

Raad van toezicht Kindante

Toezihtskader

Inhoud

Hoofdstuk 1 Eigen werkwijze van de raad van toezicht

Hoofdstuk 2 Verhouding raad van toezicht en college van bestuur

Hoofdstuk 3 Ijkkpunten voor Beoogd Resultaat

Hoofdstuk 4 Ijkkpunten voor Kaders

Status van dit toezichtkader

Dit toezichtkader is een integraal toezichtkader. Het beschrijft zo omvattend mogelijk alle aspecten van de werkwijze van het intern toezicht, het samenspel met de bestuurder en de inhoudelijke ijkpunten waar het toezicht zich op richt.

Het functioneert als reglement van de raad van toezicht, zoals vermeld in artikel 15.8 van de statuten. Tevens bevat het de bepalingen over verantwoording van het college van bestuur aan de raad van toezicht, zoals vermeld in artikel 8.3 van de statuten. Voor het overige sluit het aan op bepalingen over de eigen werkwijze van het college van bestuur, in het daartoe opgestelde bestuursreglement zoals vermeld in artikel 9.6.

Waar onduidelijkheid zou ontstaan, hebben de bepalingen in de statuten voorrang. Dit toezichtkader is opgesteld in lijn met de Code Goed Bestuur PO, respectievelijk de Code Goed Toezicht van de VTOI.

Hoofdstuk 1 Werkwijze van de raad van toezicht

1. Visie op toezicht

1.1.1 Toezicht namens maatschappelijk belanghebbenden

De raad van toezicht oefent namens maatschappelijke belanghebbenden het intern toezicht uit op het bestuur van Kindante. De raad van toezicht ziet als zijn centrale verantwoordelijkheid het volgen en controleren van de voortgang van het realiseren van beoogde resultaten van de stichting, en het aanhouden van de kaders van rechtmatigheid, ethiek en zorgvuldigheid die te stellen zijn aan de uitvoering van het beleid van het college van bestuur, zodat hierover adequate verantwoording aan de maatschappelijke omgeving gegeven kan worden.

1.1.2 Toezicht in dialoog

Om deze rol te vervullen hanteert de raad van toezicht een systematische benadering van zijn taak. De systematiek steunt op het expliciteren van de inhoudelijke ijkpunten voor het toezicht (zie ook paragraaf 1.3), afgeleid van de dialoog met maatschappelijk belanghebbenden. Deze ijkpunten vormen de criteria voor de raad van toezicht waaraan het beleid van het college van bestuur getoetst wordt. Die toetsing gebeurt in dialoog, waarbij steeds gezamenlijk afgewogen wordt, hoe de diversiteit aan waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden in een juiste balans zichtbaar worden in het beleid van Kindante.

1.1.3 Verantwoording van werkwijze van het intern toezicht

Dit toezichtkader dient als explicitering van de werkwijze van de raad van toezicht. Daarmee heeft de raad van toezicht houvast voor zowel de eigen externe verantwoording van zijn werk, als voor de stelselmatige verbetering van zijn eigen werkwijze.

1.1.4 Functies van het intern toezicht

De raad van toezicht geeft invulling aan vier functies die doorgaans onderscheiden worden aan het intern toezicht:

- de controlefunctie (toezicht in smalle zin);
- de werkgeversfunctie;
- de adviesfunctie;
- de functie van verbinder.

Hoe deze functies onderscheiden worden, wordt waar relevant in dit toezichtkader nader toelicht.

1.1 Dialoog met maatschappelijk belanghebbenden

De raad van toezicht stelt de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden centraal in de dialoog en verantwoording over de wijze waarop de organisatie haar maatschappelijke meerwaarde realiseert.

