



Toezichtkader Scholengroep Leonardo da Vinci

2018

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Het toezichtkader als fundament onder effectief bestuur en toezicht	1
1.2 Opbouw van het toezichtkader	3
2. Artikelgewijze invulling van het Toezichtkader.....	5
Artikel 1 Begripsbepalingen	5
Artikel 2 Regelingen	5
Artikel 3 De functies van het toezichtkader.....	6
Artikel 4 Functies van de Raad van Toezicht.....	6
Artikel 5 Bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden	7
5.1 Toezicht op de continuïteit van de maatschappelijke taak, de kwaliteit van het onderwijs en de realisatie van de statutaire uitgangspunten van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden	7
5.2 Toezicht op de realisatie van de strategische doelstellingen	7
5.3 Aan goedkeuring van de Raad van Toezicht voorbehouden besluiten	7
5.4 Vervulling van het werkgeverschap door de Raad van Toezicht	8
5.5 Toezicht houden op de interne governance van de stichting	9
5.6 De toetsing van stakeholdermanagement waaronder de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording	11
5.7 Het escalatiemodel	11
Artikel 6 Samenstelling, benoeming en defungeren.....	12
6.1 Samenstelling van de Raad van Toezicht.....	12
6.2 Benoeming(stermijn), herbenoeming, rooster van aftreden, vacaturestelling en defungeren	13
Artikel 7 Werkwijze Raad van Toezicht.....	14
7.1 Vergaderingen van de Raad van Toezicht	14
7.2 Wijze van besluitvorming, evaluatie en verantwoording	14
7.3 (Onafhankelijke) informatievoorziening van de Raad van Toezicht	16
7.4 Onafhankelijkheid en integriteit.....	16
7.5 Commissies van de Raad van Toezicht	18
7.6 Bezoldiging van de Raad van Toezicht.....	19
7.7 De Maatschappelijke Raad	19
Artikel 8 Klokkenluidersregeling	20

1. Inleiding

1.1 Het toezichtkader als fundament onder effectief bestuur en toezicht

In Nederland houdt namens de overheid en samenleving de Inspectie van het onderwijs toezicht op de kwaliteit van het onderwijs. Steeds meer groeit het besef bij onderwijsinstellingen en overheid dat het externe toezicht door de Inspectie an sich onvoldoende is om de kwaliteit, responsiviteit en lerend vermogen van het onderwijs te bevorderen en het onderwijs voldoende maatschappelijke legitimiteit te geven. Daarvoor is een sterke focus vanuit de haarvaten van de organisatie nodig op het leveren van maatschappelijk toegevoegde waarde, oftewel onderwijsopbrengsten die voor de leerlingen en hun ouders, maar ook andere belanghebbenden en belangendragers in Leiden en omgeving van belang zijn.

In het departement, de politiek en het onderwijsveld zelf ligt de laatste paar jaren sterk de nadruk op de verhoging van de onderwijsopbrengsten (vaak versmald gemeten in behaalde diploma's enzovoort). Een onafhankelijk, kritisch, effectief en integer intern toezicht vanuit de Raad van Toezicht op het College van Bestuur speelt daarin een belangrijke rol. Daarom is scholen onder meer afgedwongen bestuur en toezicht van elkaar te scheiden, zoals SG Leonardo da Vinci Leiden met de verzelfstandiging meteen geregeld heeft.

De scheiding tussen toezicht houden en besturen is niet zo gemakkelijk als het op papier lijkt. Er is immers sprake van een full time, professioneel en dicht op de organisatie betrokken bestuurder versus op meer afstand opererende, vaak niet in het onderwijs en part time werkzame toezichthouders. Disbalans ligt op de loer en voorkomen moet worden dat de Raad van Toezicht een papieren tijger wordt.

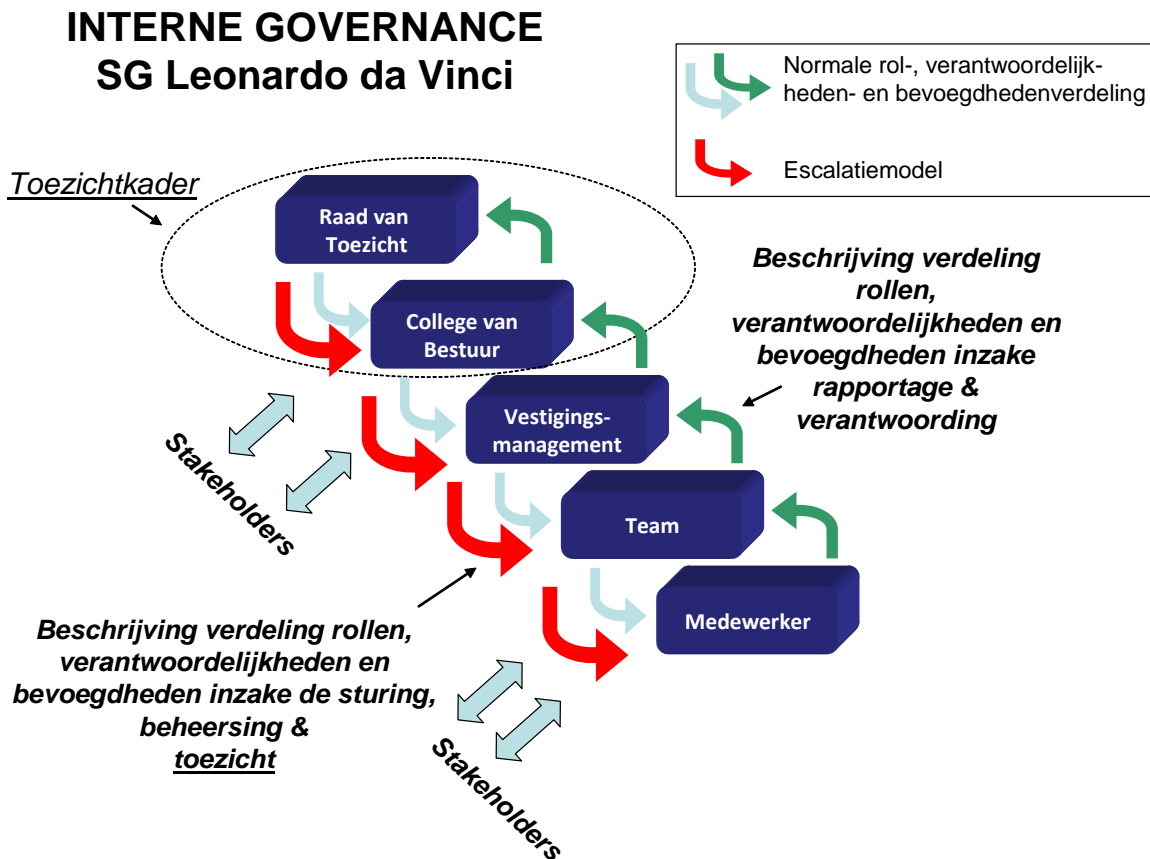
Om het interne toezicht effectief in te richten – in de zin dat de verhoudingen tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht in balans komen en beide hun rollen en verantwoordelijkheden waar kunnen maken – is een gedragen toezichtkader nodig. Een toezichtkader dat als kader dient voor effectief, kritisch, integer en effectief intern toezicht dat in onderlinge, zorgvuldige dialoog tot stand is gekomen. De Raad van Toezicht van SG Leonardo da Vinci Leiden heeft gemeend dit toezichtkader te ontwikkelen. Dit toezichtkader is met begeleiding van CBE na een tweetal workshops in april 2012 tot stand gekomen in overleg met het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht wil met het toezichtkader in hoofdzaak het volgende bereiken:

1. Een zo optimaal mogelijke transparantie te bieden aan alle betrokken stakeholders (in- en extern) over de wijze waarop het toezicht is geregeld binnen de stichting;
2. Namens de samenleving, met accent op de regio Leiden, professioneel en onafhankelijk toezicht te houden op het College van Bestuur van om deze te legitimeren naar de samenleving;
3. In dit toezicht houden te voldoen aan wet- en regelgeving (zoals de Wet op het Voortgezet Onderwijs en de branchecode goed bestuur van de VO-raad);
4. Een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de Scholengroep Leonardo da Vinci door het interne toezicht onderdeel te maken van het interne besturingsmodel.

Dit laatste verdient een nadere toelichting. Om de positie en rol van het toezichtkader goed te kunnen duiden, introduceren wij drie aan elkaar gerelateerde begrippen: interne governance, het besturingsmodel en het interne toezichtarrangement, waarvan het toezichtkader het sluitstuk vormt.

Ter verheldering wordt e.e.a. hieronder in figuur weergegeven.



De Raad van Toezicht definieert INTERNE GOVERNANCE als het waarborgen van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen van de Scholengroep Leonardo da Vinci, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden!

