

Inleiding

De raad van toezicht (hierna de raad) van Stichting Fioretti Teylingen wil werken met een toezichtkader om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader te hanteren. Het toezichtkader helpt te voorkomen dat de raad bij de uitoefening van zijn toezichthoudende taak eenzijdig focust op bepaalde aspecten. Tevens ondersteunt het de raad om te komen tot een betrouwbare en consistente beoordeling van de taakuitoefening en het functioneren van het college van bestuur (hierna de bestuurder). Tot slot adresseert het de wijze waarop de raad zorg aan het eigen functioneren besteedt.

Het toezichtkader maakt voor de bestuurder de relatie met de raad richtinggevend en in zeker mate voorspelbaar. Het voorkomt bovendien dat toezichthouders alleen vanuit hun eigen individuele visie hun rol vervullen. Dit doet overigens niet af aan de individuele verantwoordelijkheid van iedere toezichthouder. De verscheidenheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.

Het toezichtkader geeft ook richting aan de informatieverwerving door de raad en de informatieverstrekking door de bestuurder en andere partijen die de raad van informatie voorzien. Dit is concreet vertaald naar een informatie-jaaragenda. Deze agenda is echter geen uitputtend overzicht van te bespreken onderwerpen en ontslaat de bestuurder niet van de taak om de raad tijdig gevraagd en ongevraagd alle informatie omtrent alle onderwerpen de stichting betreffende te verstrekken, die voor een goed functioneren van de raad nodig of dienstig zijn (zie artikel 12 statuten).

De raad neemt de Code Goed Onderwijsbestuur VO (hierna de code) als uitgangspunt voor zijn handelen. De raad onderschrijft de drie pijlers van de code:

1. In evenwicht met 'de zachte kant van goed bestuur'
2. Publieke belangen dienen
3. Knooppunt zijn

Afwijking van de code zal zoveel als mogelijk worden beperkt. Daar waar er wordt afgeweken, zal dit worden vermeld en toegelicht in dit toezichtkader, alsmede in het jaarverslag en op de website.

De code is een aanvulling op de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO). De raad kiest ervoor om in dit toezichtkader de wet en code niet te herhalen, hetgeen eveneens geldt voor de bepalingen in de statuten en het reglement RvT. Wel kan het zo zijn dat aspecten nader worden gedefinieerd of dat een (toelaatbare) afwijking op de code wordt toegelicht.

1. Toezichtvisie

Opdracht

Stichting Fioretti Teylingen is een organisatie, gebaseerd op de christelijke identiteit, waarin iedereen de kans krijgt en uitgedaagd wordt om optimaal bij te dragen aan haar eerste en voornaamste taak om haar leerlingen in hun cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling naar verantwoordelijke burgers te begeleiden, die een volwaardige plaats in de maatschappij kunnen verwerven. Om dat te bereiken staat zij als organisatie midden in de maatschappij en zijn alle medewerkers van haar organisatie dienstbaar aan dat primaire proces.

De raad ziet het als zijn opdracht om op basis van de missie en de visie van Stichting Fioretti Teylingen:

1. De bestaansgrond en identiteit van de organisatie te bewaken
2. Te zorgen voor stabiliteit en evenwicht in de checks and balances
3. Te zorgen dat de organisatie de beoogde maatschappelijke effecten bereikt

Toegevoegde waarde raad

De raad wil vormgeven aan zijn opdracht door met de bestuurder een permanente kritische dialoog aan te gaan vanuit de toezichtrol over doelen die de stichting wil bereiken, besturing, haalbaarheid, risico's en hun onderlinge samenhang en de werkgeversrol zorgvuldig in te vullen. Daarnaast wil de raad waarde toevoegen door de bestuurder als klankbord met raad ter zijde te staan met behoud van ieders rol; voldoende nabij, maar met distantie. Tot slot wil de raad toegevoegde waarde leveren door kennis en ervaring in te brengen en netwerken open te stellen. De leden van de raad hebben hierbij de bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen zonder alles te kunnen overzien.

Voor en namens wie

De raad houdt toezicht op Stichting Fioretti Teylingen namens de maatschappij als geheel, waarbij het belang van de interne stakeholders (leerlingen en hun ouders en medewerkers) zwaar weegt bij het beoordelen van strategische beslissingen.

