



Handboek Governance Vereniging

Gereformeerd Primair Onderwijs

Scholengroep Hannah

Inhoud

Samenvatting	3
Inleiding	5
Hoofdstuk 1. Beoogde resultaten	9
Hoofdstuk 2. Grenzen handelingsruimte voor Bestuurder	12
Hoofdstuk 3. Relatie Raad van Toezicht en Bestuurder	15
Hoofdstuk 4. Interne werkwijze Raad van Toezicht	18
Bijlage 1. Statuten	22
Bijlage 2. Profiel Raad van Toezicht	23
Bijlage 3. Jaarschema Raad van Toezicht	25
Bijlage 4. Format agenda	27
Bijlage 5. Identiteitsdocument	28
Bijlage 6. Vergoedingsregeling leden Raad van Toezicht	29
Bijlage 7. Protocol vervanging bestuurder	30
Bijlage 8. Zelfevaluatie RvT onder leiding van Verus	32

Samenvatting

Handboek om vorm te geven aan de Code Goed Bestuur

Iedere Raad van Toezicht dient volgens de Code Goed Bestuur van de PO-Raad een toezichtkader te hanteren. De Raad van Toezicht van VGPO Scholengroep Hannah heeft gekozen voor het toezichtsmodel van Policy Governance®. Dit toezichtkader vormt de kern van het door de Raad van Toezicht opgestelde 'Handboek Governance' waarin alle regelingen die gelden ten aanzien van de governance van VGPO Scholengroep Hannah (verder verkort tot 'Hannah') zijn opgenomen. In dit toezichtkader/handboek is de verhouding tussen ledenraad, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur nader geregeld. (Omdat het College van Bestuur bij Hannah bestaat uit één bestuurder, is hierna gekozen voor 'bestuurder')

Het toezichtkader vormt op die manier als het ware de paraplu boven de activiteiten van de organisatie. Zij geven richting aan de waarden waar Hannah voor staat.

Toezichtkader op basis van Policy Governance®

Het toezichtkader is gebaseerd op de principes van het Policy Governance-model. Het is de kern van het Policy Governance-model om de Raad van Toezicht en Bestuurder ieder in hun eigen rol te versterken. De Raad van Toezicht is er, vanuit Policy Governance beschouwd, om de 'eigenaren' te vertegenwoordigen. Dit zijn degenen die hebben geïnvesteerd in de vereniging en die zich verbonden voelen met de organisatie, de natuurlijke achterban. Het is de taak van de Raad van Toezicht om vanuit die blik te formuleren wat de doelstellingen van de vereniging moeten zijn én wat gewenst en ongewenst is in de werkwijze waarop die doelstellingen worden bereikt. Het gaat hierbij om de maatschappelijke legitimatie van het handelen van de Raad van Toezicht. De doelstellingen van de vereniging worden geformuleerd in termen van *beoogde resultaten/effecten* voor de doelgroep. Dit is een proces dat samen met Bestuurder gebeurt, omdat Bestuurder ook degene is die bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie.

Vier kwadranten en vertrouwen

Samengevat gaat het toezichtkader over vier kwadranten, zoals in dit schema weergegeven. Het toezichtkader is opgebouwd langs deze vier kwadranten, doordat per hoofdstuk een kwadrant wordt behandeld.

Het uitgangspunt van Policy Governance® is dat Bestuurder het vertrouwen van de Raad van Toezicht heeft en dat er vanuit vertrouwen toezicht wordt uitgeoefend.



Richtinggevende uitspraken

Met een aantal uitspraken geeft de Raad van Toezicht uitvoering aan zijn verantwoordelijkheid om op hoofdlijnen richting te geven aan de organisatie. De Raad van Toezicht beperkt zich tot uitspraken op hoofdlijnen. Hierbij laat de Raad van Toezicht ruimte aan Bestuurder om deze uitspraken nader in te vullen (te interpreteren). Hier geldt het 'recht van interpretatie'; het recht van Bestuurder om de algemene doelstelling (beoogd resultaat) te vertalen in operationele beoogde resultaten.

7 uitspraken als beoogde resultaten van het onderwijs aan de leerlingen van Hannah

Er zijn 7 uitspraken geformuleerd als beoogde resultaten van het onderwijs voor de leerlingen van de Hannah-scholen. Deze 7 uitspraken gaan over de geloofsopvoeding, de vorming en de kwalificatie.

Geloofsopvoeding

1. Leerlingen weten wie God voor hen wil zijn; ze hebben geleerd dat ze God kunnen vertrouwen en dat ze door Christus mogen leven van Genade en dat de Geest hun leven wil vullen en vernieuwen.

Vorming

2. Leerlingen kennen zichzelf en aanvaarden zichzelf in al hun eigenheid. Ze reflecteren op hun eigen handelen en ze kennen hun mooie en zwakke kanten.
3. Leerlingen zoeken het goede voor de ander.
4. Leerlingen presenteren zich met vertrouwen in de samenleving. Ze doen dat op basis van een realistisch beeld van de samenleving.
5. Leerlingen hebben oog voor de veelkleurigheid van Gods schepping; ze doen hun best de natuur te beschermen.

Kwalificatie

6. Leerlingen gaan goed voorbereid naar het voortgezet onderwijs: met voldoende kennis, zelfstandigheid en eigenaarschap.
7. Leerlingen kijken aan het einde van groep 8 met plezier en tevredenheid terug op hun schooltijd.

Naast de 7 uitspraken wil de Raad van Toezicht graag proactief door Bestuurder op de hoogte gehouden worden op het terrein van:

- Identiteit:** Voorkomen dat personeel zich niet verbindt in woord en gedrag aan het identiteitsdocument (zie §2.3 en bijlage 5).
- Veilig klimaat:** Bestuurder ziet erop toe dat leerlingen niet voor situaties worden geplaatst die een onverantwoord risico vormen voor hun fysieke veiligheid en voor hun lichamelijk en geestelijk welzijn (zie §2.8)
- Leerklimaat:** Bestuurder laat niet toe dat leerlingen schade oplopen door een gebrekkig onderwijskundig klimaat c.q. begeleiding (pedagogisch/didactisch) in de klas (zie §2.8)
- Financieel gezond:** Bestuurder laat niet na tijdig de Raad van Toezicht te informeren over substantiële over-/onderschrijdingen van de begroting waardoor de beoogde resultaten in gevaar komen (zie §2.4). De ontwikkeling van de leerlingaantallen heeft hier invloed op.

Kernwaarden

Waarden-gedreven toezicht betekent dat het toezichthoudend orgaan een gezamenlijke visie heeft waarop en hoe toezicht wordt gehouden. Deze waarden zijn leidend in de gesprekken die gevoerd worden en de besluiten die genomen worden. Waarden spelen een fundamentele rol in keuzes en drijfveren van mensen. Vaak zijn de waarden zelf onzichtbaar, maar worden wel zichtbaar in gedrag en andere uitingen van personen. In de samenwerking is het nuttig om de persoonlijke kernwaarden te expliciteren. Wat drijft de ander? Waar komt zijn of haar verlangen vandaan? De Raad van Toezicht heeft de volgende kernwaarden geformuleerd van waaruit zij handelt.

- Vertrouwen
- Deskundigheid
- Betrokken
- Transparantie
- Open/eerlijke communicatie
- Ruimte (verschillen waarderen, unieke inbreng)
- Consistent en integer
- Inzet
- Verbindend
- Reflectie

Relatie tussen de Raad van Toezicht en Bestuurder

De relatie tussen de Raad van Toezicht en de Bestuurder wordt gekenmerkt door vertrouwen en transparantie. Dit komt naar voren in onderstaande items.

Vertrouwen: Bestuurder houdt zich aan de gestelde grenzen in hoofdstuk 2 en hoeft niet afzonderlijk hierover te rapporteren zolang hij zich houdt aan deze grenzen. De basis hiervoor is het vertrouwen dat de Raad van Toezicht heeft in de professionele besturing van de organisatie door de bestuurder (zie §3.5.1).

No surprise: Bestuurder voorkomt in de informatievoorziening ongewenste verrassingen (no surprise) voor de Raad van Toezicht door tijdig en adequaat de Raad van Toezicht te informeren over beleidsontwikkelingen die relevant zijn voor de Raad van Toezicht om te weten (zie §3.9.1)

Inleiding

In het kader van de Wet Primair Onderwijs dient elk schoolbestuur de functies van bestuur en toezicht te scheiden. Hannah had tot 2015 een zogenaamd toezichthoudend bestuur met een algemeen directeur. In 2015 is het Raad van Toezichtmodel geïntroduceerd en zijn de statuten aangepast.

De Raad van Toezicht dient volgens de Code Goed Bestuur van de PO-Raad een toezichtkader te hanteren. Het toezichtkader vormt de kern van dit Governance Handboek waarin alle regelingen die gelden ten aanzien van de governance van Scholengroep Hannah zijn opgenomen. In dit toezichtkader is de verhouding tussen ledenraad – Raad van Toezicht – Bestuurder nader geregeld.

Het toezichtkader is als volgt opgebouwd:

- Inleiding Uitleg over Policy Governance en de kernwaarden van de Raad van Toezicht;
- Hoofdstuk 1 Beoogde resultaten van het toezicht;
- Hoofdstuk 2 Grenzen handelingsruimte Bestuurder;
- Hoofdstuk 3 Verhouding Bestuurder en Raad van Toezicht;
- Hoofdstuk 4 Interne werkwijze Raad van Toezicht.

Om goed toezicht te kunnen houden is het wezenlijk om te bepalen waarop het toezicht zich richt. Het gaat dan om vragen als 'van wie is de organisatie eigenlijk', 'aan wie moet verantwoording worden afgelegd' en 'wat zijn de beoogde resultaten/effecten van deze organisatie', 'voor wie is deze organisatie aan het werk' en 'wat dient de toegevoegde waarde te zijn van de organisatie voor de leerlingen'?

Het toezichtkader vormt op die manier als het ware de paraplu boven de activiteiten van de organisatie. Zij geven richting aan de waarden waar Hannah voor staat. Het toezichtkader bevat niet de strategie van de organisatie; dat gaat over de inzet van de middelen en de doelen die Bestuurder en het schoolmanagement willen bereiken de komende vier jaar. Deze doelen zijn echter niet los te zien van de beoogde resultaten in dit toezichtkader maar juist een vertaling en concretisering hiervan naar tastbare organisatiedoelen. Uiteindelijk is het onderwijs binnen Hannah namelijk bedoeld om de beoogde resultaten voor de leerlingen te realiseren die vermeld staan in hoofdstuk 1.