Voor Kindante beschouwt de raad van toezicht de volgende groepen als maatschappelijk belanghebbenden:

- Ouders en toekomstig ouders, als degenen die belang hebben bij onderwijs dat aansluit bij hun waarden en opvattingen;
- Medewerkers, als dragers van de identiteit en cultuur van Kindante;
- Kinderen, als toekomstige burgers van de samenleving;
- Het bisdom Roermond, als drager van het belang van onderwijs dat aansluit bij de katholieke identiteit;
- Regionale gemeenschap, met name de gemeenten, als vertegenwoordigers van inwoners van de gemeenten, die belang hebben bij onderwijs dat bijdraagt aan vitale en leefbare wijken en kernen.

- *NB: voor de gemeenten geldt dat het gesprek over maatschappelijke meerwaarde van het onderwijs los moet worden gezien, van het (politiek geladen) gesprek over hoe de gemeente een formele belanghebbende is, als partner in de uitvoering van het onderwijsbeleid, bijvoorbeeld wat betreft huisvesting*

1.1.1 Structurele dialoog

De raad van toezicht draagt in afstemming met het college van bestuur zorg voor een structurele dialoog met maatschappelijk belanghebbenden. Op basis van deze dialoog bepalen toezicht en bestuur wat de ijkpunten voor het beleid van de organisatie zouden moeten zijn en bespreken in hoeverre het gerealiseerde beleid in lijn is met deze ijkpunten. Hiermee vervult de raad van toezicht zijn functie als verbinder.

Minimaal bestaat deze dialoog uit het twee keer per jaar overleg voeren met de GMR. Dit is een gezamenlijk overleg, waarbij het voorzitterschap wisselt tussen GMR en RvT.

1.1.2 Schriftelijke verantwoording

De raad van toezicht verantwoordt zich schriftelijk in het jaarverslag over ten minste:

- de wijze waarop het toezicht heeft gehouden;
- de ijkpunten van het toezicht;
- hoe de evaluatie van het bestuur heeft plaatsgevonden en wat het resultaat daarvan is geweest;
- hoe de eigen evaluatie heeft plaatsgevonden;
- welke scholing leden van de raad van toezicht hebben gevolgd;
- welke honorering de leden van de raad van toezicht ontvangen.

1.2 Systematisch toezicht

De raad van toezicht houdt systematisch toezicht op het beleid op grond van expliciete ijkpunten, zoals vermeld in dit toezichtkader. Deze ijkpunten betreffen zowel de werkwijze als de inhoud van het toezicht. De ijkpunten vormen de leidraad voor zowel de inhoudelijke agenda van de dialoog met de bestuurder, als voor de structurele eigen evaluatie van de raad van toezicht.

1.2.1 Houding en gedrag van het intern toezicht

In zijn werkwijze acht de raad van toezicht het van belang, dat de raad in houding en gedrag...

- Zich laat voeden en informeren door de langtermijn-belangen en waarden van de maatschappelijk belanghebbenden (zie paragraaf 1.1);
- Bevordert dat binnen de raad diverse perspectieven worden gehoord en uitgewisseld;
- Zich steeds bewust is van het onderscheid tussen de eigen rol als toezichthouder en die van het college van bestuur;
- Alleen als geheel (in collectiviteit) beslissingen neemt;
- Zich meer pro-actief dan reactief opstelt door vooraf verwachtingen over het beleid met de bestuurder te bespreken en vast te leggen in ijkpunten;
- Zich houdt aan gebruikelijke ethische, zakelijke en wettelijke normen en waarden;
- Iedere schijn van belangenverstrengeling vermijdt.

Indien een van de leden naar de mening van andere leden van de raad van toezicht deze bepalingen onvoldoende na- en voorleeft, kan de raad van toezicht besluiten tot schorsing van dit lid, op basis van de betreffende bepalingen in de statuten. Zie ook paragraaf 1.7.4.

1.3 Explicitering van wijze van toezichthouden

De raad van toezicht baseert zich in zijn werkwijze primair op expliciete ijkpunten voor het eigen handelen (dit hoofdstuk), het samenspel met het bestuur (hoofdstuk 2), en de inhoudelijke aspecten van het beleid waar het toezicht betrekking op heeft (hoofdstukken 3 en 4).

