

### **Toelichting:**

- Tekst in rood lettertype = Tekst die schoolspecifiek gemaakt moet worden.
- Tekst is lichtgrijs lettertype = Tips adviezen enz. Deze kunnen na doorlezen/uitvoeren verwijderd worden.
- Bij de verschillende domeinen zijn indicatoren opgenomen. U kunt hier indicatoren verwijderen, wijzigen en/of toevoegen. Hierdoor ontstaat een op uw schoolorganisatie afgestemd document.
- Bij de indicatoren zijn normen genoemd. Het is de bedoeling dat deze normen 'bekeken worden' en daar waar nodig gewijzigd worden, om ze passend te maken bij de schoolspecifieke situatie.

*Wanneer begeleiding gewenst wordt bij de implementatie van de werkwijze zoals die beschreven wordt in dit document, dan kunt u dat kenbaar maken bij de heer L. Vogelaar (vbso@koc.nu).*

# Bestuurlijke

# beleidsdocumenten

*Beschrijving van het bestuursbeleid op macro- en mesoniveau*

**inhoudende:**

Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht;  
Strategisch bestuursbeleidskader;  
Beleid- en begrotingscyclus;  
Verantwoordingsrapportages

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
A. Inleiding.....	4
B. De structuur van de beleidsdocumenten .....	5
B1. Schema .....	5
B2. Toelichting.....	5
B3. Definitiebepaling .....	6
B4. Managementstatuut.....	6
B5. Toezichtkader .....	7
C. Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht.....	8
C1. Inleiding functiescheiding.....	8
C2. Benoeming toezichthouders en bestuurders.....	9
C3. Bestuur als collectief.....	9
C4. Het profiel van het bestuur (bestuurssamenstelling) .....	9
C5. Taken toezichthouders.....	10
C6. Taken bestuurders .....	10
C7. Bestuurdersstijl .....	11
C8. Functionele eisen en deskundigheden en bekwaamheden .....	12
C9. Gedragscode.....	12
C10. Verantwoording.....	13
C11. Commissies van bestuurders of toezichthouders.....	14
C12.1 Evaluatie functioneren bestuurders en directie .....	14
C13. Vergaderingen en functionarissen .....	15
D. Strategisch bestuursbeleidskader (1) .....	17
D1. Schakel bestuur-directie .....	17
D2. Algemeen.....	19
E. Strategisch Bestuursbeleidskader (2); uitwerking in domeinen.....	21
E1. Inleiding op de domeinen.....	21
E2. Identiteit .....	22
E3. Onderwijs .....	24
E4. Personeel.....	26
E5. Communicatie .....	28
E6. Financiën .....	30
E7. Huisvesting en inrichting .....	32
F. Verantwoordingsrapportage.....	34
F1. Vaststellen en goedkeuren documenten en plannen .....	34
F2. Toezichtkader.....	35

## A. Inleiding.

In dit document heeft het bevoegd gezag (in het one-tier model bestuurders en toezichthouders) van de “na(a)men van de scho(o)len”, na een proces van doordenking en besluitvorming, vastgelegd hoe het de scho(o)l(en) 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” vastgesteld. Deze gedragscode is als model uitgebracht door de PO raad en door ons bestuur al dan niet integraal overgenomen. De (gewijzigde) gedragscode is als bijlage opgenomen.

Het bestuur heeft vervolgens de bestuursvorm (het bestuursconcept) gekozen volgens welke het de school wil besturen. Daarbij is de huidige werkwijze afgezet tegen de wenselijke werkwijze. Dit gezien de ontwikkelingen die op de besturen “af komen” Het bestuur heeft gekozen voor het principe van besturen op hoofdlijnen (beleidsvormend bestuur).

*(Besturen dienen zelf een keus maken uit de verschillende bestuursconcepten (bestuursvormen) en deze vorm hier noemen.)*

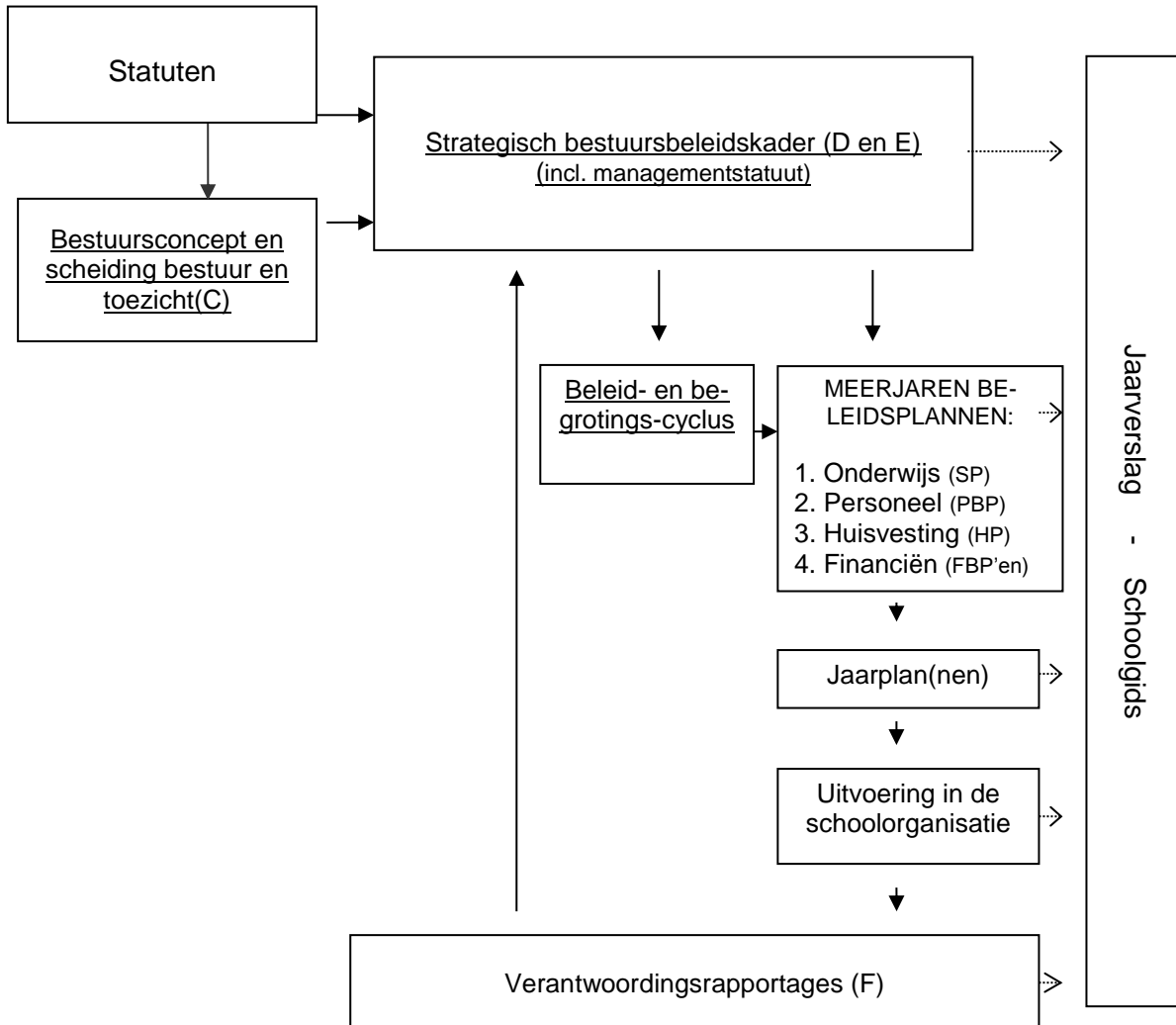
Vanuit deze keus en met inachtneming van de principes van goed bestuur (zoals verwoord in de door het bestuur vastgestelde “code goed bestuur”), en overige wettelijke voorschriften, hebben de verschillende bestuurlijke beleidsdocumenten: bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht, strategisch bestuursbeleidskader, beleid- en begrotingscyclus en formats verantwoordingsrapportage vorm en inhoud gekregen.

De diverse 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 bestuurders en directie een zeer belangrijke rol.