Verantwoording

Het is primair de taak van de bestuurder om het contact met de stakeholders te onderhouden. De raad past daarom in zijn algemeenheid terughoudendheid. Echter, de raad vindt zijn legitimiteit in het vertrouwen van de stakeholders en zal daarom aan hen verantwoording over het gehouden toezicht afleggen, schriftelijk via het jaarverslag en mondeling in het jaarlijks overleg met het directieteam en de GMR. In het jaarverslag wordt aangegeven hoe de raad zijn rol heeft opgepakt het afgelopen jaar en welke keuzes op hoofdlijnen zijn gemaakt. Transparantie is belangrijk. Transparantie vindt haar begrenzing (soms tijdelijk) door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

Onafhankelijkheid

De leden van de raad functioneren zonder last of ruggespraak en dienen onafhankelijk te zijn ten opzichte van elkaar, de bestuurder en stakeholders. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. Onafhankelijkheid van geest (de toezichthouder moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken)
2. Onafhankelijkheid naar schijn en feit (de toezichthouder dient de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen of te beheersen)

Om zijn onafhankelijkheid te bevorderen volgt de raad de bepalingen in de code. Er is een uitwerkingsbepaling opgenomen in het reglement RvT (artikel 11).

Goed toezicht

De raad verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te scheiden. Daarnaast dient de inrichting van de raad goed georganiseerd te zijn en de code te worden nageleefd. Een proactieve houding betekent dat de raad een actieve betrokkenheid heeft bij Stichting Fioretti Teylingen en zijn/haar eigen netwerk onderhoudt.

Integriteit

Aan de hand van de eigen definitie van goed toezicht, toetst de raad zijn integriteit. Iedere toezichthouder is daarbij bereid om eigen normen te toetsen aan anderen en open te staan voor feedback. De raad streeft een cultuur na waarin toezichthouders elkaar aanspreken en handelingsverlegenheid wordt geminimaliseerd. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt het functioneren besproken. Om naar beste vermogen te kunnen handelen, is het up-to-date houden van kennis van belang. Iedere toezichthouder zorgt er daarom voor zijn of haar kennis op peil te houden.

Formele governance eisen

De raad en de bestuurder hebben de formele governance eisen van Stichting Fioretti Teylingen verder uitgewerkt in statuten, een reglement RvT, een bestuursreglement en profielen van de raad(sleden).

2. Taken van de raad

De raad heeft de volgende taken:

1. Toezicht houden
2. Werkgever van de bestuurder
3. Klankborden en adviseren
4. Netwerken en verbinden met de samenleving

1 Toezicht houden

De taak van toezicht houden betreft informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens en besluiten, maar toezicht kan ook achteraf en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie. De wijze waarop de raad invulling geeft aan deze taak is verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

2 Werkgever van de bestuurder

Als werkgever ziet de raad erop toe dat de bestuurder effectief en goed functioneert, wet- en regelgeving naleeft en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling (zie artikel 2 lid 1 statuten) en opdracht van Stichting Fioretti Teylingen. Daarnaast anticipeert de raad op opvolging van de bestuurder door zorg te dragen voor een actueel profiel van het college van bestuur en een wervings- en selectieprocedure. De wijze waarop de raad invulling geeft aan deze taak is verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

3 Klankborden en adviseren

De raad fungeert als klankbord door mee te denken en oplossingen aan te dragen, door tegenwicht te bieden als 'advocaat van de duivel' of door een andere zienswijze te zoeken en een vraagstuk in een breed perspectief te zetten. Dit kan gevraagd en ongevraagd in een bilateraal of collectief overleg met de bestuurder. De raad is terughoudend met ongevraagd advies. Een advies is vrijblijvend en hoeft door de bestuurder niet te worden opgevolgd.

4 Netwerken en verbinden met de samenleving

Vanuit de netwerktaak voorziet de raad de organisatie van hulpbronnen en steun, en vervult hij een brugfunctie naar de samenleving door voortdurend te toetsen of de organisatie haar maatschappelijke functie nog wel vervult. De raad kan zijn netwerk inzetten ten dienste van de bestuurder en voor de toetsing van de maatschappelijke legitimiteit van de organisatie.

3. Toezicht houden

3.1 Uitgangspunten

De raad hanteert de volgende uitgangspunten bij zijn taakuitoefening:

1. 'No surprise beginsel'
2. Duidelijke taakverdeling
3. Integraal
4. Richtinggevend en kaderstellend
5. (Door)vragen

1 'No surprise beginsel'

De basis voor governance is vertrouwen. De raad vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet geschaad wordt tussen de raad en de bestuurder en de leden van de raad onderling door gebrek aan openheid. De raad wil niet verrast worden en zal de bestuurder ook niet verrassen.