Met deze explicitering beoogt de raad van toezicht transparant en betrouwbaar te zijn, en de continuïteit van het toezicht te garanderen.

1.4 Eenheid van bestuur

De raad van toezicht onderkent dat hij alleen als geheel besluiten kan nemen en op grond daarvan autoriteit heeft. Dat houdt in dat noch individuele leden van de raad van toezicht, noch commissies van de raad van toezicht, bindende aanwijzingen kunnen geven aan het college van bestuur.

1.5 Werkwijze rond commissies

De raad van toezicht kan waar gewenst commissies instellen om bepaalde thema's voor te bereiden. Te allen tijde zal duidelijk zijn dat deze commissies en portefeuillehouders geen eigen autoriteit hebben, maar slechts adviserend zijn aan de raad van toezicht als geheel.

1.6 Werkwijze rond vergaderingen

1.6.1 Jaarkalender

De raad van toezicht organiseert zijn werk op basis van een jaarkalender, waarin de inhoudelijke ijkpunten weerspiegeld worden.

1.6.2 Agenda voor de vergadering

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda voor zijn vergaderingen. De raad van toezicht mandateert de voorzitter om in overleg met het college van bestuur de vergaderingen voor te bereiden.

1.6.3 Status van agendapunten

Voor ieder agendapunt zal de raad van toezicht duidelijk maken wat de status ervan is: ter informatie, ter bespreking of ter beoordeling. Als het gaat om punten ter informatie of ter bespreking, is de inbreng van de raad van toezicht per definitie adviserend.

Waar agendapunten de beoordeling het inhoudelijk beleid van het bestuur betreffen, zal het bestuur gevraagd worden om een verantwoordingsrapportage. Zie hiervoor de bepalingen in hoofdstuk 2.

1.6.4 Controlerende functie raad van toezicht: toezicht in smalle zin

Als een agendapunt ter beoordeling op de agenda staat, vervult de raad van toezicht op dit punt zijn controlerende functie, oftewel het toezicht in smalle zin. Het oordeel vindt plaats op basis van verantwoordingsrapportages van het bestuur. De raad van toezicht kan hiertoe specifieke eisen stellen aan de opzet van een verantwoordingsrapportage. Zie hiervoor de bepalingen in paragrafen 2.5 en 2.6.

1.6.5 Adviserende functie van de raad van toezicht

Als niet expliciet benoemd is dat een agendapunt ter beoordeling is, wordt het punt verondersteld ter bespreking te zijn. De raad van toezicht functioneert dan in zijn adviserende rol. Waar deze bespreking bij de raad van toezicht leidt tot de ervaren behoefte om het beleid te controleren, dan gelden de bepalingen in paragraaf 2.4.

1.7 Samenstelling van de raad van toezicht

1.7.1 Diversiteit en representatie in samenstelling

De raad van toezicht wordt zodanig samengesteld, dat de diversiteit aan waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden (zie paragraaf 1.1) zo goed mogelijk gerepresenteerd wordt. De RvT maakt een algemene profielschets op waarin de kwaliteiten en eigenschappen die

van een lid van de RvT worden verwacht zijn opgenomen en vult deze per zetel aan met een specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en deskundigheid.

Eén lid van de raad van toezicht wordt conform artikel 12.4 van de statuten benoemd in overleg met de bisschop van het bisdom Roermond. Eén lid van de raad van toezicht wordt conform artikel 12.4 van de statuten benoemd in overleg met de gezamenlijke Colleges van Burgemeester en Wethouders van de gemeenten waarin de openbare scholen gevestigd zijn.

1.7.2 Betrokkenheid medezeggenschap

De raad hanteert voor de werving van nieuwe leden een profielschets die ter advies wordt voorgelegd aan de GMR.

1.7.3 Rooster van aftreden

Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de RvT gewaarborgd is.