## B. De structuur van de beleidsdocumenten

### B1. Schema

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



### B2. Toelichting

De wijze waarop het bestuur van de ?? scho(o)len haar scho(o)l(en) wil besturen is verwoord in het document **bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht**. Daarin staat o.a. beschreven voor welke bestuurstijl en vorm van scheiding bestuur en toezicht is gekozen. Onder invloed van bestuurlijke schaalvergroting en andere ontwikkelingen is in een aantal situaties de bestuurskolom langer geworden. 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 praktijk wijst uit dat er behoefte is om duidelijkheid te verschaffen over de afstemming van bestuurlijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden tussen de verschillende geledingen, die met elkaar de besturingskolom vormen. In het **strategisch bestuursbeleidskader** wordt die verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van het bestuur (toezichthouders en bestuurders) en de directie vastgelegd. In dit document, waarin het bestuur (toezichthouders en bestuurders) ook uitspraken heeft geformuleerd voor het beleid, zijn de strategische doelen van de schoolorganisatie voor de verschillende domeinen vastgelegd. Per domein wordt aangegeven welke kaders en welke

handelingsruimte het management heeft bij het realiseren van de doelen. Tevens leggen de bestuurders in het strategisch bestuursbeleidskader vast op welke wijze en met welke middelen ze het proces dat in gang gezet wordt om de doelen te bereiken gaat volgen en evalueren. Daartoe is een **beleid- en begrotingscyclus** vastgesteld. In deze beleid- en begrotingscyclus staat wanneer de verschillende bestuurstaken uitgevoerd moeten worden, maar hierin staan ook de momenten waarop de directie rapporteert aan de bestuurders over de uitvoering van de aan hem gedelegeerde/gemandateerde taken en de bestuurders rapporteren aan de toezichthouders over het door hen gevoerde beleid. Om het beleid en de strategische doelen te verwezenlijken in de schoolorganisatie worden door de directie na overleg met het team **meerjarenbeleidsplannen** 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 heel concreet uitgewerkt in **jaarplannen**, opgesteld door de directie 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 directie aan de bestuurders en dezen aan de toezichthouders via de zogenaamde **verantwoordingsrapportage**. Met het vaststellen van de opzet voor de verantwoordingsrapportage wordt bedoeld, dat er vooraf afspraken wordt gemaakt over de aard van de gegevens die door de directie 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**.

### B3. Definitiebepaling

In deze bestuurlijke beleidsdocumenten wordt verstaan onder:

- . **Wet:** de Wet op het primair onderwijs/ de Wet op de expertisecentra ;
- . **Scho(o)l(en):** de **scho(o)l(en)** die onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het bestuur staat(n);
- . **Bestuur** (*i.p.v. bestuur kan in het hele document gelezen worden: **het bevoegd gezag***): het bestuur van de (*door de school in te vullen de naam van de stichting / vereniging*)<sup>1</sup>;
- . **Bestuurder-directeur:** de (algemeen) directeur die tevens bestuurder is.
- . **Directie:** de algemeen directeur en/of de directeur(en) van de desbetreffende **scho(o)l(en)**.
- . **(Algemeen) directeur:** de directeur die door het bestuur op grond van artikel 29, vijfde lid van de wet is benoemd of te werk gesteld om leiding te geven aan de gehele organisatie;
- . **(Locatie)directeur:** de (locatie)directeur als bedoeld in artikel 29, eerste lid van de wet, die belast is met de leiding van een school;

### B4. Managementstatuut

Eén van de verplichtingen is dat er door de bestuurders na overleg met de directie 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. Het managementstatuut zelf is opgenomen in / verwerkt in het document “strategisch bestuursbeleidskader”.

---

<sup>1</sup> In het one-tier model vormen de bestuurders en toezichthouders het bevoegd gezag, in het RvT model is dat alleen de Raad van Bestuur en in het delegatie model is dit het bestuur dat zijn bevoegdheden heeft gedelegeerd (of gemandateerd) naar de directeur.

## **B5. Toezichtkader**

In onderdeel E is een aanzet gegeven voor een toezichtkader. Door richtinggevende uitspraken en specifieke bepalingen geven de toezichthouders de richting en de aan ruimte waarbinnen de bestuurders en directie dienen te opereren. De bestuurders hebben op basis van die uitspraken en bepalingen op mesoniveau een aantal specifieke bepalingen opgenomen. Binnen dit raamwerk kan de directie het beleid op microniveau verder uitwerken en operationeel maken. Het toezichtkader en de daaruit voortvloeiende (meer) jarenplannen dienen door de bestuurders te worden vastgesteld en door de toezichthouders te worden goedgekeurd. Op deze wijze kunnen zij vooraf nagaan of aan de richtinggevende uitspraken en specifieke bepalingen door toezichthouders en bestuurders op de juiste wijze gevolg is gegeven.

## C. Bestuursconcept en scheiding bestuur en toezicht.

### C1. Inleiding functiescheiding

Met ingang van 2012 is het 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).

In grote lijnen zijn er wat betreft de scheiding bestuur en toezicht de volgende mogelijkheden:

- a. *functionele scheiding binnen één orgaan (one-tier model);*
- b. *institutionele scheiding in twee organen (Raad van Toezicht model);*
- c. *delegatie van alle bestuurlijke taken naar de directeur (delegatie model).*

De meeste besturen die aangesloten zijn bij de VBSO, hebben gekozen voor het one-tier model. Hierna gaan we kort in op de drie modellen.

#### C1a. One-tier model

In het one-tier model wordt onderscheid gemaakt tussen bevoegd gezag<sup>2</sup>, 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.

*(Besturen dienen zelf een keus te maken uit de verschillende bestuursconcepten (bestuursvormen). De keus die gemaakt wordt is van invloed op de inhoud van de bovenstaande tekst. Wordt er gekozen voor one-tier model, dan moet bepaald worden of men het eens is met de bovenstaande tekst en wat daarvan de consequenties zijn voor het handelen van het bestuur en de directie. Wordt er gekozen voor een andere bestuursvorm, dan zal de inhoud van de bovenstaande tekst gewijzigd moeten worden.)*

#### C1b Raad van Toezicht model

Er zijn twee aparte organen, de één voor het bestuur en de ander voor het toezicht: de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

#### C1c Delegatie van bevoegdheden

In dit model delegeert het bestuur alle bestuurlijke bevoegdheden naar de directeur en beperkt zich tot het houden van toezicht. In de praktijk worden er wel uitzonderingen gemaakt op de regel dat al-

---

<sup>2</sup> Dit orgaan is tevens aanspreekpunt voor de minister van OCW en de Inspectie van het Onderwijs. Aandachtspunten voor het bevoegd gezag zijn: kwaliteit van bestuur (goed bestuur, goed toezicht, horizontale verantwoording, integriteit, sturen en beheersing), kwaliteit van onderwijs en verantwoorde besteding.

De bestuurders en toezichthouders kunnen gezamenlijk vergaderen. De voorzitter van deze vergaderingen is afkomstig uit de toezichthouders en de secretaris is afkomstig uit de bestuurders.

Zowel de bestuurders als de toezichthouders hebben een voorzitter. De functies van secretaris en penningmeester zijn altijd van toepassing voor de bestuurders, maar zijn niet verplicht voor de toezichthouders. Toezichthouders kunnen werken met een notulist en een budgethouder.

De vertaling naar beleid voor de organisatie, en de uitvoering van het beleid op operationeel niveau is opgedragen aan de directeur(en) van de scho(o)l(en).



le bevoegdheden worden gedelegeerd. Voor het benoemen van personeel bijvoorbeeld kan het bestuur adviseren met betrekking tot identiteit.

In de uitwerking hierna wordt uitgegaan van het one-tier model. Voor de andere bestuursvormen zullen aanpassingen nodig zijn die door de besturen moeten worden aangebracht.

### **C1d Mandaat**

Een variant op het hiervoor genoemde model van delegatie van bevoegdheden is mandatering van de bestuurlijke bevoegdheden. In dit geval blijft het bestuur dat een mandaat voor het uitoefenen van bestuurlijke bevoegdheden aan de directie geeft, ook zelf bevoegd een besluit te nemen en kan dit bestuur het op grond van het mandaat genomen besluit van de directie ook ongedaan maken.

## **C2. 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 andere documenten nader uitgewerkt<sup>3</sup>.

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.

## **C3. 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 **stichting/vereniging** en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de instandhouding van de **scho(o)len**, 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 **scho(o)len** te laten aansluiten bij wat de toezichthouders en de ouders daarvan mogen verwachten en bij de gerechtvaardigde eisen van overheid en andere belanghebbenden.

Het bestuur verwacht van bestuursleden een actieve bijdrage aan de meningsvorming; het zorgt er evenwel 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 individueel bestuursoptreden 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.