Het BESTURINGSMODEL geeft antwoord op de vraag hoe de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden de besturing en beheersing, het toezicht en verantwoording afleggen regelt op een zodanig manier, dat daarmee onze ambitie om de talenten van de Leidse jeugd te ontwikkelen, daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Het intern besturingsmodel beschrijft en regelt in dat kader de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de organisatieniveaus van de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden: de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, het vestigingsmanagement, de teams en individuele medewerkers. Daarbij is een belangrijk uitgangspunt dat er op elk niveau een geborgde professionele ruimte bestaat waarover verantwoording wordt afgelegd.

Onderdeel van het besturingsmodel is dus het intern toezicht houden. De wijze waarop dit intern toezicht houden plaatsvindt, noemen we het INTERNE TOEZICHTARRANGEMENT. Wij definiëren dit interne toezichtarrangement als de bestuurlijke en organisatorische vormgeving van het interne toezicht, inclusief de beschrijving van bevoegd- en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht in relatie tot die van het College van Bestuur.

Iedere laag stuurt en houdt toezicht op de volgende en wordt door rapportage en verantwoording geïnformeerd over de voortgang van de gemaakte afspraken en de kwaliteit die wordt gerealiseerd. Dit toezichtkader richt zich hoofdzakelijk op de relaties tussen Raad van Toezicht, College van Bestuur en vestigingsdirecties. Op de 'normale' gang van zaken kan een uitzondering worden gemaakt als er calamiteiten optreden of dreigen op te treden: dan is er sprake van een escalatiemodel op basis waarvan vergaande interventies in de organisatie gepleegd kunnen worden.

1.2 Opbouw van het toezichtkader

Na de BEGRIPSBEPALINGEN (artikel 1) volgt in artikel 2 een overzicht van relevante REGELINGEN. In artikel 3 wordt ingegaan op de FUNCTIES VAN HET TOEZICHTKADER. Het toezichtkader is in hoofdzaak een hulpmiddel om te komen tot een optimaal governancemodel waarin goed bestuur en serieus intern toezicht verder vorm kan krijgen. Dit helpt effectief gedrag van betrokkenen op alle niveaus van de organisatie te bevorderen, gericht op het realiseren van optimale maatschappelijke toegevoegde waarde door de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden. In artikel 3 wordt deze hoofdfunctie van het toezichtkader ontleed in vier specifieke functies.

Artikel 4 beschrijft de FUNCTIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT. Er worden vijf functies van toezicht omschreven: (a) de toezichthoudende taak, (b) de adviserende taak, (c) de werkgeverstaak, (d) de goedkeurende taak en tot slot (e) de verantwoordingstaak van de Raad van Toezicht.

Artikel 5 vormt de kern van het toezichtkader. In dit artikel worden de BEVOEGDHEDEN, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN van de Raad van Toezicht beschreven. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden betreffen een zevental onderwerpen:

1. Toezicht houden op de CONTINUÏTEIT VAN DE MAATSCHAPPELIJKE TAAK van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden, de kwaliteit van het onderwijs, het realiseren van de identiteit welke ten grondslag ligt aan het onderwijs en de uitgangspunten zoals vastgelegd in de statuten (artikel 5.1).
2. Toezicht houden op de realisatie van de STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN van de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden (artikel 5.2).
3. De aan goedkeuring door de Raad van Toezicht VOORBEHOUDEN ONDERWERPEN voor besluitvorming (artikel 5.3).
4. Vervulling van HET WERKGEVERSCHAP door de Raad van Toezicht, waarbij aan de orde komen de onderwerpen benoeming, schorsing, werkwijze bij ontstentenis of belet van het College van Bestuur, vaststelling van de arbeidsvoorwaarden en het beoordelen van het functioneren van het College van Bestuur (artikel 5.4).
5. Toezicht houden op DE INTERNE GOVERNANCE van de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden. De stichting bestaat om ten behoeve van bepaalde belanghebbenden – onder andere leerlingen, ouders, onderwijsprofessionals, basis- en hoger onderwijs, bedrijfsleven, overheid – maatschappelijk relevante doelen te verwezenlijken. De interne governance garandeert een zo effectief en efficiënt mogelijke realisatie van deze doelstellingen, met alle openheid en transparantie die daarbij hoort. Ook voor de interne governance geldt dat, wil deze systematiek goed functioneren, de checks and balances (i.c. de relaties tussen de verschillende organisatie-onderdelen) goed op elkaar afgesteld horen te zijn.
6. Toetsing van het STAKEHOLDERMANAGEMENT waaronder de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording (artikel 5.6). Stakeholdermanagement heeft tot taak de maatschappelijke dialoog tussen de stichting en haar scholen enerzijds en de samenleving anderzijds effectief gestalte te geven. Dit genereert legitimatie van de wijze waarop de Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden samen met haar partners werkt aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, en leidt door de wederzijdse uitwisseling tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
7. In dit toezichtkader wordt een ESCALATIEMODEL geformuleerd (artikel 5.7). Het besturingsmodel van de stichting heeft onder meer tot doel ervoor zorg te dragen dat bij optredende (of dreigend op te treden) calamiteiten effectief bestuurlijk handelen optreedt op het niveau waar de calamiteit ontstaat (of dreigt te ontstaan). Calamiteiten zijn gebeurtenissen die de kwaliteit van het onderwijs dat door de stichting wordt verzorgd, de reputatie en legitimiteit, het vertrouwen binnen de instelling, primaire processen, doelstellingen of bedrijfsvoering in gevaar brengen. Wanneer de effectiviteit van het bestuurlijk handelen van daarvoor verantwoordelijke personen binnen de stichting achter-

blijft bij wat van hen – in het licht van de calamiteit - mag worden verwacht, treedt het escalatiemodel in werking.

In artikel 6 komt de SAMENSTELLING EN INRICHTING van de Raad van Toezicht aan de orde. Het betreft zaken als:

1. Het aantal LEDEN waaruit de Raad bestaat (artikel 6.1).
2. De BENOEMING(STERMIJN), HERBENOEMING, ROOSTER VAN AFTREDEN, VACATURESTELLING en DEFUNGEREN van de Raad van Toezicht (artikel 6.2).

Artikel 7 gaat in op de werkwijze van de Raad van Toezicht, met als elementen:

1. De wijze van VERGADEREN (7.1).
2. De wijze van BESLUITVORMING, EVALUATIE EN VERANTWOORDING door de Raad van Toezicht (7.2).
3. Kwaliteit van de (onafhankelijke) INFORMATIEVOORZIENING voor wat betreft de beschikbaarheid van belangrijke documenten en onafhankelijke informatiekkanalen (artikel 7.3). De Raad van Toezicht dient ten aanzien van de informatievoorziening niet geheel afhankelijk te zijn van het College van Bestuur. Dit kan worden gerealiseerd door in gesprek te gaan met de accountant, maar ook door zich te informeren middels een aantal (strategische) documenten, benchmarks en uiteraard door eigen waarnemingen.
4. Voorts wordt de gewenste INTEGRITEIT EN ONAFHANKELIJKHEID van de Raad van Toezicht van de stichting gedefinieerd (artikel 7.4). Deze integriteit en onafhankelijkheid is voorwaardenscheppend voor het verkrijgen en behouden van maatschappelijke legitimiteit van de stichting en haar toezichthoudend orgaan. Dit leidt onder meer tot een eigen budget van de Raad van Toezicht die de Raad naar eigen inzicht kan besteden, bijvoorbeeld om externe expertise in te roepen.
5. Het inrichten van COMMISSIES zoals een auditcommissie en remuneratiecommissie (artikel 7.5). De Raad van Toezicht kan commissies instellen, bestaande uit leden van de Raad van Toezicht en/of externe deskundigen, die onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht belast kunnen worden met aangelegenheden die tot de bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren. In het toezichtkader worden de mogelijk in te stellen auditcommissie en remuneratiecommissie uitgewerkt.
6. Regels omtrent de BEZOLDIGING van de Raad van Toezicht en het afleggen van rekenschap daarover (artikel 7.6);
7. De relatie met de MAATSCHAPPELIJKE RAAD (artikel 7.7). Het College van Bestuur kan een Maatschappelijke Raad inrichten. Hierin hebben strategisch belangrijke stakeholders een plaats, zodat in het interne toezichtarrangement de stichting een maatschappelijke counterpart heeft in het kader van checks and balances.

In artikel 8 tot slot wordt bepaald dat de Raad van Toezicht een klokkenluidersregeling vaststelt. Deze is in bijlage 1 van dit toezichtkader opgenomen.

