantwoording en de horizontale dialoog.
2. In het jaarverslag wordt voorts gemeld:
  - 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;
  - in hoeverre de organisatie voldoet aan de bepalingen uit deze code en de uitleg voor eventuele afwijkingen;
  - welke resultaten op organisatie- en schoolniveau zijn behaald ten aanzien van strategisch beleid, gestelde doelen en leerresultaten.
3. Het jaarverslag wordt actief openbaar gemaakt.

### **III. Schoolbestuur**

#### Artikel 13 – Taken en bevoegdheden schoolbestuur

1. Het schoolbestuur draagt zorg voor de besturing van de organisatie waaronder wordt verstaan het uitvoering geven aan de besturingsfilosofie en de opdracht van het bevoegd gezag, 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. Het schoolbestuur beschikt over de benodigde bevoegdheden ter uitvoering van de toebedeelde bestuurstaak.
3. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor uitoefening van de aan hem toebedeelde bevoegdheden en kan daarop worden aangesproken.
4. Het schoolbestuur draagt zorg voor naleving van de code binnen de organisatie.

#### Artikel 14 – Leidraad schoolbestuur

1. Bij de vervulling van zijn taak richt het schoolbestuur zich naar de opdracht van het eigen bevoegd gezag alsmede naar de opdracht als gesteld in artikel 7 van deze code.
2. Het schoolbestuur handelt en besluit integer en rechtmatig, ten minste in overeenstemming met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, en draagt zorg voor een integrale bedrijfsvoering.

#### Artikel 15 – Strategisch beleid

1. Het schoolbestuur draagt zorg voor een actueel strategisch beleid met heldere doelen die gelden als leidraad voor de organisatie.

2. In het strategisch beleid maakt het schoolbestuur ondermeer duidelijk hoe strategisch beleid op organisatieniveau zijn vertaling vindt naar kwalitatief goed onderwijs en leerresultaten voor kinderen.
3. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan evalueren regelmatig de realisatie van het strategisch beleid en de geformuleerde doelen binnen een vaste cyclus voor planning & controle.
4. Het schoolbestuur onderzoekt periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van zijn strategisch beleid en doelen in de weg kunnen staan.

#### Artikel 16 – Cultuur

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

#### Artikel 17 - Informatie

Het schoolbestuur draagt er zorg voor dat het intern toezichtsorgaan beschikt over de informatie die vereist is voor de uitoefening van intern toezicht en horizontale dialoog.

#### Artikel 18 – Inrichting en functioneren van het schoolbestuur

1. Het schoolbestuur is zodanig ingericht dat het zijn taak naar behoren kan uitoefenen.
2. Indien het schoolbestuur uit meerdere personen bestaat, wordt duidelijk omschreven wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.
3. Het schoolbestuur treedt als eenheid naar buiten.
4. Het schoolbestuur vraagt feedback op het eigen functioneren.
5. Het schoolbestuur evalueert jaarlijks zijn functioneren en professionaliseringsactiviteiten.
6. De uitkomsten van het vierde en vijfde lid bespreekt het schoolbestuur met het intern toezichtsorgaan.

#### Artikel 19 - Onafhankelijkheid

1. Ieder lid van het schoolbestuur dient zich ten opzichte van medebestuurders, het intern toezichtsorgaan en ieder deelbelang van de organisatie onafhankelijk en kritisch te kunnen opstellen.
2. Een lid van het schoolbestuur kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een andere organisatie in dezelfde sector. Een lid van het schoolbestuur kan ook niet tegelijkertijd de functie van toezichthouder vervullen bij een organisatie in een aanpalende onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied. Voorts is het gestelde in artikel 297a BW van toepassing.
3. Een (oud)toezichthouder van de organisatie is voor een periode van vier jaar niet benoembaar als bestuurder van dezelfde organisatie.
4. Een lid van het schoolbestuur meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij de voorzitter van het intern toezichtsorgaan.
5. Het aanvaarden van een (on)betaalde nevenfunctie door een lid van het schoolbestuur is afhankelijk van de goedkeuring van het intern toezichtsorgaan.
6. Betaalde of onbetaalde nevenfuncties van het schoolbestuur worden vermeld in het jaarverslag.
7. Iedere schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en het schoolbestuur wordt voorkomen.

