



Aan:	AB
Van:	AD
Datum:	6 mei 2015
Betreft:	Actualisering governance document
Status:	<i>besproken in vergadering bestuur op 22 maart 2015</i>
Gerelateerde stukken:	-

1. Besturingsfilosofie

1.1 Inleiding

Stichting Het Rhedens is het bevoegd gezag van 2 scholen: de Tender en Het Rhedens. Deze scholen hebben in totaal 3 locaties (Het Rhedens Dieren, Het Rhedens Rozendaal en Het Rhedens de Tender) die organisatorisch zoveel mogelijk als zelfstandige eenheden worden beschouwd.

In de besturingsfilosofie wordt de visie beschreven en de manier waarop de stichting met de bestuurlijke eenheid van de scholen zal worden geleid en bestuurd.

1.2 Visie

De visie staat verwoord in het schoolplan 2013-2016

1.3 Bestuurlijke uitgangspunten

De besturing van de stichting Het Rhedens is gebaseerd op het drieluik "toezichthouden – besturen – leidinggeven". Het algemeen bestuur (AB) houdt toezicht op het raakvlak van toezien en besturen, de algemeen directeur / de (dagelijks) bestuurder (DB) op het raakvlak van besturen en leidinggeven en de locatiedirecteuren verzorgen de (dagelijkse) leiding.

De beginselen van goed bestuur omschreven in de Code 'Goed Onderwijsbestuur' van de VO-Raad worden als leidraad genomen.

Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Er bestaat handelingsvrijheid en bewegingsruimte, binnen de kaders van de stichting. Het leidend principe is: decentraal, tenzij....

De besturing van de stichting biedt ruimte voor verschillen: één instelling, onderwijskundig verschillende locaties mits de onderwijskundige aansluiting tussen locaties gewaarborgd blijft.

Sturing vindt plaats op basis van het schoolplan, locatieplannen en jaarplannen. Er wordt gewerkt met van tevoren afgesproken indicatoren. Daarbij gaat het niet alleen om cijfers en centen, maar ook om minder "harde" kwaliteiten en niet in de laatste plaats om de manier waarop de resultaten behaald zijn. Een integrale planning- en controlcyclus is een essentieel onderdeel van deze manier van sturing. Verantwoording wordt achteraf gegeven en niet alleen verticaal, maar ook horizontaal.

1.4 Taken en verantwoordelijkheden

De afbakening van taken, verantwoordelijkheden en rolverdeling tussen algemeen bestuur en algemeen directeur (dagelijks bestuur) zijn vastgelegd in de stichtingsstatuten en in de functieomschrijving algemeen directeur, bestuurder

Een belangrijk principe bij het toedelen van taken en verantwoordelijkheden is dat doen, denken en beslissen niet ontkoppeld worden en dat de ruimte om te beslissen niet voorbehouden is aan bestuur en leidinggevendenden.

Verantwoordelijkheden worden royaal gegeven en wie verantwoordelijkheid neemt wil er graag op aangesproken worden, legt eigener beweging verantwoording af en geeft tijdig signalen bij problemen en zaken die niet naar wens lopen.

1.5 Algemeen en dagelijks bestuur

Het bestuursmodel van de stichting gaat uit van een scheiding tussen een (professioneel) bestuur (dagelijks bestuur) en een toezichhoudend (bestuurs)orgaan (algemeen bestuur). Het AB heeft als zodanig geen *directe* bemoeienis met de afzonderlijke locaties en hun directeuren. Het AB is een orgaan van de stichting als geheel. Een AB toetst bij uitstek op de samenhang, volledigheid en integraliteit van plannen en activiteiten van de stichting en adviseert het DB op belangrijke en complexe zaken. Hetzelfde geldt op hun terrein voor de algemeen directeur en de locatiedirecteuren. De leden van AB en DB stellen het eigen functioneren ten dienste van het geheel.

Een belangrijke rol van het AB is dat dit orgaan en zijn leden de verankering vormen van de stichting - en de scholen - in haar maatschappelijke omgeving en een rol hebben in de maatschappelijke verantwoording van het doen en laten van de stichting. Dat zien we terug in het profiel van de AB-leden: van hen wordt verwacht dat zij zelf maatschappelijk actief zijn (geweest) en op de hoogte zijn van maatschappelijke ontwikkelingen die de stichting kunnen raken.

De samenstelling van AB en DB is openbaar en van de leden zijn de relevante gegevens, zoals nevenfuncties, bekend. Leden van het AB worden benoemd voor een bepaalde termijn (maximaal 2 termijnen) en het AB hanteert een rooster van aftreden.

