

Reglement voor de raad van toezicht van Cadans Primair

Artikel 1 - Begripsbepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a) stichting : de Stichting Cadans Primair, gevestigd in de gemeente Sint-Michielsgestel;
- b) statuten : de statuten van de stichting;
- c) bestuurder : de bestuurder (dan wel het college van bestuur) van de stichting als bedoeld in de statuten;
- d) raad van toezicht : de raad van toezicht van de stichting als bedoeld in de statuten;
- e) GMR : de GMR van de stichting;
- f) belanghebbende : personen, geledingen en organisaties waarmee de stichting nauw contact wenst te onderhouden.

Artikel 2 – Reglement voor de raad van toezicht

1. Dit is het reglement voor de raad van toezicht van de stichting als bedoeld in de statuten, tevens reglend de wijze waarop de raad van toezicht toezicht uitoefent op de stichting.
2. Het gestelde in dit reglement voor de raad van toezicht laat onverlet hetgeen in de statuten en het bestuursreglement is geregeld.
Bij onverhoopte tegenstrijdigheid tussen de statuten en dit reglement voor de raad van toezicht, prevaleert het gestelde in de statuten.

Artikel 3 - Goed bestuur

De raad van toezicht conformeert zich aan het gestelde in de Code Goed bestuur in het PO zoals vastgesteld door de PO-Raad, voor zover daarvan in de statuten of het hierna volgende niet uitdrukkelijk wordt afgeweken. De raad van toezicht is -tezamen met de bestuurder- verantwoordelijk voor de governance van de stichting in overeenstemming met wetgeving, de genoemde Code Goed Bestuur en de interne regelingen van de stichting. Deze regelingen vormen tevens het uitgangspunt en beoordelingskader voor het doen en laten van de raad van toezicht en de bestuurder.

Artikel 4 - Taak

1. De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de stichting in het algemeen en op de bestuurder in het bijzonder.
2. De raad van toezicht is belast met de uitoefening van een aantal bevoegdheden als geregeld in de statuten en het bestuursreglement.
3. De raad van toezicht draagt zorg voor de bestuurlijke inrichting van de stichting.
4. De raad van toezicht vervult het werkgeverschap ten opzichte van de bestuurder, waaronder begrepen uitoefening van de bevoegdheden ten aanzien van benoeming, schorsing, ontslag, beloning en onkostenvergoedingen.
5. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord.

Artikel 5 - Samenstelling

1. De raad van toezicht streeft naar een omvang van vijf leden, waaronder een voorzitter en een vicevoorzitter.
2. Bij het doen van een voordracht voor nieuwe leden van de raad van toezicht wordt de profielschets gehanteerd die als bijlage aan dit reglement is toegevoegd, onverlet de bevoegdheid van de raad van toezicht tot aanvulling dan wel nadere detaillering van de vereiste kwaliteiten en eigenschappen.
De GMR wordt in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen ten aanzien van de vaststelling of wijziging van deze profielschets.

Artikel 6 - Benoemingsvoordracht

1. Indien zich in de raad van toezicht een vacature voordoet, wordt deze vacature alsmede het daarvoor geldende profiel door of vanwege de raad openbaar kenbaar gemaakt.
2. Voor de werving en selectie van een kandidaat voor de raad van toezicht wordt een commissie ingesteld. In deze commissie hebben ten minste zitting: een lid van de raad van toezicht (fungerend als voorzitter), een vertegenwoordiger van de GMR en de bestuurder.

De commissie brengt een advies uit omtrent een of meer benoembare kandidaten voor de raad van toezicht. Indien de raad van toezicht meent het advies van de commissie niet te kunnen volgen, meldt hij dit schriftelijk onder opgave van redenen aan de commissie en verzoekt hij om een hernieuwd advies. Indien de raad van toezicht zich ook met dit tweede advies niet kan verenigen, voorziet hij naar eigen inzicht in de vacature.