2. Artikelgewijze invulling van het Toezichtkader

Artikel 1 Begripsbepalingen

1. Auditcommissie: commissie van de Raad van Toezicht belast met het toezicht op het College van Bestuur ten aanzien van in ieder geval de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing van de stichting, de naleving van aanbevelingen en opvolging van de opmerkingen van de externe accountant en de wijze waarop het bestuur tussentijdse cijfers en informatie tot stand brengt.
2. College van Bestuur: het bevoegd gezag van de stichting.
3. Gemeentelijk onderwijsbeleid: het door of vanwege de gemeente vastgesteld beleid ten aanzien van het (primair) onderwijs in de gemeente Leiden.
4. Gemeenteraad: de gemeenteraad van de gemeenten waarbinnen de scholengroep vestigingen heeft.
5. GMR: gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, conform de Wet Medezeggenschap Scholen.
6. Maatschappelijke Raad: stakeholdersraad van de stichting waarin voor de strategie belangrijke (externe) stakeholders zitting nemen.
7. Managementstatuut: het statuut dat de werkverhouding en bevoegdheden regelt tussen het College van Bestuur en de leiding van de scholen die onder zijn verantwoordelijkheid ressorteren.
8. Onderwijswetgeving: de Wet op het voortgezet onderwijs.
9. Raad van Toezicht: het toezichthoudende orgaan van de stichting, dat namens de samenleving toezicht houdt op het College van Bestuur, als werkgever van het College van Bestuur optreedt en het College van Bestuur met raad ter zijde staat.
10. Remuneratiecommissie: commissie van de Raad van Toezicht belast met het voeren van beoordeling/functioneringsgesprekken met het College van Bestuur en het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het College van Bestuur.
11. Scholen: de scholen voor voortgezet onderwijs van de stichting.
12. Schriftelijk: bij brief, telefax of mail, of bij boodschap die via een ander gangbaar communicatiemiddel wordt overgebracht en op schrift kan worden ontvangen mits de identiteit van de afzender met afdoende zekerheid kan worden vastgesteld.
13. Stakeholders: actoren die een aanzienlijk direct of indirect belang hebben bij de (kwaliteit van de) dienstverlening van de stichting. Er kan onderscheid gemaakt worden in belanghebbenden en belangendragers. Belanghebbenden zijn stakeholders die direct belang hebben bij de dienstverlening van de scholen, zoals leerlingen en hun ouders, directeuren en leerkrachten. Belangendragers zijn partijen met een indirect belang zoals de gemeente en andere maatschappelijke actoren (welzijnswerk, jeugdzorg, woningcorporaties enzovoorts).
14. Stichting: de stichting Scholengroep SG Leonardo da Vinci Leiden zoals gedefinieerd in de statuten.
15. Treasurybeleid: beleid met primair als doel het beheren van financiële risico's en secundair het reduceren van financieringskosten.

Artikel 2 Regelingen

In het uitoefenen van het interne toezicht zijn de volgende regelingen van kracht:

1. De statuten van de stichting.
2. De branchecode goed onderwijsbestuur voor het voortgezet onderwijs.
3. Functiebeschrijving van het College van Bestuur, dan wel in een daarvan in de plaats tredend document, alsmede van directeursfuncties binnen de stichting.
4. Aansprakelijkheidsverzekering toezichthouders en bestuurders van de stichting.

Artikel 3 De functies van het toezichtkader

Dit toezichtkader bevat de volgende functies:

1. De interne en externe stakeholders van de stichting te informeren over de wijze waarop toezicht wordt gehouden namens de samenleving op de organisatie;
2. Een beoordelingskader te formuleren dat de Raad van Toezicht hanteert om het functioneren van het College van Bestuur te waarderen en namens de samenleving te legitimeren. Het primaire doel van de Raad van Toezicht is toezicht te houden op de kwaliteit van de organisatie van de stichting en de rechtmatigheid- en doelmatigheid van het functioneren van de organisatie. Beide aspecten moeten er aan bijdragen de organisatie als gezonde maatschappelijke onderneming kan functioneren;
3. De samenwerkingsrelaties tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur te definiëren alsmede tussen College van Bestuur en de directeurs;
4. De basis voor integriteit in de organisatie en het toezicht te leggen in het kader van bijvoorbeeld nevenfuncties en onafhankelijkheid van toezichthouders en het voldoen aan branchecode voor goed onderwijsbestuur voor het voortgezet onderwijs.

Artikel 4 Functies van de Raad van Toezicht

De functie van de Raad van Toezicht is in het algemeen de maatschappelijke- en onderwijsprestaties van de organisatie te versterken in het licht van de zorg voor de toekomst van de Leidse regio door een volwaardige, kritische en professionele tegenmacht van het College van Bestuur te vormen, toezicht op het College van Bestuur uit te oefenen en zijn functioneren te legitimeren namens de regionale samenleving.

De Raad van Toezicht heeft vijf taken:

1. Een *toezichthoudende* taak, bestaande uit de volgende aspecten:
 - a. Het bewaken van de continuïteit van de maatschappelijke taak van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden;
 - b. Het bewaken van de uitgangspunten van de stichting zoals vastgelegd in de statuten;
 - c. Het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de stichting;
 - d. Het bewaken van de governance en legitimatie van de stichting;
 - e. Het vragen om verantwoording door het College van Bestuur;
 - f. Het controleren of het College van Bestuur voldoende doordacht en zorgvuldig handelt naar, in en vanuit, het belang van de stichting.
2. Een *adviserende* taak. De Raad van Toezicht fungeert als klankbord voor het College van Bestuur door mee te denken en door zijn ervaring, kennis en kunde daartoe ter beschikking te stellen. Advies aan het College van Bestuur brengt de Raad van Toezicht als collectief orgaan uit. Individuele advisering van een lid van de Raad van Toezicht aan het College van Bestuur vindt op persoonlijke titel plaats en wordt altijd door het betreffende lid in de Raad van Toezichtvergadering gemeld of tussentijds aan de voorzitter. Een advies is open van karakter en het staat het College van Bestuur vrij hier een eigen afweging in te maken. Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht over deze afweging.
3. Een taak als *werkgever* van het College van Bestuur. Dit omvat formele aspecten van het werkgeverschap (zoals werving, selectie en benoeming, het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van het bestuur en het beoordelen van het functioneren van het bestuur), alsmede informele aspecten (steun bieden waar nodig, het onderhouden van een goede relatie).
4. Een *goedkeurende* taak. Conform de statuten en dit toezichtkader worden bepaalde besluiten door het College van Bestuur onderworpen aan de goedkeuring door de Raad van Toezicht. In dit toezichtkader staan deze onderwerpen genoemd.
5. Tot slot heeft de Raad van Toezicht een *verantwoordingstaak*. Dat houdt in dat de Raad van Toezicht actief verantwoording aflegt over het eigen functioneren aan relevante interne en externe stakeholders.

Artikel 5 Bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden

5.1 Toezicht op de continuïteit van de maatschappelijke taak, de kwaliteit van het onderwijs en de realisatie van de statutaire uitgangspunten van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de continuïteit van de maatschappelijke taak van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden zoals beschreven in de statuten, op de kwaliteit van het onderwijs in het licht van de zorg voor de toekomst van de (jeugd in de) regio en het realiseren van de openbare identiteit welke ten grondslag ligt aan het onderwijs.

5.2 Toezicht op de realisatie van de strategische doelstellingen

1. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de strategie verbonden aan de activiteiten van de stichting en de mate waarin deze strategie is afgestemd op de doelstellingen van het gemeentelijk onderwijsbeleid.
2. Tevens bewaakt de Raad van Toezicht dat in het strategische beleid van de stichting de volgende elementen aan de orde komen:
 - a. Het scheppen van een transparant beeld over welke onderwijsorganisatie de stichting over vier jaar wil zijn;
 - b. Het scheppen van een transparant beeld over de positie welke de stichting met haar scholen in de regionale samenleving wil innemen.
3. De Raad van Toezicht bewaakt dat de in lid 1 en 2 genoemde onderwerpen in het strategische beleid adequaat opgenomen zijn en worden uitgewerkt in toetsbare doelstellingen.
4. Om adequaat toezicht te kunnen houden op de voortgang van bovengenoemd strategisch beleid stelt de Raad van Toezicht een informatiestatuut op, dat zich ook uitstrekt over de in artikelen 5.5 en 5.6 genoemde onderwerpen van toezicht.