Binnen en door het AB is een remuneratiecommissie samengesteld bestaande uit 2 leden van het AB; deze commissie voert elk jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek met het DB volgens een nader vast te stellen kader. In het kader van feedback worden locatiedirecteuren, het hoofdbestuursbureau en de GMR betrokken.

1.6 Algemeen directeur en locaties

De algemeen directeurschepkaders – en biedt dus ruimte binnen gegeven grenzen - op de diverse beleidsterreinen waarbinnen de directeuren opereren. De algemeen directeur bestuurt en geeft leiding op hoofdlijnen. Naarmate een aangelegenheid meer externe consequenties heeft komt zij sneller in de sfeer van de algemeen directeur als dagelijks bestuurder.

De locatiedirecteuren groeien toe naar integrale verantwoordelijkheid voor de leiding van hun locatie en zijn aanspreekbaar door de algemeen directeur voor de manier waarop ze hun verantwoordelijkheid uitoefenen.

Tot de verantwoordelijkheid van de locatiedirecteur behoort in ieder geval de invulling van visie zoals omschreven in het schoolplan en vormgeving van het specifieke karakter van de vestiging, uiteraard als onderdeel van “Het Rhedens” en binnen de door het DB gestelde kaders.

Conform de regeling functionerings- en beoordelingsgesprekken voert de algemeen directeur, bestuurder jaarlijks de gesprekken met de locatiedirecteuren.

1.7 AD en locatiedirecteuren samen

Het DB is eenhoofdig (algemeen directeur). Om die reden en om het bovenschoolse (bestuurs-) beleid steeds te laten voeden vanuit de praktijk overleggen de locatiedirecteuren samen met de algemeen directeur geregeld in het directieberaad, dat als belangrijke taak heeft de algemeen directeur te adviseren over bovenschoolse aangelegenheden. Het hoofdbestuursbureau maakt als secretaris deel uit van dit beraad.

Een lid van het directeurenoverleg kan een bovenschools (strategisch) onderwerp toebedeeld krijgen: op dat terrein neemt hij of zij initiatieven en voor dat terrein voelt hij of zij zich verantwoordelijk.

Naast het directieberaad overlegt de algemeen directeur regelmatig met de locatiedirecteuren afzonderlijk over de gang van zaken op de locaties. De afstemming tussen de locaties is een belangrijke verantwoordelijkheid van de locatiedirecteuren.

De leden van het directeurenberaad onderling zijn zich bewust van de onderlinge afhankelijkheid en het onderlinge “partnerschap”: ze leren van en met elkaar.

1.8 bestuursbureau

Een bestuursbureau ondersteunt de algemeen directeur en de locatiedirecteuren. Daarnaast biedt het op een aantal gebieden ook service aan de locaties.

1.9 Medezeggenschap

De stichting streeft een naar buiten gerichte cultuur na. Daarbij past het pro-actief betrekken van niet alleen medewerkers, maar ook ouders/leerlingen bij het ontwikkelen van het beleid voor de stichting en de locaties. De (G)MR is de gesprekspartner van de algemeen directeur.

Minimaal een keer per jaar vindt er een open overleg plaats tussen GMR en AB.

2. scheiding bestuur en intern toezicht

Op Het Rhedens is in 2008 de keuze gemaakt voor het Raad van Beheer – model. Daarop zijn de nieuwe stichtingsstatuten gebaseerd. Bij het algemeen bestuur ligt het accent op het toezien op het dagelijks bestuur. Bij het dagelijks bestuur ligt het accent op het (uitvoerend) besturen. Hieronder volgen de bepalingen uit de stichtingsstatuten over taken en bevoegdheden van het algemeen en van het dagelijks bestuur.

Taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur

Artikel 7

1. Het algemeen bestuur is belast met die taken en bevoegdheden, die in dit artikel zijn omschreven of waarnaar in dit artikel wordt verwezen. Alle overige taken en bevoegdheden komen toe aan de algemeen directeur, behoudens voor zover het bepaalde in artikel 5, lid 7 toepassing vindt.
Het algemeen bestuur is niet gehouden over het gevoerde bestuur verantwoording af te leggen aan het dagelijks bestuur.
Het algemeen bestuur staat het dagelijks bestuur met raad terzijde. Voorts ziet het algemeen bestuur toe op het functioneren van het dagelijks bestuur.
Het algemeen bestuur stelt een Governance-document vast waarin de wettelijke zorgplicht voor een goed bestuur wordt uitgewerkt.
2. Het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van de stichting, het belang van de scholen en het belang van de samenleving.
3. Aan het algemeen bestuur komen de volgende taken en bevoegdheden toe:
 - a. het bewaken van het normatieve kader waarbinnen het dagelijks bestuur, de stichting en de door de stichting instandgehouden onderwijsinstelling(en) opereren, met aandacht voor onder meer: de missie en doelstelling van de stichting, continuïteit van de door de stichting instandgehouden onderwijsinstelling(en), onderwijskwaliteit en de relevante maatschappelijke context;
 - b. het formuleren van de concrete doelstellingen van de onderwijsinstelling(en) die door de stichting in stand worden gehouden, daarbij rekening houdend met de eisen die de samenleving aan onderwijs stelt;
 - c. de taken en bevoegdheden als omschreven in artikel 2, lid 6, artikel 2, lid 7, artikel 5, lid 2, artikel 5, lid 4, artikel 5, lid 5, artikel 5, lid 7, artikel 6, artikel 8, de leden 3, 4 en 5, artikel 9, lid 1, artikel 10, lid 7, artikel 11, artikel 12, lid 1, artikel 12, lid 2, artikel 13, de leden 3, 4 en 5, artikel 14, artikel 15, de leden 1, 3 en 4, en artikel 16, lid 1;
 - d. al hetgeen overigens bij of krachtens de wet of bij deze statuten is opgedragen of voorbehouden aan het algemeen bestuur.
4. Aan de goedkeuring van het algemeen bestuur zijn de volgende besluiten van het dagelijks bestuur onderworpen:
 - a. besluiten tot het aangaan van geldleningen en kredietovereenkomsten ten laste van de stichting, behoudens voor zover dat geschiedt in het kader van een goedgekeurde begroting;
 - b. besluiten tot ingrijpende organisatieveranderingen, ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanzienlijk aantal werknemers of de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers;
 - c. een besluit tot het aanvragen van surséance van betaling of het faillissement van de stichting;
 - d. besluiten tot het sluiten of verplaatsen van locaties van waaruit onderwijs wordt verzorgd;
 - e. besluiten tot het vaststellen van de jaarrekening;
 - f. besluiten tot het vaststellen van meerjaren beleidsplannen en meerjarenbegrotingen;
 - g. besluiten tot vaststelling van het jaarverslag, waarin ondermeer verantwoording wordt afgelegd over de mate waarin de vastgestelde missie en doelstellingen worden gehaald.Het algemeen bestuur is bevoegd aan het verlenen van een goedkeuring als in dit lid bedoeld voorwaarden en beperkingen te verbinden.

Taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur

Artikel 8

1. Aan het dagelijks bestuur komen alle bevoegdheden toe die nietingevolge het bepaalde in deze statuten zijn toegekend aan het algemeen bestuur. Voorts is het dagelijks bestuur belast met de voorbereiding en uitvoering van de besluiten van het algemeen bestuur.
2. Het dagelijks bestuur kan, ter regulering van zijn intern functioneren, alsook op elk gebied dat tot de taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur behoort, reglementen vaststellen en aanvullen, wijzigen of opheffen.
3. Het algemeen bestuur ontvangt telkenmale een overzicht van alle relevante besluiten van het dagelijks bestuur. Indien de algemeen directeur daartoe door het algemeen bestuur wordt uitgenodigd, is de algemeen directeur verplicht de betrokken besluiten mondeling of schriftelijk toe te lichten. Indien het algemeen bestuur zulks verlangd, is de algemeen directeur verplicht aan het algemeen bestuur alle boeken en bescheiden te tonen en daarvan een kopie ter hand te stellen aan het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur kan zich bij de uitoefening van zijn taken doen bijstaan door een of meer deskundigen.
4. Het algemeen bestuur wijst één van zijn leden aan tot het onderhouden van een meer veelvuldig contact met het dagelijks bestuur.
5. Bij belet of ontstentenis van de algemeen directeur worden alle taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur waargenomen door het algemeen bestuur.

Het AB kan het DB aanwijzingen geven door bijvoorbeeld aan te geven “wat niet mag”, bijv. het overschrijden van de begroting zonder voorafgaande goedkeuring van het AB.