## **C4. 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 **scho(o)len** functioneert. De informatie uit deze gemeenschap die voor de **scho(o)len** 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

---

<sup>3</sup> Statuten en ander(e) reglement(en)

omgeving van de organisatie volledig tot zijn recht komt doordat bestuurders in netwerken zitten waar zij de beleidsmatig interessante informatie kunnen opdoen.

*(Indien gewenst verder aanvullen/aanpassen.)*

## **C5. Taken toezichthouders**

De toezichthouders dragen verantwoordelijkheid voor alle beleidsterreinen van de stichting en leggen verantwoording af aan de stakeholders (belanghebbenden). De toezichthouders richten zich primair op de borging van de instandhouding van de onderwijsinstellingen en de kwaliteit van het onderwijs.

De toezichthouders:

- . Bepalen na overleg met de bestuurders de richtinggevende uitspraken voor het vast te stellen beleid.
- . Houden integraal toezicht op de realisatie van het beleid en de algemene gang van zaken binnen de onderwijsorganisatie waaronder identiteit en bewaken het belang van de onderwijsinstelling(en) en dus het belang van het primaire onderwijsproces zelf (controletaak);
- . Staan de bestuurders met raad en advies terzijde (adviestaak, klankbordrol);
- . Wegen als toezichthouder de in aanmerking komende belangen van de stakeholders en het externe publieke belang af (verantwoordingstaak).
- . Voeren in ieder geval de volgende wettelijke taken uit:
  - a. het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag (jaarrekening en toelichting) en, indien van toepassing, het strategisch meerjarenplan van de school;
  - b. het toezien op de naleving door de bestuurders van wettelijke verplichtingen en de code voor goed bestuur<sup>4</sup>;
  - c. het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van deze wet;
  - d. het aanwijzen van een accountant ter verkrijging van een goedkeurende verklaring;
  - e. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met d, in het jaarverslag.

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

## **C6. Taken bestuurders**

### **C6.1 Taken bestuurders in het one-tier model**

De rollen van de bestuurders verschillen wezenlijk met die van toezichthouders. Alle taken van bestuurders die hierna genoemd worden, gelden ongeacht welk model van scheiding bestuur en toezicht gekozen is. Voor zover er specifieke taken zijn, wordt dit per vorm van scheiding en toezicht aangegeven.

Het besturen van de onderwijsorganisatie houdt onder meer in dat de bestuurders verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de doelen van de onderwijsorganisatie, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van de onderwijsopbrengst en financiële resultaten.

De bestuurders

- . besturen;
- . leggen hierover aan de hand van een toezichtkader verantwoording af aan de toezichthouders;
- . richten zich bij de vervulling van hun besturende taak op het belang van de **scho(o)l(en)**;
- . wegen bij het besturen de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af.

---

<sup>4</sup> Zie documenten: Code goed bestuur PO en regeling melding misstanden PO

De bestuurders zijn verantwoordelijk voor het verwezenlijken van de ambitie en de doelstellingen van de onderwijsorganisatie. Dit houdt onder meer in:

- . de instandhouding en het beheer van de onderwijsinstelling(en);
- . de aansturing van de algemene leiding van de onderwijsorganisatie
- . de realisatie van de doelstellingen;
- . de vaststelling van de daarvoor noodzakelijke ambitie en visie en bijbehorende strategie;
- . het organiseren van de nodige (financiële) middelen en het beheren van het vermogen.

De bestuurders hebben een directe hiërarchische relatie met de directie. 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 C7.

### **C6.2 Taken bestuurders in Raad van Toezicht model**

Het enige verschil met een one-tier model is dat de Raad van Bestuur werkgever is van het personeel *met uitzondering van de directeur-bestuurder*. De Raad van Toezicht is namelijk werkgever van de Raad van Bestuur.

### **C6.3 Taken bestuurders in delegatie model**

In dit model heeft de directie alle bestuurlijke bevoegdheden gedelegeerd gekregen. Hij heeft dus ook de werkgeverstaak. Het bestuur blijft formeel werkgever, maar de directie oefent deze bevoegdheid uit. Hij benoemt en ontslaat het personeel.

## **C7. Bestuurderstijl**

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, van de bestuurders en die van het management en daarnaar handelen;
2. zich zullen houden aan de gezamenlijke taak om de **scho(o)l(en)** 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 **scho(o)l(en)** in het algemeen en het mandaat van de directie 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 vereni-**

ging. Ook zullen zij zich overeenkomstig de statuten formeel naar de leden verantwoorden over het gevoerde beleid;

(Aanpassen aan de schoolsituatie → stichting of vereniging enz.)

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 directie mandaat geven en het gebruik ervan controleren;
  - d. de handelingsruimte die ze meegeven aan het management;
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; als 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.

### **C8. 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.

### **C9. Gedragscode**

Het bestuur (toezichthouders en bestuurders) houdt zich en zijn afzonderlijke bestuursleden 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 representeren, 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 geen echtgenote en/of familielid tot en met de tweede graad, die personeelslid is van de onder het bestuur staande scho(o)l(en);

- . Bestuursleden hebben geen zakelijk belang in de **scho(o)l(en)** 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 directie 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 directie of de bestuurder-directeur plaatsvinden.
- . Bestuursleden respecteren de vertrouwelijkheid van gevoelige informatie.

## **C10. Verantwoording**

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

### **C10.1. Verticale verantwoording**

Verticale verantwoording houdt in dat het bevoegd gezag zich moet verantwoorden over de inzet van alle aan hem voor de **scho(o)l(en)** toegekende middelen en de bereikte resultaten.

Het legt verantwoording af aan de overheid (ministerie van OCW, DUO, gemeente en inspectie). Dit doet het 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 **stichting/vereniging** (het private vermogen) wordt niet betrokken in de controle door het ministerie, wel zijn de cijfers van het stichtingsvermogen in de jaarrekening gepubliceerd/ geconsolideerd met die van de publieke middelen.

### **C10.2. Horizontale verantwoording:**

Bij horizontale verantwoording presenteert het bestuur (toezichthouders en bestuurders) zich aan haar 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<sup>5</sup> worden de volgende personen en instanties verstaan:

1. ouders (leerlingen daarbij inbegrepen);
2. personeelsleden;
3. leden schoolvereniging;
4. kerkenraad/kerkenraden;
5. inspectie;
6. samenwerkingsverband passend onderwijs;
7. gemeente;
8. voortgezet onderwijs;
9. welzijnswerk.

---

<sup>5</sup> Naar deze belanghebbenden gaat de volgende informatie:

- . ouders: schoolgids, (met daarin uitslagen van Cito- of andere toetsen, andere belangrijke onderwijsresultaten, samenvatting uit de jaarrekening en het bestuursverslag);
- . personeelsleden: (samenvatting van) de jaarrekening, bestuursverslag en schoolgids;
- . leden schoolvereniging: schoolgids, uitslagen Cito- of andere toetsen, andere belangrijke onderwijsresultaten, jaarrekening en bestuursverslag;
- . kerkenraden: schoolgids en bestuursverslag;
- . inspectie: schoolgids, schoolplan, uitslagen van Cito- of andere toetsen;
- . samenwerkingsverband passend onderwijs: verantwoording inzet ondersteuningsmiddelen, structuur van basis- en extra ondersteuning (schoolondersteuningsprofiel);
- . gemeente: ontwikkeling leerlingenaantallen (en prognoses), schoolgids en resultaten onderwijsachterstandenbeleid;
- . voortgezet onderwijs: uitslagen Cito- of andere toetsen groep 8 en schoolgids;
- . welzijnswerk: op verzoek verstrekken van gegevens die nodig zijn voor de jeugdhulpverlening.

### ***C10.3. Verantwoording 'directie → bestuurders' en 'bestuurders → toezichhouders'***

De directie legt door middel van een rapportage verantwoording af aan het bestuur. In die rapportage wordt informatie gegeven over de actuele stand van zaken en de plannen die er zijn voor de toekomst. Dit gebeurt systematisch in de vorm van verslagen (indien mogelijk) met kengetallen, en ad-hoc bij onvoorziene omstandigheden. De informatie uit de deze rapportage dient mede als basis voor de verschillende verantwoordingsdocumenten. De bestuurders leggen op basis van die rapportage aan de toezichhouders verantwoording af. Uit deze verantwoordingsrapportage dient te blijken dat de beoogde resultaten (gestelde doelen) binnen de grenzen van de toegestane handelingsruimte geheel of gedeeltelijk bereikt zijn. Daarin wordt dus een terugblik gegeven.