In hoofdstuk 1 worden de beoogde resultaten geformuleerd op basis van het wettelijke en statutaire kader van de vereniging, waarbij de identiteit van de vereniging leidend is. Hoofddlijn is dat Bestuurder en de Raad van Toezicht gezamenlijk dienen te bepalen WAT er moet gebeuren door de vereniging (de toegevoegde waarde in termen van beoogde effecten die het onderwijs heeft op leerlingen). Om de doelen te realiseren zijn professionals aan het werk en worden er beleidsplannen en jaarplannen gemaakt en uitgevoerd. De Raad van Toezicht stelt een Bestuurder aan die verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelen. In de statuten zijn die bevoegdheden geregeld.

Het is aan de Raad van Toezicht om nader te bepalen binnen welke grenzen die bevoegdheid moet worden uitgeoefend. De grenzen van de handelingsruimte zijn beschreven in hoofdstuk 2.

Bestuurder dient aan de Raad van Toezicht verantwoording af te leggen over:

- Het realiseren van de resultaten door middel van voortgangs- en verantwoordingsrapportages;
- Het in acht nemen van de handelingsruimte door middel van verantwoordingsrapportages.

In hoofdstuk 3 is nader uiteengezet hoe de communicatie tussen Bestuurder en de Raad van Toezicht verloopt. Goed toezicht houden betekent ook dat de Raad van Toezicht de interne werkwijze goed regelt.

Dit wordt in hoofdstuk 4 verwoord. Alle overige governance documenten binnen de schoolvereniging zijn te vinden in de bijlagen.

Toezichtkader op basis van Policy Governance®

Het toezichtkader is gebaseerd op de principes van het Policy Governance-model. Het is de kern van het Policy Governance-model om de Raad van Toezicht en Bestuurder ieder in hun eigen rol te versterken. De Raad van Toezicht is er, vanuit Policy Governance beschouwd, om de 'eigenaren' te vertegenwoordigen (degenen die hebben geïnvesteerd in de vereniging en die zich verbonden voelen met de organisatie, de natuurlijke achterban). Het is de taak van de Raad van Toezicht om vanuit die blik te formuleren wat de doelstellingen van de vereniging moeten zijn, én wat gewenst en ongewenst is in de werkwijze waarop die doelstellingen worden bereikt. Het gaat hierbij om de maatschappelijke legitimatie van het handelen van de Raad van Toezicht. De doelstellingen van de vereniging worden geformuleerd in termen van beoogde resultaten/effecten voor de doelgroep. Dit is een proces dat samen met Bestuurder gebeurt, omdat de Bestuurder de bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie.

De taak van de Bestuurder is verder om beleid te ontwikkelen, en een strategie te hanteren met inzet van middelen (personeel, financiën, huisvesting, materieel etc.) die de beoogde resultaten/effecten van de organisatie (de beoogde meerwaarde) dichterbij brengt. De Bestuurder neemt alle nodig geachte initiatieven binnen de kaders die de Raad van Toezicht stelt, om die beoogde resultaten te bereiken. Die kaders worden geformuleerd in termen van *grenzen* aan de handelingsruimte van de Bestuurder. Dit wordt opgeschreven als zaken die verboden zijn voor de Bestuurder, vanuit de gedachte dat alles wat niet verboden is, is toegestaan voor de Bestuurder (de zogenaamde dont's).

Waar de rollen van de Raad van Toezicht en de Bestuurder elkaar raken, is sprake van een bepaalde interpretatieruimte die de Bestuurder heeft om de beoogde resultaten en geformuleerde grenzen door de Raad van Toezicht nader in te vullen. De Raad van Toezicht probeert daarom met globale, richtinggevende uitspraken te volstaan om te voorkomen dat de Bestuurder op voorhand te veel beperkt wordt in de benodigde handelingsruimte. De Bestuurder maakt een specificering van de globale uitspraak in de hierna te melden rapportages, zodat de interpretatieruimte ook meetbaar en realistisch wordt. De resultaatgerichtheid van de Raad van Toezicht maakt dat de Bestuurder zich ook dient te verantwoorden op het realiseren van die beoogde resultaten/effecten. Het proces is wellicht interessant als informatie voor de Raad van Toezicht, maar belangrijker voor de Raad van Toezicht is te weten of de beoogde resultaten/effecten zoals de Bestuurder die heeft geconcretiseerd in zijn beleid ook daadwerkelijk optreden. Er worden daarom specifieke eisen gesteld aan de rapportages die als uitgangspunt dienen voor de dialoog met de Bestuurder.

Deze cyclus van het stellen van beoogde resultaten/effecten, het maken van interpretaties en het afleggen van verantwoording zorgt voor een voortgaande dialoog tussen de Bestuurder en Raad van Toezicht. De principes van Policy Governance helpen erbij om die dialoog telkens weer op de centrale onderwerpen te richten, bezien vanuit de statutaire en wettelijke opdracht van de vereniging.

Kernwaarden

In hoofdstuk 1 zijn de beoogde resultaten van het onderwijs in 7 uitspraken geformuleerd. De beoogde resultaten van het onderwijs richten zich op de thema's geloofsopvoeding, vorming en kwalificatie. De beoogde resultaten sluiten aan bij de beleidspijlers van Hannah:

- Identiteit als bron;
- School als hoopvolle plek;
- Toekomstgericht organiseren en opleiden.

De kernwaarden van de organisatie zijn:

- Aandacht;
- Vertrouwen;
- Veiligheid;
- Verantwoordelijkheid;
- Dankbaar.

De kernwaarden van de Raad van Toezicht zijn:

- Vertrouwen;
- Deskundigheid;
- Betrokken;
- Transparant;
- Open en eerlijke communicatie;
- Ruimte voor verschillen;
- Consistent en integer gedrag;
- Inzet en commitment;
- Verbindend;
- Reflectie.

De Raad van Toezicht geeft het toezichthouden vorm vanuit deze waarden en dit sluit aan bij haar interne werkwijze en cultuur. Toezicht houden vanuit deze waarden betekent dat het toezichthoudend orgaan een gezamenlijke visie heeft waarop en hoe toezicht wordt gehouden. Deze waarden en visie zijn leidend zijn in de gesprekken die gevoerd worden en de besluiten die genomen worden.

Werkwijze

Het uitgangspunt van Policy Governance® is dat de Bestuurder het vertrouwen van de Raad van Toezicht heeft. Uitgebreide managementstatuten en –rapportages worden vermeden, omdat daar zoveel in wordt vastgelegd dat dit eerder meer wantrouwen wekt, dan vertrouwen suggereert.

De Raad van Toezicht legt derhalve alleen datgene vast, wat ze van cruciaal belang vindt in het bereiken van de doelen van de vereniging. Dat doet ze door middel van het formuleren van uitspraken in de vorm van een toezichtkader. De belangrijkste twee typen uitspraken betreffen die over de beoogde resultaten van de vereniging en die over de grenzen van de handelingsruimte van Bestuurder.

De beoogde resultaten worden in principe ruim geformuleerd, en alleen nader toegespitst op aspecten waar de Raad van Toezicht dat noodzakelijk acht. Verdere interpretatie van de na te streven resultaten wordt aan de Bestuurder overgelaten. Om die resultaten te bereiken, krijgt de Bestuurder zoveel mogelijk ruimte, slechts begrensd door datgene wat is vastgelegd als niet-acceptabel.

In Policy Governance-termen wordt gesteld dat 'beoogde resultaten' en 'grenzen van de handelingsruimte' door de Raad van Toezicht worden uitgewerkt tot het niveau dat 'iedere redelijke interpretatie' ervan door de Bestuurder acceptabel wordt geacht.

De beoogde resultaten en grenzen van de handelingsruimte gelden als de vooraf geformuleerde criteria, waar het beleid van de Bestuurder achteraf op wordt beoordeeld. Die beoordeling start met een verantwoording door de Bestuurder zelf.

De verantwoording bevat een nadere specificering van de uitspraak van de Raad van Toezicht (het operationeel maken hiervan), een onderbouwing van die nadere interpretatie en bewijzen van de behaalde resultaten met behulp van zoveel mogelijk objectieve indicatoren.

Het is vervolgens aan de Raad van Toezicht om te bepalen of deze interpretatie redelijk is of niet en of de bewijzen de Raad van Toezicht overtuigen. Waar de beoogde resultaten en de grenzen van de handelingsruimte stabiel zijn, daar kan de interpretatie ervan door de Bestuurder, variëren. Dat is ook nodig, omdat omstandigheden kunnen veranderen, die het nodig maken om andere middelen te kiezen om de doelstellingen uiteindelijk te bereiken.

Samengevat gaat het toezichtkader over vier kwadranten, zoals in dit schema weergegeven. Het toezichtkader is opgebouwd langs deze vier kwadranten, doordat per hoofdstuk een kwadrant wordt behandeld.

Vier kwadranten toezichtkader op basis van policy governance



Vergaderingen Raad van Toezicht volgens Policy Governance

Vergaderen volgens Policy Governance-principes vraagt een andere werkwijze en, in ieder geval in het begin, meer discipline dan gangbare manieren van vergaderen. De agenda is gestructureerd rondom Policy Governance-thema's als nagaan of beoogde resultaten stroken met wensen van de eigenaren, verantwoordingsrapportages en het formuleren van beleidsuitspraken als onderdeel van het toezichtkader.

De agenda disciplineert ook in ander opzicht: door onderwerpen 'boven de streep' en onderwerpen 'onder de streep'. Besluiten worden alleen genomen bij onderwerpen boven de streep.

Binnen de vergadering van de Raad van Toezicht is diversiteit in meningen mogelijk en wordt dit zelfs gestimuleerd. Dit tot het moment waarop het besluit is genomen. Dan wordt naar buiten toe door de Raad van Toezicht altijd met één stem gesproken.

Het formele overleg tussen Raad van Toezicht en de Bestuurder is gebaseerd op het geformuleerde toezichtkader in dit handboek. De Raad van Toezicht gaat voortdurend na welke uitspraken dat zijn, en of deze nog adequaat zijn. Het toetsen van de resultaten van de organisatie op de vooraf geformuleerde beleidsuitspraken en deze beleidsuitspraken periodiek herijken (doen wij nog de goede dingen als organisatie? Wat zegt de achterban hierover?) behoort tot de kern van het werk van de Raad van Toezicht. Daar ontleent het model dan ook zijn naam aan ('policy' is Engels voor beleidsuitspraak).

Hoofdstuk 1. Beoogde resultaten

Inleiding

De Bestuurder en de Raad van Toezicht formuleren gezamenlijk de beoogde resultaten/effecten aan de hand van uitspraken die zoveel mogelijk puntsgewijs worden weergegeven. In de formulering zitten ook verschillende lagen, niveaus. Er is een overkoepelende doelstelling die voortkomt uit de statutaire opdracht van de vereniging. Vervolgens zijn er hiervan afgeleide organisatiedoelstellingen. Geprobeerd is zoveel mogelijk de doelen te formuleren in termen van beoogde resultaten bij de doelgroep, met andere woorden: het resultaat dat de vereniging voor de doelgroep, leerlingen die binnen Hannah basisonderwijs volgen, wenst te bereiken.