3. Indien de vacature een voordrachtszetel betreft als bedoeld in artikel 11 van de statuten, brengt de commissie zijn advies uit aan de GMR. De GMR stelt zijn voordracht vast met inachtneming van het advies van de commissie en maakt deze kenbaar aan de raad van toezicht. Indien de GMR meent het advies van de commissie niet te kunnen volgen, meldt hij dit onder opgave van redenen aan de commissie en verzoekt hij om een hernieuwd advies. Indien de GMR zich ook met dit tweede advies niet kan verenigen, stelt hij naar eigen inzicht een voordracht vast.
4. Bij kandidaten die aftredend zijn op basis van het rooster van aftreden, wordt niet overgegaan tot herbenoeming dan nadat met betrokkene door de voorzitter van de raad van toezicht een gesprek is gevoerd omtrent de te verwachten bijdrage aan de taakstelling van de raad. De voorzitter betreft hierbij de opvattingen van de raad van toezicht en de bestuurder. Op basis van dit gesprek geeft het aftredend lid aan of hij zich wel of niet beschikbaar stelt. Vervolgens draagt de voorzitter het lid met argumenten wel of niet voor herbenoeming voor aan de raad van toezicht.
5. De benoeming van een lid van de raad van toezicht en aanvaarding daarvan, wordt door de stichting en betrokkene wederzijds schriftelijk bevestigd.

Artikel 7 – Rooster van aftreden

Als bijlage 2 bij deze regeling is het rooster van aftreden opgenomen zoals dat door de raad van toezicht is vastgesteld op basis van artikel 11 van de statuten.

Artikel 8 - Toetsingskader

1. De raad van toezicht ziet toe op het functioneren van de stichting in het algemeen, het functioneren van de bestuurder in het bijzonder en op het functioneren van de onder de stichting ressorterende scholen voor zover dat rechtstreeks raakt aan het functioneren van de stichting.
2. Aandachtspunten van de raad van toezicht zijn:
 - de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de stichting;
 - rechtmatig bestuur en Toezicht van de stichting;
 - rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
 - naleving van de statuten en reglementen van de stichting alsmede van de code voor goed bestuur waaraan de stichting zich geconformeerd heeft.
3. Bij de uitoefening van het toezicht staan de volgende onderwerpen centraal:
 - het realiseren van missie van de stichting;
 - het realiseren van strategisch beleid van de stichting;
 - het bewaken van kwaliteit van leerresultaten;
 - het bewaken van continuïteit van de stichting, ondermeer uitgedrukt in aantallen leerlingen, medewerkers en financiën;
 - het uitoefenen van goed werkgeverschap;
 - het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de lokale en regionale omgeving.
4. De raad van toezicht kan het toetsingskader na overleg met de bestuurder nader uitwerken en vastleggen. Een dergelijke uitwerking wordt als bijlage aan dit reglement toegevoegd.

Artikel 9 – Gedragsregels

1. De raad van toezicht treedt steeds als eenheid naar buiten. De leden onthouden zich in externe contacten van uitlatingen die aan deze eenheid afbreuk kunnen doen.
2. De leden van de raad van toezicht zijn verplicht tot geheimhouding van alle informatie die zij uit hoofde van hun functie vernemen waarvan de raad van toezicht tot geheimhouding heeft besloten of waarvan het vertrouwelijke karakter evident is.
3. De raad van toezicht handelt met inachtneming van algemene beginselen van behoorlijk bestuur als bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht.
4. De leden van de raad van toezicht zijn zich in hun verdere maatschappelijk handelen bewust van hun voorbeeldfunctie voor de gehele stichting en de van haar uitgaande scholen.

5. De leden van de raad van toezicht mogen middellijk noch onmiddellijk deelnemen aan leveringen of aannemingen ten behoeve van de stichting en vermijden in eventuele nevenactiviteiten elke schijn van belangenverstrengeling of belangentegenstelling waar het de stichting betreft.
6. De leden van de raad van toezicht onthouden zich als regel van overleg met organen van de stichting of personen in dienst van de stichting (anders dan de bestuurder). Indien vanwege bijzondere omstandigheden een dergelijk overleg de raad van toezicht toch gewenst voorkomt, dan onthoudt de raad van toezicht zich van enig standpunt dan nadat daarover overleg heeft plaatsgevonden met de bestuurder.
7. De leden van de raad van toezicht nemen zoveel als redelijkerwijs mogelijk deel aan de vergaderingen van de raad. Afwezigheid door overmacht wordt van tevoren gemeld bij de voorzitter.
8. De leden van de raad van toezicht spreken elkaar in de vergadering aan op rolvastheid en roldiscipline.
9. De leden van de raad van toezicht houden de eigen kennis en expertise op peil.