### ***C11. 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 directie.

Dat houdt voor commissies ingesteld door bestuurders in:

- . de bestuurders zullen geen commissie werk opdragen dat al aan de directie is opgedragen;
- . als de directie een beroep doet op de kennis van een bestuurslid, dan geschiedt dat niet vanuit de positie van bestuurder;
- . commissies zullen gewoonlijk ad-hoc bijeen geroepen worden;
- . commissies oefenen geen gezag uit over de **scho(o)l(en)**;
- . commissies rapporteren aan de bestuurders over hun werkzaamheden

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

### ***C12.1 Evaluatie functioneren bestuurders en directie***

De bestuurders bouwen elk jaar een vast evaluatiemoment in om het eigen functioneren en dat van de directie te evalueren. Tevens wordt het bestuurlijk beleidskader geëvalueerd. Dit moment is opgenomen in de planning in de beleid- en begrotingscyclus.

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 toezichhouders;
- . de bestuurders bespreken de relatie tot de directie ;
- . 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 gewerkt overeenkomstig de specifieke bevoegdheden van de bestuurders en de directie;
- . 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.

### **C12.2. Evaluatie functioneren toezichhouders**

De toezichhouders bouwen elk jaar een vast moment in om het eigen functioneren en het functioneren van het toezichtkader te evalueren. De evaluatie wordt – in principe - specifiek afgestemd op de speerpunten van het voorgaande jaar.

### **C13. Vergaderingen en functionarissen**

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

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

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

#### **C13.1 Gezamenlijke vergaderingen**

De voorzitter van de gezamenlijke vergadering is een **toezichhouder**. De secretaris is een bestuurder. Ook in de gezamenlijke vergaderingen moeten de functies van toezichhouder en bestuurder duidelijk gescheiden zijn. De voorzitter ziet hierop toe.

#### **C13.2 Vergaderingen van toezichhouders**

De voorzitter van de toezichhouders:

- . is belast met de leiding van de vergaderingen van de toezichhouders, die hij na overleg met de notulist tijdig doet bijeenroepen, alsmede met de handhaving van de bepalingen die in de statuten en het (huishoudelijk) reglement en dit beleidskader 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 toezichhouders:

- . is belast met het bijeenroepen van de vergaderingen;
- . houdt nauwkeurig aantekening van hetgeen in de vergaderingen wordt verhandeld en verzorgt de notulen. In geval er een gecombineerde vergadering van bestuurders en toezichhouders is, heeft de secretaris van de bestuurders deze taak.

De budgethouder van de toezichhouders is belast met de financiële administratie van (het budget van) de toezichhouders.

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

#### **C13.3 Vergaderingen van bestuurders**

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 dit beleidskader 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 vergaderingen van de bestuurders;
- . (of een aan te wijzen notulist) houdt nauwkeurig aantekening van hetgeen in de vergaderingen wordt verhandeld en verzorgt de notulen;
- . voert de correspondentie van de **stichting/vereniging** en draagt zorg voor het bewaren van het archief;
- . draagt er zorg voor, dat op elke vergadering een exemplaar van de statuten en van het (huishoudelijk) reglement aanwezig zijn;
- . verzorgt het jaarverslag van de stichting.

De penningmeester van de bestuurders:

- . is verantwoordelijk voor de financiële administratie van de **stichting/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 stichting;
- . 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;
- . In de bestuursvergadering in mei of juni brengt de penningmeester 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 maakt integraal deel uit van het strategisch bestuursbeleidskader.*

### **D1. Schakel bestuur-directie**

In deze paragraaf leggen de bestuurders vast hoe ze hun relatie met de directie - en daarmee met het personeel en met de **scho(o)l(en)** - 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 directie is gelegen in dit strategisch bestuursbeleidskader. Dit document is voor zowel de bestuurders als de directie de basis waarop zij elkaar kunnen aanspreken. Hier is dus sprake van wederkerigheid.

De directie fungeert voor de bestuurders als eerste aanspreekpunt.

De "lijnen" vanuit en naar de bestuurders gaan in principe via de directie. De bestuurders bepalen het beleid door middel van het vaststellen van te bereiken strategische doelen en het stellen van kaders na goedkeuring van de toezichthouders. De directie is eindverantwoordelijk voor het uit te voeren beleid binnen de handelingsruimte van de gestelde kaders.

Hij is tevens adviseur/beleidsondersteuner (*besturen dienen hier hun eigen keus maken*) en zal mede uit dien hoofde punten aandragen voor de vergaderingen van de bestuurders.

#### **D1b. Communicatie met de directie**

De bestuurders en toezichthouders zullen nooit instructies geven aan personen die direct of indirect rapporteren aan/onder leiding staan van de (algemeen) directeur. Alleen officieel meegedeelde besluiten/opdrachten zijn bindend voor de directie. De directie 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 directie 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 directie is integraal verantwoordelijk voor wat er in de **scho(o)l(en)** 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 directie te zijn.

NB. Personeelsbeoordeling is een taak van de directie, met uitzondering van die van de directie 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 directie. Delegeren van deze bevoegdheden is ook mogelijk.

De bestuurders dragen binnen door de toezichthouders goedgekeurde kaders (voornamelijk) uitvoerende taken en bevoegdheden over aan de directie. De bestuurders sturen de directie aan door middel van geschreven beleidsuitspraken over de te behalen doelen en over de te respecteren handelingsruimte.

Nader gespecificeerd houdt dit voor gedelegeerde / gemandateerde verantwoordelijkheden in:

- De bestuurders stellen beleid op - binnen de door de toezichthouders gedane richtinggevende uitspraken - dat de directie 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;
- De directie is bevoegd om de specifieke bepalingen naar redelijkheid en billijkheid te interpreteren en daarbinnen zelfstandig te beslissen en deze beslissingen in uitvoering te nemen;
- De bestuurders kunnen hun specifieke bepalingen wijzigen, maar zolang een bepaald mandaat of een delegatiebesluit van kracht is, zullen de bestuurders de gerechtvaardigde keuzes van de directie respecteren en steunen.

### ***D1e. Schorsing en vernietiging van besluiten.***

De bestuurders kunnen maatregelen en/of besluiten van de directie of derden wegens strijd met enig geldende regeling en/of wegens mogelijke schade aan de belangen van de (naam van het bestuur) en scho(o)l(en) bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk vernietigen.

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

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

### ***D1f. Toezicht op de directie***

Bestuurders en directie 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 beleid- en begrotingscyclus 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 directie, i.c. van de scho(o)l(en), regelmatig en systematisch, doch doen dit alleen tegen de expliciet gedane beleidsuitspraken, de uitspraken over de te behalen doelen en het opereren van de scho(o)l(en) en binnen de vastgelegde handelingsruimte. Gegevens die daar niet over gaan zullen niet in de beoordeling worden betrokken.

Meer specifiek houdt dit het volgende in:

- de directie verantwoordt zich regelmatig aan de bestuurders via de managementrapportage. 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 directie 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;
- de norm voor beoordeling zal zijn “redelijke en billijke” interpretatie en uitvoering van het formuleerde 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 richtingge-

vende uitspraken in te behalen doelen en het opereren van de **scho(o)l(en)** 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 hebben het recht door bezoeken aan de **scho(o)l(en)**, gesprekken met het management, personeelsleden en adviesraad zich een mening te vormen over de algehele gang van zaken in de instelling.

### ***D1h. Vaststelling en goedkeuring strategisch bestuursbeleidskader***

1. De bestuurders stellen de directie in de gelegenheid (schriftelijk) advies uit te brengen over de vaststelling en iedere voorgenomen wijziging van het strategisch bestuursbeleidskader.
2. De directie wordt door de bestuurders in de gelegenheid gesteld – voordat het advies wordt uitgebracht – met de bestuurders overleg te voeren.
3. De bestuurders stellen de directie 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 wil volgen, stellen ze de directie in de gelegenheid met hen overleg te voeren, alvorens definitief over het advies te besluiten.
5. Bij verschil van mening tussen bestuurders en directie 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 directie.

## ***D2. Algemeen***

In de vorige onderdelen van dit hoofdstuk is de verhouding met de (algemeen) directeur beschreven. Hierna gaat het over de wijze waarop de uitoefening van die taken plaatsvindt. Die uitoefening van de taken wordt uitgewerkt in het managementstatuut en een beschrijving van doelen en kaders voor elk domein van het bestuurlijk handelen<sup>6</sup>.