1.1. Identiteit

Onze visie is dat we onze leerlingen willen vormen tot burgers van Gods Koninkrijk. God heeft een plan met hun leven en onze scholen helpen hen dat te ontdekken en daarnaar te leven. Zo kunnen zij zich nu en later inzetten in én voor deze samenleving (Jeremia 29: 4-71). We willen graag dat onze scholen oefenplaatsen van Gods Koninkrijk zijn. Plaatsen waar we samen, medewerkers en leerlingen, oefenen in de stijl van het Koninkrijk. Dat is onze missie. We vertellen wie God is en trainen elkaar om in de alledaagse praktijk van het leven, in én buiten de school, naar Gods bedoeling te leven.

Daarbij hoort voluit het alledaagse leren, zoals rekenen, taal, muziek, enzovoort. Maar we leren ook de wereld om ons heen te duiden, verantwoord keuzes te maken, de handen uit de mouwen te steken en verantwoordelijkheid te nemen. Dat alles in het besef dat als we niet eerst ontvangen uit Gods hand, wij niets te bieden hebben. Maar we willen open staan voor Gods Licht en Liefde en deze doorgeven aan de mensen om ons heen.

Dit is verwoord in het Identiteitsdocument waarin deze visie is uitgewerkt naar een viertal aspecten:

- God is onze koning,
- Kinderen hebben een eigen plek in Gods koninkrijk,
- Op school kun je je rol in Gods Koninkrijk ontdekken en
- Op school kun je oefenen in de levensstijl van Gods Koninkrijk.

Het identiteitsdocument is als Bijlage 5 opgenomen in dit Handboek en integraal van toepassing.

1.2. Eigenaren

Voordat bepaald wordt voor wie het onderwijs van de vereniging is bestemd (doelgroep-bepaling) is het goed om eerst na te gaan van wie de vereniging is. Wie is eigenlijk de eigenaar van dit onderwijs?

Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om uit naam van de eigenaren ervoor te zorgen dat de organisatie als geheel en de scholen in het bijzonder een prestatie leveren die de Raad van Toezicht aan de eigenaren kan verantwoorden.

Het begrip eigenaren is een breder begrip dan alleen juridische eigenaren, dat zijn de personen die lid zijn van de schoolvereniging. In dit toezichtkader wordt onder eigenaren verstaan alle ouders die in woord en daad zich verbinden aan het identiteitsdocument door de ouderverklaring op dit punt te ondertekenen. Binnen die groep is de ledenraad te identificeren als de meest zichtbare representant van de leden/eigenaren. De ledenraad selecteert en benoemt ook de leden van de Raad van Toezicht.

Naast bovengenoemde eigenaren zijn er nog diverse belanghebbenden (stakeholders) binnen en buiten de schoolvereniging. Binnen de schoolvereniging zijn dat in elk geval personeelsleden en buiten de schoolvereniging is dat bijvoorbeeld het vervolgonderwijs, de gemeenten, de samenwerkingsverbanden, kinderopvang etc. Zij nemen een andere positie in dan de eigenaren. Hannah zal met hun belangen zoveel mogelijk rekening houden, echter wel afgezet tegen de eigen doelen van de schoolvereniging en passend binnen de identiteit van Hannah. Naast bovengenoemde 'horizontale' belanghebbenden zijn er nog de Onderwijsinspectie en het Ministerie van OCW waar 'verticaal' verantwoording af wordt afgelegd.

Bij zijn optreden richt de Raad van Toezicht zich naar het belang van de eigenaren, met daarnaast een goed oog voor de gerechtvaardigde belangen van andere belanghebbenden. Het beleid van de Bestuurder wordt steeds in dat licht beoordeeld.

Overleg met eigenaren

De Raad van Toezicht zal met de ledenraad periodiek overleggen of de identiteit van de vereniging voldoende spoort met wensen en verwachtingen van de eigenaren. De ledenraad representeert volgens de statuten de leden/eigenaren van de vereniging. Bij belangrijke identiteitsgeboden aangelegenheden kan de dialoog ook met alle leden worden gevoerd.

Daarnaast zal de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg voeren met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) van Hannah. In januari is er een voorzittersoverleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de voorzitter van de GMR en de Bestuurder waarbij de gezamenlijke bijeenkomst in maart inhoudelijk wordt voorbereid in de driehoek Bestuurder, voorzitter GMR en voorzitter Raad van Toezicht. In maart is er een gezamenlijk overleg waarbij alle leden van de Raad van Toezicht, alle leden van de GMR en de Bestuurder aanwezig zijn. Voor deze bijeenkomst wordt ieder jaar een ander thema vastgesteld. Dit thema wordt gekozen in het voorzittersoverleg van januari. De Raad van Toezicht beschouwt de GMR als de formele vertegenwoordiging van twee groepen belanghebbenden: ouders - in hun rol van belanghebbende en in hun rol van spreekbuis van de leerlingen- en het personeel.

Ouders hebben binnen de schoolvereniging twee rollen: als lid van de schoolvereniging zijn zij mede-eigenaar en praten bijvoorbeeld mee over de identiteit en als ouder van hun kind zijn zij behartiger van de belangen van hun kind, maar ook educatief partner van de school.

Via af te leggen werkbezoeken/schoolbezoeken kan de Raad van Toezicht naast het gesprek met directie en/of leerkrachten te spreken ook het gesprek zoeken met de ouders van de school. De Raad van Toezicht blijft zelf verantwoordelijk voor een integrale afweging van de behoeften, die immers ook uiteenlopend kunnen zijn zowel tussen als binnen groepen. De houding van de Raad van Toezicht tijdens overleg met anderen is die van 'een luisterend oor'.

Bovengenoemd overleg heeft als belangrijkste doelstelling te vernemen of het toezichtkader ook bijgesteld dient te worden en of hierin de juiste prioriteiten ten aanzien van het onderwijs (de beoogde resultaten/effecten, zie hierna) zijn verwoord. Ook is het van belang om in het overleg met anderen te vernemen hoe de Bestuurder acteert binnen de schoolvereniging; de Raad van Toezicht hanteert deze input weer in het eigen overleg met de Bestuurder. Ook dit kan leiden tot eventuele bijstelling van het toezichtkader (hoofdstuk 2: Grenzen handelingsruimte voor de Bestuurder).

1.3. Beoogd resultaat

Met onderstaande uitspraken geeft de Raad van Toezicht uitvoering aan zijn verantwoordelijkheid om op hoofdlijnen richting te geven aan de organisatie. De Raad van Toezicht beperkt zich tot uitspraken op hoofdlijnen. Hierbij laat de Raad van Toezicht ruimte aan Bestuurder om deze uitspraken nader in te vullen (te interpreteren). Hier geldt het 'recht van interpretatie', het recht van de Bestuurder om de algemene doelstelling (beoogd resultaat) te vertalen in operationele beoogde resultaten.

Geloofsopvoeding

1. Leerlingen weten wie God voor hen wil zijn; ze hebben geleerd dat ze God kunnen vertrouwen en dat ze door Christus mogen leven van Genade en dat de Geest hun leven wil vullen en vernieuwen.

Vorming

2. Leerlingen kennen zichzelf en aanvaarden zichzelf in al hun eigenheid. Ze reflecteren op hun eigen handelen en ze kennen hun mooie en zwakke kanten.
3. Leerlingen zoeken het goede voor de ander.
4. Leerlingen presenteren zich met vertrouwen in de samenleving. Ze doen dat op basis van een realistisch beeld van de samenleving.
5. Leerlingen hebben oog voor de veelkleurigheid van Gods schepping; ze doen hun best de natuur te beschermen.

Kwalificatie

6. Leerlingen gaan goed voorbereid naar het voortgezet onderwijs: met voldoende kennis, zelfstandigheid en eigenaarschap.
7. Leerlingen kijken aan het einde van groep 8 met plezier en tevredenheid terug op hun schooltijd.

1.4. Voor wie is het onderwijs bedoeld?

Het onderwijs binnen Hannah is bedoeld voor kinderen in de basisschoolleeftijd, van ouders die hun kind christelijk willen opvoeden en gereformeerd onderwijs voor hun kinderen willen en die de identiteit van de organisatie, als omschreven in het identiteitsdocument, omarmen, hetgeen tot uitdrukking komt in de onderschrijving van de ouder-school-overeenkomst.

1.5. Tegen welke kosten:

Bovengenoemde resultaten moeten worden behaald met:

- De reguliere middelen die door de overheid ter beschikking worden gesteld voor regulier en speciaal onderwijs;
- Met sponsorgelden, mits passend binnen de normen van het landelijk convenant en niet strijdig met het beoogd resultaat en identiteit van Hannah;
- Alsmede met andere wettig verkregen middelen mits niet strijdig met het beoogd resultaat en identiteit van Hannah.

Hoofdstuk 2. Grenzen handelingsruimte voor Bestuurder

De Bestuurder is verantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde resultaten van de vereniging zoals beschreven in hoofdstuk 1. De Raad van Toezicht probeert zoveel mogelijk handelingsruimte te genereren door alleen uitspraken te doen over de grenzen, met andere woorden te formuleren wat NIET mag. Alles wat niet is voorzien van een beperking, is dus toegestaan door de Bestuurder.

Daarmee definieert de Raad van Toezicht het kader waarbinnen de Bestuurder naar redelijkheid en billijkheid kan beslissen over de wijze van opereren van de organisatie. Verschillen in aanpak en tussentijdse beleidswijzigingen zijn dan acceptabel tenzij deze botsen met het gestelde kader.

Met uitspraken van algemene aard definieert de Raad van Toezicht allereerst het algemeen kader. Daarna definieert het meer specifiek de bevoegdheidskaders voor de belangrijkste onderwerpen zoals pedagogische aanpak, personeelsbeleid, financieel beleid, interne organisatie en toelatingsbeleid. De Raad van Toezicht specificeert slechts voor zover het dat nodig vindt om ongewenste invulling uit te sluiten.

Voor onderwerpen die niet worden genoemd in onderhavig hoofdstuk geldt per definitie het gestelde onder 'algemeen kader'.

2.1. Algemeen kader

De Raad van Toezicht staat niet toe dat door de Bestuurder zelf of onder zijn leiding enige praktijk, activiteit, besluit of organisatorische omstandigheid plaatsvindt die in strijd is met de wet, de Code Goed Bestuur, met de statuten of met het identiteitsdocument. Evenmin zijn toegestaan activiteiten, besluiten of omstandigheden onder verantwoordelijkheid van de Bestuurder die in strijd zijn met de gebruikelijke regels van ethiek, in het bijzonder ethische regels die voortvloeien uit Gods Woord als moreel kompas voor het leven.

De Raad van Toezicht staat niet toe dat door of onder leiding van de Bestuurder het imago van Hannah wordt geschaad of verhoudingen met de achterban ernstig worden verstoord.