## **IV. Intern toezichtsorgaan**

### Artikel 20 – Taken en bevoegdheden intern toezichtsorgaan

1. Het intern toezichtsorgaan houdt toezicht op het functioneren van de organisatie in het algemeen en het schoolbestuur in het bijzonder.
2. Het intern toezichtsorgaan 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 daartoe binnen het bevoegd gezag daartoe aangewezen besluiten.
3. Het intern toezichtsorgaan draagt zorg voor aanwijzing van de accountant die belast is met de controle van de jaarrekening.
4. Het intern toezichtsorgaan draagt zorg voor de inrichting van het bevoegd gezag, ten minste door middel van een goedkeuringsrecht ten aanzien van statutenwijziging.
5. Indien sprake is van een bezoldigd schoolbestuur dan wel een of meer functionarissen die op basis van volmacht of mandaat feitelijk zijn belast met uitoefening van bestuurlijke taken en bevoegdheden, dan vervult het intern toezichtsorgaan het werkgeverschap ten opzichte van deze functionarissen. 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 het intern toezichtsorgaan zich aan een daartoe door de PO-Raad vast te stellen of aan te wijzen leidraad.
6. Het intern toezichtsorgaan staat het schoolbestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord.

### Artikel 21 – Leidraad intern toezichtsorgaan

1. Bij de vervulling van zijn taak richt het intern toezichtsorgaan zich naar de opdracht van het eigen bevoegd gezag alsmede naar de opdracht als gesteld in artikel 7 van deze code.
2. Aandachtspunten van het intern toezichtsorgaan zijn ten minste:
  - de kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs;
  - rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie;
  - rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
  - naleving van de code.
3. Het intern toezichtsorgaan stelt een toezichtskader vast waarin wordt geëxpliciteerd op welke criteria het intern toezicht zich voorts in het bijzonder richt.

### Artikel 22 Informatiebehoefte intern toezichtsorgaan

1. Het intern toezichtsorgaan is verantwoordelijk voor zijn eigen informatievoorziening. Het formuleert hiertoe zijn informatiebehoefte ten opzichte van het schoolbestuur, doch voorziet ook zichzelf anderszins van de benodigde informatie.
2. Het intern toezichtsorgaan pleegt tenminste tweemaal per jaar overleg met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

### Artikel 23 - Inrichting en functioneren

1. Voor de leden van het intern toezichtsorgaan worden profielen opgesteld die zijn afgestemd op hun taken en bevoegdheden. Deze profielen worden openbaar gemaakt.
2. Ten aanzien van het intern toezichtsorgaan wordt duidelijk omschreven wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.
3. Leden van het intern toezichtsorgaan hebben een van tevoren vastgestelde zittingstermijn, waarbij is geregeld hoe wordt gehandeld aan het einde van deze termijn. De totale zittingsduur van een lid van het intern toezichtsorgaan bedraagt maximaal acht jaar.

4. Het intern toezichtsorgaan treedt als eenheid naar buiten.
5. Het intern toezichtsorgaan is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en professionaliseringsactiviteiten en evalueert deze jaarlijks. De uitkomsten van de evaluatie bespreekt het intern toezichtsorgaan met het schoolbestuur.

#### Artikel 24 - Onafhankelijkheid

1. Ieder lid van het intern toezichtsorgaan dient zich ten opzichte van medeleden, het schoolbestuur en ieder deelbelang van de organisatie onafhankelijk en kritisch te kunnen opstellen. Dit geldt derhalve ook voor leden van het intern toezichtsorgaan die op basis van enige voordracht zijn benoemd.
2. Een lid van het intern toezichtsorgaan kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een andere organisatie in dezelfde sector. Een lid van het intern toezicht kan ook niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een organisatie in een aanpalende onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied.
3. Een lid van het intern toezichtsorgaan kan geen lid van een intern toezichtsorgaan zijn bij een andere organisatie in dezelfde of aanpalende onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied. Voorts is het gestelde in artikel 297b BW van toepassing.
4. Een lid van het intern toezichtsorgaan meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij de voorzitter van het intern toezichtsorgaan.
5. Hoofd- en (on)betaalde nevenfuncties van het intern toezichtsorgaan worden gemeld bij de voorzitter van het intern toezichtsorgaan en vermeld in het jaarverslag.
6. Iedere schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en het intern toezicht wordt voorkomen.

#### Artikel 25 - Vergoeding

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

### **IV. Slotbepalingen**

#### Artikel 26 - Invoering van de code

1. Deze code treedt per 1 augustus 2017 in werking.
2. Deze code geldt voor onbepaalde tijd, onverlet de bevoegdheid van de PO-Raad om op enig moment tot wijziging of intrekking over te gaan.