Artikel 10 - Voorzitter

1. De raad van toezicht benoemt uit zijn midden de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter.
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.
3. De voorzitter:
 - ✓ Bewaakt de kwaliteit van het toezicht en de naleving van het toezichtkader;
 - ✓ Bewaakt het integer handelen van de toezichthouder;
 - ✓ is het aanspreekpunt van de toezichthouder naar de bestuurder;
 - ✓ Bewaakt de rolvastheid van elk lid;
 - ✓ Representeert in voorkomende gevallen de stichting;
 - ✓ Bewaakt de vergaderstijl (agendadiscipline, bewaakt hoofdlijn etc.);
 - ✓ Bewaakt de naleving van de gedragscode;
 - ✓ Bewaakt de naleving van de statuten;
 - ✓ Bewaakt de organisatie van de gesprekkencyclus met de bestuurder;
 - ✓ Bewaakt de professionele vergadercultuur,
 - ✓ Bewaakt het verschil tussen besturen en toezicht houden.

Artikel 11 - Informatie

1. In het kader van zijn taakuitoefening laat de raad van toezicht zich als regel informeren door de bestuurder. De raad van toezicht kan terzake nadere kaders en regels stellen. Voor zover daarvan sprake is, worden deze opgenomen in een bijlage bij het bestuursreglement van de stichting.
2. Onverlet het gestelde in lid 1, kan de raad van toezicht zich ook laten informeren door eigen onderzoek, of door onderzoek van derden in opdracht van de raad van toezicht. In dat kader kan de raad van toezicht een externe specialist benoemen ter uitvoering van kwaliteitsmetingen binnen de organisatie. De raad van toezicht informeert de bestuurder te allen tijde vooraf over een dergelijk onderzoek.
3. De raad van toezicht laat zich informeren over de gang van zaken rond medezeggenschap binnen de stichting doordat een delegatie van de raad twee maal per jaar een overleg voert met de GMR.
4. Tenminste een keer per jaar bezoekt de raad van toezicht, of een delegatie daarvan, een school van de stichting. Dit wordt tevoren afgestemd met de bestuurder.
5. Een keer per jaar spreekt de raad van toezicht, of een delegatie daarvan, met de directeurs van de scholen (of een delegatie van hen) over een bepaald beleidsthema. De bestuurder is hierbij aanwezig.

Artikel 12 – Commissies

1. De raad van toezicht heeft de volgende commissies ingesteld, ter voorbereiding van de besluitvorming door de raad van toezicht en onverlet de verantwoordelijk van de raad van toezicht als geheel:
 - a) een auditcommissie
 - b) een remuneratiecommissie
2. De commissies worden benoemd door de raad van toezicht uit zijn midden en bestaan in beginsel uit ten minste twee leden, waarvan één de rol van voorzitter bekleedt. De commissies regelen hun eigen werkwijze.
3. De commissies oefenen slechts die taken en bevoegdheden uit die de raad van toezicht aan de commissie heeft toegekend en kunnen nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden waarover de raad van toezicht als geheel beschikt.

4. De auditcommissie heeft als primaire taak de voorbereiding van door de raad van toezicht goed te keuren voorstellen van de bestuurder ten aanzien van financiële aangelegenheden (zoals de begroting en de jaarrekening) en richt zich voorts op:
 - a) het in samenspraak met de bestuurder voorbereiden van de benoeming van de accountant door de raad van toezicht;
 - b) de financiële informatieverzorging aan de raad van toezicht;
 - c) de werking van de interne toezichts- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van interne regelingen en het treasury-beleid;
 - d) het fungeren als het eerste aanspreekpunt voor de accountant en de controller waar het de communicatie met de raad van toezicht betreft;
 - e) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de accountant.
5. De remuneratiecommissie heeft als primaire taak de voorbereiding van door de raad van toezicht te nemen besluiten in het kader van het werkgeverschap van de bestuurder en richt zich in dat kader op:
 - a) het voeren van beoordelings-/functioneringsgesprekken met de bestuurder;
 - b) het doen van voorstellen aan de raad van toezicht betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor de bestuurder en het doen van voorstellen inzake de bezoldiging van de bestuurder.

Artikel 13 – Verantwoording en evaluatie

1. De raad van toezicht verantwoordt zich tegenover interne en externe belanghebbenden over de wijze waarop het toezicht is uitgeoefend.
2. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en bespreekt dat tenminste een maal per jaar. Eens per drie jaar wordt daar externe begeleiding bij betrokken.