5.3 Aan goedkeuring van de Raad van Toezicht voorbehouden besluiten

1. De Raad van Toezicht is belast met het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en het strategisch meerjarenplan van de stichting, alsmede het vaststellen, actueel houden en zo nodig wijzigen van de statuten.
2. De Raad van Toezicht is bevoegd het toezichtkader vast te stellen en te wijzigen. De Raad van Toezicht overlegt daarover met het College van Bestuur, in ieder geval inzake aspecten van het toezichtkader waar de verantwoordelijkheden- en bevoegdhedenverdeling tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur aan de orde is.
3. Het College van Bestuur is onverminderd het elders in de statuten of dit toezicht bepaalde, bevoegd te besluiten omtrent de volgende aangelegenheden, mits met de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht:
 - a. (des)investeringen die van ingrijpende betekenis zijn voor de stichting (d.w.z. een waarde vertegenwoordigen van ten minste eenderde van het balanstotaal van de stichting), alsmede het aangaan van financiële verplichtingen welke niet binnen de begroting zijn opgenomen en waarvan het belang meer bedraagt dan eenhonderdduizend euro (€ 100.000);
 - b. de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek en/of het aangaan van vaststellingsovereenkomsten voor een aanmerkelijk aantal werknemers;
 - c. ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers in dienst van de stichting;
 - d. een aanvraag tot faillissement of van surséance van betaling;
 - e. het nemen van besluiten tot verregaande samenwerking of fusie met een andere rechtspersoon, dan wel een ingrijpende wijziging of het beëindigen van een dergelijke samenwerking;

- f. het doen van een voorstel aan de gemeenteraad tot opheffing, overdracht of afsplitsing van (een deel van) door de stichting instandgehouden scholen;
 - g. strategische keuzes die van ingrijpende betekenis zijn voor de stichting of de in stand te houden scholen;
 - h. de vaststelling of wijziging van de managementstructuur en het managementstatuut;
 - i. het aangaan van overeenkomsten waarbij aan de stichting een bankkrediet wordt verleend;
 - j. het ter leen verstrekken van gelden, alsmede het ter leen opnemen van gelden, waaronder niet is begrepen het gebruikmaken van een aan de stichting verleend bankkrediet;
 - k. het optreden in rechte, waaronder begrepen het voeren van arbitrale procedures, met uitzondering van (i) het nemen van die rechtsmaatregelen die geen uitstel kunnen lijden en (ii) procedures in verband met of naar aanleiding van arbeidsovereenkomsten met of aanstellingen van individuele werknemers;
 - l. het sluiten en wijzigen van arbeidsovereenkomsten of aanstellingen waarbij een beloning wordt toegekend boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeit;
 - m. het treffen van pensioenregelingen en het toekennen van pensioenrechten boven die, welke uit bestaande regelingen voortvloeien. Goedkeuring is echter niet vereist indien en voorzover de betreffende rechtshandeling uitdrukkelijk is voorzien in de vastgestelde begroting, en de daar gestelde grenzen niet overschrijdt.
 - n. het accepteren van een betaalde nevenfunctie of functies door de bestuurder. De Raad van Toezicht stelt een reglement op waarin criteria worden genoemd om goedkeuring te verlenen of te onthouden.
 - o. Een eventueel op te stellen integriteitscode van de organisatie.
 - p. De benoeming van de accountant.
4. De Raad van Toezicht is bevoegd ook andere besluiten van het College van Bestuur aan zijn goedkeuring of instemming te onderwerpen. Deze besluiten dienen duidelijk te worden omschreven en schriftelijk aan het College van Bestuur te worden medegedeeld.
 5. Het ontbreken van de onder lid 1, 2 en 3 genoemde goedkeuring tast de vertegenwoordigingsbevoegdheid van het College van Bestuur niet aan.

5.4 Vervulling van het werkgeverschap door de Raad van Toezicht

In de statuten van de stichting worden bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht geformuleerd. In aanvulling casu quo ter verduidelijking gelden de volgende bepalingen.

Benoeming van het College van Bestuur

1. Het enige lid van het College van Bestuur wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Toezicht. Benoeming geschiedt op grond van een vooraf vastgestelde benoemingsprocedure.
2. Bij de werving van het College van Bestuur wordt gelet op diverse facetten die de aandacht van het bestuur vragen waarbij het bestuur in ieder geval wordt samengesteld op basis van algemene bestuurlijke kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van de stichting wordt gevraagd en met een spreiding van deskundigheden en achtergronden rekening wordt gehouden. De aandachtspunten met betrekking tot de van een lid van bestuur gevraagdeskundigheid en achtergrond worden in algemene zin vastgesteld door de Raad van Toezicht in een profielschets, op basis waarvan iedere voordracht wordt opgemaakt.
3. De Raad van Toezicht kan – indien overgegaan moet worden tot de vervulling van een vacature - besluiten tot een aanvulling dan wel een nadere detaillering van de vereiste kwaliteiten en eigenschappen voor de zetel in het College van Bestuur.
4. De GMR wordt conform daarvoor geldende wettelijke voorschriften bij het in lid 1, 2 en 3 genoemde betrokken.
5. In een vacature voor het College van Bestuur wordt zo spoedig mogelijk voorzien.

Schorsing en ontslag van het College van Bestuur

6. Het College van Bestuur kan te allen tijde worden geschorst door de Raad van Toezicht. De schorsing van het College van Bestuur vervalt, indien de Raad van Toezicht niet binnen drie maanden na de datum van ingang van de schorsing besluit tot opheffing of handhaving van de schorsing, eventueel gevolgd door ontslag. Een schorsing kan voor ten hoogste drie maanden worden gehandhaafd, ingaande op de datum waarop het besluit tot handhaving van de schorsing werd genomen. De bestuurder wordt in de gelegenheid gesteld zich in de vergadering van de Raad van Toezicht waarin de schorsing of verlenging daarvan aan de orde is te verantwoorden. Daarbij kan hijⁱ zich doen bijstaan door een raadsman.
7. De Raad van Toezicht is te allen tijde bevoegd de bestuurder te ontslaan. De bestuurder wordt in de gelegenheid gesteld zich ten overstaan van de Raad van Toezicht te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman.

College van Bestuur: ontstentenis en belet

8. Bij ontstentenis of belet van het College van Bestuur, wordt het bestuur waargenomen door een persoon die daartoe door de Raad van Toezicht is of wordt aangewezen. Deze persoon kan niet tevens lid zijn van de Raad van Toezicht. Gaat de Raad van Toezicht niet binnen twee weken tot een zodanige aanwijzing over dan wordt het bestuur waargenomen door de persoon die daartoe door de voorzieningenrechter van de rechtbank van het arrondissement waar de stichting statutair is gevestigd, op verzoek van één of meer belanghebbende(n) is of wordt aangewezen.

Vaststelling arbeidsvoorwaarden

9. De Raad van Toezicht is belast met het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden, bezoldiging en kostenvergoedingen van het College van Bestuur. De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht speelt, indien deze is ingesteld, hierin een rol (artikel 7.5.2).

Beoordeling van het functioneren

10. Het functioneren van het College van Bestuur wordt periodiek - in ieder geval één maal per kalenderjaar - door de Raad van Toezicht beoordeeld.
11. De basis voor deze beoordeling vormt in ieder geval het profiel als bedoeld in het tweede lid. De Raad van Toezicht kan aanvullende vereisten stellen voor het beoordelen van het functioneren door het College van Bestuur, mits schriftelijk en tijdig met het College van Bestuur overlegd.

5.5 Toezicht houden op de interne governance van de stichting

1. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de effectiviteit van het interne toezichtarrangement en besturingsmodel van de stichting, waarvan de hoofdlijnen hieronder zijn uitgewerkt.

Besturingsfilosofie

- a. De besturingsfilosofie luidt samengevat: sturen op hoofdlijnen door kaders te stellen. Het model van besturen op hoofdlijnen door middel van kaders wordt doorgevoerd op alle niveaus van de organisatie. Een hoger niveau stelt kaders vast voor lagere niveaus. De organisatie kent drie niveaus, te weten het stichtingsniveau, het vestigingsniveau en het medewerkerniveau.
- b. De scholen vormen de kern van de organisatie. Zij zorgen voor de uitvoering van het onderwijs in Leiden. Decentrale uitvoering wordt ondersteund door het College van Bestuur en het bestuursbureau.
- c. In het besturingsmodel staat een geborgde professionele ruimte centraal op elk niveau in de organisatie, waarover adequaat verantwoording wordt afgelegd.

Hoofdlijnen van het sturen

- a. In beleidsplannen wordt op alle niveaus het meerjarige beleid vastgelegd. In uitvoeringsplannen wordt op alle niveaus vastgelegd wat gedaan wordt om de beleidsdoelen te realiseren:
 - i. Op stichtingsniveau bevat het strategisch beleidsplan (schoolplan) de stichtingsbrede missie en visie, de strategie en de doelen en resultaten voor een termijn van vier jaren. Daarnaast kent de stichting een door het College van Bestuur opgestelde treasury- en risicobeleidsplan.

- ii. Schoolplannen worden per school gemaakt. Zij bevatten binnen de kaders van het strategisch beleid het schoolspecifieke beleid (doelen en resultaten) voor een termijn van vier jaren. Schoolplannen worden vastgesteld door de directeur en ter goedkeuring voorgelegd aan het College van Bestuur. De schooljaarplannen zijn de uitvoeringsplannen per schooljaar van iedere school.
- iii. Medewerkers leggen hun eigen ontwikkeling in een persoonlijk ontwikkelingsplan vast, binnen de kaders van het schoolplan, en leggen dit plan ter goedkeuring voor aan de directeur (of gemandateerde).
- b. De stichting heeft managementstatuten waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven zijn van de schooldirecteuren en het directiebestuur. Schooldirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor resultaten binnen de beleidskaders. De term integraal verwijst naar: de verantwoordelijkheid voor onderwijs, personeel en financiën; samenhang tussen intern en extern en tot slot het geheel van doelen, resultaten en verantwoording.
- c. Het directiebestuur is het orgaan waarin de directeuren het College van Bestuur adviseren over het te voeren beleid en waarin afstemming plaatsvindt over de voorbereiding en uitvoering van het beleid.
- d. In de organisatie wordt vanaf een nader vast te stellen moment gewerkt met managementcontracten, die afgesloten worden tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur, en tussen College van Bestuur en schooldirecteuren. Deze managementcontracten worden gekenmerkt door realisme en transparantie inzake de afgesproken prestaties, randvoorwaarden, budget, termijn, beslissingsruimte en onderwerpen waarover verantwoording wordt afgelegd. Schooldirecteuren maken (schriftelijke) afspraken met medewerkers.