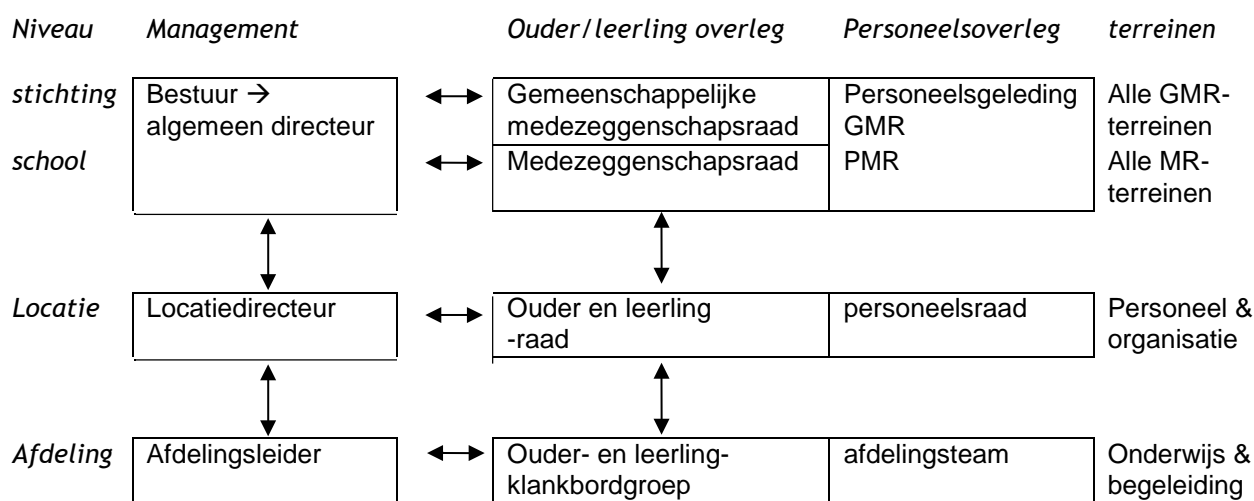
3. Code Goed Onderwijsbestuur

De VO-Raad heeft voor de sector de Code Goed Onderwijsbestuur vastgesteld. Deze Code heeft het karakter van “pas toe of leg uit”. Het bestuur onderschrijft de code.

4. Horizontale verantwoording; horizontale dialoog met belanghebbenden; verantwoording afleggen aan belanghebbenden

Vanaf het schooljaar 1997/1998 is de Wet op de Medezeggenschap Scholen van kracht. Dat is toen aanleiding geweest voor nieuwe medezeggenschapsreglementen (reglement MR en reglement GMR). Wettelijk heeft elke school (met een eigen BRIN-nummer, bij ons de Tender en Het Rhedens) een eigen MR. Daarnaast is bij meerdere scholen onder een bevoegd gezag een GMR verplicht. Wij hebben ervoor gekozen in principe alles te bespreken in de GMR. Conform de afspraak bij de invoering van de nieuwe reglementen heeft er na 2 jaar een evaluatie plaatsgevonden van onze medezeggenschapsinvulling. Een evaluatie heeft in de PMR en in de GMR plaatsgevonden op 11 mei 2009. De reacties zijn positief. De leden zijn tevreden over de invulling van medezeggenschap. Wel is de samenstelling van de GMR vanaf dit schooljaar gewijzigd nu de locaties Dieren en Rozendaal in omvang minder sterk uiteenlopen. Naast de GMR bestaan binnen de locaties raden en klankbordgroepen van ouders, leerlingen en personeelsleden. Deze gremia komen steeds beter tot hun recht. Er zijn reglementen voor de personeelsraad en voor de ouderraad vastgesteld.

Hieronder is de medezeggenschap- en overlegstructuur schematisch weergegeven. Op alle niveaus is er sprake van horizontale dialoog.



De horizontale dialoog omvat meer doelgroepen dan ouders, leerlingen en personeelsleden. Onder stakeholders van de school kunnen ook worden verstaan: basisonderwijs, vervolgonderwijs, gemeenten, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen e.d. Met veel externe stakeholders vindt regulier overleg plaats.

Onder de noemer van horizontale verantwoording valt ook kwaliteitszorg:

1. Doet de school de goede dingen?
2. Doet de school de dingen goed?
3. Hoe weet de school dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. Wat doet de school met die wetenschap?

Een element van kwaliteitszorg is het schoolplan. In dit verband is het hoofdstuk over kwaliteitszorg van belang

In het kader van kwaliteitszorg wordt vrijwel jaarlijks de INIS-vragenlijst afgenomen.