1.7.4 Gedwongen aftreden van een lid van de RvT

Onverlet statutaire bepalingen kan de RvT een van zijn leden dwingen af te treden, als voortgezette deelname van dat lid een ernstig obstakel vormt voor het voldoende effectief functioneren van de RvT. De RvT kan hiertoe besluiten, als sprake is van:

- Bij herhaling en langdurig niet naleven van gedragsregels zoals beschreven in bepaling 1.2.1;
- Een onoverkomelijk verschil van inzicht tussen het desbetreffende lid en de overige leden van de RvT wat betreft de visie op toezicht en de werkwijze van de RvT;
- Een door de RvT bij herhaling geconstateerd onvoldoende functioneren van het desbetreffende lid;
- Een door de RvT vastgestelde onverenigbaarheid van belangen van het desbetreffende lid en de belangen van de stichting.

1.8 Rol van de voorzitter

De voorzitter draagt zorg voor de kwaliteit van het werk van de raad van toezicht.

Meer specifiek is het de taak van de voorzitter om...

- Ervoor te zorgen dat de raad van toezicht zich aan zijn eigen toezichtkader houdt;
- De integriteit en consistentie van het toezichthoudend proces te bewaken en individuele leden van de raad van toezicht aan te spreken op hun bijdrage daaraan;
- Ruimte te bieden aan de diversiteit aan perspectieven binnen de RvT en tegelijk zorg te dragen voor eenduidigheid in de communicatie met de bestuurder;
- Erop toe te zien dat de eigen rol als toezichthouder en die van het college van bestuur steeds helder gescheiden blijven
- Het proces van evaluatie en professionalisering te leiden, waarmee de raad van toezicht zijn werkwijze steeds verder verbetert.

1.8.1 Autoriteit van de voorzitter

Evenmin als andere leden van de raad van toezicht heeft de voorzitter een eigen autoriteit. Dat houdt in dat de voorzitter niet bevoegd is zelfstandig aanwijzingen aan het college van bestuur te geven, of een oordeel over het functioneren van het college van bestuur uit te spreken.

1.9 Ondersteuning van de raad van toezicht

Het college van bestuur zorgt voor afdoende ambtelijke en secretariële ondersteuning voor de raad van toezicht, en draagt zorg voor een adequate archivering van de bescheiden van de RvT. Het archief van de RvT is te allen tijde toegankelijk voor de leden van de RvT.

1.10 Vergoeding van de raad van toezicht

Voor de vervulling van hun taak krijgen leden van de raad van toezicht een vergoeding die passend is binnen de geldende normen van de VTOI-NVTK. De vergoeding is hoog genoeg om de gevraagde tijdsinvestering van leden verantwoord te maken, en laag genoeg om de onafhankelijke positie van leden niet in gevaar te brengen.

Over voorgenomen wijzigingen in de vergoedingsregeling wordt de (centrale) medezeggenschap geïnformeerd. De vergoedingsregeling wordt openbaar gemaakt via tenminste het jaarverslag.

De raad van toezicht voorkomt dat een gebrek aan draagvlak voor zijn vergoedingsregeling de dialoog met de bestuurder en/of andere belanghebbenden negatief beïnvloedt.

1.11 Evaluatie en professionalisering

1.11.1 Periodieke evaluatie

De raad van toezicht evalueert periodiek zijn functioneren, op basis van de bepalingen in dit toezichtkader. In deze evaluatie betreft de raad van toezicht de feedback van de bestuurder.

Eens in de 3 jaar wordt een extern adviseur gevraagd deze evaluatie te begeleiden.

Op basis van deze periodieke evaluatie worden mogelijke aanpassingen aan dit toezichtkader besproken.

1.10.2 Plan voor professionalisering intern toezicht

De raad van toezicht stelt in lijn met de uitkomsten van de periodieke evaluatie, een plan op voor het verbeteren van zijn functioneren. In dit plan worden individuele scholingsbehoeften afgestemd op de behoeften van de raad als geheel.

Eens in de vier jaar neemt de raad van toezicht conform de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK deel aan een collegiale visitatie met andere raden van toezicht. Dit gebeurt onder deskundige externe begeleiding, om de kwaliteit van de visitatie te garanderen.