2 Duidelijke taakverdeling

Binnen de raad en tussen de raad en de bestuurder is een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de statuten en reglementen. Het hoofduitgangspunt is dat de bestuurder het beleid maakt door te sturen en beheersen en dat de raad daar toezicht op houdt (zorgt voor bijsturing en bewaking).

3 Integraal

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Daarmee brengt de raad tot uiting dat het toezicht zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt zijn doelstelling waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet. De raad ziet erop toe dat er samenhang is tussen de bestuurlijke sturing op zowel de onderwijsinhoudelijke als procesmatige en financieel-beheersmatige domeinen, en de doelen van de stichting.

4 Richtinggevend en kaderstellend

De raad beperkt zich in zijn rol tot uitspraken op hoofdlijnen en treedt niet in de bevoegdheid van de bestuurder om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren. De raad richt zich met name op de normen en uitgangspunten waaraan de beslissingen van de bestuurder moeten voldoen.

5 (Door)vragen

Om invulling aan bovenstaande te geven zal de raad vooral (integrale en waardevrije) vragen stellen en de vraag achter de vraag stellen. Het kunnen doorvragen en antwoorden op waarde kunnen schatten, vraagt om voldoende deskundigheid ten aanzien van een onderwijsorganisatie (zowel bestuurlijk als inhoudelijk) in de raad.

3.2 Werkwijze

Om uitvoering te geven aan de toezichthoudende taak maken de volgende aspecten deel uit van de werkwijze van de raad:

1. Informatie verzamelen
2. Oordelen - vooraf
3. Oordelen - achteraf
4. Intervenieren
5. Early warning signalen

1 Informatie verzamelen

De raad heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig.

In de eerste plaats ontvangt de raad informatie van de bestuurder. Doorgaans zal dit gebeuren als voorbereiding op dan wel tijdens de vergaderingen van de raad. De informatieagenda geeft aan wanneer welke informatie minimaal besproken wordt en beschikbaar wordt gesteld aan de raad. Naast de informatieagenda is er een dashboard met een beperkt aantal indicatoren. Het dashboard hoeft geen onderdeel van gesprek te zijn, maar is wel een vast onderdeel van de informatievoorziening bij iedere vergadering. Indien daarvoor aanleiding is, zal de bestuurder de raad tussentijds van relevante informatie voorzien. De informatieagenda bevat tevens een lijst met situaties waarover afgesproken is dat de bestuurder de raad onmiddellijk informeert als ze zich voordoen.

In de tweede plaats heeft de raad (met medeweten van de bestuurder) periodiek formeel dan wel informeel contact met de interne stakeholders (directieteam, GMR, sleutelfunctionarissen afdeling bedrijfsvoering, docenten, ouders en dergelijke) om zich te laten informeren. De raad maakt hierbij onderscheid tussen gepland en ongepland contact met interne stakeholders. Geplande contacten, bijvoorbeeld het bijwonen van een representatieve aangelegenheid of een overleg met de GMR, zijn onderdeel van de jaarlijkse activiteiten van de raad. De raad is terughoudend wat betreft ongepland contact en zal over de omgang met informatie uit ongepland contact in gezamenlijkheid en in overleg met de bestuurder besluiten.

Hoewel de controller functioneert onder de verantwoordelijkheid van de bestuurder, heeft deze vanuit het oogpunt van checks and balances rechtstreeks toegang tot de raad.

Tot slot maakt de raad gebruik van externe informatiebronnen, mede om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen het (voortgezet) onderwijs. De raad kan opdracht geven aan de bestuurder dan wel een externe deskundige om de prestaties, bestedingen of anderszins van Stichting Fioretti Teylingen te benchmarken met vergelijkbare onderwijsorganisaties, en heeft het recht de externe accountant en/of andere externe deskundigheid in te schakelen.

Informatie aan de raad is in principe de top van het rapportagesysteem van de planning- en control cyclus van de stichting. Voor periodieke standaardinformatie geldt een vaste informatie-jaaragenda die in overleg wordt vastgesteld en jaarlijks wordt herijkt. Op de jaaragenda staan de formele contactmomenten met stakeholders die een vast onderdeel vormen van de informatievergaring door de raad. Als een concrete situatie daar aanleiding toe geeft kan de raad ertoe besluiten aanvullende contactmomenten in te passen. Of en op welke wijze de raad dit doet wordt collectief bepaald, en afgestemd met de bestuurder. In alle gevallen wordt aan de gesprekspartner(s) vooraf duidelijk gemaakt dat het doel van het gesprek voor de raad is: een beeld van (de effecten van) de besturing van de organisatie krijgen.