Landelijk wordt ook het project Vensters voor Verantwoording op initiatief van de VO-Raad uitgevoerd. Hierin wordt gewerkt met (meetbare) indicatoren op basis van gegevens van deelnemende scholen. De opzet van dit project is om te komen tot een set van 20 indicatoren. Deze indicatoren geven samen een genuanceerd en afgewogen beeld over prestaties, sfeer en tevredenheid. De indicatoren zijn:

Onderwijsprestaties	kwaliteitszorg
1. aantal leerlingen per schoolsoort (instroom)	6. tevredenheid leerlingen
2. slaagpercentages	7. tevredenheid ouders
3. gemiddeld examencijfer (SE en CE)	8. tevredenheid toeleverend en afnemend onderwijs
4. cohort rendement	9. resultaten externe evaluaties
5. ongediplomeerd schoolverlaten	10. schoolklimaat en veiligheid
Effectief onderwijsbeleid	bedrijfsvoering
11. schoolplan (innovatie)	16. marktaandeel /werkgebied
12. structurele samenwerkingsverbanden	17. lesuitval /onderwijstijd
13. kenmerken leerlingen: leerlinggebonden financiering (LGF), leerplusarrangement (lpa) en leerwegondersteunend onderwijs (lwoo)	18. personeel: gemiddelde leeftijd, leeftijdsopbouw, m/v, ziekteverzuim, scholingsuitgaven
14. keuzepatroon profiel- en sectorkeuze	19. financiën: solvabiliteit, rentabiliteit, weerstandsvormogen, budget per leerling
15. zorgplan	20. overhead (in fte en % van het budget)

Het Rhedens doet mee aan Vensters voor Verantwoording.

5. Klokkenluidersregeling

Het bestuur onderschrijft de klokkenluidersregeling van de VO-Raad.

6. klachten en bezwaren

Het Rhedens heeft een klachtenregeling. In deze klachtenregeling worden klachten eerst intern door de directie behandeld. Extern is Het Rhedens aangesloten bij een landelijke klachtencommissie (VBS). Inzake medezeggenschap is Het Rhedens aangesloten bij de landelijke geschillencommissie. Op het terrein van arbeidsvoorwaarden is voor personeelsleden een landelijke commissie van beroep. In de afgelopen schooljaren is het aantal klachten en bezwaarprocedures gering geweest. Daarom lijkt het niet nuttig alleen voor Het Rhedens externe bezwaarcommissies in te stellen. Wij blijven gebruik maken van landelijk ingestelde commissies.

In de huidige bestuursstructuur heeft het algemeen bestuur in hoofdzaak een toezichhoudend functie. Omdat veel beslissingsbevoegdheden in de locaties liggen zeker als het gaat om onderwijs is de speelt de algemeen directeur in zijn hoedanigheid van dagelijks bestuur een rol als eerste beroepsinstantie:

	Disciplinaire maatregelen personeel	toelating leerlingen	bevordering Leerlingen	examen	Disciplinaire maatregelen leerlingen
Beslisorgaan	alg directeur	locatiedirecteuren	lerarenvergadering	locatiedirecteur	locatiedirecteur
Beroepsorgaan	A.B., Landelijke cie van beroep	AD + 2 leden AB	AD + LD	AD + 2 leden AB	AD

7. Managementrapportage

Om het algemeen bestuur in staat te stellen naar behoren zijn taken en bevoegdheden uit te oefenen is het nodig, dat de algemeen directeur het algemeen bestuur regelmatig en voldoende informeert. Dat kan gebeuren aan de hand van de volgende documenten en rapportages:

		frequentie	
financiën:	meerjarenbegroting jaarbegroting kwartaaloverzichten; begrotingsbewaking financieel jaarverslag accountantsverslag	1x per jaar 1x per jaar 1x per kwartaal 1x per jaar 1x per jaar	
personeel:	meerjaren-formatieplan jaarlijks formatieplan kengetallen: verzuim, omvang wachtgelders e.d. personeelszorg; scholing en begeleiding, taakverdelingsbeleid, functioneringsgesprekken	1x per jaar 1x per jaar 2x per jaar 1x per jaar 1x per jaar	
onderwijs(rendement):	in- door- en uitstroomgegevens onderwijstijd overgangs- en examenresultaten gemiddelde studieduur onderwijsbeleidsplannen en (jaar)verslagen tevredenheidsonderzoeken onderwijsinspectie onderzoek Elsevier, Trouw e.d.	1x per jaar 2x per jaar 1x per jaar 1x per jaar 1x per jaar 1x per 2 jaar jaarlijks jaarlijks	
communicatie en marketing:	leerlingeninstroom; marktaandeel.	1x per jaar	

8. Profiel algemeen bestuur

Het profiel van het algemeen bestuur hangt samen met de keuze van het bestuursmodel. De kerngebieden van het bestuur zijn: hoofdlijnen van beleid, toezichten en advisering. Dit vraagt van de bestuursleden om bestuurlijke kwaliteiten en specifieke deskundigheden. Daarnaast is het op grond van de maatschappelijke rol van de school (gemeenschapsvoorziening) van belang dat het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers (zonder last of ruggespraak) uit de "schoolomgeving". Tenslotte speelt ook pluri-formiteit een rol.