2.2. Identiteitsbeleid

De Bestuurder is bevoegd, binnen het hierboven vermelde algemeen kader, het organisatorisch beleid te voeren dat hem goedgeeft, evenwel met inachtneming van de volgende aanvullende beperking: de Raad van Toezicht staat de Bestuurder niet toe beleid te voeren dat in strijd is met de identiteit van de vereniging als geformuleerd in het Identiteitsdocument.

2.3. Personeelsbeleid

De Bestuurder is bevoegd, binnen het bovenvermeld algemeen bevoegdheidskader, personeelsbeleid te voeren dat hem goedgeeft, evenwel met inachtneming van de volgende aanvullende beperkingen:

- a. Identiteit
 - Voorkomen wordt dat personeel zich niet verbindt in woord en gedrag aan het identiteitsdocument;
- b. Rechtszekerheid
 - Er wordt geen beleid gevoerd waarin gehandeld wordt in strijd met de cao-PO;
- c. Benoeming en inzetbaarheid
 - Er wordt geen ongekwalificeerd en onvoldoende gemotiveerd en lerend personeel benoemd;
 - Er wordt niet nagelaten aandacht te besteden aan voortdurende professionalisering van het personeel;
- d. Arbeidsomstandigheden
 - Geen bedreigende of anderszins onveilige omstandigheden laten ontstaan/bestaan;
 - Geen ziekteverzuim boven het landelijk gemiddelde van de sector primair onderwijs toestaan. Er wordt geen beleid gevoerd waarin personeel te weinig wordt uitgedaagd, uitgenodigd en onvoldoende wordt gezien;
- e. personeelsopbouw
 - Er wordt niet nodeloos of onevenredig veel bovenschools of onderwijsondersteunend personeel benoemd.

2.4. Financieel beleid

De Bestuurder is bevoegd, binnen het algemeen bevoegdheidskader, het financieel beleid te voeren dat hem goedgevoelt evenwel met inachtneming van de volgende aanvullende beperkingen.

- De Bestuurder stelt geen begroting op zonder inhoudelijke koppeling met de beoogde resultaten in dit toezichtkader.
- De Bestuurder stelt geen begroting op zonder verbinding te leggen met het voorgenomen beleid.
- Er wordt door de Bestuurder geen begroting opgesteld zonder meerjaren-prognose en risico-analyse.
- Er worden geen middelen onttrokken aan de reserves zonder een onderbouwd plan gericht op het bereiken van de beoogde resultaten. Dit plan wordt samen met de begroting ingediend, zodat een integrale afweging door de Raad van Toezicht mogelijk is.
- De Bestuurder laat niet na tijdig de Raad van Toezicht te informeren over substantiële over-/onderschrijdingen van de begroting waardoor de beoogde resultaten in gevaar komen.
- Er wordt geen begroting opgesteld zonder te voorzien in een voldoende reservepositie die past bij de landelijk geldende norm voor soortgelijke schoolbesturen.
- De Bestuurder onderneemt geen activiteiten die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.
- De Bestuurder voorkomt dat de financiële positie zich beweegt buiten de bandbreedte van de landelijke kengetallen ten aanzien van solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en weerstandsvermogen.

2.5. Interne organisatie

De Bestuurder is bevoegd, binnen het bovenvermeld algemeen kader, het organisatorisch beleid te voeren dat hem goedgevoelt, evenwel met inachtneming van de volgende aanvullende beperkingen:

- Niet nalaten in zijn plaatsvervangende te voorzien; (zie bijlage 7; Protocol vervanging Bestuurder)
- Niet nalaten schooldirecteuren aan te spreken op integrale verantwoordelijkheid voor hun school;
- Niet nalaten zaken doelmatig te organiseren.

2.6. Toelatingsbeleid

De Bestuurder is bevoegd om, binnen dit toezichtkader en het in Bijlage 5 opgenomen Identiteitsdocument, leerlingen toe te laten.

2.7. Ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie

De Bestuurder is bevoegd, binnen de ruimte van het algemeen kader, beleid te voeren t.a.v. de omgang met ouders dat hem goedgevoelt, evenwel met inachtneming van de volgende beperkingen:

- a. Voor wat betreft ouderbetrokkenheid:
 - Niet toe te staan dat ouders onvoldoende op de hoogte worden gehouden met betrekking tot de vorderingen van hun kind;
 - Niet toe te staan dat ouders onvoldoende worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen in de scholen.
- b. Voor wat betreft ouderparticipatie:
 - Niet belemmeren dat ouders hun constructieve betrokkenheid bij de ontwikkeling van hun kind en/of school kunnen uitvoeren;
 - Niet toe te staan dat betrokkenheid van ouders de verantwoordelijkheidslijnen en professionaliteit van de organisatie schaden;
 - Niet toe te staan dat participatie van ouders de identiteit van de school en van het onderwijs in gevaar brengt;
 - Niet na te laten zodanige contacten met ouders te (doen) onderhouden dat hun verwachtingen en wensen bekend zijn.

2.8. Pedagogische en didactische aanpak

De Bestuurder is, binnen eerder verwoord algemeen kader, bevoegd onderwijskundig, pedagogisch en didactisch beleid te (doen) voeren dat hem goedgevoelt, evenwel met inachtneming van de volgende aanvullende beperkingen:

a. Algemeen

- De Bestuurder ziet erop toe dat de scholen geen onderwijskundige, pedagogische of didactische aanpak hanteren die binnen het onderwijsveld in het algemeen omstrepen is of strijdig is met de identiteit van de scholen;
- De Bestuurder laat niet na scholen voldoende mogelijkheden van eigen onderwijskundig beleid te bieden, uiteraard binnen de eerdergenoemde beoogde resultaten en kaders;
- Geen vernieuwingen toe te staan zonder een redelijke verwachting dat die een positieve invloed hebben op de resultaten van de leerlingen;
- Niet na te laten te voorzien in passend onderwijs voor alle leerlingen;
- Niet na te laten te bevorderen dat er opbrengstgericht wordt gewerkt;
- Niet na te laten ervoor te zorgen dat alle scholen voldoen aan het Waarderingskader¹ van de Onderwijsinspectie;
- Niet na te laten ervoor te zorgen dat alle scholen zich lerend opstellen.

b. Leerlingspecifiek

De Bestuurder ziet erop toe dat leerlingen niet voor situaties worden geplaatst die een onverantwoord risico vormen voor hun fysieke veiligheid en voor hun lichamelijk en geestelijk welzijn;

De Bestuurder laat niet toe dat leerlingen schade oplopen door een gebrekkig onderwijskundig klimaat c.q. begeleiding (pedagogisch/didactisch) in de klas.

¹ Zie www.onderwijsinspectie.nl

Hoofdstuk 3. Relatie Raad van Toezicht en Bestuurder

In hoofdstuk 1 is aangegeven WAT de taak van de Bestuurder is, namelijk het vormgeven en realiseren van de beoogde resultaten van de vereniging in opdracht van de Raad van Toezicht. In hoofdstuk 2 is bepaald tot hoever de handelingsruimte van de Bestuurder strekt, en welke grenzen hij bij de uitoefening van zijn ruimte in acht moet nemen. De manier waarop de Bestuurder de doelen realiseert, de HOE vraag, dient binnen deze kaders plaats te vinden. De Bestuurder heeft door deze kaders voldoende ruimte om organisatiemiddelen in te zetten, daarin eigen keuzes te maken en plannen te maken en uit te voeren.

De Bestuurder dient de Raad van Toezicht te informeren over zowel de realisatie van de beoogde resultaten (hoofdstuk 1) als de inzet van de middelen (hoofdstuk 2, de HOE vraag).

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a. voortgangsrapportages;
- b. verantwoordingsrapportages.

De voortgangsrapportage heeft als doelstelling om de Raad van Toezicht kennis te laten nemen van de voortgang van de realisatie van de doelstellingen en de wijze waarop de Bestuurder binnen de handelingsruimte de middelen inzet. Het geeft informatie over de actuele stand van zaken, geeft een inkijkje in de plannen die binnen de vereniging worden bedacht en uitgevoerd om de doelen te realiseren, etc.

De voortgangsrapportage is ter kennisname voor de Raad van Toezicht. De Raad van toezicht krijgt door middel van de voortgangsrapportage inzicht in de mate van realisatie van de doelen en beoogde resultaten. In de vergadering van de Raad van Toezicht bevraagt de Raad de Bestuurder op de inhoud van de voortgangsrapportage om vast te stellen of de Bestuurder handelt binnen de afgesproken handelingsruimte en of de Bestuurder op koers ligt om de beoogde resultaten te behalen. In 3.7. is verwoord hoe deze rapportage is georganiseerd binnen de jaarkalender van de Raad van Toezicht.

De bestuurder handelt binnen de grenzen van de handelingsruimte en vanuit het standpunt 'no surprise'.

Wanneer de bestuurder verwacht buiten de handelingsruimte te komen en/of dat beoogde resultaten niet behaald worden, dan rapporteert de Bestuurder in **de verantwoordingsrapportage** wat de situatie is, wat de oorzaak hiervan is, welke acties de Bestuurder tot dan toe ondernomen heeft en wat de vervolgacties zijn die gepland zijn. Net als de voortgangsrapportage wordt de verantwoordingsrapportage besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht. Waar de voortgangsrapportage per thema gepland is volgens de jaarkalender, kan de verantwoordingsrapportage gedurende het gehele jaar geagendeerd worden. De bestuurder kan de verantwoordingsrapportage agenderen, maar de Raad van Toezicht kan ook om een verantwoordingsrapportage verzoeken wanneer de Raad van Toezicht hier behoefte aan heeft (zie 3.7.2). Deze rapportage wordt voorgelegd ter beoordeling en betreft:

- Het realiseren van de beoogde resultaten (hoofdstuk 1);
- De grenzen van de handelingsruimte (hoofdstuk 2).

Hieronder is verwoord dat de verantwoordingsrapportage voor de beoogde resultaten (hoofdstuk 1) anders wordt georganiseerd dan voor de grenzen van de handelingsruimte (hoofdstuk 2). Zie 3.4 tot en met 3.7.

De verantwoordingsrapportage zelf zal aan bepaalde eisen dienen te voldoen omdat anders de Raad van Toezicht niet in staat is om te beoordelen of een rapportage al dan niet voldoet. Indien een rapportage onvoldoende wordt bevonden krijgt Bestuurder alsnog een bepaalde termijn waarbinnen hij een nieuwe rapportage kan aanbieden die wel voldoende beoordeeld kan worden.

3.0. Algemeen

3.0.1

Er zijn geen interventies van de Raad van Toezicht in de organisatie buiten de Bestuurder om.

3.1. Uitspraken door de Raad van Toezicht

3.1.1

Besluiten van de Raad van Toezicht die leiden tot wijzigingen in het toezichtkader zijn alleen bindend voor de Bestuurder als ze vastgelegd zijn in schriftelijke uitspraken als onderdeel van dit toezichtkader.