## Bijlage 2. Profielschets toezichthouders

### Profiel van de toezichthouders

Het college van toezichthouders is zodanig is samengesteld dat:

- . de identiteit van de vereniging zoals verwoord in de statuten volledig gehandhaafd blijft;
- . een brede maatschappelijke binding en goede kerkelijke binding met de deelnemende kerk(en) en een functioneel netwerk wordt bereikt;
- . er voldoende affiniteit met de werkzaamheden van de instelling in het algemeen en de doelstelling van de vereniging in het bijzonder is;
- . er een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is, waarbij onder meer gedacht wordt onderwijsinhoudelijke, financieel-economische, juridische, politieke, theologische, sociale en bedrijfskundige achtergronden;
- . de leden ten opzichte van elkaar en van de bestuurders onafhankelijk en kritisch opereren;
- . adequaat wordt voorzien in de advies- en klankbordfunctie ten behoeve van de bestuurders.

### Profiel lid van de Toezichthouders

Het profiel van een lid van het college van toezichthouders bevat tenminste de volgende aspecten:

- . belijdend lid zijn van (één van) de deelnemende kerk(en);
- . van harte instemmen met de grondslag van de vereniging en die in de praktijk kunnen brengen;
- . strategisch inzicht en een helicopterview;
- . affiniteit met de doelstelling en functie van de organisatie;
- . verbinding kunnen leggen tussen de identiteit van de instelling en de werkzaamheden;
- . kritisch-analytisch oordeelvermogen;
- . integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.

Onverminderd het hiervoor vermelde beschikken alle leden van het college van toezichthouders over de volgende competenties:

- . maatschappelijke inbreng (van buiten naar binnen);
- . ambassadeurschap (van binnen naar buiten);
- . richting kunnen geven en strategisch denken (vernieuwende ideeën);
- . generalist met een specialisme;
- . in staat zijn elkaar aan te spreken en om kunnen gaan met feedback.

Aspecten die een belangrijke toegevoegde waarde hebben, zijn:

- . algemene toezichthoudende / bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
- . een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- . het vermogen en de houding om de bestuurders met raad en in bijzondere gevallen met daad terzijde te staan;
- . het vermogen om het beleid van de vereniging en het functioneren van de bestuurders te toetsen;

- . het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te oefenen;
- . inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als de vereniging stellen;
- . het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over door de bestuurders voorgelegde aangelegenheden;
- . voldoende beschikbaarheid.

#### Profiel van de voorzitter van het college van toezichthouders

Van de voorzitter van het college van toezichthouders worden, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij bij voorkeur;

- . gedegen bestuurlijke ervaring te hebben (bij voorkeur in de rol van voorzitter);
- . te beschikken over een maatschappelijk netwerk;
- . het vermogen te hebben om met overwicht en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in het college van toezichthouders te vervullen;
- . samenbindend vermogen te hebben (bruggenbouwer kunnen zijn);
- . over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de menings- en besluitvorming van het college van toezichthouders;
- . over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de toezichthouders en de bestuurders;
- . crisisbestendig en moedig te zijn; een rechte rug te hebben.

#### Profiel van de onderwijsinhoudelijk deskundige van de toezichthouders

Van de onderwijsinhoudelijk deskundige wordt, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij;

- . ervaring te hebben met en/of in het onderwijs;
- . op de hoogte te zijn van de (trends in de) ontwikkelingen in het onderwijs;
- . de kwaliteit van het onderwijs en de verbeterprocessen te kunnen beoordelen;
- . toe te zien op adequate onderwijsvoorzieningen zodat voorzien kan worden in de (specifieke) onderwijsbehoeften van leerlingen.

#### Profiel van de financieel deskundige van de toezichthouders

Van de financieel deskundige wordt, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij;

- . voldoende geschoold of doorgegroeid te zijn op financieel economisch terrein (minimaal HBO niveau);
- . (meer)jarenbegrotingen en financiële jaarstukken te kunnen beoordelen op consistentie en financieel risico;
- . in staat te zijn om zijn bevindingen op de juiste wijze aan de orde te stellen en zo nodig adviezen te geven aan de bestuurders.

## Bijlage 3: Profielschets bestuurder<sup>4</sup>

### Profiel van de bestuurders

Het college van bestuurders is zodanig is samengesteld dat:

- de identiteit van de vereniging zoals verwoord in de statuten volledig gehandhaafd blijft;
- een brede maatschappelijke binding en goede kerkelijke binding met de deelnemende kerk(en) en een functioneel netwerk wordt bereikt;
- er voldoende affiniteit met de werkzaamheden van de instelling in het algemeen en de doelstelling van de vereniging in het bijzonder is;
- er een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is, waarbij onder meer gedacht wordt onderwijsinhoudelijke, financieel-economische, juridische, politieke, theologische, sociale en bedrijfskundige achtergronden;
- de leden ten opzichte van elkaar onafhankelijk en kritisch opereren;
- adequaat wordt voorzien in het uitzetten van de hoofdlijnen van het beleid en het monitoren van de uitvoering door het management.