### ***D2a. Algemene taken en bevoegdheden van de directie.***

1. De directie draagt zorg voor de voorbereiding en uitvoering van de besluiten, zoals genoemd in dit strategisch bestuursbeleidskader.
2. De directie 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 directie ziet toe op de naleving van wettelijke bepalingen, vastgestelde beleidsdocumenten, regelingen en procedures en gemaakte afspraken.
4. De algemeen directeur maakt met iedere locatiedirecteur van de scholen uitgaande van de **stichting/vereniging** (schriftelijke) afspraken over de uitvoering van het strategisch bestuursbeleidskader.
5. De (algemeen) directeur maakt met de locatiedirecteur (schriftelijke) afspraken over het opstellen en de uitvoering van meerjarenplannen en jaarplan(en) genoemd in B1.
6. De (locatie)directeur oefent de taken en bevoegdheden uit die de algemeen directeur/de bestuurders aan hem mandateert, 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.

---

<sup>6</sup> Ook hier gaan we weer uit van het one-tier model omdat deze optie door de meeste scholen van de VBSO gekozen is. Hebt u een ander model dan moet u in het hierna volgende zelf wijzigingen aanbrengen.

7. De (locatie)directeur ziet toe op de naleving van de juiste toepassing van voor zijn school vastgestelde regelingen en procedures en het nakomen van gemaakte afspraken.
8. De (locatie)directeur is voorzitter van de personeelsvergadering van zijn school.
9. De (locatie)directeur is verantwoordelijk voor zowel het opstellen van als voor het - na vaststelling door de bestuurders en goedkeuring door de toezichthouders - uitvoeren van (onderdelen van) de bij lid 5 bedoelde plannen, voor zover het zijn school betreft.
10. De (locatie)directeur kan zich bij het uitoefenen van de aan hem toebedeelde taken en bevoegdheden, na goedkeuring door de (algemeen) directeur, laten ondersteunen door personen binnen of (ook na goedkeuring door de bestuurders) door de personen buiten de school. Dergelijke ondersteuning laat onverlet de eindverantwoordelijkheid van de (locatie)directeur terzake.
11. De (locatie)directeur heeft – met inachtneming van de uitgangspunten, zoals geformuleerd in dit strategisch bestuursbeleidskader – de volgende taken en bevoegdheden:
  - a) De (locatie)directeur is belast met de dagelijkse leiding van de school.
  - b) De (locatie)directeur is belast met de zorg voor de schoolorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs op de school.
  - c) De (locatie)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 uitspraak, de specifieke bepalingen en de prestatie indicatoren al dan niet is voldaan.

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

### E1. Inleiding op de domeinen

#### *E3a. Kernopdracht*

Onze 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, directie en team.

Voor onze schoolorganisatie(s) luidt de **kernopdracht** als volgt:

De (basis)scho(o)l(en) draagt/dragen 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.

#### *E3b. Visie*

Voor onze schoolorganisatie(s) 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.

## E2. Identiteit

### E2a. Inleiding op het domein

Voor onze schoolorganisatie(s) 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 richtinggevend principes en grondbeginselen. Het is het fundament, het kader, het uitgangspunt en de richtingaanwijzer voor het handelen van toezicht-houders, bestuurders, directie en personeel.

Voor onze schoolorganisatie is de **grondslag** als volgt geformuleerd:

De stichting heeft als grondslag voor haar onderwijs de onveranderlijke waarheid in Gods Woord geopenbaard en verklaard in de 'Drie Formulieren van Enigheid', zoals vastgelegd op de Nationale Synode van Dordrecht in de jaren 1618 en 1619 en nader omschreven

'dat deze leer gefundeerd is op de volle erkenning van de staat der rechtheid, waarin de mens was geschapen, alsmede de algehele erkenning van de doodstaat van de mens en diens zedelijke onmacht ten goede;

dat daarmee onlosmakelijk verbonden is het wezenlijk onderscheid tussen de uitwendige en inwendige roeping, waarvan de eerste, ieder die het Woord hoort, temeer alle onschuld beneemt en de tweede door Gods soevereine eenzijdige bediening het ware leven der genade werkt bij de uitverkorenen, bij wien deze uitwendige roeping bij de wedergeboorte het middel is tot zaligheid;

dat diensvolgens op de voorgrond staat de soevereine, eenzijdige bediening der genade, welke soevereine bediening geheel en al voortvloeit uit het eeuwig raadsbesluit Gods, waarin Hij van eeuwigheid besloten heeft, wie zalig zal worden en de middelen daartoe;

dat dit eeuwig raadsbesluit Gods mede zozeer betrekking heeft op de uitverkorenen, dat de gehele schepping nog slechts bestaat om hunnentwil en alle tijdelijke en geestelijke weldaden hun uit Christus als hun Hoofd en Heere toekomen, terwijl de tijdelijke zegeningen, die de verworpenen toevloeien niet door Christus voor hen zijn verworven;

dat hoewel de Vader door Christus alle dingen regeert, de algemene genade geen vrucht is van Christus' zoenverdienste, doch als behorend tot de Voorzienigheid Gods, de betoning is van goedertierenheid, verdraagzaamheid, lankmoedigheid des Vaders, die Hij de mensen bewijst, opdat de verworpenen, zowel als de uitverkorenen worden voortgebracht, onderhouden en geregeerd tot verheerlijking van Gods rechtvaardigheid en barmhartigheid naar Zijn soeverein Welbehagen.'

### E2c. Toezichthouders

#### a. Richtinggevend 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;
- . De **scho(o)l(en) word(t)(en)** bezocht door leerlingen van wie de ouders de grondslag van de **scho(o)l(en)** onderschrijven.

#### b. 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**

### **a. Specifieke bepalingen**

- . 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 zal er minimaal 1 keer per week (tijdens de Bijbelles) onderwijs worden gegeven uit de Catechismus.
- . In alle groepen zal er wekelijks een (deel van een) psalmvers worden aangeleerd.
- . De keuze van de overige te zingen liederen wordt gedaan aan de hand van een vastgestelde lijst.
- . Zaken waarvan de directie 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 directie draagt de verantwoordelijkheid dat hijzelf geen activiteiten, praktijken, besluiten, omstandigheden veroorzaakt noch toestaat die in strijd zijn met de grondslag van de **scho(o)l(en)**.
- . Een hoge score op tevredenheidsmetingen bij ouders en/of personeel op het punt van identiteit mag nooit boven de grondslag van de **scho(o)l(en)** worden gesteld.
- . Bij verschil van mening tussen directeur en ouders over toelating van een leerling is tijdens een vervolgesprek met die ouders tevens een bestuurslid aanwezig.
- . Er is een toelatingsbeleid dat gebaseerd is op de grondslag van de **scho(o)l(en)**.
- . De kaders voor het personeel worden uitgewerkt in het domein Personeel.

### **b. Prestatie-indicatoren**

- . Het schoolgemiddelde van de verschillende groepen bij het midden- en eindrapport voor Bijbelonderwijs, Psalmvers en Catechismus is minimaal 9.
- . De scores voor de vragen die betrekking hebben op identiteit in de oudertevredenheidsmeting zijn minimaal voldoende;

## **E2e. Directie.**

De directie beschrijft hieronder op hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein.

## E3. Onderwijs

### E3a. Inleiding op het domein

De (basis)scho(o)(l)(en) draagt/dragen 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 (bezinning). 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 te koppelen.

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

### E3b. Toezichthouders

#### a. Richtinggevende uitspraken

- . Alle activiteiten worden uitgevoerd met inachtneming van onze identiteit zoals hiervoor in D3 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 scho(o)(l)(en) zorg(t)(en) 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 scho(o)(l)(en) is veilig en ondersteunend voor de leerlingen.
- . Het pedagogisch handelen van de leraren leidt tot een fysiek en psychisch veilige en ondersteunende leeromgeving.

#### b. Specifieke bepalingen

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

### E3c. Bestuurders

#### a. Specifieke bepalingen

- . De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich de leerinhouden eigen te maken.
- . De leerlingen spelen een actieve rol spelen 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.
- . Voor de verschillende opbrengstonderdelen worden schoolspecifieke prestatie-indicatoren 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 protocol voor het omgaan met moderne media bij het geven van onderwijs.