Artikel 14 - Vergoeding

1. De leden van de raad van toezicht ontvangen een jaarlijkse vergoeding die wordt vastgesteld op basis van daarvoor voor de sector primair onderwijs landelijk gangbare leidraden.
Bij vertrek/aantreden in de loop van een jaar wordt de vergoeding naar rato bijgesteld.
2. De beschikbare vergoeding geldt mede als tegemoetkoming voor in het kader van de functie normaal te maken kosten (kilometers, telefoon- en mailkosten, kopieerkosten e.d.).
3. De vergoeding wordt door de stichting uitgekeerd op basis van een in te dienen nota (inclusief een eventuele opslag voor verschuldigde BTW). Eventuele overige fiscale effecten zijn voor verantwoordelijkheid en rekening van de ontvanger.

Artikel 15 - Ondersteuning

In de ondersteuning van de raad van toezicht wordt voorzien door of vanwege de bestuurder, die tevens zorg draagt voor een adequate archivering van de bescheiden van de raad van toezicht.

Artikel 16 – Vaststelling, wijziging en inwerkingtreding

1. Deze regeling, alsmede wijzigingen daarin, worden vastgesteld door de raad van toezicht na verkregen advies terzake van de bestuurder.
2. Deze regeling treedt in werking op 1 augustus 2011 en geldt voor onbepaalde tijd, onverlet de bevoegdheid van de raad van toezicht tot intrekking of wijziging ervan.

Artikel 17 - Slotbepaling

In de gevallen waarin deze regeling niet voorziet beslist de raad van toezicht.

Bijlage 1

Profielschets als bedoeld in artikel 5 van het Reglement van de raad van toezicht.

Samenstelling

1. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt gelet op diverse taken en bevoegdheden van de raad van toezicht zoals vastgelegd in de statuten. In verband daarmee, wordt gestreefd naar een samenstelling van de raad van toezicht waarin de volgende deskundigheidsgebieden zoveel als mogelijk vertegenwoordigd zijn:
 - a) kennis van onderwijs;
 - b) kennis van de jeugdzorg;
 - c) financiële kennis;
 - d) juridische kennis;
 - e) human resource management.
2. Leden van de raad van toezicht dienen voldoende maatschappelijke binding te hebben met het werkgebied van de stichting.
3. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt gestreefd naar een diversiteit die recht doet aan de pluriformiteit in de samenleving.
- ~~4. Indien in de raad van toezicht ouders zitting hebben waarvan een kind een school van de stichting bezoekt, dan wordt in de raad van toezicht voorzien in een zodanige samenstelling dat de onafhankelijkheid van de raad voldoende is gewaarborgd.~~

Statutaire kaders

1. De leden van de raad van toezicht dienen grondslag en doelstelling van de stichting te onderschrijven, de uitwerking van grondslag en doelstelling te bevorderen en dit schriftelijk te verklaren bij benoeming.
2. Geen toezichthouder kunnen zijn personen die:
 - a) werknemers zijn in dienst van de stichting of van andere rechtspersonen of instellingen waarmee de stichting een duurzame samenwerking onderhoudt;
 - b) lid zijn van de medezeggenschapsraad of de GMR van de stichting;
 - c) op enige wijze direct of indirect betrokken zijn bij het leveren van goederen of diensten aan de stichting welke voor de realisatie van de doelstelling van de stichting overwegend van belang zijn;
 - d) deel uitmaken van een bestuur, raad van toezicht of vergelijkbaar orgaan van een andere stichting of organisatie voor primair onderwijs dan wel binnen het voortgezet onderwijs in dezelfde regio; alsmede de bloed- en aanverwanten van deze personen tot en met de eerste graad.
 - e) Toezichthouder kunnen evenmin zijn bestuurders alsmede voormalige bestuurders binnen vier jaar na hun (laatste) aftreden,

Individuele competenties

1. De leden van de raad van toezicht dienen in staat te zijn integraal toezicht uit te oefenen aan de hand van de taakstelling van het college van bestuur.
2. De leden van de raad van toezicht dienen in staat te zijn op het niveau van het college van bestuur te fungeren als sparringpartners in discussies over vraagstukken waarvoor het college van bestuur staat.
3. De leden van de raad van toezicht dienen in staat te zijn om:
 - a) afstandelijkheid en betrokkenheid te combineren;
 - b) beoordelen/controleren te combineren met adviseren/stimuleren;
 - c) het organisatiebelang te behartigen met oog voor het algemeen maatschappelijke belang;
 - d) besluitvaardig te handelen;
 - e) te werken met globale informatie en om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de aan hen voorgelegde aangelegenheden;
 - f) ontwikkelingen in het onderwijs, de onderwijspolitiek en de maatschappij zelfstandig te volgen;
 - g) door de informatie heen te kijken en organisatorische spanningen te herkennen;
 - h) hun eigen functioneren te (laten) evalueren;
 - i) in voldoende mate tijd en energie te kunnen besteden aan het voorbereiden en bijwonen van de vergaderingen en voor eventuele overige taken;
 - j) hun netwerk aan te wenden voor de ondersteuning van het college van bestuur en de stichting.