3.2. Eindverantwoordelijkheid van de Bestuurder

3.2.1

De Raad van Toezicht kan niet rechtstreeks opdrachten geven aan personeelsleden die ressorteren onder de verantwoordelijkheid van de Bestuurder.

3.2.2

De Raad van Toezicht kan geen oordeel uitspreken over het functioneren van andere personeelsleden dan de Bestuurder.

3.2.3

Het oordeel van de Raad van Toezicht over het functioneren van de Bestuurder wordt primair gebaseerd op de mate waarin de geformuleerde beoogde resultaten zijn bereikt en de geformuleerde grenzen van de handelingsruimte gerespecteerd zijn.

3.3. Uitoefening van bevoegdheden

3.3.1

De uitspraken in dit toezichtkader vereisen vaak een meer specifieke uitwerking op organisatieniveau. Daar waar de Raad van Toezicht geen specifieke uitwerking van beoogde resultaten of beperkingen gegeven heeft, wordt de Bestuurder geacht om op grond van iedere redelijke interpretatie van deze uitspraken zijn eigen beleidsbesluiten te nemen en alle activiteiten te ondernemen die hij voor het behalen van de beoogde resultaten van de vereniging nodig acht.

3.3.2

De Raad van Toezicht kan de beslisruimte van de Bestuurder alleen inperken door zijn eigen uitspraken in dit toezichtkader aan te passen. De Raad van Toezicht respecteert en steunt de keuzen die Bestuurder maakt binnen de interpretatieruimte die de Raad van Toezicht gegeven heeft.

3.4. Voortgangsrapportage

3.4.1.

De Bestuurder zal conform de jaarkalender de Raad van Toezicht voorzien van een rapportage die inzage geeft in: de voortgang van de beoogde resultaten als bedoeld in hoofdstuk 1 en in de voortgang van de inzet van de middelen op basis van de genoemde domeinen in hoofdstuk 2.

3.4.2.

Op elke vergadering van de Raad van Toezicht rapporteert de Bestuurder over de voortgang van de realisatie van de lopende begroting (kwartaalinformatie over financiële parameters).

3.5. Verantwoordingsrapportage t.a.v. beoogde resultaten (hoofdstuk 1)

3.5.1

De Bestuurder legt binnen een jaarcyclus en op basis van de jaarkalender verantwoording af van de mate waarin de beoogde resultaten behaald zijn in voortgangsrapportages. Wanneer de Bestuurder verwacht de beoogde resultaten niet te behalen en/of te handelen buiten de grenzen van de handelingsruimte, dan stelt de Bestuurder een verantwoordingsrapportage op ter bespreking in de Raad van Toezicht vergadering.

3.5.2

Deze verantwoordingsrapportages bestaan in ieder geval uit:

- Een interpretatie door de Bestuurder van de uitspraak van de Raad van Toezicht
- Een onderbouwing van de gemaakte interpretatie
- Gehanteerde indicatoren/beoordelingsnormen
- Het resultaat (bewijs).

3.5.3

Gegevens kunnen op verschillende manieren verzameld worden: intern, onder verantwoordelijkheid van de Bestuurder zelf; extern, door een onafhankelijke partij; of in bepaalde situaties door de Raad van Toezicht zelf (bijv. een identiteitsaudit).

3.5.4

De Raad van Toezicht bepaalt vervolgens of de interpretatie redelijk is en of de gepresenteerde gegevens voldoende onderbouwing voor het behalen van het beoogde resultaat of de handelingsruimte geven.

3.6. Verantwoordingsrapportage t.a.v. grenzen handelingsruimte (hoofdstuk 2)

3.6.1.

De Bestuurder houdt zich aan de gestelde grenzen in hoofdstuk 2 en hoeft niet afzonderlijk hierover te rapporteren zolang hij/zij zich houdt aan deze grenzen. De basis hiervoor is het vertrouwen dat de Raad van Toezicht heeft in de professionele besturing van de organisatie door de Bestuurder.

3.6.2.

Zodra de Bestuurder voorziet dat hij niet langer binnen een gestelde grens kan opereren stelt hij op dat moment een verantwoordingsrapportage op. Deze rapportage bevat een verklaring waarom volgens de Bestuurder niet langer kan worden voldaan aan de gestelde grens². De Raad van Toezicht beoordeelt vervolgens deze rapportage.

3.7. Verantwoordingsrapportage algemeen

3.7.1.

Indien de Raad van Toezicht oordeelt dat een verantwoordingsrapportage niet kan worden geaccordeerd als bedoeld in 3.5.2 of 3.5.4, zal de Raad van Toezicht de Bestuurder verzoeken om een nieuwe rapportage binnen een door de Raad van Toezicht bepaalde termijn.

3.7.2.

De Raad van Toezicht kan te allen tijde met reden een verantwoordingsrapportage vragen over een bepaalde uitspraak in hoofdstuk 1 of hoofdstuk 2, maar zal normaal gesproken de cyclus aanhouden conform de jaarkalender (zie bijlage 3).

3.8. Externe representatie

Bestuurder vertegenwoordigt, met inachtneming van het bepaalde in de statuten, de vereniging naar buiten.

3.9. Informatieplicht

3.9.1

De Bestuurder voorkomt in de informatievoorziening ongewenste verrassingen (no surprise) voor de Raad van Toezicht door tijdig en adequaat de Raad van Toezicht te informeren over beleidsontwikkelingen die relevant zijn voor de Raad van Toezicht om te weten.

3.9.2

De Bestuurder zal bij calamiteiten en aangelegenheden die de vereniging ernstig schade kunnen berokkenen onmiddellijk de Raad van Toezicht informeren.

² Dit kan eventueel leiden tot bijstelling van de grens omdat in de praktijk is gebleken dat die niet langer houdbaar is of tot extra maatregelen van Bestuurder om (weer) binnen de grens te kunnen opereren in de bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 4. Interne werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is zelf verantwoordelijk voor het eigen functioneren. Om de toezichhoudende rol goed te kunnen uitvoeren is het nodig om ook de eigen werkwijze te beschrijven en waarborgen dat de Raad van Toezicht zich in de praktijk ook als Raad van Toezicht gedraagt.

In dat kader gelden de volgende uitspraken:

4.1. Agenda

4.1.1

De agenda wordt opgesteld op basis van een jaarplanning als vastgesteld door de Raad van Toezicht. De voorzitter is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda conform jaarplanning. De jaarplanning wordt opgezet op basis van de jaarkalender opgenomen als bijlage 3.

4.1.2

De agenda bestaat uit een besluitvormend gedeelte en een informatief/opiniërend gedeelte, waarbij het informatieve/opiniërende gedeelte als eerste wordt behandeld (bijlage 4)

Het **informatief/opiniërend gedeelte** bestaat uit:

- Toekomstverkenningen en dialoog met omgeving/eigenaren (evt. belanghebbenden uitnodigen)
- Incidentele info (ter mededeling)
- Sparren voor de Bestuurder (desgevraagd advies geven aan de Bestuurder).

Het **Besluitvormend gedeelte** bestaat onder meer uit:

- Vereiste statutaire goedkeuringsbesluiten (vooraf)
- Vereiste besluiten conform statuten (werkgeversrol, accountant etc.)
- Voortgangsrapportages (ter kennisname)
- Verantwoordingsrapportages (ter beoordeling, achteraf)
- Eigen werkzaamheden RvT
- Evaluatie toezichtkader en zelfevaluatie (in bijzijn van de Bestuurder)
- Honorering toezichthouder (besluitvormend)

4.1.3

De voorzitter van de Raad van Toezicht en de Bestuurder hebben uiterlijk 2 weken voor de vergadering een vooroverleg over de agenda. De voorzitter van de Raad van Toezicht stelt in afstemming met de Bestuurder de agenda vast. De agenda wordt uiterlijk 1 week van tevoren opgestuurd op basis van de jaarplanning. De Raad van Toezicht bestudeert de stukken en stelt vragen in de kantlijn van de stukken. De Bestuurder beantwoordt voorafgaand aan de vergadering de vragen zoveel als mogelijk of besluit een vraag te beantwoorden op de vergadering.

4.1.4

De Raad van Toezicht vergadert als regel maximaal 5 keer per jaar. 3 van deze vergaderingen wordt eerder gestart met het informatieve gedeelte en een toekomstverkenning die de Bestuurder inbrengt en voorbereidt. De andere 2 vergaderingen worden op een school gevoerd waarbij de directeur de school introduceert aan de Raad van Toezicht. Voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht vergadert de Raad online waarbij de agenda en alle stukken voorbesproken worden.

4.1.5

De vergadering kent een rondvraag maar hierbij worden geen besluiten genomen.

4.1.6

Aan het eind van de vergadering wordt er onder leiding van de voorzitter van de Raad van Toezicht gereflecteerd op de vergadering. Hierbij wordt gereflecteerd op de wijze van vergaderen, het voorzitterschap en wordt gereflecteerd of de vergadering in goede harmonie is verlopen en of er nog zaken zijn die naar elkaar uitgesproken dienen te worden. Zie ook 4.2.8 en 4.4.6.

4.1.7

Van elke vergadering wordt een verslag gemaakt, de volgende vergadering ondertekend door de voorzitter.

4.1.8

De Raad van Toezicht kan zonder Bestuurder vergaderen om de interne werkwijze van de Raad van Toezicht te bespreken, over aangelegenheden die de positie van Bestuurder betreffen (werkgeversrol) en/of om het overleg met Bestuurder voor te bereiden.

4.2. Gedragscode

4.2.1

De leden van de Raad van Toezicht spreken naar buiten met 1 mond. Besluiten worden vastgelegd.

4.2.2

De leden van de Raad van Toezicht spreken elkaar in de vergadering aan op rolvastheid en roldiscipline.

4.2.3

De leden van de Raad van Toezicht voorkomen persoonlijke en zakelijke belangenverstrengeling.

4.2.4

Vertrouwelijke informatie wordt als zodanig behandeld.

4.2.5

De leden van de Raad van Toezicht hebben een actieve inbreng in de vergadering en zijn goed voorbereid.

4.2.6

Binnen de Raad van Toezicht is een veilige sfeer en ruimte voor het inbrengen van uiteenlopende opvattingen en inzichten in het besluitvormingsproces.

4.2.7.

Elk lid van de Raad van Toezicht is in principe altijd aanwezig op een vergadering. Afwezigheid door overmacht wordt van tevoren gemeld bij de voorzitter.

4.2.8.

De leden van de Raad van toezicht spreken elkaar aan als daartoe aanleiding bestaat (aanspreekcultuur).

4.3. Voorzitter

4.3.1

De Raad van Toezicht benoemt de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter uit het eigen midden.