1.10.3 Introductieprogramma nieuwe leden

De raad van toezicht zorgt voor een adequaat introductieprogramma voor nieuwe leden.

Hoofdstuk 2 Samenspel toezicht en bestuur

2.1 Uitgangspunten van samenwerking tussen bestuur en toezicht

Bestuur en toezicht werken zodanig samen, dat ze elkaar versterken in ieders rol en verantwoordelijkheid, met wederzijds vertrouwen als belangrijkste uitgangspunt.

2.1.1 Toezicht op basis van ijkpunten

De raad van toezicht beoordeelt het beleid van het bestuur op basis van de ijkpunten uit de hoofdstukken 3 en 4. Met deze ijkpunten verhelderen toezicht en bestuur vooraf samen hun wederzijdse verwachtingen en daarom worden ze gezamenlijk ontwikkeld. De uiteindelijke vaststelling van de ijkpunten is de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht.

2.1.2 Beleidsruimte vooraf

Door samen af te spreken welk resultaat mag worden verwacht (ijkpunten voor Beoogd Resultaat in hoofdstuk 3) en binnen welke kaders aan de realisatie daarvan mag worden gewerkt (ijkpunten voor Kaders voor de Uivoering in hoofdstuk 4) geeft de raad van toezicht het bestuur het vertrouwen de beleidsvrijheid die binnen die ijkpunten ontstaat goed te gebruiken. Binnen de ruimte die zo wordt gecreëerd, heeft het bestuur vrijheid om zonder voorafgaande toestemming beleidsinitiatieven te nemen en keuzes te maken wat betreft de indicatoren voor verantwoording van het beleid.

2.1.2 Verantwoording in dialoog achteraf

Aan de hand van de ijkpunten vraagt de raad van toezicht de informatie die het nodig heeft om zijn rol te vervullen. Verantwoording vindt achteraf plaats, op grond van afspraken (bij voorkeur in een jaaragenda vastgelegd) over het tijdstip en de manier waarop deze informatie gegeven wordt en hoe de raad van toezicht hierover een oordeel geeft.

2.1.3 Toezicht vooraf

Deze werkwijze van toezicht in dialoog achteraf, laat onverlet de wettelijke en statutaire bevoegdheden van de raad van toezicht met betrekking tot het verlenen van goedkeuring *vooraf* aan bepaalde voorgenomen besluiten van het bestuur.

2.2 Aansturing van de organisatie

De raad van toezicht beschouwt het bestuur als enige schakel tussen de raad en de organisatie. In geen enkel geval zal er sprake zijn van directe aansturing van een medewerker in de organisatie door de raad van toezicht.

Dit laat onverlet het statutaire recht van de raad van toezicht om toegang te hebben tot alle informatie en locaties van de stichting, conform artikel 14.7 van de statuten.

2.2.1 Contact met accountant

De raad van toezicht benoemt de accountant. De accountant bespreekt in het bijzijn van de raad van toezicht (of een commissie daarvan) de jaarrekening. Eens in de vier jaar vindt een beoordeling van de accountant door de raad van toezicht en het college van bestuur plaats.

2.3 Inhoudelijke ijkpunten als leidraad

De samenwerking tussen bestuur en toezicht vindt plaats aan de hand van inhoudelijke ijkpunten, waarmee bestuur en toezicht hun verwachtingen verhelderen over het beoogd resultaat en de aan te houden kaders voor het beleid van de organisatie.

2.3.1 Ijkpunten als leidraad voor dialoog

Deze ijkpunten vormen de agenda voor dialoog tussen bestuur en toezicht (inclusief daarbij behorende beoordelingsmomenten), en voor de externe verantwoording van de raad van toezicht aan de maatschappelijk belanghebbenden.

2.3.2 Omvattendheid en gelaagdheid

De ijkpunten worden zodanig omvattend geformuleerd, dat ze betrekking hebben op het gehele inhoudelijke domein van het beleid van de organisatie. De ijkpunten worden geformuleerd van meer omvattend naar meer specifiek. Dat houdt in dat waar de raad van toezicht dit nodig acht, meer specifieke ijkpunten binnen de meer omvattende ijkpunten worden geformuleerd. Waar geen specifieke verwachtingen zijn geformuleerd, wordt de bestuurder geacht de beleidsruimte nader invulling te geven.