Voorzitter

Van de voorzitter van de raad van toezicht worden, onverminderd de hiervoor genoemde competenties, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij/zij:

- a) het vermogen te hebben om met autoriteit en gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht te vervullen;
- b) over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de menings- en besluitvorming van de raad van toezicht;
- c) over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taak en functie van de raad van toezicht en die van het college van bestuur;
- d) over zodanige eigenschappen en uitstraling te beschikken dat hij/zij zonedig extern een rol in het belang van de stichting kan vervullen en daartoe ook zijn/haar netwerk kan benutten.

Bijlage 2

Rooster van aftreden van de raad van toezicht.

In de onderstaande tabel zijn de data benoemd die behoren bij de maximale zittingstermijn van 2x4 jaar.

Naam	Benoeming per	Maximale zittingstermijn
Boudewijn Smits	13 september 2012	13 september 2020
Marco Mieras	1 augustus 2012	1 augustus 2020
Martijn Jansen	1 augustus 2013	1 augustus 2021
Johan Vorstenbosch	1 augustus 2014	1 augustus 2022
Trudy Schiferli	1 augustus 2014	1 augustus 2022
Lucas Middelhoff	16 april 2015	16 april 2023
Jos Blox	1 januari 2016	1 januari 2024

Het vasthouden aan de bovenliggende data zou een zeer snelle wisseling zijn in een aantal opeenvolgende jaren. Dit is niet wenselijk en gezocht wordt naar een vervalkalender die geleidelijk komt tot aftreden en nieuwe leden zodat continuïteit in de bezetting is gewaarborgd.

Om te spreiden in de vervalkalender is een schema van 2 achtereenvolgende jaren een nieuw lid, dan een jaar geen wissel, dan een jaar 1 wissel, dan weer een jaar geen wissel en dan weer twee jaren een wissel, etc.. Er wordt zoveel mogelijk gestreefd dit schema aan te houden.

Om naar dit schema toe te werken is onderstaande rooster opgesteld. Dit vormt het vertrekpunt. Op de beslismomenten zal het rooster tegen het licht worden gehouden om daar waar nodig aan te passen aan de realiteit.

Datum	Mutaties	Schema van aftreden
Augustus 2019	Herbenoeming Lucas (voor 4 jaar)	
Augustus 2020	Aftreden Boudewijn en Marco, herbenoemen Trudy en Johan (1x max 2 jr, 1x max 4 jr), Herbenoeming Jos (voor 4 jaar)	
Augustus 2021	Aftreden Martijn	Benoeming A
Augustus 2022	Aftreden Trudy/Johan	Benoeming B
Augustus 2023	Herbenoeming Lucas (max 3 jaar)	
Augustus 2024	Aftreden Trudy/Johan, Herbenoeming Jos (max 3 jaar)	Benoeming C
Augustus 2025	Herbenoeming A	
Augustus 2026	Aftreden Lucas, Herbenoeming B	Benoeming D
Augustus 2027	Aftreden Jos	Benoeming E
Augustus 2028	Herbenoeming C	
Augustus 2029	Aftreden A, Herbenoeming E	Benoeming A2

Bijlage 3

Toetsingskader van de raad van toezicht

1. Resultaat

In deze paragraaf formuleert de bestuurder wat de Raad van Toezicht vindt dat de resultaten zouden moeten zijn van de activiteiten van de stichting. De uitspraken die hier staan, dienen als criteria op basis waarvan de bestuurder verantwoording aflegt over het beleid.

Er worden uitspraken gedaan op verschillende niveaus. Om te beginnen wordt omschreven wat het doel van de stichting in de meest algemene zin is. Deze doelstelling omvat als het ware alle andere doelen, die daarna nog geformuleerd worden. Vervolgens worden meer specifieke doelstellingen geformuleerd, die een uitwerking zijn van de eerste, meest omvattende doelstelling.

De doelstellingen worden bewust niet tot in alle details uitgewerkt. Daar waar de Raad van Toezicht iedere redelijke interpretatie van de doelstelling door de bestuurder accepteert, laat de raad nadere uitwerking over aan het bestuurder.