4.3.2

De plaatsvervangend voorzitter vervangt de voorzitter bij afwezigheid en zolang er bij vacature geen nieuwe voorzitter is. De plaatsvervangend voorzitter vervult zo nodig statutaire verplichtingen.

4.3.3

De voorzitter:

- Leidt de vergaderingen van de Raad van Toezicht;
- Bewaakt de kwaliteit van het toezicht en de naleving van het toezichtkader, de statuten en de Code Goed Bestuur van de PO-Raad;
- Bewaakt het (integer) handelen van de Raad van Toezicht conform het toezichtkader;
- Is het aanspreekpunt van de Raad van Toezicht naar de Bestuurder en vice versa;
- Bewaakt de vergaderstijl (agendadiscipline, bewaakt hoofdlijn etc.);
- Voert samen met een lid van de Raad van Toezicht de jaarlijkse gesprekkencyclus remuneratiegesprekken met de Bestuurder;
- Bevordert een professionele vergadercultuur;
- Bewaakt het verschil tussen besturen en toezicht houden;

- Voert met de leden van de Raad van Toezicht overleg over hun functioneren, en regisseert de jaarlijkse zelfevaluatie van het handelen van de Raad van Toezicht;
- Voert bilateraal overleg met de Bestuurder.

4.4. Toezichthoudende stijl

4.4.1

De Raad van Toezicht zal de organisatie controleren en inspireren door middel van expliciete beleidsuitspraken op hoofdlijnen die de normen, waarden en visie van de Raad van Toezicht reflecteren. De Raad van Toezicht zal dit doen door:

- Meer nadruk te leggen op externe visieontwikkeling dan op interne bemoeienis,
- Te bevorderen dat meningen worden gehoord en uitgewisseld,
- Meer aandacht te wijden aan strategisch leiderschap dan aan beheer,
- Als collectief beslissingen te nemen,
- Zich vaker met de toekomst dan met het hier en nu bezig te houden en
- Zich meer proactief dan reactief op te stellen.

4.4.2

De Raad van Toezicht beoordeelt boven de streep (besluitonderwerpen) en treedt op als sparringpartner onder de streep (informatieve/opiniërende onderwerpen).

4.4.3

De leden van de Raad van Toezicht gaan uit van de volgende waarden in de onderlinge omgang:

- Respect voor elkaar als persoon;
- Erkenning van ieders expertise en inbreng;
- Integer en betrouwbaar;
- Open opstelling voor het geven en ontvangen van feedback
- Authentiek en onafhankelijk.

4.4.4

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden afgeleid van de richtlijnen van de VTOI (Vereniging Toezichthouders Onderwijsinstellingen). De vergoedingsregeling is opgenomen in Bijlage 6 van dit Handboek.

4.4.5

Nieuwe leden van de Raad van Toezicht worden vooraf geïnformeerd over de wijze van toezicht houden en ontvangen het Governance Handboek. Ook is in SharePoint een omgeving ingericht waarin een onboardingsprogramma met alle relevante informatie voor nieuwe leden is opgenomen. Hierin zijn onder meer de statuten, reglementen en protocollen opgenomen.

4.4.6

Aan het eind van elke vergadering wordt kort teruggeblikt op de toepassing van de eigen regels en toezichthoudende stijl ten aanzien van de vergaderingen van de Raad van Toezicht als opgenomen in dit toezichtkader.

4.4.7

De Raad van Toezicht werkt met een puntensysteem in het kader van Permanente Educatie (PE). Door deel te nemen aan vergaderingen, lid te zijn van een commissie, vergaderingen van de GMR en de Ledenraad bij te wonen en door professionaliseringsactiviteiten te volgen, worden PE-punten behaald. In de laatste vergadering van ieder schooljaar worden de PE-punten besproken.

4.5. Werving en selectie leden Raad van toezicht

4.5.1

Bij een vacature kunnen kandidaten zich melden op basis van een publieke werving aan de hand van een opgesteld profiel (zie bijlage 2). De GMR heeft een adviesrecht op het opgestelde profiel. Een door de Raad van Toezicht ingestelde benoemingsadviescommissie (BAC) voert het gesprek met een of meer kandidaten en doet een voordracht aan de ledenraad ter benoeming.

4.5.2

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is met 1 persoon vertegenwoordigd in de BAC die gesprekken voert met kandidaten voor de Raad van Toezicht. De BAC adviseert aan de Raad van Toezicht over de door de GMR voorgedragen kandidaat.

4.6. Werkgeversrol Raad van Toezicht

4.6.1

De remuneratiecommissie voert met Bestuurder een driejaarlijkse gesprekscyclus: 1e jaar voortgangsgesprek, 2e jaar functioneringsgesprek en 3e jaar beoordelingsgesprek. De commissie rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht.

4.6.2

Beoordeling van Bestuurder geschiedt op basis van de voortgangs- en verantwoordingsrapportages over behaalde resultaten en uitvoering binnen de gestelde grenzen van de handelingsruimte.

4.7. Profiel leden en voorzitter van de Raad van Toezicht

Zie Bijlage 2.

4.8. Benoeming Bestuurder

4.8.1

Indien er een Bestuurders-vacature³ is, stelt de Raad van Toezicht de procedure vast voor de vervulling van de vacature. Onderdeel van de procedure is het instellen van een benoemingsadviescommissie (BAC). In de BAC neemt in elk geval een vertegenwoordiger van de GMR en een schooldirecteur deel. Begeleiding door een extern bureau kan onderdeel van de procedure zijn.

4.8.2

De Raad van Toezicht stelt een profielschets op, waarop de GMR-adviesrecht heeft. Op basis van de profielschets wordt (intern en/of extern) geworven en voert de BAC met geselecteerde kandidaten gesprekken en wordt eventueel een assessment afgenomen.

4.8.3

De BAC doet een voordracht voor een of twee benoembare kandidaten aan de Raad van Toezicht.

4.8.4.

De GMR heeft adviesrecht ten aanzien van de benoeming van Bestuurder.

4.9. Evaluatie

4.9.1

Eenmaal per jaar wordt op initiatief van de voorzitter de interne werkwijze geëvalueerd. De Raad van Toezicht evalueert tweejaarlijks de eigen werkwijze met behulp van een externe deskundige. Elke vergadering wordt aan het eind geëvalueerd. Zie bijlage 8 voor de highlights uit de meest recente zelfevaluatie met een extern deskundige.

4.9.2

De uitspraken in het toezichtkader worden in elk geval jaarlijks geëvalueerd naar aanleiding van de voortgangs- en verantwoordingsrapportages en waar nodig bijgesteld.

³ Zie ook bijlage 7 voor waarneming bij ontstentenis, schorsing en ontslag van de bestuurder. De Raad van Toezicht is bevoegd een waarnemend Bestuurder aan te wijzen.

Bijlage 1. Statuten

De vastgestelde statuten staan gepubliceerd op de website van Hannah:

<https://www.scholengroephannah.nl/wp-content/uploads/2024/11/Statuten-versie-sept.-2024.pdf>

Bijlage 2. Profiel Raad van Toezicht

Besturings- en toezichtsfilosofie

- De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de vereniging haar statutaire en maatschappelijke opdracht waarmaakt en hanteert daarbij een toezichtkader opgesteld volgens de principes van Policy Governance;
- De Raad van Toezicht houdt afstand tot de dagelijkse praktijk van de vereniging en richt zich op de beoogde resultaten van de vereniging (afgeleid van visie, missie) en de doelen in het strategisch meerjarenbeleidsplan van de vereniging;
- De Raad van Toezicht richt zich in haar toezichthoudende rol op Bestuurder, door goedkeuring vooraf van statutaire bestuursbesluiten, door verantwoording achteraf te vragen en te fungeren als sparringpartner ten aanzien van de uitvoering van de strategie van de vereniging (goedkeuren boven de streep, sparren onder de streep);
- De Raad van Toezicht handelt namens de leden van de vereniging (eigenaren); daarom luistert de Raad van Toezicht goed naar signalen uit de vereniging en overlegt met de ledenraad om hun opvattingen te vernemen.
- De Raad van Toezicht gedraagt zich conform de Code Goed Bestuur en de Code Goed Toezicht van de PO-Raad.

Algemene eisen aan de Raad van Toezicht als geheel

De leden:

- Stemmen van harte in met doel en grondslag van de vereniging als verwoord in de statuten en onderschrijven het identiteitsdocument van de vereniging;
- Dragen het christelijk onderwijs een warm hart toe;
- Hebben oog voor relevante maatschappelijke, en kerkelijke ontwikkelingen en weten deze in te passen binnen het gereformeerd primair onderwijs;
- Beschikken samen over voldoende deskundigheid in de vorm van aandachtsgebieden (onderwijs, financiën, HR, bestuurlijk/juridisch) om adequaat toezicht uit te oefenen⁴;
- Gedragen zich niet als specialisten op hun vakgebied maar als generalisten met een bijzonder aandachtsgebied;
- Zijn in staat om 'van buiten naar binnen' te kijken en hebben oog voor signalen uit de achterban en overige stakeholders van de vereniging
- Beschikken over relevante netwerken voor de organisatie (zoals (jeugd)zorg, vervolgonderwijs, gemeente, maatschappelijke en/of levensbeschouwelijke organisaties etc.);
- Hebben binding met de regio doordat zij bij voorkeur woonachtig zijn in de regio, dan wel bekend zijn met de regio;
- Zijn complementair qua kennis, ervaring en netwerken;
- Hebben zo mogelijk een gelijke m/v spreiding.

Profiel van een lid van de Raad van Toezicht

- Heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen (betrokken distantie);
- Stelt zich onafhankelijk op ten opzichte van Bestuurder, stelt het belang van de vereniging voorop;
- Heeft zicht op de ontwikkelingen in het onderwijs, vanuit brede maatschappelijke belangstelling en betrokkenheid;
- Is gericht op samenwerking (teampayer);
- Heeft analytisch vermogen (stelt dieptevragen, raakt de kern);
- Heeft een helicopterview;
- Kan hoofd- en bijzaken onderscheiden (gericht op hoofdlijnen);
- Heeft een open, communicatieve houding;
- Heeft tenminste hbo denk- en werkniveau
- Is voldoende beschikbaar;

Profiel van de voorzitter van de Raad van Toezicht

Voor de voorzitter gelden in aanvulling op het profiel van een lid van de Raad van Toezicht de volgende specifieke eisen:

- Is regisseur van het toezichtsproces (bewaakt roldiscipline Raad van Toezicht en zorgt ervoor dat de Raad van Toezicht zijn taken op een correcte manier vervult);
- Bewaakt de agenda van de Raad van Toezicht waarbij alle aspecten van het toezicht cyclisch aan bod komen;
- Vult werkgeverschap (samen met leden Raad van Toezicht) richting Bestuurder in;
- Onderhoudt een stimulerende functionele relatie met Bestuurder;
- Maakt voldoende tijd vrij;
- Is een aantoonbare, goede vergadertechnische voorzitter;
- Heeft integrerende kwaliteiten (kan verbinden);

⁴ waar deskundigheid nodig is, wordt dit in de advertentie voor een vacature aangegeven.