2 Oordelen - vooraf

Mede aan de hand van onderstaande vragen worden (strategisch) beleid, voornemens en voorgenomen besluiten van de bestuurder getoetst en beoordeeld door de raad. Toezicht vooraf vindt minimaal plaats met betrekking tot de besluiten die de voorafgaande goedkeuring van de raad behoeven.

Toetsingsvragen

1. Is er samenhang met de statutaire doelstelling en opdracht van de stichting?
2. Wordt de meerwaarde van het zijn van een stichting benoemd en benut?
3. Is er sprake van voldoende onderbouwing en intern draagvlak: in hoeverre stoelt het op een interne oriëntatie op kennis, inzichten, opvattingen en ervaring met onderwijs(kwaliteit) en kwaliteit van personeel en organisatie?
4. Is er sprake van voldoende externe legitimering: in hoeverre stoelt het op een externe oriëntatie op de opgave in de omgeving?
5. Worden de belangen van de verschillende (interne en externe) stakeholders evenwichtig afgewogen?
6. Zijn de procedures juist gevolgd? (onder andere richting de GMR)
7. Is het coherent en consistent?
8. Is er balans tussen het ambitieniveau en de inzet van middelen?
9. Is het realistisch, haalbaar en toekomstbestendig in relatie tot het vermogen van de organisatie in termen van de capaciteiten van het personeel, de financiën en de huisvesting?
10. Is de mate en kwaliteit van de concretisering voldoende scherp in termen van lange-korte termijn en implementeerbaarheid van de operationalisering?

3 Oordelen - achteraf

Het toezicht achteraf is in de praktijk het meest omvangrijke deel van de toezichttaak. Het behelst integraal toezicht op alle facetten van het besturen en de doelbereiking van Stichting Fioretti Teylingen.

Waar toezicht vooraf zich richt op het borgen van helder geformuleerde doelen voor de organisatie, richt toezicht achteraf zich op de strategie (inclusief risico-inventarisatie) die door de bestuurder ingezet wordt om deze doelen te realiseren. De strategie van de bestuurder dient integraal te zijn en zowel onderwijsinhoudelijke als procesmatige en financieel-beheersmatige domeinen te beslaan. De domeinen waar de raad primair toezicht op houdt zijn: sturen van kwaliteit van onderwijs, sturen van HRM, sturen van financiën, sturen van externe relaties en naleving wet- en regelgeving en code.

Mede aan de hand van onderstaande criteria wordt de sturing van de bestuurder op bovengenoemde domeinen getoetst en beoordeeld door de raad.

Toetsingscriteria

Sturen van kwaliteit van onderwijs

- Leeropbrengsten op scholen- en stichtingsniveau
- De instroom, doorstroom en uitstroom van leerlingen
- Inspectie-oordeel scholen
- Pedagogisch/ didactische bekwaamheid van docenten
- Tevredenheid van leerlingen
- Sociale veiligheid
- Kwaliteitszorgbeleid
- Schoolondersteuningsprofielen en inrichting zorgstructuur op de scholen

Sturen van HRM

- Kwaliteit van werving- en selectieprocedures directie
- Frequentie en kwaliteit gesprekkencyclus directie
- Tevredenheid van medewerkers
- Arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid, werkklimaat
- Mobiliteit
- Bevoegdheid docenten
- Ziekteverzuim
- Diversiteit personeel (leeftijd, sekse, opleidingsniveau, achtergrond)

Sturen van financiën

- Verloop uitputting budgetten en investeringen op school- en stichtingsniveau
- Procedure investeringen vanaf een bedrag van €(wordt nog met accountant besproken)
- Hoogte financiële kengetallen
- Risico-inventarisatie
- Betrouwbaarheid en continuïteit risicobeheersings- en controlesystemen

- Naleving van aanbevelingen controller en externe accountant
- Auditcommissie in staat stellen haar taken naar behoren uit te voeren