Cadans Primair heeft in haar statuten en strategisch beleid haar meest omvattende doelstelling gegeven: *“Leerlingen ontwikkelen zich optimaal als mens in relatie tot zichzelf, tot anderen en als mens in de samenleving.”*

Deze algemene uitspraak over de doelstelling omvat alle elementen van de resultaten die Cadans Primair wil bereiken bij leerlingen. De doelstellingen, die hieronder worden geformuleerd, zijn niet zozeer een aanvulling, maar een concretisering van de algemene doelstelling van de stichting.

1.1: Persoonlijke ontwikkeling

Leerlingen...

- 1.1.1 hebben vertrouwen in zichzelf en de ander
- 1.1.2 ontwikkelen een beeld van zichzelf en hun toekomst in de wereld
- 1.1.3 zijn in staat verschillende perspectieven in te nemen

1.2: Burgerschap en socialisatie

Leerlingen...

- 1.2.1 voelen zich verbonden met de samenleving
- 1.2.2 nemen verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor anderen
- 1.2.3 zijn gevormd in overeenkomst met de grondslag van de school die zij en/of hun ouders gekozen hebben

1.3: Kennis en vaardigheden

Leerlingen...

- 1.3.1 verwerven de kennis en vaardigheden waarmee ze toegerust zijn voor hun verdere schoolloopbaan en het leven
- 1.3.2 ontwikkelen leerstrategieën en voelen zich uitgedaagd

1.4: Een waardevolle schooltijd

Leerlingen...

- 1.4.1 ervaren dat ze er mogen zijn
- 1.4.2 worden geboeid door het onderwijs dat ze krijgen

2. Ruimte

Om de doelstellingen uit paragraaf 1 te bereiken, verwacht de Raad van Toezicht dat de bestuurder alle beschikbare middelen zo efficiënt en effectief mogelijk inzet. Het moet voor de bestuurder duidelijk zijn, wat daarbij de grenzen zijn, van wat het Raad van Toezicht acceptabel vindt. Want als die kaders helder zijn, is de ruimte afgebakend, waarbinnen de bestuurder voortvarend aan de slag kan met de geformuleerde doelstellingen.

In deze paragraaf geeft de Raad van Toezicht aan, wat die ruimte is. Dat doet de raad, door aan te geven wat de kaders zijn. Kaders worden afgebakend, door aan te geven wat niet toegestaan is. Met andere woorden: waar de grenzen liggen van de ruimte, waarbinnen verder iedere redelijke interpretatie is toegestaan. Juist om die ruimte te geven, is het van belang zorgvuldig af te bakenen wat niet is toegestaan. Het lijkt op het eerste gezicht tegenstrijdig, dat de Raad van Toezicht in negatieve bewoordingen deze afbakening maakt. Toch is hier bewust voor gekozen. Dit heeft er in de eerste plaats mee te maken, dat de Raad van Toezicht niet over de uitvoering gaat: de Raad van Toezicht kan dus niet voorschrijven hoe de bestuurder te werk zou moeten gaan. Dat is de bevoegdheid van de bestuurder.

De tweede reden hangt hiermee samen. Het is namelijk niet mogelijk van tevoren precies vast te stellen, wat er nodig is om de doelstellingen uit paragraaf 1 te bereiken. Het maken van de juiste keuzes in die context van complexiteit en onvoorspelbaarheid is juist de belangrijke en verantwoordelijke taak die de Raad van Toezicht aan de bestuurder heeft toevertrouwd.

De uitspraken over de kaders die de ruimte afbakenen, beginnen weer bij het meest algemene kader, dat gesteld kan worden. Daarna wordt per onderdeel meer specifiek aangegeven, welke ruimte de Raad van Toezicht beoogt te geven. Daarbij geldt weer, dat de nadere kaders, die worden omschreven, geen aanvulling zijn op het meest algemene kader, maar ieder een meer concrete uitwerking ervan zijn.

Meest omvattende kader

De bestuurder van Cadans Primair voorkomt dat er binnen de stichting onethisch, onrechtmatig of onzorgvuldig gehandeld wordt.

Dit meest omvattende, algemene kader bakent af, wat de uiterste grenzen zijn van de manier waarop de bestuurder, samen met de medewerkers, aan de slag gaat om de doelstellingen uit de eerste paragraaf te bereiken. Daarbinnen ontstaat de ruimte voor de bestuurder, om naar kennis van zaken te handelen, en in iedere situatie een passende keuze te maken. Daarbij kan de bestuurder erop rekenen, dat de Raad van Toezicht binnen deze kaders de bestuurder zonder goedkeuring vooraf de ruimte geeft een redelijke interpretatie te maken van deze kaders en daarbinnen de meest geschikte werkwijze te kiezen.