2.3.3 Twee typen inhoudelijke ijkpunten

Er wordt onderscheid gemaakt tussen ijkpunten voor Beoogde Resultaten (hoofdstuk 3) en ijkpunten voor Kaders voor de Uitvoering (hoofdstuk 4). In samenhang bakenen deze twee typen ijkpunten de beleidsruimte voor het bestuur af.

2.4 Jaarrooster van rapportages en beoordeling bestuur

De raad van toezicht hanteert een jaarplanning, waarin in ieder geval wordt vastgesteld:

- wanneer verantwoordingsrapportages worden verlangd over de inhoudelijke ijkpunten,
- wanneer de jaarlijkse beoordeling van het College van Bestuur plaatsvindt.

2.5 Verantwoordingsrapportages

Het bestuur geeft volgens een vastgestelde jaarlijkse of tweejaarlijkse cyclus verantwoording over de ijkpunten met betrekking tot de beoogde resultaten, respectievelijk de kaders voor de uitvoering. Dit doet het bestuur door het opstellen van een rapportage, volgens een vooraf vastgesteld format, dat de raad van toezicht in staat stelt zijn controlerende rol te vervullen.

2.5.1 Interpretatie en concretisering van ijkpunten

De bestuurder geeft in de verantwoordingsrapportage minimaal aan:

- Welke interpretatie gemaakt is van de ijkpunten: van welke concrete situaties of resultaten is sprake, als aan het ijkpunt voldaan is;
- Welke indicatoren worden gebruikt om gegevens hierover te verzamelen;
- Welke norm (bij voorkeur op basis van een externe onderbouwing) gebruikt wordt om te bepalen naar welk niveau gestreefd wordt;
- Wat de actuele gegevens zijn, aan de hand van de gekozen indicatoren;
- Of in redelijkheid aan deze norm voldaan is, op basis van actuele gegevens.

De keuze voor welke interpretatie gemaakt wordt, en welke indicatoren gebruikt worden, is aan de bestuurder.

2.5.2 Gegevensbronnen voor de raad van toezicht

De gegevens die de raad van toezicht krijgt ten behoeve van de verantwoordingsrapportages worden primair aangeleverd door het college van bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht twee andere manieren om gegevens te verkrijgen:

- het inschakelen van externe deskundigen;
- het uitvoeren van directe inspectie door de Raad van Toezicht zelf

In beide gevallen wordt waar mogelijk de keuze van indicatoren gebruikt die door de bestuurder gemaakt is. De Raad van Toezicht gaat terughoudend om met deze aanvullende mogelijkheden tot gegevensverzameling, om de vertrouwensrelatie met het college van bestuur niet te beschadigen.

2.6 Verantwoordingsrapportages: dialoog en beoordeling

2.6.1 Dialoog

De raad van toezicht beoordeelt aan de hand van de verantwoordingsrapportages of het beleid van het college van bestuur acceptabel is. Hiermee vervult de raad van toezicht zijn rol als controleur (ofwel toezicht in smalle zin).

Voordat de raad van toezicht zijn definitieve oordeel vormt, gaat de raad in dialoog met het college van bestuur. In deze dialoog worden diverse perspectieven op de rapportage gewogen in het licht van de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden (morele eigenaren).

2.6.2 Beoordeling van het beleid

De raad van toezicht beoordeelt de rapportages van het bestuur aan de hand van twee vragen:

- Vormen de indicatoren een redelijke interpretatie van het betreffende ijkpunt?
- Laten de gegevens *voldoende voortgang* zien wat betreft het behalen van het ijkpunt?

Als beide bovenstaande vragen bevestigend beantwoord worden, dan is de rapportage geaccepteerd. Als de rapportage niet wordt geaccepteerd, is het aan de raad van toezicht om te bepalen wat er vervolgens dient te gebeuren.