*b. Prestatie-indicatoren*

- . Voor de methode-onafhankelijke tussentijdse-toetsen voor rekenen, taal, lezen, begrijpend lezen en Engels worden de schooleigen streefdoelen gehaald.
- . De resultaten voor de methode-onafhankelijke tussentijdse-toetsen voor rekenen, taal, lezen en begrijpend lezen liggen op of boven de door de inspectie vastgestelde norm voor de scholengroep (op basis van leerlinggewicht) waartoe de school behoort.
- . Bij de methode-onafhankelijke toetsen voor rekenen, taal, lezen en begrijpend lezen is er 'gemiddeld genomen' geen sprake van onderpresteren. De groepen (bezien per leerjaar) weten door de jaren heen het gemiddelde niveau vast te houden.
- . Bij maximaal 5 % van de leerlingen uit een leerjaar is er sprake van onderpresteren.
- . De kleutergroepverlenging blijft binnen de (door de inspectie gehanteerde) norm van 12 %. Bij afwijken daarvan dient de school dit te onderbouwen.
- . Het aantal doublures in de groepen 3-8 blijft binnen de (door de inspectie gehanteerde) norm van 3 %. Bij afwijken daarvan dient de school dit te onderbouwen.
- . Het percentage leerlingen in groep 8 van 12 jaar en ouder blijft binnen de (door de inspectie gehanteerde) norm van 5 %. Bij afwijken daarvan dient de school dit te onderbouwen.
- . De totaalscore voor de CITO-eindtoets of voor het Schooleindonderzoek ligt, op of boven de door de inspectie vastgestelde ondergrens van de scholengroep (op basis van leerlinggewicht) waartoe de school behoort.
- . De totaalscore voor de CITO-eindtoets of voor het Schooleindonderzoek ligt, over drie jaren gezien, gemiddeld genomen, minimaal op het (door de inspectie vastgestelde) landelijk gemiddelde van de scholengroep (op basis van leerlinggewicht) waartoe de school behoort.
- . De voor de opbrengstonderdelen ingestelde schoolspecifieke prestatie-indicatoren worden gehaald.
- . Het percentage leerlingen dat aan het begin van het derde jaar in het VO op of boven het door de basisschool verwachte niveau presteert ligt op minimaal 80 %.
- . Alle scores in de zelfevaluatievragenlijsten en de personeelstevredenheidsspeiling voor de onderwerpen op het gebied van onderwijs zijn minimaal voldoende;

**E3d. Directie**

De directie beschrijft hieronder op hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezicht-houders en bestuurders is bepaald voor dit domein. Dit wordt verder uitgewerkt in het Schoolplan. Tevens beschrijft de directie binnen welke termijn dit plan ter vaststelling aan het bestuur zal worden aangeboden.

## E4. Personeel

### E4a. Inleiding op het domein

Voor het personeel zijn er de volgende voorschriften van belang:

- Beleidskader arbeidsvoorwaardenbeleid VBSO;
- Personeelsbeleidsplan van de VBSO.

### E4b. Toezichthouders

#### a. Richtinggevende uitspraken

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

#### b. Specifieke bepalingen

- . De richtinggevende uitspraken worden uitgewerkt in een personeelsbeleidsplan.
- . In het personeelsbeleidsplan wordt opgenomen dat, om gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen, een flexibele schil van personeel wordt aangehouden.

### E4c. Bestuurders

#### a. Specifieke bepalingen

- . De bepalingen over personeelsbeleid in het beleidskader arbeidsvoorwaarden van de VBSO worden nageleefd;
- . Bij een sollicitatieprocedure zorgt de directie voor het voortraject, advisering aan de bestuurders en na benoeming voor de introductie en de begeleiding in de organisatie;
- . Ondertekening van het identiteitsdocument is voorwaarde voor benoeming;
- . Tijdens de functioneringsgesprekken wordt gevraagd of benoemde nog steeds instemt met de inhoud van het identiteitsdocument.

#### b. Prestatie-indicatoren

- . Minimaal twee keer per jaar wordt een identiteitsgebonden onderwerp behandeld met het bij het onderwijs betrokken personeel;
- . Alle scores in de zelfevaluatievragenlijsten en de personeelstevredenheidsspeiling voor de onderwerpen op het gebied van personeelsbeleid zijn minimaal voldoende;
- . Om het jaar worden respectievelijk functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden. Het eerste gesprek met een personeelslid is een functioneringsgesprek;
- . In het kader van het functioneren krijgt elke leerkracht minimaal 1x per jaar een lesbezoek door of namens de directie;
- . De directie is ingeschreven in het schoolleidersregister;
- . Alle leerkrachten zijn ingeschreven in het lerarenregister;
- . Elk personeelslid heeft een actueel bekwaamheidsdossier;
- . Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt minimaal eens per vier jaar geactualiseerd;
- . Voor elk nieuw personeelslid is een begeleidingsplan opgesteld;
- . Het ziekteverzuim op de **scho(o)l(en)** mag niet meer zijn dan **?** %;
- . Van personeel dat langer dan 3 maanden ziek is wordt tweemaandelijks geïnformeerd over de begeleiding en de resultaten daarvan.

- . Het percentage personeel dat ontslag neemt mag niet meer zijn dan ?% per jaar. Overschrijding van dit percentage hoeft pas gemeld te worden wanneer het meer dan ? personeelsleden betreft;
- . Er worden minimaal 8 personeelsvergaderingen gehouden;
- . Uit de verslagen van de personeelsvergaderingen blijkt dat het personeel betrokken is en wordt bij de ontwikkeling van onderwijskundig beleid.
- . De uitkomst van de zelfevaluatievragenlijst en de tevredenheidspeilingen wordt met het personeel doorgenomen en er wordt gezamenlijk bepaald welke verbeteractiviteiten nodig zijn en welke prioriteit deze activiteiten moeten krijgen.
  
- . Voor de prestatie-indicatoren met betrekking tot Leefklimaat op school (fysieke en sociale veiligheid) zie domein 'Huisvesting en inrichting'.

#### ***E4d. Directie***

De directie beschrijft hieronder op hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein. Dit wordt verder uitgewerkt in het Personeelsbeleidsplan. Tevens beschrijft de directie binnen welke termijn dit plan ter vaststelling aan het bestuur zal worden aangeboden.

## 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 **scho(o)l(en)**. Voorbeelden van personen en organisaties waarmee gecommuniceerd wordt, zijn: ouders, personeel, overheid, samenwerkingsverbanden.

### E5b. Toezichthouders

#### a. Richtinggevende uitspraken

- . De interne en externe communicatie is volwaardig en professioneel.
- . De **scho(o)l(en) onderhoud(t)(en)** functionele contacten met de relevante belanghebbenden.

#### b. 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 participerende kerken worden functionele contacten onderhouden.
- . De communicatie met de adviesraad is gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

### E5c. Bestuurders

#### a. Specifieke bepalingen

- . In de procedure toelatingsbeleid is minimaal het volgende opgenomen:
  - Voor alle leerlingen die tot de **scho(o)l(en)** worden toegelaten, geldt dat hun ouders instemmen dat hun kind(eren) wordt (en) onderwezen in en vanuit de grondslag van onze **scho(o)l(en)**. Voorafgaand aan de toelating dienen de ouders een aanmeldingsformulier in te vullen voor zakelijke gegevens. Zij verklaren zich akkoord m.b.t. de hierboven genoemde instemmingsbepaling. 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 **scho(o)l(en)** 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.
- . 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 **scho(o)l(en)**.
- 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 gedragscode voor gebruik van internet, mail en sociale media.
- Het communicatieprotocol voor externe contacten bevat minimaal de volgende onderdelen:
  - Omgaan met de media.
  - Woordvoerderschap .

*b. Prestatie-indicatoren*

- Alle scores in de oudertevredenheidsspeiling voor de vragen over de communicatie zijn minimaal voldoende.
- Alle scores in de personeelstevredenheidsspeiling voor de vragen over de communicatie (incl. de wijze van besluitvorming) zijn minimaal voldoende.
- Uit de verslaglegging van de adviesraad blijkt dat deze raad positief is over de wijze waarop gecommuniceerd wordt met deze raad namens het bestuur en door het toezicht.
- Periodieke rapportage over het aantal, soort en afhandeling van klachten.

***E5d. Directie***

De directie beschrijft hieronder hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein. Dit wordt verder uitgewerkt in de schoolgids. Tevens beschrijft de directie binnen welke termijn de schoolgids ter vaststelling aan het bestuur zal worden aangeboden.

## 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 directie 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

#### a. 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 middelen worden maximaal aangewend voor onderwijsdoeleinden.