Sturen van externe relaties

- De intensiteit en doeltreffendheid van de relaties met omliggende scholen, het samenwerkingsverband, gemeenten, bedrijfsleven en jeugdzorg
- De afstemming op de wensen en behoeften van externe belanghebbenden
- De mate en kwaliteit van regionale samenwerking
- De mate en kwaliteit van samenwerking met opleidingsscholen

Naleving wet- en regelgeving en code

- De raad tijdig op de hoogte stellen van vigerende wet- en regelgeving
- Tijdig voldoen aan opleveren bestuursdocumenten volgens wettelijke data
- Rapporteren over omgang code in jaarverslag
- Aanwezigheid, actualiteit, bekendheid van en omgang met professioneel statuut, integriteitscode, klachtenregeling en klokkenluidersregeling

Ten aanzien van bovenstaande criteria geldt dat de raad, naast de basisinformatie aangaande de situatie op peildatum 'x', vooral geïnteresseerd is in de toelichting van de bestuurder op de informatie aan de hand van de onderstaande vragen:

- Is er een analyse gemaakt van de informatie (bijvoorbeeld door de informatie af te zetten tegen eerdere peildata binnen de organisatie of te benchmarken)?
- Hoe interpreteert de bestuurder de informatie?
- Baseert de bestuurder zich hierbij op normen? Zo ja, welke normen?
- Welk handelingsrepertoire (welke acties) verbindt de bestuurder aan zijn interpretatie (bijvoorbeeld het opstellen van een plan van aanpak of borging, vergezeld met tijdspad en einddatum)?

Oordelen van de raad komen tot stand na onderlinge beraadslaging. Aan de genomen besluiten zijn alle leden van de raad gebonden. De raad voert niet standaard een vooroverleg dat voorafgaand aan de vergadering en zonder aanwezigheid van de bestuurder plaatsvindt. Wel kan er aanleiding zijn om incidenteel een vooroverleg te plannen. Het doel van vooroverleg is dan de agenda en –stukken en eventueel binnengekomen signalen met elkaar te bespreken en bepalen welke vragen de raad nodig acht te stellen. Een lid van de raad kan een verzoek voor vooroverleg indienen bij de voorzitter.

4 Intervenieren

Afhankelijk van de inschatting en het oordeel van de raad, wordt indien nodig overgegaan tot een interventie. Als de raad niet overtuigd is van de bewijsvoering van de bestuurder, zijn onder andere de volgende interventies (opvolgend) mogelijk:

1. Verzoek om meer informatie: bijvoorbeeld meer of meer gedetailleerde informatie dan volgens de geldende procedures is aangereikt of aanvullende informatie vanuit andere bronnen (interne of externe partijen).

2. Verzoek om scenario's en beoordeling daarvan: bijvoorbeeld het verzoek scenario's te schetsen die het gevolg kunnen zijn van een beslissing, of het verzoek risico's te inventariseren en te beoordelen voordat een besluit wordt goedgekeurd.
3. Verzoek om expliciete toetsing aan doelstelling, opdracht of stakeholders: bijvoorbeeld het verzoek een voorliggend plan expliciet toetsen aan de strategische doelen of het verzoek deze ter beoordeling voor te leggen aan relevante belanghebbenden. Zij kunnen de raad vervolgens voorzien van een onderbouwde belangenafweging.
4. Onthouding van goedkeuring (voor zover voorbehouden aan de raad): dit is een vergaande maatregel en kan voorafgaan aan het inzetten van het werkgeverschap van de raad.

Een interventie wordt expliciet als procesopmerking door de voorzitter van de raad uitgesproken en in de notulen van de vergadering van de raad opgenomen.

5 'Early warning' signalen

De onderstaande signalen, zijn signalen waar de raad door de bestuurder, in een vroegtijdig stadium, over geïnformeerd wil worden.

- De realisatie wijkt ver af van begroting en prognose (meer dan 5%)
- Er zijn bijzonderheden in de onderwijsresultaten
- Bijzondere ontwikkelingen in projecten (huisvesting)
- Binnengekomen klachten op bestuursniveau
- Publiciteitsgevoelige kwesties
- Stichting Fioretti Teylingen in de media
- Melding van arbeidsconflicten (mediation of juridisch traject)
- Hoog personeelsverloop in de organisatie
- Gevoeligheden rondom het invullen van vacatures op directieniveau

Onderstaande signalen van stakeholders of anderszins kunnen aanleiding zijn voor de raad om het toezichtregime tijdelijk aan te passen en om te schakelen naar verscherpt toezicht. Het is hierbij voor de raad van belang dat signalen snel kunnen worden omgezet in verder en dieper doorvragen en dat de bestuurder kan worden uitgenodigd tot het geven van nadere informatie en het voeren van overleg.