Hoofdpijnen van het beheersen

- a. Kwaliteitsbeleid: de scholen verbeteren systematisch de kwaliteit van het onderwijs. Dit doen zij door specifiek beleid te ontwikkelen op alle aspecten die de operationele kwaliteit beïnvloeden, zoals leermiddelen, gebouwen, computers enz. Op stichtingsniveau is er een communicatie- en kwaliteitsbeleid waarin op grond van de besturingsfilosofie, visie en missie, de communicatie en kwaliteitscyclus worden uiteengezet.
- b. Personeelsbeleid: de stichting ontwikkelt een adequaat personeelsbeleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van betrokken, vitale, competente en creatieve medewerkers. Onderdeel hiervan is een functionerings- en beoordelingscyclus gekoppeld aan deskundigheidsbevordering en leiderschapsontwikkeling.
- c. De stichting realiseert werkbare informatiesystemen. De strategische, tactische en operationele doelen worden waar mogelijk in indicatoren en normen vertaald. De administratieve procedures en systemen worden zodanig ingericht dat managementinformatie over personele, financiële, onderwijskundige en beleidszaken tijdig en adequaat beschikbaar zijn. De stichting werkt met interne audits, enquêteert regelmatig ouders, leerlingen, medewerkers en andere belangrijke stakeholders en verricht interne en externe benchmarks.
- d. Planning en control: de stichting realiseert een set van afspraken op welke wijze de koers van de organisatie wordt bepaald en uiteindelijk wordt omgezet in operationele plannen. In het bijzonder wordt hierbij aangegeven hoe de beschikbare middelen, zoals medewerkers, huisvesting, geld, worden aangewend. De planning- & controlsystematiek geeft aan, hoe er tussen de verschillende lagen in de organisatie gecommuniceerd wordt, om te zorgen dat alle medewerkers de koers kennen en weten op welke wijze aan elkaar en aan de buitenwereld verantwoording wordt afgelegd. Instrumenten die hierin een rol spelen aan de planningskant zijn onder meer: beleidsplannen, schoolplannen, persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers en de (meerjaren)begroting. Aan de controlkant gaat het in ieder geval om instrumenten als: prestatie-indicatoren en kengetallen, informatiesystemen, kwartaalrapportages, eventuele ontwikkelings- en reflectieverslagen van medewerkers, het jaarverslag en de jaarrekening.

Hoofdpijnen van het verantwoorden

- a. Het College van Bestuur legt minimaal eens per jaar, in het onderwijsjaarverslag, verantwoording af over de resultaten van het stichtingsbeleid aan de Raad van Toezicht.
- b. De directeuren leggen minimaal eens per jaar, in het schooljaarverslag, verantwoording af over de resultaten van het schoolbeleid aan het College van Bestuur.

- c. Medewerkers leggen eens per jaar, in het functioneringsgesprek, verantwoording af aan de schoolleider of daartoe binnen de school gemandateerden over hun eigen functioneren.
- d. Binnen de stichting, op elk niveau, vindt een effectieve dialoog met (professionele) stakeholders (belanghebbenden en belangendragers) plaats. Dit proces van betrokkenheid van stakeholders verloopt scherp, kritisch, constructief en op kwaliteit gericht. De Raad van Toezicht ziet daarop toe.

Hoofdpijnen van het toezicht

- a. Iedere laag in de organisatie houdt intern toezicht op de daaronder liggende laag. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, zoals vastgelegd in dit toezichtkader.
 - b. Het managementstatuut en de managementcontracten regelen de onderwerpen waarop toezicht wordt gehouden.
2. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, zoals het risicomanagement, treasurybeleid en de planning- en controlcyclus.
 3. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het ontwikkelen, invoeren, uitvoeren en borgen van een deugdelijk kwaliteitsbeleid.
 4. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de naleving door het College van Bestuur van wettelijke verplichtingen, waaronder de codes voor goed onderwijsbestuur voor het voortgezet onderwijs en eventuele afwijkingen van deze codes.
 5. De Raad van Toezicht laat zich met regelmaat – minstens eenmaal per jaar – over lid 1 tot en met 4 informeren door het College van Bestuur.

5.6 De toetsing van stakeholdermanagement waaronder de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording

1. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat binnen de stichting, op elk niveau van het besturingsmodel, een effectieve dialoog met (professionele) stakeholders (belanghebbenden resp. belangendragers) plaatsvindt. De Raad van Toezicht vergewist zich ervan dat dit proces van betrokkenheid van stakeholders goed (d.w.z. scherp, kritisch, constructief) verloopt en in ieder geval is gericht op (a) de kwaliteit van het onderwijs en (b) de maatschappelijke meerwaarde van de school c.q. stichting.
2. Het College van Bestuur rapporteert over het stakeholdermanagement op het niveau van het College van Bestuur en de scholen minstens éénmaal per jaar zodat de Raad van Toezicht zich een adequaat beeld kan vormen van de kwaliteit van het stakeholdermanagement. De Raad van Toezicht geeft ruim van tevoren aan op welke wijze en met welke frequentie hij de rapportage wenst te ontvangen in het informatiestatuut (zoals genoemd in artikel 5.2, 4^e lid).

5.7 Het escalatiemodel

1. Het besturingsmodel van de stichting en de daaruit afgeleide managementstatuten hebben onder meer tot doel ervoor zorg te dragen dat bij optredende of dreigend op te treden calamiteiten effectief bestuurlijk handelen optreedt op het niveau waar de calamiteit ontstaat of dreigt te ontstaan. Wanneer de effectiviteit van het bestuurlijk handelen van daarvoor verantwoordelijke personen achterblijft bij wat van hen – in het licht van de calamiteit - mag worden verwacht, treedt het escalatiemodel in werking.
2. Onder het escalatiemodel van de stichting wordt verstaan een stelsel van afspraken over interventiemechanismen volgend op opgetreden (of dreigend op te treden) calamiteiten en waarbij het bestuurlijk handelen achterblijft bij wat in het licht van de (dreigende) calamiteit mag worden verwacht. Het escalatiemodel geeft daarmee geclausuleerd aan in welke situaties de in het besturingsmodel en managementstatuten vastgelegde rollen, bevoegd- en verantwoordelijkheden (partieel) kunnen worden opgeheven.
3. Calamiteiten zijn gebeurtenissen die de kwaliteit van het openbaar voortgezet onderwijs in Leiden zoals dat door de stichting wordt verzorgd, de reputatie en legitimiteit van de stichting, de primaire

processen, doelstellingen of bedrijfsvoering van de stichting in gevaar brengen. Onder calamiteiten wordt in ieder geval het volgende verstaan:

- a. Financiële onregelmatigheden in de breedste zin van het woord;
 - b. Het handelen in strijd met de wet, regelgeving, statuten, de code voor goed onderwijsbestuur en overige voor de stichting toepasselijke regels, procedures enzovoorts;
 - c. Kwaliteitsverlies van door de stichting aangeboden (onderwijs)voorzieningen;
 - d. Het niet behalen van afgesproken en in verwachte resultaten geconcretiseerde (strategische) doelstellingen;
 - e. Het tekortschieten van het personeelsbeleid van de stichting, zoals zorgdragen voor de benodigde professionaliteit van de medewerkers, hun competenties en ontwikkeling daarvan, voldoende medewerkertevredenheid en het voorkomen van een zodanig aantal onvervulbare consequenties dat daarmee de kwaliteit van het onderwijs in het geding komt;
 - f. Het tekortschieten van het vertrouwen van de Raad van Toezicht in het bestuur en management van de stichting.
4. De Raad van Toezicht kan in onderling overleg met het College van Bestuur besluiten calamiteiten als genoemd in lid 3 toe te voegen.
 5. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat het College van Bestuur de Raad van Toezicht over deze onderwerpen informeert met een vastgestelde regelmaat als onderdeel van het in artikel 5.2 genoemde informatiestatuut.
 6. Als er (dreigende) calamiteiten worden geconstateerd, vraagt de Raad van Toezicht het College van Bestuur om een verklaring in termen van de toedracht, de ernst en consequenties van de calamiteit alsmede wat het College van Bestuur aan actie heeft ondernomen.
 7. De Raad van Toezicht staan de volgende interventies ter beschikking indien de in lid 6 genoemde verklaring niet strookt met wat in het licht van de calamiteit verwacht mag worden:
 - a. De Raad van Toezicht vraagt het College van Bestuur binnen een nader geduide termijn passende actie te ondernemen;
 - b. De Raad van Toezicht sommeert het College van Bestuur binnen een nader geduide termijn passende actie te ondernemen;
 - c. De Raad van Toezicht ontnemt een deel van de bevoegdheden van het College van Bestuur binnen een nader omschreven termijn en voorwaarden;
 - d. De Raad van Toezicht schorst het College van Bestuur voor een nader omschreven termijn;
 - e. De Raad van Toezicht gaat over tot ontslag van het College van Bestuur.
 8. Het in lid 6 en 7 genoemde geldt mutatis mutandis voor de overige organisatieniveaus binnen de stichting bij (dreigende) calamiteiten.
 9. Om de toezichthoudende rol gescheiden te houden van de besturende, benoemt de Raad van Toezicht in geval van in lid 7 c, d en e genoemde interventies, een interim-bestuurder - niet zijnde een lid van de Raad van Toezicht - welke aan de Raad van Toezicht direct verantwoording aflegt.