#### b. 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

#### a. Specifieke bepalingen

- . De organisatie beschikt over de volgende documenten op financieel gebied:
  - (Meerjaren) formatieplan.
  - (Meerjaren) huisvestingsplan.
  - (Meerjaren) onderhoudsplan.
  - (Meerjaren) investeringsplan.
  - (Meerjaren) begroting omvattende de te verwachten uitgaven van de voorgaande plannen.
  - Leerlingprognose voor de komende 5 jaar.
  - Liquiditeitsbegroting.
- . De organisatie blijft binnen de financiële kaders die in de desbetreffende begrotingen zijn aangegeven. Indien noodzakelijk worden de begrotingen tussentijds aangepast.

b. Prestatie-indicatoren<sup>7</sup>

- . De liquiditeit dient minimaal 2,0 te zijn.
- . De solvabiliteit dient tussen de 0,5 en de 0,8 te liggen.
- . De rentabiliteit schommelt tussen de -1,5 en 5 %.
- . Het weerstandsvermogen dient hoger te zijn dan 15 % c.q. 35 %.
- . De kapitalisatiefactor dient tussen de 60 % en de 90 % te liggen.
- . Het (meerjaren)formatieplan is vóór 1 mei van het nieuwe schooljaar vastgesteld en goedgekeurd.
- . De overige plannen en begrotingen zijn jaarlijks vóór 31 december vastgesteld en goedgekeurd.
- . Uiterlijk 1 mei van het nieuwe kalenderjaar is het jaarverslag gereed en wordt daarin verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid, de resultaten en over de aanwending van de publieke en private middelen.
- . De kosten van overhead (directietaken, IB-taken, conciërge cq schoonmaak, administratie, ICT en schoolmaatschappelijk werk) zijn kleiner dan 25 % van de loonkosten.

### **E6d. Directie**

De directie beschrijft hieronder hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein. Dit wordt verder uitgewerkt in het Financieel beleidsplan. Tevens beschrijft de directie binnen welke termijn dit plan ter vaststelling aan het bestuur zal worden aangeboden.

---

<sup>7</sup> Kengetallen (december 2013) **Liquiditeit:** Minimaal 2%. **Solvabiliteit:** Minimaal 0,5. **Rentabiliteit:** Hiervoor geldt geen echte norm. Het is afhankelijk van de situatie en vermogenspositie van de scho(o)l(en). Indien de scho(o)l(en) het vermogen qua omvang ongewijzigd wilt/willen houden dan moet de rentabiliteit gelijk zijn aan de inflatie om te voorkomen dat het huidige vermogen minder waard wordt. Om te voorkomen dat er onnodig veel opzij gezet wordt in een jaar is een bovengrens van 5% in het algemeen het maximum. **Weerstandsvermogen:** Als ondergrens kan uitgegaan worden van 15%. De scho(o)l(en) die ontheffing hebben van deelname aan het vervangingsfonds/Participatiefonds kunnen uitgaan van een ondergrens van 35% in plaats van 15% (aanvullende risico's moeten vanuit het vermogen kunnen worden opgevangen). **Kapitalisatiefactor:** De inspectie hanteert normaliter een bovengrens van 60%. Bij de bepaling van deze norm is rekening gehouden met 'normale bedrijfsvoering'. De ontheffing VF/PF valt hier buiten en zorgt er dus voor dat dit kengetal als bovengrens voor die scho(o)l(en) niet bruikbaar is. Bij eerdere onderzoeken door de inspectie naar de vermogenspositie van besturen in het primair onderwijs werd niet 60% maar 90% als absolute bovengrens gehanteerd.

## 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

#### a. Richtinggevende uitspraken

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

#### b. 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 stichting/vereniging.

### E7c. Bestuurders

#### a. 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 **scho(o)l(en) beschik(t)k(ken)** 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.

#### b. Prestatie-indicatoren

- . Eenmaal per jaar worden de gebouwen en het materieel geïnspecteerd en van de bevindingen wordt een rapport opgemaakt met een begroting van de te maken kosten voor vervanging of herstel. De rapportage dient uiterlijk in september te zijn uitgebracht om de te maken kosten nog in de begrotingen voor het komende jaar mee te nemen.
- . In de personeelsvergaderingen wordt huisvesting en materieel minimaal 2 maal per jaar geagendeerd. De reacties van het personeel worden voorzien van een advies van de directie in het bestuur besproken.
- . Alle scores in de zelfevaluatievragenlijsten en de personeelstevredenspeiling voor de onderwerpen op het gebied van huisvesting en inrichting zijn minimaal voldoende;



- . Alle scores in de oudertevredenheidsspeiling voor de onderwerpen op het gebied van huisvesting en inrichting zijn minimaal voldoende;
- . Uit de schoonmaakcontrole die minimaal 1x per jaar wordt gehouden blijkt dat alle ruimtes naar behoren worden schoongemaakt.
- . Om een goed beeld te houden van de arbeidsomstandigheden en het leefklimaat wordt:
  - eenmaal per 4 jaar een RI&E uitgevoerd
  - eens in de ? jaar een personeelstevredenheidsspeiling en een leerlingtevredenheidsspeiling afgenomen;
- . Minimaal eens per jaar worden de BHV'ers getraind;
- . Minimaal eens per jaar wordt een ontruimingsoefening gehouden;
- . Elk voorval m.b.t. seksuele intimidatie wordt direct gemeld aan bestuur en toezichhouders;
- . Half jaarlijks wordt het aantal incidenten m.b.t. discriminatie, agressie, en geweld gemeld.
- . De speelvoorzieningen zijn veilig en worden minimaal elke 3 jaar extern geïnspecteerd en elk kwartaal intern. Deze controles worden gedocumenteerd. Onder en rond de speelvoorzieningen ligt valdempend materiaal.

### ***E7d. Directie***

De directie beschrijft hieronder hoofdlijnen hoe hij uitvoering geeft aan hetgeen door toezichthouders en bestuurders is bepaald voor dit domein. Dit wordt verder uitgewerkt in het Huisvestingsplan. Tevens beschrijft de directie binnen welke termijn dit plan ter vaststelling aan het bestuur zal worden aangeboden.

## F. Verantwoordingsrapportage

### F1. Vaststellen en goedkeuren documenten en plannen

Toelichting bij de onderstaande tabel.

1. Directie → stelt op.
2. Bestuur → stelt vast.
3. Toezicht → keurt goed.

<b>Domein Identiteit</b>	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	Actie
<b>Domein Onderwijs</b>	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	Actie
1. Schoolplan										X			1x per vier jaar vaststellen / jaarlijks actualiseren.
2. Van het schoolplan afgeleide jaarplannen										X			jaarlijks vaststellen.
3. Ondersteuningsprofiel										X			Vierjaarlijks vaststellen en jaarlijks actualiseren
<b>Domein Personeel</b>	s	o	n	d	j	f	m	a	m	J	j	a	Actie
1. Personeelsbeleidsplan													1x per vier jaar vaststellen / jaarlijks actualiseren.
<b>Domein Communicatie</b>	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	Actie
1. Communicatieplan										X			1x per vier jaar vaststellen / jaarlijks actualiseren.
2. Schoolgids										X			Jaarlijks vaststellen
3. Actualisering overige plannen, regelingen, procedures, protocollen		X											Jaarlijks actualiseren
<b>Domein Financiën</b>	s	O	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	Actie
1. Overzicht: Realisatie van de indicatoren bij uitvoering van onderstaande plannen.													Jaarlijks actualiseren
2. Treasurystatuut								X					Jaarlijks actualiseren
3. financiële paragraaf (meerjaren)formatieplan							X						Jaarlijks actualiseren
4. financiële paragraaf (meerjaren)huisvestingsplan		X											Jaarlijks actualiseren
5. (meerjaren)onderhoudsplan		X											Jaarlijks actualiseren
6. (meerjaren)investeringsplan		X											Jaarlijks actualiseren
7. (meerjaren)begroting		X											Jaarlijks actualiseren
8. Liquiditeitsbegroting			X										Jaarlijks actualiseren
9. Jaarverslag							X						Jaarlijks actualiseren
10. Leerlingprognose komende vijf jaar		X											Jaarlijks actualiseren
<b>Domein Huisvesting</b>	s	O	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a	Actie
1. Huisvestingsplan										X			1x per vier jaar vaststellen / jaarlijks actualiseren.
2. Onderhoudsplan										X			Jaarlijks actualiseren
3. Veiligheidsplan										X			Jaarlijks actualiseren