- De raad wordt te laat of onjuist geïnformeerd
- De bestuurder reageert defensief of laat zich herhaaldelijk verrassen
- Irrationele tijdsbesteding van de bestuurder
- Adviezen in de managementletter van de externe accountant en/of andere adviseurs worden niet (tijdig) opgevolgd
- Uitstellen of afzeggen van overleg met (door) de raad (ingestelde commissies)
- Voelbare spanningen tussen (leden van) de raad en de bestuurder
- Signalen vanuit de GMR, vertegenwoordigingen van ouders en/of leerlingen
- Signalen van overige stakeholders of critical friends
- Verzoek om contact door een interne of externe stakeholder
- Geruchten in de pers, netwerken of wandelgangen

4. Werkgeverskader

De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het functioneren van het college van bestuur. Dit betekent dat de raad het functioneren van de bestuurder evalueert en beoordeelt, hiertoe functionerings- en beoordelingsgesprekken voert, mede op basis van inbreng uit de organisatie, en de uitkomsten en gemaakte afspraken vastlegt. Ook bewaakt de raad in dit kader de professionaliseringsbehoefte van de bestuurder en ziet toe op de uitvoering daarvan.

De gesprekkencyclus

Jaarlijks voert de raad minimaal één functionerings- dan wel beoordelingsgesprek. Dit gesprek wordt namens de raad gevoerd door de remuneratiecommissie. Over de inzet van het gesprek wordt vooroverleg gepleegd met de andere leden van de raad. De uitkomsten van het gesprek worden schriftelijk vastgelegd en teruggekoppeld aan de raad. Aan het oordeel wordt door de remuneratiecommissie een voorstel voor bezoldiging (en overige arbeidsvoorwaarden) en afspraken over te ondernemen professionaliseringsactiviteiten gekoppeld. De raad besluit hierover. De remuneratiecommissie en overige commissies hebben een commissiereglement waarin de rol, verantwoordelijkheden, samenstelling en werkwijze van de commissie staat omschreven.

Informatie verzamelen

De remuneratiecommissie vormt zich een oordeel over het functioneren van de bestuurder door input te vragen bij de andere leden van de raad en de bestuurder te vragen om een zelfevaluatie. De raad beperkt zich echter niet tot zijn eigen waarneming en zal ook informatie ophalen bij stakeholders, bijvoorbeeld door het gebruik van een feedbackinstrument, gesprekken met interne stakeholders (bovenschoolse staf/ directie) en aanwezigheid bij interne en externe bijeenkomsten waar de bestuurder een rol speelt (activiteiten of evenementen van de stichting).

Beoordelen functioneren van de bestuurder

De uitkomst van het functionerings-/beoordelingsgesprek bevat een oordeel van de raad over 'hoe goed' de bestuurder functioneert. De raad realiseert zich daarbij dat goed bestuur voor een groot deel niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden.

Mede aan de hand van onderstaande criteria wordt het functioneren van de bestuurder getoetst en beoordeeld door de raad. De zelfevaluatie dient als input voor de beoordeling en wordt getoetst aan ervaringen van de raad zelf en/of informatie van interne en externe stakeholders.

- Is een inspirerende, energieke en ondernemende bestuurder met onmiskenbare leiderschapskwaliteiten, die de stichting in zijn voedingsgebied positioneert als een vooraanstaande partner.
- Heeft een duidelijke visie en beleidsvoerend vermogen en weet de vertaalslag te maken van strategie naar uitvoering.
- Is omgevingsgericht en heeft een positieve visie op de brede taak van het voorgezet onderwijs.
- Is vanuit een gedegen planning & control cyclus sterk in het geven van integrale en systematische sturing op afgesproken prestaties.
- Is een zichtbaar en aansprekend boegbeeld van de stichting, is sterk in zowel interne als externe communicatie en hanteert hierbij een bestuursstijl die passend is bij de stichting.
- Is een conflictoplosser met bindend vermogen, die de eenheid binnen de stichting bewaakt en stimuleert en open staat voor samenwerking.
- Is een teamspeler en een goede sparringpartner voor en coach van de schooldirecteuren en bovenschoolse stafmedewerkers.
- Heeft inzicht in wat wel en niet bij de bestuurlijke rol past en handelt hiernaar.
- Handelt integer en volgens de richtlijnen van de code (o.a. goedkeuring vragen voor en melden van nevenfuncties, belangenverstrengeling vermijden, aanspreekcultuur stimuleren en tegenmacht organiseren).
- Maakt werk van de zorgplicht om de medezeggenschap binnen de stichting optimaal te laten verlopen.
- Werkt aan zijn professionele ontwikkeling en houdt trends en ontwikkelingen binnen het (voorgezet) onderwijs bij.