### Profiel bestuurder

Het profiel van een lid van het college van bestuurders bevat tenminste de volgende aspecten:

- belijdend lid zijn van (één van) de deelnemende kerk(en);
- van harte instemmen met de grondslag van de vereniging en die in de praktijk kunnen brengen;
- affiniteit met de doelstelling en functie van de organisatie;
- verbinding kunnen leggen tussen de identiteit van de instelling en de werkzaamheden;
- kritisch-analytisch oordeelvermogen;
- integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.

Onverminderd het hiervoor vermelde beschikken alle bestuurders over de volgende competenties:

- maatschappelijke inbreng (van buiten naar binnen);
- ambassadeurschap (van binnen naar buiten);
- richting kunnen geven en strategisch denken (vernieuwende ideeën);
- generalist met een specialisme;
- in staat zijn elkaar aan te spreken en om kunnen gaan met feedback.

Aspecten die een belangrijke toegevoegde waarde hebben, zijn:

- algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
- een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- het vermogen om in teamverband te werken;
- inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als de vereniging stellen;

---

<sup>4</sup> De bestuurders dienen de profielschets vast te stellen en de toezichthouders dienen de profielschets goed te keuren. Voorafgaande aan de vaststelling van de profielschets is advisering door de AR wettelijk verplicht.

- . het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over door het management voorgelegde aangelegenheden;
- . voldoende beschikbaarheid.

#### Profiel van de voorzitter van de bestuurders

Van de voorzitter van het college van bestuurders worden, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij;

- . gedegen bestuurlijke ervaring te hebben (bij voorkeur in de rol van voorzitter);
- . het vermogen te hebben om met overwicht en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie te vervullen;
- . samenbindend vermogen te hebben (bruggenbouwer kunnen zijn);
- . over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de menings- en besluitvorming van de bestuurders;
- . over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de toezichthouders en de bestuurders;
- . crisisbestendig en moedig te zijn; een rechte rug te hebben.

#### Profiel van de onderwijsinhoudelijk deskundige van de bestuurders

Van de onderwijsinhoudelijk deskundige wordt, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij;

- . ervaring te hebben met en/of in het onderwijs;
- . op de hoogte te zijn van de (trends in de) ontwikkelingen in het onderwijs;
- . de kwaliteit van het onderwijs en de verbeterprocessen te kunnen beoordelen;

#### Profiel van de financieel deskundige van de bestuurders

Van de financieel deskundige wordt, onverminderd de algemene profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij;

- . voldoende geschoold of doorgegroeid te zijn op financieel economisch terrein (minimaal HBO niveau);
- . (meer)jarenbegrotingen en financiële jaarstukken te kunnen beoordelen op consistentie en financieel risico;
- . in staat te zijn om zijn bevindingen op de juiste wijze aan de orde te stellen en zo nodig adviezen te geven aan het management.

## Bijlage 4: Wettekst managementstatuut

### Artikel 31 WPO, Vaststelling managementstatuut

- 1) Het bevoegd gezag stelt na overleg met de directeur en indien toepassing is gegeven aan artikel 29, vijfde lid, met het in dat artikellid bedoelde personeel voor zover dat is belast met managementtaken met betrekking tot de scholen en de scholen, bedoeld in de Wet op de expertisecentra, een managementstatuut vast. In het managementstatuut is ten minste een regeling opgenomen betreffende de bevoegdheden van de directeur en indien toepassing is gegeven aan artikel 29, vijfde lid, tevens van de bevoegdheden van het in dat artikellid bedoelde personeel voor zover dat is belast met managementtaken met betrekking tot de scholen en de scholen, bedoeld in de Wet op de expertisecentra, met betrekking tot de toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging.
- 2) Het managementstatuut bevat tevens de aanduiding van de andere aan het bevoegd gezag bij wettelijk voorschrift toegekende taken en bevoegdheden waarvan het bevoegd gezag heeft bepaald dat de directeur van de school of indien toepassing is gegeven aan artikel 29, vijfde lid, het in dat artikellid bedoelde personeel voor zover dat is belast met managementtaken met betrekking tot de scholen en de scholen, bedoeld in de Wet op de expertisecentra deze in naam van het bevoegd gezag kan uitoefenen. Het managementstatuut bevat voorts instructies ten aanzien van deze taken en bevoegdheden.
- 3) In het managementstatuut worden tevens vastgelegd:
  - a) de taken en bevoegdheden die het bestuur overdraagt aan de directeur van de school of indien toepassing is gegeven aan artikel 29, vijfde lid, het in dat artikellid bedoelde personeel voor zover dat is belast met managementtaken met betrekking tot de scholen en de scholen, bedoeld in de Wet op de expertisecentra, indien toepassing is gegeven aan artikel 30a<sup>5</sup>, eerste lid;
  - b) de taken en bevoegdheden die het bestuur, de directeur van de school of indien toepassing is gegeven aan artikel 29, vijfde lid, het in dat artikellid bedoelde personeel voor zover dat is belast met managementtaken met betrekking tot de scholen en de scholen, bedoeld in de Wet op de expertisecentra overdraagt aan de adjunct-directeur, indien toepassing is gegeven aan artikel 30a, tweede lid; en
  - c) de richtlijnen voor de uitoefening van de overgedragen taken en bevoegdheden.
- 4) Het bevoegd gezag draagt er zorg voor dat een exemplaar van het managementstatuut in het gebouw van de school ter inzage beschikbaar is op een voor een ieder toegankelijke plaats. Het bevoegd gezag zendt een exemplaar van het managementstatuut, alsmede elke wijziging daarvan, zo spoedig mogelijk na de vaststelling ter kennisneming aan de inspectie.