## F2. Toezichtkader

### Toelichting bij / aandachtspunten n.a.v. het toezichtkader

1. Kernindicator → Over deze indicator wordt altijd gerapporteerd.
2. Overige indicatoren → Alleen over rapporteren indien onvoldoende.  
*Jaarlijks kan de het toezichtkader aangepast worden / afgestemd worden op de specifieke schoolsituatie.*
3. In de kolom 'norm' wordt aangegeven wanneer een indicator de kleur rood of oranje moet krijgen. In alle andere gevallen krijgt een indicator de kleur groen
4. Per indicator wordt verslag gedaan middels het rapportageformat.
5. Onderliggende documenten op een voor ieder (directie, bestuur en toezicht) benaderbare plaats beschikbaar stellen.
6. Toezichthouders kunnen per indicator steekproefsgewijs onderliggende documenten opvragen.
7. Toezichthouders kunnen jaarlijks het toezichtkader actualiseren (door b.v. indicatoren toe te voegen aan de kernindicatoren.)
8. Route:
  - 1) Directie stuurt rapportage naar bestuur.
  - 2) Overleg directie-bestuur.
    - Bestuur beoordeelt de rapportage en vraagt eventueel om aanvulling/aanscherping.
    - Bestuur beschrijft (indien relevant) de eigen acties, conclusies, aanbevelingen en besluiten in de rapportage.
  - 3) Bestuur stuurt de rapportage door naar het toezicht.
  - 4) Overleg bestuur-toezicht
    - Toezichthouders beoordelen de rapportage en vragen eventueel om aanvullende informatie.
    - Toezicht beschrijft (indien relevant) de eigen acties, conclusies, aanbevelingen en besluiten in de rapportage.

Domein	In welke maand												Norm		Rapportage
Domein Identiteit	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a			Rapportage
1. Activiteiten conform grondslag										x			< 100 %		
2. Oudertevredenheidsmeting onderdeel identiteit.													< 100 %		Resultaten, conclusies en acties.
3. Ondertekening identiteitsbrief										x			< 100 %		Percentage, conclusies en acties.
4. Jaarlijks bezoek 50 % v.d. leerkrachten										x			< 100 %		Wie, ervaringen, acties.
5. Schoolgemiddelde van Bijbelonderwijs, Ps. en Cat.				x						x			< 9,0	< 9,2	Resultaten, conclusies en acties.
Domein Onderwijs	s	o	n	d	j	f	m	a	m	j	j	a			Rapportage
1. Realisering van de (uitgewerkte) plannen ligt op schema	x			x			x						< 90 %	< 100 %	Voortgang
2. De (uitgewerkte) plannen hebben het gewenste effect. (per plan aangeven)	x			x			x						Nee		Conclusies en acties
3. Uitslag Personeelstevredenheidspeilingen onderdelen onderwijs.										X			< 100 %		Resultaten, conclusies en acties.
4. Uitslag oudertevredenheidspeiling onderdelen onderwijs.										X			< 100 %		Resultaten, conclusies en acties.
5. Tussentijdse resultaten rekenen, lezen, begrijpend lezen t.o.v. de inspectienorm.	x						x						< 100 %		Resultaten (trends), conclusies en acties.
6. Tussentijdse resultaten rekenen, lezen, begrijpend lezen	x						x						< 75 %	< 90 %	Resultaten (trends), conclusies en acties.





## Bijlage 1: Format verantwoordingsrapportage

# VERANTWOORDINGSRAPPORTAGE

### 1. IDENTITEIT

1. Activiteiten conform grondslag	
2. Oudertevredenheidsmeting onderdeel identiteit.	
3. Ondertekening identiteitsbrief	
4. Jaarlijks bezoek 50 % v.d. leerkrachten	
5. Schoolgemiddelde van Bijbelonderwijs, Ps. en Cat.	

### 2. ONDERWIJS

1. Realisering van de (uitgewerkte) plannen ligt op schema	
2. De (uitgewerkte) plannen hebben het gewenste effect. (per plan aangeven)	
3. Uitslag Personeelstevredenheidspeilingen onderdelen onderwijs.	
4. Uitslag oudertevredenheidspeiling onderdelen onderwijs.	
5. Tussentijdse resultaten rekenen, lezen, begrijpend lezen t.o.v. de inspectienorm.	
6. Tussentijdse resultaten rekenen, lezen, begrijpend lezen t.o.v. de streefdoelen.	
7. Presteren oud-leerlingen in het VO conform advies BAO	
8. Eindtoets (score ligt boven de inspectienorm)	
9. Gemiddelde score van de eindtoets over drie jaren.	
10. Inspectierapporten.	
11. Onderpresteren leerlingen bij tussentijdse methodeonafhankelijke toetsen (per leerjaar)	
12. Onderpresteren leerlingen bij Eindtoets	
13. Kleutergroepverlenging	
14. Doublures per schooljaar	
15. Leerlingen ouder dan 12 jaar per schooljaar	
16. Resultaten LVS sociaal emotionele ontwikkeling.	

### 3. PERSONEEL

1. Twee keer per schooljaar een identiteitsgebonden onderwerp behandeld (binnen één maand na behandeling rapporteren)	
2. tevredenheid van de directie en het personeel op het gebied van personeelsbeleid	
3. inschrijving in het lerarenregister;	
4. inschrijving in het schoolleidersregister	
5. ziekteverzuim op de scholen	
6. personeel langer dan 3 maanden ziek	
7. Aantal gesprekken (functionerings- en beoordelingsgesprekken) in procenten van totaal.	
8. een lesbezoek door of namens de directie	
9. een actueel bekwaamheidsdossier	
10. persoonlijk ontwikkelingsplan	
11. een begeleidingsplan – nieuw personeelslid	
12. personeel dat ontslag neemt	
13. aantal personeelsvergaderingen	
14. personeel betrekken bij voorstellen m.b.t. onderwijskundig beleid.	
15. a.d.h.v. de uitslagen van de zelfevaluatievragenlijst en tevredenheidspeilingen gezamenlijk bepalen en prioriteren van verbeteractiviteiten.	

### 4. COMMUNICATIE

1. Rapportage toelatingsbeleid	
2. Afhandeling klachten.	
3. Klachten ingediend bij de klachtencommissie	
4. Communicatie met adviesraad naar tevredenheid	
5. Tevredenheid ouders op het gebied van communicatie.	
6. Tevredenheid personeel op gebied m.b.t. communicatie (incl. wijze van besluitvorming.)	

## 5. FINANCIËN

1. Uitputting van de begrotingen	
----------------------------------	--

## 6. HUISVESTING

1. Realisering van de plannen	
2. Tevredenheid ouders m.b.t. onderdeel huisvesting en inrichting.	
3. Tevredenheid personeel m.b.t. huisvesting en inrichting.	
4. actuele RI&E	
5. incidenten seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld	
6. Rapportage inspectie gebouwen/materieel	
7. Personeelsinbreng via pers. verg.	
8. training van BHV'ers	
9. ontruimingsoefening	

### Toelichting:

Bovenstaande tabel dient als het voorblad van de verantwoordingsrapportage. De indicatoren uit het toezichtkader worden op het voorblad genoemd. In de laatste kolom wordt de kleur voor de betreffende indicator weergegeven (rood, oranje of groen). De bestuurders en toezichthouders kunnen in één oogopslag zien hoe er 'gescoord is'.

## UITWERKING PER INDICATOR

<b>Domein</b>	<i>[domeinnaam]</i>			
<b>Indicator</b>	<i>[Indicator]</i>			
<b>Verwijzing:</b>	<i>[Verwijzing naar herkomst in bestuurlijke beleidsdocumenten, zodat ze snel kunnen weten waar het over gaat.]]</i>			
<b>Norm</b>	<i>[De norm die gehaald moet worden]</i>	>90*	85-89	0-84
<b>Relevante achtergrond informatie</b>	<i>[naam document]</i>	<i>[vindplaats]</i>		
<b>Directie:</b>	Verslag Conclusies en aanbevelingen Ondernomen acties			
	Voortgang en effect van eerder 'uitgezette' acties. n.a.v. deze indicator.			
<b>Bestuur:</b>	Aanvullende informatie van Bestuur <i>[Eigen bevindingen, conclusies en aanbevelingen.]</i>			
<b>Toezicht:</b>	Verslag bespreking toezicht. <i>[Eigen bevindingen, conclusies en aanbevelingen.]</i>			

\*= de juiste kleur geven óf groen óf oranje óf rood.

### Toelichting:

Achter het voorblad kan voor elke indicator waarover gerapporteerd moet worden bovenstaande gekopieerd en ingevuld worden.