Hierover legt de bestuurder verantwoording af, en op dat moment (dus achteraf) bepaalt de Raad van Toezicht de redelijkheid van de interpretatie die de bestuurder gemaakt heeft. Het is duidelijk, dat dit algemene kader veel ruimte geeft aan de bestuurder, om een werkwijze te kiezen. Binnen deze ruimte acht de Raad van Toezicht het haar verantwoordelijkheid, om op bepaalde onderdelen de ruimte voor de bestuurder nader af te bakenen.

Dat gebeurt door middel van de kaderuitspraken die hieronder weergegeven worden. Met deze kaders garanderen we de continuïteit. De uitspraken zijn gegroepeerd rond de drie kernelementen uit de algemene uitspraak, over ethiek, rechtmatigheid en zorgvuldigheid.

2.1 Kaders voor ethiek

Omgang met elkaar

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.1.1 iemand zich onveilig voelt bij Cadans Primair
- 2.1.2 ouders zich niet betrokken voelen bij de school en het leren van hun kinderen
- 2.1.3 medewerkers niet in dialoog met ouders, leerlingen en collega's communiceren
- 2.1.4 medewerkers zich onvoldoende gezien voelen in de belangrijke rol die ze hebben

Duurzaamheid

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.1.5 er niet-duurzame keuzes worden gemaakt

2.2 Kaders voor rechtmatigheid

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.2.1 afspraken die voortvloeien uit wet- en regelgeving niet worden nagekomen
- 2.2.2 er meer naar de letter dan naar de geest van wet- en regelgeving wordt gehandeld

2.3 Kaders voor zorgvuldigheid

Kwaliteit van medewerkers

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.3.1 Cadans Primair ongekwalificeerd personeel in dienst heeft
- 2.3.2 gebrek aan professionele ontwikkeling van medewerkers het bereiken van gewenste resultaten in de weg staat
- 2.3.3 medewerkers handelingsverlegen zijn bij incidenten, zoals bijvoorbeeld wangedrag en kindermishandeling

Kwaliteit van het onderwijs

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.3.4 er zwakke of zeer zwakke scholen zijn
- 2.3.5 onvoldoende aandacht is voor de speciale behoeften van alle leerlingen
- 2.3.6 er onvoldoende contact is met vervolgonderwijs over de overdracht van leerlingen
- 2.3.7 leerlingen gedwongen zijn onacceptabel ver naar school te reizen vanuit hun woonplaats of –buurt

Financiën & Control

De bestuurder voorkomt dat...

- 2.3.8 de begroting niet structureel dekkend is en er onvoldoende reserves zijn om continuïteit van de organisatie te borgen
- 2.3.9 er zonder goedkeuring vooraf wordt afgeweken van de taakstelling van de begroting
- 2.3.10 de planning en control-cyclus niet op orde is

3. Rekenschap

3.1 Uitgangspunt

De relatie tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder is gebaseerd op vertrouwen. Dat betekent dat de Raad van Toezicht zoveel mogelijk ruimte geeft aan de bestuurder om te doen wat nodig is, om de beoogde resultaten zoals beschreven in paragraaf 1, te bereiken. Die ruimte wordt vooraf bepaald, door middel van de kaders zoals omschreven in paragraaf 2.

De bestuurder legt tijdens de overlegvergadering verantwoording uit over het beleid, door middel van verantwoordingsrapportages (zie paragraaf 3.4), waarna bestuurder en Raad van Toezicht in dialoog bepalen welke bijstellingen aan doelen en kaders eventueel nodig zijn. Op deze manier tracht de Raad van Toezicht zo goed mogelijk invulling te geven aan haar toezichthoudende rol en deze zo zorgvuldig mogelijk te scheiden van de uitvoerende rol van de bestuurder.

De bepalingen in deze paragraaf vormen een nadere uitwerking van dit uitgangspunt. Er zijn geen interventies van de Raad van Toezicht in de organisatie buiten de bestuurder om.

3.2 Instructie

Besluiten van de Raad van Toezicht zijn alleen bindend voor de bestuurder wanneer de beslissingsverantwoordelijkheid hiervoor in dit toezichtskader, de statuten en/of wet- en regelgeving is vastgelegd.