Artikel 6 Samenstelling, benoeming en defungeren

6.1 Samenstelling van de Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste zeven natuurlijke personen. De Raad van Toezicht stelt met inachtneming van het voorgaande het aantal leden van de Raad van Toezicht vast.
2. Met uitzondering van de aanwijzing van de eerste voorzitter, wijst de Raad van Toezicht uit zijn midden een voorzitter en een secretaris aan.
3. In de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gestreefd naar een evenredige verdeling van mannen en vrouwen.

6.2 Benoeming(stermijn), herbenoeming, rooster van aftreden, vacaturestelling en defungeren

1. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de gemeenteraad met inachtneming van de voordrachtsrechten als bepaald in het derde lid van dit artikel. Benoeming geschiedt met inachtneming van een door de Raad van Toezicht opgestelde openbare profielschets waarin de noodzakelijke competenties van de Raad van Toezicht en de afzonderlijke leden van de raad van toezicht worden beschreven.
De gemeenteraad benoemt:
 - a. twee leden van de Raad van Toezicht op bindende voordracht van de oudergeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
 - b. een lid van de Raad van Toezicht op bindende voordracht van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad; en
 - c. twee leden van de Raad van Toezicht op niet-bindende voordracht van de Raad van Toezicht.In het geval de Raad van Toezicht uit zes leden bestaat, dient onder c gelezen te worden drie leden. Bestaat de Raad van Toezicht uit zeven leden dan dient onder a en c drie leden gelezen te worden.
2. De Raad van Toezicht doet aan de gemeenteraad een voordracht voor de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht.
3. De in lid 2 van dit artikel genoemde voordrachten worden voorbereid door een benoemingsadviescommissie. In de benoemingsadviescommissie hebben in elk geval twee leden van de Raad van Toezicht en twee leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad zitting. De werkwijze van deze benoemingsadviescommissie wordt in een door de Raad van Toezicht vast te stellen reglement nader uitgewerkt. De voordracht wordt opgemaakt met inachtneming van het profiel bedoeld in het eerste lid van dit artikel.
4. Voor de zetels in de Raad van Toezicht waarvoor de oudergeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad geen voordrachtsrecht hebben of ten aanzien van waarvan de oudergeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad een hen toekomend voordrachtsrecht niet hebben uitgeoefend binnen twee maanden na daartoe door de Raad van Toezicht te zijn uitgenodigd, heeft de Raad van Toezicht een voordrachtsrecht. Elke voordracht wordt opgemaakt met inachtneming van het eerder bedoelde profiel.
5. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Aftreden geschiedt volgens een door de Raad van Toezicht op te stellen rooster van aftreden. Een volgens rooster aftredend lid van de Raad van Toezicht is onmiddellijk herbenoembaar. Herbenoeming is slechts eenmaal mogelijk. De in een tussentijdse vacature benoemde neemt op het rooster de plaats in van degene in wiens vacature hij werd benoemd. Een wijziging in het rooster kan niet meebrengen dat een zittend lid van de Raad van Toezicht tegen zijn wil defungeert voordat de termijn waarvoor hij is benoemd verstreken is. Het streven is elk kalenderjaar minstens één nieuw lid aan de Raad toe te doen treden om verzekerd te zijn van een onafhankelijke en kritische houding als geheel.
6. Eventuele bezoldiging van leden van de Raad van Toezicht en onkostenvergoedingen aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht geschieden op basis van een door de Raad van Toezicht vastgesteld - en op hoofdlijnen in het jaarverslag openbaar gemaakt - reglement. Jaarlijks wordt door het bestuur uitdrukkelijk in de jaarrekening verantwoord welke bedragen op grond van deze regeling zijn uitgegeven.
7. De Raad van Toezicht kan zich voor rekening van de stichting in de uitoefening van zijn taak doen bijstaan door één of meer deskundigen.
8. De gemeenteraad is – al dan niet op voordracht van de Raad van Toezicht en na overleg met de Raad van Toezicht – te allen tijde bevoegd een lid van de Raad van Toezicht te ontslaan. Het betrokken lid van de Raad van Toezicht wordt in de gelegenheid gesteld zich ten overstaan van de gemeenteraad en de Raad van Toezicht te verantwoorden. Daarbij kan hij zich doen bijstaan door een raadsman.
9. Een lid van de raad van toezicht defungeert:
 - a. door zijn overlijden;
 - b. door zijn vrijwillig aftreden (bedanken);
 - c. door het verstrijken van de termijn vermeld in het rooster van aftreden;
 - d. door zijn ontslag verleend door de rechtbank op grond van artikel 2:298 van het Burgerlijk Wetboek;

- e. door zijn ontslag hem verleend door de gemeenteraad;
 - f. door verlies van het vrije beheer over zijn vermogen;
 - g. door ondercuratelestelling.
10. In vacatures wordt zo spoedig mogelijk voorzien. Een niet voltallige Raad van Toezicht houdt zijn bevoegdheden. Bij ontstentenis of belet van alle leden van de Raad van Toezicht of van het enige (overgebleven) lid worden de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht waargenomen door de perso(o)n(en) die daartoe door de voorzieningenrechter van de rechtbank van het arrondissement waar de stichting statutair is gevestigd, op verzoek van één of meer belanghebbende(n) is of wordt/en aangewezen.
 11. De leden van de Raad van Toezicht dienen bij aantreding een VOG te overleggen.

Artikel 7 Werkwijze Raad van Toezicht

7.1 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

1. Vergaderingen van de Raad van Toezicht worden gehouden zo dikwijls de voorzitter van de Raad van Toezicht of ten minste twee leden van de Raad van Toezicht een vergadering bijeenroepen, met een minimum van eens per kwartaal. In principe vergadert de Raad van Toezicht in het bijzijn van één of meerdere leden van het College van Bestuur. Indien door de Raad van Toezicht tot het houden van een dergelijke gezamenlijke vergadering wordt besloten, zijn de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur verplicht deze bij te wonen. Bij frequente afwezigheid wordt het betreffende lid hierop door de voorzitter van de Raad van Toezicht aangesproken. Indien de Raad van Toezicht zonder aanwezigheid van het College van Bestuur wenst te vergaderen, dan stelt de voorzitter het College van Bestuur hiervan tijdig en met redenen omkleed van op de hoogte.
2. De bijeenroeping van een vergadering van de Raad van Toezicht geschiedt door de voorzitter of één van de overige leden, dan wel namens deze door de secretaris van de Raad van Toezicht, en wel schriftelijk onder opgaaf van de te behandelen onderwerpen, op een termijn van ten minste zeven dagen. In spoedeisende gevallen, ter beoordeling door de voorzitter, kan de termijn van oproeping worden beperkt tot ten minste vierentwintig uur. Indien de bijeenroeping niet schriftelijk is geschied, of onderwerpen aan de orde komen die niet bij de oproeping werden vermeld, dan wel de bijeenroeping is geschied op een termijn korter dan zeven dagen, is besluitvorming niettemin mogelijk, mits de ter vergadering afwezige leden van de Raad van Toezicht vóór het tijdstip van de vergadering schriftelijk hebben verklaard zich niet tegen de besluitvorming te verzetten.
3. De vergaderingen worden geleid door de voorzitter van de Raad van Toezicht; bij diens afwezigheid voorziet de vergadering zelf in haar leiding.
4. Vergaderingen van de Raad van Toezicht worden gehouden ter plaatse te bepalen door degene die de vergadering bijeenroept, maar wel in Nederland.
5. Toegang tot de vergaderingen hebben de leden van de Raad van Toezicht alsmede zij die door de ter vergadering aanwezige leden van de Raad van Toezicht worden toegelaten. Een lid van de Raad van Toezicht kan zich door een schriftelijk door hem daartoe gevolmachtigd medelid van de Raad van Toezicht ter vergadering doen vertegenwoordigen. Een lid van de Raad van Toezicht kan zich ten hoogste door één medelid van de Raad van Toezicht laten vertegenwoordigen.