2.6.3 Scheiding uitvoerende en toezichthoudende verantwoordelijkheid

Te allen tijde laat de raad van toezicht de uitvoerende verantwoordelijkheid van het college van bestuur in tact. Dat houdt in dat de raad van toezicht geen directe aanwijzingen geeft welke indicatoren gebruikt zouden moeten worden. Wel kan de raad van toezicht meer specifieke ijkpunten stellen, om de beleidsruimte van het college van bestuur scherper af te bakenen. Deze aanscherping gebeurt zoveel mogelijk in dialoog met het bestuur, om het uitgangspunt van wederzijds vertrouwen en het versterken in ieders rol (zie 2.1) intact te laten.

2.6.4 Escalatiemodel en interventies van de raad van toezicht

Als de verantwoordingsrapportages van het bestuur door de raad van toezicht bij herhaling niet geaccepteerd worden, dan kan de raad van toezicht via de volgende stappen interveniëren. Deze interventies impliceren een (tijdelijke) aanscherping van de relevante ijkpunten voor Kaders voor de uitvoering.

1. De raad van toezicht vraagt de bestuurder binnen een specifieke termijn passend initiatief te nemen en zich hierover opnieuw te verantwoorden. Hiertoe wordt aan het betreffende Kader een nadere beperking met betrekking tot frequentie en tijdsplan van verantwoording door de bestuurder toegevoegd.
2. De raad van toezicht onttrekt het bestuur een deel van de bevoegdheden binnen een nader omschreven termijn en voorwaarden. Hiertoe wordt een ijkpunt voor Kaders voor de uitvoering nader ingeperkt, of worden zo nodig nieuwe ijkpunten toegevoegd.
3. De raad van toezicht schorst het bestuur voor een nader omschreven termijn.
4. De raad van toezicht gaat over tot ontslag van het college van bestuur of een lid daarvan.
5. Om de toezichthoudende en bestuurlijke rollen gescheiden te houden, benoemt de raad van toezicht in geval van de schorsing of ontslag zonodig een interim-bestuurder.

2.7 Informele rapportages en adviesrol raad van toezicht

Het college van bestuur kan daarnaast gevraagd en ongevraagd de raad van toezicht informeren over ontwikkelingen door middel van voortgangsrapportages of het agenderen van thematische besprekingen.

Omdat de raad van toezicht alleen een oordeel uitspreekt over verantwoordingsrapportages volgens een vast format, en als onderdeel van de jaarkalender, wordt de inbreng van de raad van toezicht op alle andere vormen van informatie als adviserend beschouwd.

2.8 Werkgeversrol en beoordeling functioneren college van bestuur

2.8.1 Goed werkgeverschap

De raad van toezicht stelt zich op als goed werkgever naar het college van bestuur.

2.8.2 Procedure beoordeling

De raad van toezicht spreekt minimaal jaarlijks met het college van bestuur over het functioneren van het college van bestuur. De beoordeling van het functioneren vindt plaats op basis van doelen en een procedure die aan het begin van de periode in gezamenlijk overleg worden vastgesteld.

De beoordeling van de verantwoordingsrapportages speelt in de beoordeling van het functioneren van het college van bestuur een centrale rol, naast mogelijke persoonlijke ontwikkelingsdoelen voor de individuele leden van het CvB.

2.8.3 Escalatie bij onvoldoende functioneren

Als het college van bestuur (of individuele leden van het CvB) naar het oordeel van de raad van toezicht (hierin geadviseerd door de remuneratiecommissie) onvoldoende functioneert, dan volgt de RvT een escalatieprotocol zoals beschreven in paragraaf 2.6.4.

2.8.4 Verantwoording van evaluatie

De raad van toezicht geeft in het jaarverslag verantwoording over hoe de evaluatie van het college van bestuur heeft plaatsgevonden, en wat het resultaat ervan is geweest.