### Artikel 29 WPO Directie, leraren en onderwijsondersteunend personeel

---

<sup>5</sup> Verwijst naar de WEC en is van toepassing op het speciaal onderwijs.

- 1) Aan elke school zijn 1 of 2 directeuren verbonden, bij wie onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag de onderwijskundige, organisatorische en huishoudelijke leiding berust. De directeur van een school kan tevens directeur zijn van een andere school of van een school als bedoeld in de Wet op de expertisecentra.
- 2) Aan een school zijn een of meer leraren verbonden.
- 3) Een of meer leraren kunnen tevens tot adjunct-directeur worden benoemd dan wel tewerkgesteld zonder benoeming.
- 4) Voor zover het betreft de functie van directeur en adjunct-directeur, wordt in geval van samenvoeging van scholen de overblijvende school gelijkgesteld met een nieuwe school. De directeur, onderscheidenlijk de adjunct-directeur of adjunct-directeuren, kan slechts een van de directeuren onderscheidenlijk slechts een of meer van de adjunct-directeuren van de samen te voegen scholen zijn, tenzij geen van de betrokkenen de desbetreffende functie wenst te aanvaarden.
- 5) Het bevoegd gezag kan tevens personeel, dat werkzaamheden verricht ten behoeve van meer dan een school of meer dan een school als bedoeld in de Wet op de expertisecentra, benoemen of te werk stellen zonder benoeming waaronder begrepen leden van het bestuur van die scholen voor zover het intern toezicht wordt uitgeoefend door een raad van toezicht als bedoeld in artikel 17c, derde lid.
- 6) Aan een school kan onderwijsondersteunend personeel zijn verbonden.
- 7) Het bevoegd gezag stelt jaarlijks het beleid vast met betrekking tot de formatie van de verschillende categorieën personeel van de school.

### Toelichting

De bestuurders stellen –na overleg met de (locatie- en/of algemeen) directeur– een managementstatuut vast. Het managementstatuut regelt in de eerste plaats de bevoegdheden van de (locatie- / algemeen) directeur met betrekking tot de toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging.

Op de tweede plaats geeft het managementstatuut het mandaat weer van de overige bestuurlijke taken en bevoegdheden dat de bestuurders aan de (locatie- / algemeen) directeur toekennen.

Wat is nu het kenmerkende van het managementstatuut. Het gaat om de drie volgende elementen:

- De bestuurders moeten, (indien er sprake is van een vorm van bovenschools management), aangeven welke bestuurlijke taken en bevoegdheden respectievelijk aan de (locatie)directeur (en aan de algemeen directeur) worden gemandateerd. De verdeling van taken en bevoegdheden van de gehele besturingskolom dienen derhalve in beeld te worden gebracht.
- Op de vrijheid van de bestuurders om zelf te bepalen in welke mate ze taken en bevoegdheden mandateren, stelt de wetgever een beperking. Het managementstatuut moet na-

melijk in ieder geval een regeling bevatten over de bevoegdheden van de (locatie) directeur (en, indien van toepassing, van de algemeen directeur) met betrekking tot de 'toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging'.

- De bestuurders dienen met de (locatie)directeur (en, indien van toepassing, de algemeen directeur) overleg te voeren over de inhoud van het managementstatuut.