7.2 Wijze van besluitvorming, evaluatie en verantwoording

1. Ieder lid van de Raad van Toezicht heeft één stem. Alle besluiten waaromtrent niet anders is bepaald door de statuten en/of dit toezichtkader, worden genomen met meer dan de helft van de uitgebrachte stemmen. Blanco stemmen en ongeldige stemmen gelden als niet uitgebracht.
2. Minstens tweederde van de geldig uitgebrachte stemmen is benodigd voor werving en ontslag van leden van het College van Bestuur, fusie en/of ontbinding van de stichting, het aanstellen van de accountant en het door de stichting verwerven van onroerend goed met een waarde van meer dan of gelijk aan tweehonderdduizend euro.

3. De voorzitter bepaalt de wijze waarop de stemmingen in de vergaderingen worden gehouden, met dien verstande, dat indien één of meer leden zulks verlangen, stemmingen over personen schriftelijk geschieden. Schriftelijke stemming geschiedt door middel van ongetekende stembriefjes.
4. Het door de voorzitter ter vergadering uitgesproken oordeel omtrent de uitslag van de stemming is beslissend. Hetzelfde geldt voor de inhoud van een genomen besluit, voor zover werd gestemd over een niet schriftelijk vastgelegd voorstel.
5. Van het verhandelde in de vergadering worden door een daartoe door de voorzitter van de vergadering aangewezen persoon notulen opgemaakt, welke in dezelfde of de eerstvolgende vergadering worden vastgesteld en als bewijs daarvan door de voorzitter wordt ondertekend.
6. Besluiten door de Raad van Toezicht kunnen ook buiten de vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits het desbetreffende voorstel aan alle in functie zijnde leden van de Raad van Toezicht is voorgelegd en geen van hen zich tegen desbetreffende wijze van besluitvorming verzet. Van een besluit buiten de vergadering dat niet schriftelijk wordt genomen, wordt door de voorzitter van de Raad van Toezicht of een door hem aangewezen lid van de Raad van Toezicht, een verslag opgemaakt dat door de voorzitter, alsmede één van de overige leden van de Raad van Toezicht wordt ondertekend.
7. Een lid van de raad van toezicht kan zich door een ander lid van de raad van toezicht ter vergadering schriftelijk doen vertegenwoordigen. Eén lid van de raad van toezicht kan slechts één medelid ter vergadering vertegenwoordigen.
8. De Raad van Toezicht evalueert ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het College van Bestuur, zowel het functioneren en de samenstelling van het College van Bestuur, alsmede relatie tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De uitkomst van de evaluatie wordt met het College van Bestuur besproken.
9. De Raad van Toezicht evalueert ten minste éénmaal per jaar zijn eigen functioneren als een collegiaal orgaan en het functioneren van de leden. Het College van Bestuur wordt geïnformeerd over de uitkomst van de evaluatie. Onderwerpen die tijdens de evaluatie aan de orde komen zijn in ieder geval:
 - a. de taakomschrijving van de Raad van Toezicht;
 - b. de onafhankelijkheid van de leden;
 - c. de integriteit van de leden;
 - d. de betrouwbaarheid binnen de Raad van Toezicht;
 - e. het functioneren van de Raad van Toezicht;
 - f. de beloning van de Raad van Toezicht;
 - g. de kennis/ervaring en samenstelling van de Raad van Toezicht;
 - h. het afleggen van verantwoording door de Raad van Toezicht.
10. De Raad van Toezicht legt jaarlijks verantwoording af over de uitvoering van haar toezichttaken in het jaarverslag, zijnde in ieder geval deze onderwerpen:
 - a. het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en het strategisch meerjarenplan van de stichting, alsmede beoordeling van de realisatie van de strategische doelen;
 - b. het toezien op de naleving door het College van Bestuur van wettelijke verplichtingen, de code goed onderwijsbestuur en de afwijkingen van die code;
 - c. het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de stichting;
 - d. het aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan de toezichthouder;
 - e. de samenstelling van de eventueel ingestelde auditcommissie en remuneratiecommissie en hun werkzaamheden;
 - f. het reglement inzake de bezoldiging, onkostenvergoeding etc. van de Raad van Toezicht en op grond daarvan verstrekte bezoldiging enzovoorts;
 - g. (betaalde en onbetaalde) nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht;
 - h. hoogte van het budget van de Raad van Toezicht en de uitputting daarvan;
 - i. het rooster van aftreden en benoeming, evenals de data van benoeming en aftreden;
 - j. het aantal termijnen;
 - k. de geplande en gerealiseerde deskundigheidsbevordering;
 - l. het aantal vergaderingen;
 - m. de belangrijkste behandelde onderwerpen.

7.3 (Onafhankelijke) informatievoorziening van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht dient ten aanzien van de informatievoorziening niet geheel afhankelijk te zijn van het College van Bestuur. Het eerder genoemde informatiestatuut (artikel 5.2, vierde lid) formuleert de informatiebehoefte van de Raad van Toezicht. In de onderstaande artikelen worden de informatiestromen, informatiedragers en eigenstandige informatiekanaalen beschreven.

7.3.1 Benchmarks

De Raad van Toezicht kan opdracht geven aan het College van Bestuur dan wel een externe deskundige om de prestaties, bestedingen etc. van de stichting te benchmarken met vergelijkbare onderwijsorganisaties en deze betrekken in het oordeel over het maatschappelijke presteren van de stichting en het College van Bestuur.

7.3.2 Contra-expertise

De Raad van Toezicht heeft het recht de accountant en/of externe deskundigheid voor zijn oordeel en advies in te schakelen over elk door de Raad van Toezicht noodzakelijk geacht onderwerp.

7.3.3 Relatie met de accountant

1. De Raad van Toezicht wijst de externe accountant van de stichting aan. De auditcommissie speelt, indien deze is ingesteld, een rol in de relatie met de accountant zoals beschreven in artikel 7.5.1.
2. De Raad van Toezicht bespreekt jaarlijks ten minste éénmaal onderling en éénmaal in aanwezigheid van het College van Bestuur het accountantsverslag en de jaarrekening.
3. De Raad van Toezicht heeft het recht de accountant en/of externe deskundigheid voor zijn oordeel en advies in te schakelen over elk door de Raad van Toezicht noodzakelijk geacht onderwerp. De Raad van Toezicht informeert het College van Bestuur over specifieke opdrachten tot nader onderzoek aan de accountant en/of externe deskundigen.

7.3.4 Het doen van eigen waarnemingen

1. De Raad van Toezicht brengt minstens eenmaal per jaar een werkbezoek bij door de stichting in stand gehouden scholen. De Raad van Toezicht stelt daar een planning voor op en stelt het College van Bestuur daarvan in kennis.
2. De eigen waarnemingen strekken zich ook uit tot de onder artikel 5.6 genoemde toetsing van de kwaliteit van het stakeholdermanagement van de stichting.
3. De Raad van Toezicht spreekt de GMR ten minste eenmaal per jaar en het directieboard van de stichting ten minste tweemaal per jaar, en andere interne belanghebbenden indien gewenst.

7.4 Onafhankelijkheid en integriteit

1. Ieder lid van de Raad van Toezicht dient onafhankelijk en kritisch bij te dragen aan de besluitvorming opdat de Raad van Toezicht de in aanmerking komende belangen op evenwichtige wijze kan afwegen.
2. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en derden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Onder derden wordt in ieder geval verstaan de externe stakeholders en/of ketenpartners van De stichting.