Hoofdstuk 3 IJkpunten voor Beoogd Resultaat

De IJkpunten voor Beoogd Resultaat beschrijven het verschil dat Kindante door middel van haar activiteiten zouden moeten maken voor de kinderen die bij Kindante staan ingeschreven. Dit resultaat is gebaseerd op de dialoog over de waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden, zoals vermeld in paragraaf 1.1.

3.1 Beoogd resultaat in algemene zin

Kindante bestaat, opdat de kinderen die bij een van haar locaties staan ingeschreven, leren leren, en leren leven.

Meer specifiek betekent dit dat deze kinderen:

- ...mogen zijn wie ze zijn en ruimte krijgen voor ontwikkeling
- ...eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling
- ...kennis en vaardigheden opdoen om te leren leven
- ...zich bewust zijn van hun eigen talenten en deze inzetten
- ...maatschappelijke bewust zijn
- ...gemotiveerd zijn om een leven lang te leren

3.2 Relatieve waarde van het resultaat

De maatschappelijke meerwaarde die Kindante realiseert is in verhouding met de middelen die Kindante hiervoor verkrijgt.

Hoofdstuk 4 IJkpunten voor Kaders

Naast IJkpunten voor Resultaten worden er IJkpunten voor Kaders gedefinieerd. In het samenspel ontstaat de ruimte voor de bestuurder om initiatief te nemen (realiseren van resultaten, binnen de daartoe gestelde kaders). De rol van de toezichthouder is om op basis van rapportages te bepalen of de voortgang van die resultaten adequaat is en of de kaders aangehouden zijn.

Door dit onderscheid tussen ijkpunten scherp te maken en consequent en expliciet werk te maken van de verantwoording (zie hoofdstuk 2) kunnen bestuur en toezicht elkaar versterken in hun onderscheiden rollen.

Binnen de afbakening die met de IJkpunten voor Kaders gegeven wordt, heeft het college van bestuur de ruimte om zonder toestemming vooraf initiatieven te nemen. Over het resultaat van deze initiatieven legt het college van bestuur achteraf verantwoording af, zoals beschreven in paragraaf 2.6 van dit toezichtkader.

De beleidsruimte die hiermee gegeven wordt, laat onverlet de specifieke bevoegdheden van de RvT, zoals vermeld in de statuten (onder andere art 14) en krachtens wettelijke bepalingen.

4.1 Omvattend ijkpunt

Het meest omvattende ijkpunt voor Kaders voor de Uitvoering heeft betrekking op alle gedrag en werkwijzen binnen de organisatie. Op deze manier geven bestuur en raad van toezicht uitdrukking aan hun integrale verantwoordelijkheid, zonder uitputtend alle deelaspecten van die verantwoordelijkheid te hoeven benoemen.

Het College van Bestuur voorkomt dat zij of medewerkers van de Stichting onethisch, onwettig of onzorgvuldig handelen.

Dit wordt uitgewerkt in onderstaande meer specifieke IJkpunten voor Kaders.

4.1 Doelmatigheid en rechtmatigheid

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...de organisatie niet duurzaam financieel gezond is
- ...niet zichtbaar en merkbaar gemaakt kan worden welke resultaten behaald worden
- ...thema's incidenteel worden opgepakt (niet als onderdeel van een samenhangend plan)
- ...er onvoldoende samenhang is in de uitwerking en aanpak van strategische beleidslijnen

4.2 Omgang met medewerkers en belanghebbenden

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...beleid op onvoldoende draagvlak bij interne en externe stakeholders steunt
- ...Kindante als werkplek onvoldoende veilig is
- ...medewerkers overbelast raken
- ...medewerkers onvoldoende eigen regie en verantwoordelijkheid nemen

4.3 Wettelijke bekostigingsregels en beginselen van goed bestuur

- ...het onderwijs niet voldoet aan de basiskwaliteit
- ...de RvT niet tijdig of onvoldoende geïnformeerd is, om zijn rol te kunnen vervullen
- ...Kindante extern onvoldoende positie inneemt om de strategische doelen te bereiken