5. Functioneren intern toezicht

De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren. De voorzitter van de raad heeft hierin een bijzondere verantwoordelijkheid als zijnde 'de architect' van het interne toezicht.

Samenstelling en werving

In navolging van de statuten (artikel 8 lid 1) bestaat de raad uit een minimum van vijf toezichthouders. Werving van nieuwe leden vindt plaats op basis van openbaar gemaakte profielen, die regelmatig worden getoetst en indien nodig opnieuw vastgesteld. Dit gebeurt in elk geval bij een vacature in de raad. De raad stelt de profielen vast na hierover advies ingewonnen te hebben van de bestuurder en de GMR (statuten artikel 8 lid 5).

De zittingsperiode van een toezichthouder is maximaal vier jaar en deze kan één keer worden herbenoemd (statuten artikel 8 lid 9). Bij herbenoeming wordt het desbetreffende lid beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot het (herijkte) profiel. De voorzitter garandeert dat er een rooster van aftreden is, waardoor gelijkmatige opvolging is gewaarborgd.

Bij vacatures stelt de raad, na advies ingewonnen te hebben bij de bestuurder, een openbare werving- en selectieprocedure vast. Daarbij is statutair bepaald (artikel 8 lid 6) dat de GMR het recht heeft om een bindende voordracht te doen voor één lid, met inachtneming van het vastgestelde profiel.

Introductieprogramma nieuwe leden van de raad

Om nieuwe leden van de raad kennis te laten maken met de stichting en de werkwijze van de raad werkt de raad met een introductieprogramma. In het introductieprogramma worden schoolbezoeken gepland, zodat nieuwe leden van de raad zich een beeld kunnen vormen van (de scholen van) de stichting.

Rol van de voorzitter

De voorzitter geeft leiding aan de informatievoorziening van de raad, stelt precare situaties aan de orde en zorgt voor een adequate afhandeling. Daarnaast is het een taak van de voorzitter om te letten op a) een juiste balans en eenheid binnen de raad en b) een goede relatie tussen de raad en de bestuurder. De voorzitter kan ook een ander lid van de raad vragen om deze taak mede op zich te nemen.

De voorzitter ziet erop toe dat de raad eenmaal per jaar systematisch een evaluatie uitvoert van het functioneren van de raad en de effectiviteit van het interne toezicht. Daarnaast voert de voorzitter jaarlijks functioneringsgesprekken met alle leden en inventariseert daarbij tevens de professionaliseringsbehoefte van de raad als geheel en van de afzonderlijke leden. Het functioneringsgesprek van de voorzitter wordt gevoerd door de vicevoorzitter en een ander lid van de raad.

Zelfevaluatie

Tenminste eens per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De raad zal in ieder geval bij de evaluatie bespreken: de aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties in de raad, de onderlinge relatie, de relatie raad-bestuurder, de informatievoorziening, het functioneren van de voorzitter, het functioneren van de commissies, de rolverdeling, de wijze waarop toezicht is gehouden (inclusief het toezichtkader) en of dit toegevoegde waarde heeft gehad en de belangrijke thema's voor het volgende jaar. De bestuurder wordt om input gevraagd voorafgaand aan de jaarlijkse zelfevaluatie en achteraf worden de conclusies van de zelfevaluatie nabesproken met de bestuurder.

Het rooster van aftreden en de professionaliseringsbehoefte (en het bijbehorende scholingsbudget voor de raad) worden jaarlijks besproken tijdens de terugkoppeling van de individuele functioneringsgesprekken.

Beoordelen functioneren van de raad

Om het eigen functioneren te evalueren kan vanuit verschillende invalshoeken worden gekeken:

1. Taakuitoefening: Hoe vervullen we de vier kerntaken (zie hoofdstuk 2; toezichhouden, werkgever, klankborden, netwerken) en is er een goede balans tussen deze taken?
2. Procedures: Hebben we de goede bepalingen en spelregels en houden we ons hieraan?
3. Inhoud: Hebben we het over de zaken die van wezenlijk belang zijn?
4. Relaties en gedrag: Zijn onze onderlinge relaties, de relaties met de bestuurder en ons gedrag zodanig dat we de taken goed kunnen uitvoeren?