Bijlage 3. Jaarschema Raad van Toezicht

Jaarkalender .../..... Raad van Toezicht VGPO Scholengroep Hannah

Datum	Onderwerp	Toezichtkader Verwijzing Handboek Governance	Rapportage- frequentie	Instrument	Locatie
September	<i>Voortgangsgesprek remuneratiecommissie & Bestuurder</i>		Jaarlijks		
Oktober	Doelstellingen/doelgroep	1.1	Jaarlijks	Voortgangsrapportage	
	Onderwijskwaliteit o Eindopbrengsten		Jaarlijks	Voortgangsrapportage	
	Gebouwonderhoud		Jaarlijks	Voortgangsrapportage	
	Ouders o Tevredenheidsonderzoek o Pedagogisch handelen	2.7.	Oneven jaren Even jaren	Voortgangsrapportage Voortgangsrapportage	
	Exploitatieoverzicht	2.4 (1-5)	Jaarlijks	Exploitatieoverzicht	
Oktober	<i>Vergadering Ledenraad</i>				
November	<i>Vergadering GMR</i>				Bestuursbureau
December	Begroting	2.4 (1-5)	Jaarlijks	Begroting inclusief bijlagen	
	Beleidsrijke paragraaf bij begroting		Jaarlijks	Voortgangsrapportage als toelichting begroting (integraal)	
	Leerlingenaantallen (telling & prognose)		Jaarlijks	Voortgangsrapportage als toelichting begroting (integraal)	
	Strategisch personeelsbeleid	2.3	Jaarlijks	Voortgangsrapportage als toelichting begroting (integraal)	
	Risicomanagement		Jaarlijks	Risicokaart Hannah, jaarlijkse update als toelichting bij begroting	
	Managementletter (interim-controle accountant)		Jaarlijks	Managementletter, voorbereid in gesprek met accountant door auditcommissie.	
Januari	Voorzittersoverleg GMR/Raad van Toezicht / Bestuurder		Jaarlijks	Afstemming en voorbereiding voor themaverzameling GMR maart	
Februari	Treasurystatuut vaststellen		Jaarlijks	Treasurystatuut	n.n.t.b.
	Identiteit & toelatingsbeleid	2.2, 1.4, 2.6	Jaarlijks	Voortgangsrapportage (ook in Ledenraad bespreken)	
	Resultaten over geloofsopvoeding, vorming en kwalificatie (burgerschap)		Even jaren	Voortgangsrapportage	
	Pedagogisch, didactische aanpak Vragenlijst Soc. Veiligheid	2.8	Jaarlijks	Voortgangsrapportage	
Februari	<i>Vergadering Ledenraad</i>				Bestuursbureau
Maart	Thema-vergadering RvT en GMR			Aanwezig: alle leden GMR en RvT + het College van Bestuur 18.00 -21.30u inclusief eten	Bestuursbureau
April	Functioneringsgesprek Bestuurder & remuneratiecommissie		Jaarlijks	Dit is jaar ... van cyclus van 3, laatste jaar beoordelingsgesprek (voorjaar	

April	Exploitatieoverzicht	2.4 (1-5)	Jaarlijks	Exploitatieoverzicht	
	Verantwoordingsrapportage RvT voor jaarverslag		Jaarlijks	Rapportage door RvT	
	Pedagogisch, didactische aanpak Schoolklimaat Didactisch handelen		Even jaren Oneven jaren	Voortgangsrapportage Voortgangsrapportage	
	Onderwijskwaliteit Tussenopbrengsten		Jaarlijks	Voortgangsrapportage	
	Strategisch personeelsbeleid	2.3.	Jaarlijks	Bestuursformatieplan	
	Interne organisatie	2.5	Oneven jaren	Voortgangsrapportage	
Juni	Jaarverslag		Jaarlijks	Jaarrekening/jaarverslag/Accountantsverslag (voorbereid door auditcommissie met accountant)	
	Risicomanagement (o.a. cybersecurity)		Jaarlijks	Aan de hand van paragraaf jaarverslag.	
	Eigen functioneren RvT Zelfevaluatie Scholingsplan RvT en begroting Evaluatie bezoldiging RvT Evaluatie samenwerking secretaresse Informatievoorziening vanuit bestuur Evaluatie Handboek Governance	o.a. 2.9	Jaarlijks		
	Evaluatie bezoldiging Bestuurder		Jaarlijks		
juni	Vergadering Ledenraad				Bestuursbureau
Begin juli	Jaarafsluiting RvT				

Elke vergadering een formeel document (codes en reglementen) op de agenda
 Schoolbezoeken: 3 scholen per jaar met 2 RvT leden

Bijlage 4. Format agenda

De Raad van Toezicht werkt op basis van Policy Governance. De raad van Toezicht heeft drie rollen die zij bekleedt. De rollen zijn 1) het houden van toezicht, 2) het vervullen van de werkgeversrol naar de Bestuurder en 3) het fungeren als sparringpartner van de Bestuurder. De vergadering van de Raad van Toezicht met de Bestuurder heeft een informeel gedeelte 'onder de streep' en een formeel gedeelte 'boven de streep'. Het formele gedeelte heeft het karakter van 'need to know', het informele het karakter van 'nice to know'. De onderdelen van de agenda zijn besluitvormend, mening vormend of informierend.

Er wordt 5 keer per jaar vergaderd; waarbij 3 keer gestart wordt om 17.00 uur met het informeel gedeelte en 2 keer per jaar wordt er vergaderd op een schoollocatie.

Agenda voor de vergadering van de Raad van Toezicht van om 17.00 uur, locatie:

17.00 uur Agenda meningsvormend en informierend deel van de vergadering zonder notulen Rol van de Raad van Toezicht: Sparringpartner van de bestuurder	
1. Toekomstverkenning, eventueel verzamelen ideeën, inbreng door bestuurder. Sparren over de volgende thema's door de bestuurder voorbereid: -	Meningvormend
2. Ad hoc rapportage a. Lief/leed en verslag door bestuurder (vragen en antwoorden vooraf). b. Enkele highlights worden door de bestuurder toegelicht.	Informierend
18.00 uur Korte opening door en aansluitend eten	
18.45 uur Agenda besluitvormend deel van de vergadering inclusief notulen Rol van de Raad van Toezicht: Toezichthouden en de werkgeversrol naar de bestuurder	
1. Opening	
2. Vaststellen agenda	
3. Notulen vorige vergadering a. Verslag vergadering van De binnengekomen opmerkingen zijn verwerkt. De notulen zijn daarmee goedgekeurd en vastgesteld. b. Acties n.a.v. de vergadering van	Informierend
4. Onderwerp volgens jaarkalender	
5. Onderwerp volgens jaarkalender	
6. Eigen werkzaamheden Raad van Toezicht a. b. c.	Besluitvormend
7. Rondvraag	Besluitvormend
8. Reflectiemoment	Informierend/ meningvormend
9. Sluiting	Besluitvormend

Bijlage 5. Identiteitsdocument

Het vastgestelde identiteitsdocument, de medewerkersverklaring en de ouderverklaring staan gepubliceerd op de website van Hannah onder 'downloads':

- Identiteitsdocument:
[Identiteitsdocument-2.0.pdf](#)
- Medewerkersverklaring onderwijsgevend personeel:
[Medewerkersverklaring-OP.pdf](#)
- Medewerkersverklaring onderwijs ondersteunend personeel:
[Medewerkersverklaring-OOP.pdf](#)
- Ouderverklaring:
[Ouderverklaring.pdf](#)

Bijlage 6. Vergoedingsregeling leden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ontvangt een vergoeding die in lijn is met de honoreringsregels van de VTOI-NVTK.⁵

De Raad van Toezicht ontvangt een vergoeding die ruim lager is dan de honoreringsregels van de VTOI.

De complexiteit van Hannah betreft 7 punten en dit is als volgt opgebouwd:

- De totale baten zijn circa € 13 miljoen per jaar (4 punten);
- Er volgen circa 1.700-1.750 leerlingen onderwijs (2 punten);
- Er is 1 onderwijssector namelijk basisonderwijs (1 punt).

De organisatie zit daarmee in WNT-klasse C.

Een Raad van Toezicht-lid ontvangt een vergoeding van 75% van de geadviseerde honorering op jaarbasis. De voorzitter krijgt hierover een additionele vergoeding van 50% vanwege de grotere verantwoordelijkheid en de extra tijdsbelasting.

De Raad van Toezicht heeft besloten om deze adviesbedragen voor het onderwijs van de VTOI-NVTK voor 75% te volgen met ingang van 01 januari 2024

⁵ Bron: VTOI-NVTK [Honorering toezichthouders](#), datum van raadplegen 26 mei 2025.

Bijlage 7. Protocol vervanging bestuurder

Organisatie

VGPO Scholengroep Hannah is een vereniging met een College van bestuur en een Raad van Toezicht. Ingevolge de statuten van de vereniging bestaat de Raad van Toezicht uit ten minste drie en ten hoogste vijf leden. De Raad van Toezicht heeft het aantal leden van de Raad van Toezicht vastgesteld op vier leden en het aantal leden van het College van Bestuur vastgesteld op één bestuurder.

Statutaire regeling

Bij een situatie van ontstentenis of belet van het College van Bestuur, wordt de statutaire regeling gevolgd (zie artikel 7 lid 3 en verder van de statuten). In dit protocol wordt aanvullend uitgewerkt hoe de gang van zaken verder zal verlopen.

Vervanging van de bestuurder

Voor de situatie dat de bestuurder (tijdelijk) niet in staat is om zijn bestuurstaak te verrichten, wordt in dit protocol vastgelegd op welke wijze er gehandeld dient te worden om ervoor te zorgen dat de vereniging ook dan bestuurd wordt en de continuïteit van de vereniging niet in gevaar komt. Hierbij worden twee situaties onderscheiden, te weten situaties van ontstentenis en situaties van belet. Van ontstentenis is sprake indien de bestuurder blijvend zijn taak niet meer kan vervullen. Denk hierbij aan situaties van ontslag of overlijden. Van belet is sprake indien de bestuurder tijdelijk zijn taak niet kan vervullen, bijvoorbeeld in het kader van schorsing, ziekte, onbereikbaarheid of vermissing.

Uit de tekst van artikel 7 lid 4 van de statuten volgt dat van belet in elk geval sprake is bij ziekte van het College van Bestuur gedurende één maand of bij onbereikbaarheid van het College van Bestuur gedurende één maand. Wanneer bij een periode van ziekte of onbereikbaarheid van het College van Bestuur gedurende een periode korter dan één maand zich een dringende situatie voordoet waarin handelen van een vervangend bestuurder gewenst of noodzakelijk is, kan de Raad van Toezicht bepalen dat de statutaire regeling en dit protocol dan eveneens worden gevolgd.