3.2.1

De uitspraken in dit toezichtskader vereisen vaak een meer specifieke uitwerking op uitvoeringsniveau. Daar waar de toezichthouder 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 stichting nodig acht. De Raad van Toezicht vraagt de bestuurder om in een strategisch beleidsplan deze uitspraken nader uit te werken in meer concrete interpretaties, inclusief mogelijke indicatoren.

3.2.2

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

3.3 Eindverantwoordelijkheid

3.3.1 De toezichthouder kan niet rechtstreeks opdrachten geven aan personeelsleden die ressorteren onder de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

3.3.2 De toezichthouder kan geen oordeel uitspreken over het functioneren van andere personeelsleden dan de bestuurder.

3.3.3 Het oordeel van de toezichthouder over het functioneren van de bestuurder wordt gebaseerd op het oordeel van de toezichthouder over het functioneren van de organisatie, afgemeten aan de mate waarin de geformuleerde beoogde resultaten bereikt en de geformuleerde kaders voor de uitvoering gerespecteerd zijn.

3.4 Verantwoording

3.4.1 De bestuurder legt verantwoording af aan de toezichthouder over het behalen van de beoogde resultaten zoals beschreven in paragraaf 1; en over in hoeverre ze daarvoor binnen de ruimte gebleven is, afgebakend middels de kaders in paragraaf 2.

3.4.2 Deze verantwoordingsrapportages bestaan in ieder geval uit:

- een interpretatie door de bestuurder van de uitspraak uit het toezichtskader;
- een onderbouwing van deze interpretatie;
- gehanteerde indicatoren/beoordelingsnormen.

Deze interpretatie, onderbouwing en keuze voor indicatoren wordt ontleend aan het strategisch plan (zie 3.2.1).

De verantwoordingsrapportage wordt gecompleteerd met:

- het resultaat, dat wil zeggen: de gegevens die horen bij de gekozen indicatoren.
- een verklaring van voldaan/niet voldaan en ondertekening door de bestuurder.

3.4.3 Gegevens ten behoeve van de bewijsvoering worden normaal gesproken door de bestuurder verzameld. Het staat de toezichthouder echter vrij om, indien hij dat nodig acht, zelf (aanvullende) gegevens te verzamelen, of daarvoor gebruik te maken van externe ondersteuning op kosten van de stichting.

3.4.4 De toezichthouder bepaalt vervolgens of hij de interpretatie redelijk acht en of de gepresenteerde gegevens voldoende onderbouwing geven voor het behalen van het beoogde resultaat of de handelingsruimte.

3.4.5 Indien de toezichthouder oordeelt dat een verantwoordingsrapportage niet kan worden geaccordeerd als bedoeld in 3.4.4, dan verzoekt de toezichthouder de bestuurder om een nieuwe rapportage binnen een door de toezichthouder bepaalde termijn.

3.4.6 De toezichthouder kan te allen tijde een verantwoordingsrapportage vragen over een bepaalde uitspraak, maar zal normaal gesproken de cyclus aanhouden conform de jaarplanning.

4. Richting

De Raad van Toezicht beschouwt enkele groepen belanghebbenden in de maatschappelijke omgeving van de stichting als 'morele eigenaren.' Dat houdt in, dat zij de belangen van die groepen, meer dan andere, in het oog houdt bij het uitvoeren van haar taak. Het gaat om de volgende groepen:

- Huidige en toekomstige leerlingen en ouders van de scholen van Cadans Primair
- De betreffende lokale gemeenschap waar scholen van de stichting onderdeel van uitmaken

Wat van belang is voor de gemeenschap in de ene plaats, kan verschillen van de belangen van de gemeenschap in een andere plaats. De Raad van Toezicht tracht deze verschillen in belangen, die voortkomen uit verschillen in context, zoveel mogelijk mee te wegen bij het uitvoeren van haar taak.

De onderlinge gesprekken binnen de Raad van Toezicht zijn gebaseerd op pluriformiteit en opinievorming. Dat betekent dat er tijdens de uitwisseling in de Raad van Toezicht wordt gestreefd naar een diversiteit in opvattingen voor zover nodig.

De belangrijkste taak van de Raad van Toezicht is het vertalen van de waarden en belangen van het eigenaarschap in een omvattende set uitspraken over wat de stichting wil bereiken, en welke ruimte ze daarvoor aan de bestuurder wil geven. De Raad van Toezicht beoordeelt het beleid van de bestuurder aan de hand van deze uitspraken. Het opstellen van deze uitspraken gebeurt in dialoog met het bestuurder, waarbij de Raad van Toezicht eindverantwoordelijk is.