Daaruit kunnen vier voorwaarden voor goed toezicht worden afgeleid: een heldere functie- en taakverdeling binnen de raad, een effectieve wijze van vergaderen, kwalitatief goede informatievoorziening voor de raad en een passende bemensing in de raad. Mede aan de hand van onderstaande vragen wordt getoetst en beoordeeld door de raad of aan deze voorwaarden wordt voldaan.

Functie- en taakverdeling binnen de raad	<ul style="list-style-type: none"> - Is er helderheid over wat de voorzittersfunctie inhoudt en wordt deze rol goed ingevuld? - Geldt dit ook voor de andere functies en taken binnen de raad? - Is de relatie tussen het werk van de commissies / leden met een bepaalde functie in relatie tot de rol van het collectief helder?
De vergadering	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een (informatie-)jaaragenda en hebben de leden van de raad voldoende invloed op de agenda van de vergadering? - Geeft de agenda voor de afzonderlijke vergaderingen voldoende aan wat de bedoeling is van de geagendeerde onderwerpen? - Zijn de frequentie en de duur van de vergaderingen passend? - Wordt er effectief vergaderd? (prioritering onderwerpen, besluitvormingsproces, iedereen aan bod, naar elkaar luisteren)

	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een cultuur binnen de raad en in de relatie met de bestuurder waarin het goed mogelijk is kritisch door te vragen? - Worden meningsverschillen en gevoelige zaken benoemd? - Is elk lid van de raad voldoende aanwezig en goed voorbereid?
Informatievoorziening voor de raad	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft de raad een helder beeld van de informatie die hij nodig heeft om het functioneren van de organisatie en de bestuurder op de wezenlijke punten te kunnen volgen? - Krijgt de raad de nodige informatie van de bestuurder op een overzichtelijke wijze? - Wordt er voldoende doorgevraagd? - Heeft de raad voldoende voeling met de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich beweegt?
Bemensing	<ul style="list-style-type: none"> - Is de profielschets voor de raad actueel en voldoende richtinggevend? - Sluit de bestaande samenstelling aan op de actuele profielschets? - Wordt waar nodig geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering? - Is de onafhankelijkheid van leden voldoende geborgd? - Leiden de wijze van benoeming en herbenoeming van de leden van de raad tot goede besluiten?

Slot

Een toezichtkader is dynamisch en komt in goed overleg met de bestuurder tot stand. De samenleving is voortdurend in ontwikkeling evenals de koers en het beleid van Stichting Fioretti Teylingen. Periodieke herijking van het toezichtkader is daarom belangrijk en zal plaatsvinden in goed overleg tussen de raad en de bestuurder.

Bijlage 1 Vaststellen en goedkeuren

De navolgende onderwerpen worden vastgesteld door de raad of zijn majeure bestuursbesluiten die zijn onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van de raad in navolging van artikel 6, lid 9 en lid 10, van de statuten van de stichting.

Onderwerp	Vaststellen	Goedkeuren
Werving en selectie leden raad	X	
Benoeming en aftreden leden raad	X	
Profiel raad	X	
Profiel leden raad	X	
Rooster van aftreden raad	X	
Reglement RvT	X	
Aantal leden bestuur	X	
Functieprofiel bestuur	X	
Functieprofiel leden bestuur	X	
Verhouding tussen leden bestuur	X	
Arbeidsvoorwaarden en bezoldiging leden bestuur	X	
Benoeming, schorsing, ontslag leden bestuur	X	
Aanwijzen accountant	X	
(Meerjaren) begroting		X
Jaarverslag, inclusief jaarrekening		X
Strategisch (meerjaren) beleid, inclusief schoolplan		X
Statutenwijziging		X
Missie en visie van de stichting		X
Aanvragen surséance van betaling of faillissement		X
Stichten of opheffen van een school		X
Juridische fusie of (af)splitsing van de stichting		X
Ontbinding van de stichting		X
Verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen		X
Leningen, borgstelling		X
Aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met andere rechtspersonen		X
Managementstatuut		X
Bestuursreglement		X
Klokkenluidersregeling		X
Mogelijke financiële verplichtingen van meer dan 50.000 euro buiten de begroting		X