3. De Raad van Toezicht stelt ten aanzien van ieder lid vast of deze in een zodanige relatie tot de stichting staat of heeft gestaan dat hij in formele zin geacht kan worden onafhankelijk te zijn. De onafhankelijkheid is in het geding wanneer – in aanvulling op het hieromtrent bepaalde in artikel 11 lid 7 van de statuten - ten aanzien van het betreffende lid van de Raad van Toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad, geldt dat deze:
 - a. in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het College van Bestuur van de stichting is geweest;
 - b. een persoonlijke financiële vergoeding van de stichting of een met haar verbonden onderneming ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden;
 - c. bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de stichting lid van de Raad van Toezicht is;
 - d. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de stichting of een met haar verbonden onderneming heeft of heeft gehad;
 - e. gedurende voorafgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur van de stichting bij belet en ontstentenis van leden van het College van Bestuur;
 - f. mogelijk te maken heeft met belangenverstrengeling in relatie tot de externe accountant van de stichting of andere adviseurs;
 - g. een kind op één van de scholen van de stichting heeft ingeschreven;
 - h. andere belangen heeft die zijn onafhankelijkheid in het geding kan brengen, zulks ter beoordeling aan de Raad van Toezicht.
4. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat in ieder geval de meerderheid van de leden van de Raad zoals bedoeld in dit toezichtkader onafhankelijk is. De Raad maakt hiervan melding in het jaarverslag. Indien een lid van de Raad van Toezicht voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf of een ander lid zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan de voorzitter. Indien naar het oordeel van de Raad van Toezicht zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet, waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt het betrokken lid aan die voorziening mee. Indien zich naar het oordeel van de Raad van Toezicht een meer dan incidentele onverenigbaarheid voordoet, dan treedt het betreffende lid af. Dit geldt ook voor nevenfuncties of nevenwerkzaamheden. De (betaalde en onbetaalde) nevenfuncties van leden van de Raad van Toezicht worden opgenomen in het jaarverslag (artikel 7.2 lid 10).
5. De leden van de Raad van Toezicht zijn verplicht tot geheimhouding van wat hun uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hen uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de Raad van Toezicht.
6. De leden van de Raad van Toezicht doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de Raad van Toezicht, of over die van het College van Bestuur, tenzij op verzoek van dan wel na overleg met de voorzitter, die het aanspreekpunt van de Raad van Toezicht is.
7. De Raad van Toezicht houdt zijn kwaliteit op peil door middel van een programma van deskundigheidsbevordering, opgesteld aan de hand van een inventarisatie en vermeldt dit in zijn jaarverslag.
8. De Raad van Toezicht stelt, in overleg met het College van Bestuur en de eventueel opgerichte Maatschappelijke Raad, een eigen budget vast welke voor rekening van de stichting komt, waarin opgenomen de onkosten voor deskundigheidsbevordering, de inhuur van expertise (zoals een accountant, contra-expertise, benchmarks etc.), ambtelijke ondersteuning en overige onkosten.
9. In geval van conflictsituaties tussen Raad van Toezicht en het College van Bestuur wordt de stichting gecommiteerd voor de accountantskosten van de Raad van Toezicht.

7.5 Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kan commissies instellen, bestaande uit leden van de Raad van Toezicht en/of externe deskundigen, die onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht belast kunnen worden met aangelegenheden die tot de bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren. Een commissie is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. In de hiernavolgende artikelen worden de eventueel in te stellen auditcommissie en remuneratiecommissie geregeld. Overige in te stellen commissies worden in de geest van de artikelen 7.5.1 en 7.5.2 ingericht.

7.5.1 *De auditcommissie van de Raad van Toezicht*

1. De auditcommissie wordt samengesteld uit de Raad van Toezicht en bestaat in beginsel uit ten minste twee leden. De Raad van Toezicht benoemt de leden van de auditcommissie, waaronder de voorzitter van de auditcommissie. Het voorzitterschap van de auditcommissie kan niet worden vervuld door de voorzitter van de Raad van Toezicht.
2. De samenstelling van de auditcommissie wordt bekend gemaakt in het jaarverslag en via website van de stichting.
3. De auditcommissie vergadert ten minste tweemaal per jaar. Vergaderingen kunnen door elk van de commissieleden bijeengeroepen worden zodra hieraan behoefte bestaat. Verslagen van de vergaderingen worden zo spoedig mogelijk ter beschikking gesteld aan de commissieleden en aan de overige leden van de Raad van Toezicht.
4. De primaire taak van de auditcommissie is het voorbereiden van de besluitvorming door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van de aan hem opgedragen taken. Deze verantwoordelijkheid strekt zich ook uit over de wijze waarop de auditcommissie haar werkzaamheden uitvoert.
5. De auditcommissie kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de Raad van Toezicht uitdrukkelijk aan haar heeft toegekend of gedelegeerd en zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen, die verder strekken dan de bevoegdheden die de Raad van Toezicht als geheel kan uitoefenen.
6. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het College van Bestuur ten aanzien van:
 - a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van integriteitcodes en het treasurybeleid;
 - b. de financiële informatieverschaffing door de stichting;
 - c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountants;
 - d. de wijze waarop het bestuur tussentijdse cijfers en informatie tot stand brengt, alsmede over de mate waarin waar van toepassing de externe accountant dergelijke informatie beoordeelt
7. De auditcommissie schenkt bijzondere aandacht aan complexe en/of ongebruikelijke transacties in de jaarrekening en zij richt zich voorts op gebieden waarbij oordeelsvorming een belangrijke rol speelt zoals waardering van activa en passiva en voorzieningen.
8. De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie ten aanzien van de externe accountant zijn de volgende:
 - a. fungeren als het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten;
 - b. het adviseren van de Raad van Toezicht over de benoeming van de externe accountant;
 - c. jaarlijks rapporteren aan de Raad van Toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid en het functioneren van de externe accountant;
 - d. het adviseren van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, welke ten minste eenmaal in de twee jaar gezamenlijk oordelen over het functioneren van de externe accountant.

7.5.2 *De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht*

1. De remuneratiecommissie wordt samengesteld uit de Raad van Toezicht en bestaat in beginsel uit ten minste twee leden. Ten minste één der leden van de remuneratiecommissie is een financieel expert. De Raad van Toezicht benoemt de leden van de remuneratiecommissie, waaronder de voorzitter van de remuneratiecommissie. Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie kan niet worden vervuld door de voorzitter van de Raad van Toezicht.
2. De samenstelling van de remuneratiecommissie wordt bekend gemaakt in het jaarverslag en via website van de stichting.
3. De remuneratiecommissie vergadert ten minste tweemaal per jaar. Vergaderingen kunnen door elk van de commissieleden bijeengeroepen worden zodra hieraan behoefte bestaat. Verslagen van de vergaderingen worden zo spoedig mogelijk ter beschikking gesteld aan de commissieleden en aan de overige leden van de Raad van Toezicht.
4. De remuneratiecommissie is binnen de Raad van Toezicht belast met:
 - a. het voeren van beoordeling/functioneringsgesprekken met het College van Bestuur;
 - b. het doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het College van Bestuur;
 - c. het doen van voorstellen inzake de bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur waarin in elk geval aan de orde komen:
 - i. de bezoldigingsstructuur;
 - ii. de hoogte van de vaste bezoldiging en/of variabele bezoldigingscomponenten,
 - iii. pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede prestatiecriteria en de toepassing daarvan, en, indien daartoe aanleiding bestaat, het doen van voorstellen tot wijziging van of aanvulling op de bezoldiging van individuele leden van het College van Bestuur, welke bezoldiging en eventuele wijziging en/of aanvulling ter vaststelling worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht;
 - d. De remuneratiecommissie kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de Raad van Toezicht uitdrukkelijk aan haar heeft toegekend of gedelegeerd en zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen, die verder strekken dan de bevoegdheden die de Raad van Toezicht als geheel kan uitoefenen.

7.6 Bezoldiging van de Raad van Toezicht

Eventuele bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en onkostenvergoedingen aan leden van de Raad van Toezicht geschieden op basis van een door de Raad van Toezicht vastgesteld en op hoofdlijnen in het jaarverslag openbaar gemaakt reglement dat een positief advies van de GMR behoeft. Jaarlijks wordt door het College van Bestuur uitdrukkelijk in de jaarrekening verwoord welke bedragen op grond van deze regeling zijn uitgegeven.

7.7 De Maatschappelijke Raad

1. Het College van Bestuur kan een stakeholdersraad oprichten, Maatschappelijke Raad geheten, waarin voor de strategie van de stichting belangwekkende belangendragers plaatsnemen.
2. De Maatschappelijke Raad bestaat uit vijf tot maximaal zeven personen.
3. De wijze waarop het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich met deze Maatschappelijke Raad verhouden wordt nader geregeld bij de oprichting van de Maatschappelijke Raad. De Raad van Toezicht wenst verantwoording aan deze Maatschappelijke Raad af te kunnen leggen als vertegenwoordiging van de regionale samenleving.
4. De Raad van Toezicht ondervraagt minstens éénmaal per jaar de voorzitter van de Maatschappelijke Raad om te toetsen of de maatschappelijke dialoog van de stichting goed functioneert en of de instrumentatie effectief en doelmatig is georganiseerd. Onder instrumentatie wordt verstaan kwaliteitshandvesten, klantenpanels, tevredenheidsonderzoeken etcetera.

Artikel 8 Klokkenluidersregeling

De Raad van Toezicht stelt een Klokkenluidersregeling (regeling voor de melding van misstanden) vast.

Eindnoten

ⁱ Deze definitie is daarmee een lichte aanpassing van definitie van Bossert: Bossert, J., *Public Governance: leidraad voor goed bestuur en management*, Deloitte & Touche, 2003. In termen van het huidige onderwijsbeleid is de nadruk komen te liggen op de scheiding van toezicht en besturen, het versterken van de bedrijfsvoering, resultaatgericht en evidence based werken, het versterken van de positie van de professional en vergroten van de transparantie door horizontale verantwoording.

ⁱⁱ Vanzelfsprekend kan voor 'hij' ook 'zij' gelezen worden.