Stappenplan

In de situatie dat er sprake is van ontstentenis of belet van de bestuurder wordt volgens onderstaand stappenplan voor zover nodig in (tijdelijke) vervanging van de bestuurder voorzien:

De Raad van Toezicht benoemt een tijdelijk vervangend bestuurder.

De persoon die tot (tijdelijk) vervangende bestuurder is benoemd laat zich in zijn hoedanigheid van tijdelijk bestuurder adviseren door de HRM-medewerkers en de Controller van de vereniging en verder door anderen in of buiten de vereniging, al naar gelang het onderwerp dat speelt.

De Raad van Toezicht bepaalt bij de benoeming het moment waarop de benoeming aanvangt en (voor zover mogelijk) het moment waarop de benoeming zal eindigen. De Raad van Toezicht informeert de tijdelijk vervangend bestuurder schriftelijk (daarmee wordt in dit protocol bedoeld per brief of per e-mail) over datum en tijdstip van de start en beëindiging van tijdelijke vervanging. Daarbij worden eventuele beperkingen van zijn bevoegdheden vermeld. De Raad van Toezicht stelt de medewerkers van de vereniging – en zoveel externe relaties als de Raad van Toezicht nodig acht – schriftelijk op de hoogte van de situatie van tijdelijke vervanging.

De tijdelijk vervangend bestuurder voert eenmaal per maand of zo vaak als nuttig en nodig is naar het oordeel van de Raad van Toezicht een verantwoordingsgesprek met de Raad van Toezicht. De tijdelijk vervangend bestuurder informeert de Raad van Toezicht daarbij over alle relevante ontwikkelingen in de organisatie. Het uitgangspunt is: no surprise.

Het verantwoordingsgesprek kan aansluitend worden gevolgd door een adviesgesprek. De Raad van Toezicht staat de tijdelijk vervangend bestuurder op die manier bij met raad en daad. De tijdelijk vervangend bestuurder blijft verantwoordelijk voor de besluiten die ter zake van de besproken onderwerpen worden genomen.

De taak van de tijdelijk vervangend bestuurder is gericht op de voortgang van de lopende processen binnen de kaders van de organisatie: de bepalingen zoals opgenomen in het handboek bestuur en toezicht; het strategisch beleid; geldend overig beleid; identiteitsdocument; de CAO en de relevante wettelijke kaders.

Beslissingen over andere initiatieven dan hiervoor onder 6. vermeld, worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

- a. Indien er sprake is van een situatie van ontstentenis van de bestuurder, zal door de Raad van Toezicht onverwijld worden omgezien naar een nieuwe bestuurder.
- b. Indien er sprake is van een situatie van belet van de bestuurder en duidelijk wordt dat het belet van de bestuurder langer zal duren dan drie maanden, dan wordt door de Raad van Toezicht omgezien naar een bestuurder ad interim.
- c. Indien er sprake is van een situatie van belet van de bestuurder en duidelijk wordt dat de bestuurder zijn werkzaamheden niet meer zal kunnen gaan hervatten, wordt door de Raad van Toezicht omgezien naar een nieuwe bestuurder.

De Raad van Toezicht zal in de hiervoor sub a., b. en c. gemelde situaties onverwijld overgaan tot werving, selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder dan wel van bestuurder ad interim en tot ontslagverlening aan de zittende bestuurder.

Dit protocol is vastgesteld door de Raad van Toezicht op 18 april 2024.

Bijlage 8. Zelfevaluatie RvT onder leiding van Verus

Onder leiding van Verus heeft in november 2024 de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaats gevonden. Deze zelfevaluatie onder leiding van een externe begeleider zou in juni/juli 2024 plaatsvinden, maar door omstandigheden is deze verplaatst naar het najaar van 2024. Uit het verslag dat door Verus is geschreven over de zelfevaluatie zijn de volgende zaken relevant om hier te benoemen.

Werkwijze van de raad van toezicht

- a. De governancestructuur bij Hannah volgt nauw het model van Policy Governance – het is wel een opdracht om dit model en bijbehorende uitgangspunten goed over te dragen op nieuwe leden van de raad. Het biedt een goed houvast voor de werkwijze en wordt als positief ervaren.
- b. Er wordt ervaren dat de vergaderingen te vol zijn. Dit is geen ongebruikelijke ervaring van Raden van Toezicht, tegelijkertijd lijkt de Raad van Hannah wel erg volgepland zodat er weinig ruimte is voor ontmoeting en uitloop. Daarom worden afspraken gemaakt over:
 - Tijdstip van beginnen soms vervroegen;
 - Niet altijd meer de update van de bestuurder uitgebreid bespreken. Dit afwisselen met thema's;
 - Tijd nemen om samen te eten en goed in te checken;
 - Samen verantwoordelijkheid nemen om de tijd te bewaken (daar vooraf ook afspraken te maken. "Hoe lang willen we hierover praten?")
 - Schoolbezoeken separaat organiseren.
 - Afspraken over wanneer schriftelijke vragen vooraf worden ingediend en beantwoord.
 - Afsluiten met een check-out: wat ging goed? Waar willen we nog op ontwikkelen? Gaat iedereen tevreden naar huis, of zit er nog iets dwars?
- c. De informatiepositie van de raad is en blijft een aandachtspunt. Hoe organiseer je meer informatiebronnen in de organisatie – niet uit controle, maar om de hartslag van de organisatie te blijven voelen.

De Raad van Toezicht lijkt de belangrijkste bronnen goed in beeld te hebben, al is er nog ruimte om de schoolbezoeken verder te ontwikkelen. Belangrijkste opgave is om de bestaande bronnen beter en doordachter in te zetten. En daarbij niet alleen volgend op wat de bestuurder aankaart, maar ook vanuit eigen agenda (uiteraard in afstemming met bestuurder en de koers van de organisatie) deze informatie te benutten.

Te denken valt aan (intern):

- Directeuren en schoolteams;
- GMR
- Controller
- Ledenraad
- Jaarlijkse barbecue
- Staf

En (extern):

- Experts op onderdelen
 - Inspectie
 - Accountant
 - Wethouders of ambtenaren
 - Bestuurders van andere stichtingen of ketenpartners
- d. De positie van het intern toezichtkader (ITK) is wat onduidelijk – het huidige ITK is best wel uitgebreid en wordt er (in de samenvatting) best wel vaak bij gepakt. Tegelijkertijd ontbreekt de verwoording van de eigen toezichtvisie (in eigen taal) en een eigen inhoudelijke agenda. Het huidige ITK is wel een goede basis om op verder te bouwen.

Kernwaarden

Waarden-gedreven toezicht betekent dat het toezichthoudend orgaan een gezamenlijke visie heeft waarop en hoe toezicht wordt gehouden. En dat deze waarden leidend zijn in de gesprekken die gevoerd worden en de besluiten die genomen worden.

Waarden spelen een fundamentele rol in keuzes en drijfveren van mensen. Vaak zijn de waarden zelf onzichtbaar, maar worden wel zichtbaar in gedrag en andere uitingen van personen. In de samenwerking is het nuttig om de persoonlijke kernwaarden te expliciteren. Wat drijft de ander? Waar komt zijn of haar verlangen vandaan? [...]

Deze persoonlijke waarden zullen zich in de praktijk op verschillende manieren uiten. Hoe kijk je naar de ander? Hoe kijk je naar jezelf? Wat betekent toezichthouden voor jou? Waarom doe je wat je doet?

Tegelijkertijd zijn de gezamenlijke kernwaarden niet een optelsom van de individuele kernwaarden. Door middel van het dialoog kom je samen tot eigen geformuleerde kernwaarden, waar ieder op aan te spreken is. Tijdens de bijeenkomst zijn de volgende geformuleerd.

De volgende worden als primair geduid:

- Vertrouwen
- Deskundigheid
- Betrokken

En ook deze kernwaarden doen mee:

- Transparantie
- Open/eerlijke communicatie
- Ruimte (verschillen waarderen, unieke inbreng)
- Consistent en integer
- Inzet
- Verbindend
- Reflectie

Deze kernwaarden geven al wat richting, maar het is belangrijk om deze in eigen woorden verder te expliciteren. Wat verstaan we hieronder? En om de vertaalslag te maken hoe deze kernwaarden zichtbaar worden in praktijk.

Ontwikkelagenda

De Raad van Toezicht heeft, tot slot, een aantal ontwikkelpunten geformuleerd. Niet alles hoeft anders, veel gaat goed. Daarom is er ook aandacht voor het behouden en ontwikkelen.

Behouden

- Het openhartige gesprek
- Van hart tot hart spreken
- Waarderen spreken
- Sfeer, openheid en agree to disagree
- Annemarie
- Professionaliteit
- Doorgaan in deze RvT-setting

-

Ontwikkelen

- Communicatie
- Vergaderingen, agenda en tijd
- Toezichtvisie
- Samenstelling van Raad van Toezicht
- Onderstroom op tafel leggen door uit te nodigen of vraag te stellen.
- Budgetten professionalisering
- Bestuurder meenemen (tijdig) in besluiten en beslissingen die relevant zijn voor de organisatie
- Rust

Loslaten

- Tegenover elkaar of eilanden
- Zwaarte in het werk
- De huidige voorzitter – Mouris in verband met aflopen 2^e termijn
- Tijdsdruk

Dit leidt tot de volgende ontwikkelagenda:

1. Er is ruimte voor het goede (soms moeilijke) gesprek met elkaar.

- a) We eten met elkaar en nemen dan tijd voor het goede gesprek (los van de inhoud)
- b) We doen een goede check-out iedere vergadering
- c) De voorzitter van de Raad van Toezicht en de Bestuurder drinken met regelmaat een kop koffie

2. Waarden en ijkpunten worden expliciet gemaakt

- a) Het toezichtkader wordt geherformuleerd. Er komt dan een paragraaf over kernwaarden van de Raad van Toezicht.
- b) De ends van de organisatie worden opnieuw geformuleerd. De Raad van Toezicht denkt hierin mee en geeft in het toezichtkader aan hoe zij zelf toezien op deze ijkpunten.

3. Informatiepositie versterken

- a) Schoolbezoeken worden, in afstemming met de Bestuurder, verder ontwikkeld.
- b) In de toezichtvisie (of in een apart document) worden de informanten per thema gerubriceerd. Welke informatiebron wordt benut per inhoudelijk thema?

4. Blijvend professionaliseren

- a) Er komt budget voor professionalisering van leden van de Raad van Toezicht.
- b) Onboarding (en kennismaking met policy governance) wordt verder ontwikkeld.
- c) Er is in het bijzonder aandacht voor goede overdracht van het voorzitterschap.
- d) De vergaderingen worden geëvalueerd. Daarbij is specifieke aandacht voor het goede gesprek en ervaren van werkdruk (ofwel: minder proppen, durven maken van keuzen).