Om een optimale samenstelling van het algemeen bestuur te realiseren wordt gewerkt met een profielenmix. De mix formuleert primair eisen naar het bestuur als geheel.

De profielenmix heeft onder meer de volgende functies:

1. Het algemeen bestuur kan aan de hand van de profielenmix gericht(er) discussiëren over en zoeken naar nieuwe bestuursleden.
2. Kandidaat-leden krijgen op grond van een profielschets een goed beeld van de taken en eisen die het bestuurslidmaatschap meebrengt.
3. Kandidaat-leden kunnen duidelijker op gewenste kwaliteiten worden beoordeeld.\
4. De profielenmix waarborgt een goede, uitgebalanceerde samenstelling van het bestuur. In die zin heeft de mix ook een evaluatiefunctie (ijkpunt).

Bij een vacature beziet het algemeen bestuur de bestaande profielenmix en evalueert het de wijze waarop het zijn taken vervult en vraagt zich af of ervoor de komende termijn nieuwe accenten moeten worden gelegd. Als college moet het algemeen bestuur de eigen profielmix in voldoende mate dekken. Individuele leden dienen elk aan een deel van de profieleisen te voldoen.

De profielenmix van het algemeen bestuur.

1. Individuele criteria.
 - Bestuurders moeten zich verbinden met de doelstellingen van Het Rhedens en bereid en in staat zijn daaraan toegevoegde waarde te leveren.
 - Zij moeten bovendien in staat zijn de hoofdlijnen van het beleid van de instelling te beoordelen.
2. criteria aan het algemeen bestuur als geheel
 - Ervaring:
 - Ervaring op het terrein van besturen/toezichthouden.
 - Kennis:
 - Kennisgebieden: onderwijs, organisatie, financiën, personeelsbeleid, huisvesting, juridische kennis.
 - Kennis van het functioneren van onderwijsinstellingen.
 - Overige:
 - Spreiding naar levensbeschouwing.
 - Maatschappelijke verankering.
 - Onafhankelijkheid.
 - Variatie in leeftijd, etniciteit, sekse.
 - Spreiding naar sector (overheid, profit, non profit).
 - Geografische spreiding voedingsgebied.
3. criteria m.b.t. de voorzitter.

Voor de voorzitter gelden specifieke functie-eisen: hij/zij is verantwoordelijk voor het creëren van de nodige voorwaarden voor het adequaat functioneren van het algemeen bestuur en een goede en slagvaardige besluitvorming in het algemeen bestuur. De voorzitter fungeert als primair aanspreekpunt voor de leden van het algemeen bestuur en de algemeen directeur.

Van bestuursleden wordt verwacht dat zij in principe bereid zijn hun zittingstermijn in het algemeen bestuur uit te dienen. Er worden geen leeftijdsgrenzen gesteld.

Bestuursomvang.

Voor de gewenste maatschappelijke inbedding zou het van belang zijn dat het algemeen bestuur breed en omvangrijk samengesteld is.

Bestuursbenoeming

Bij vacatures in het AB worden nieuwe leden "open" geworven door middel van een advertentie in regionale bladen. Ook kan er sprake zijn van kwaliteitszetels die bijv. op voordracht van de GMR in te vullen zijn. De selectiecommissie bestaat uit 2 leden van het AB waarbij de AD als adviseur wordt betrokken.

Vacatievergoeding

Vanaf 2010 bedraagt de vacatie- en onkostenvergoeding voor de voorzitter €2.500 en voor de overige leden €1.000 per jaar. Deze wordt in gelijke delen uitbetaald in juli en december.

Zittingstermijn (uit statuten)

- termijn is 4jaar
- Mogelijkheid van een maal herbenoeming
- Er wordt gewerkt met een rooster van aftreden

Verzekering

Er is door de stichting een aansprakelijkheidsverzekering voor bestuurders afgesloten.