



# Reglement raad van toezicht

Jacobus Fruytier scholengemeenschap



## Reglement raad van toezicht Jacobus Fruytier scholengemeenschap

### Begrippen

In dit reglement wordt onder “vereniging” verstaan de vereniging voor voortgezet onderwijs op reformatorische grondslag voor Apeldoorn en omstreken, onder “raad” de raad van toezicht van deze vereniging en onder “bestuur” het college van bestuur van deze vereniging.

### Artikel 1. Eindverantwoordelijkheid van de raad van toezicht

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de statutair aan hem toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### Artikel 2. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht

De statutaire verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht zijn:

- a. de toezichthoudende verantwoordelijkheid, waartoe gerekend worden zijn mening- en besluitvorming in het kader van het toezicht houden en zijn oordeelsvorming met betrekking tot het college van bestuur;
- b. de adviserende bevoegdheid en de bevoegdheid te functioneren als klankbord;
- c. de verantwoordelijkheid als werkgever van het college van bestuur;
- d. de verantwoordelijkheid inzake het vaststellen van het reglement van de raad van toezicht en het goedkeuren van het reglement van het college van bestuur;
- e. de statutair vastgelegde goedkeuringsbevoegdheden van de raad van toezicht;
- f. de verantwoordelijkheid inzake de eigen werkzaamheden van de raad van toezicht en
- g. de verantwoordingsplicht van de raad van toezicht aan de Algemene Ledenvergadering.

### Artikel 3. Taken van de raad van toezicht

Ter uitvoering van deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de raad van toezicht de taak om:

- a. toezicht op het college van bestuur uit te oefenen conform artikel 25 van de statuten van de vereniging en conform artikel 4 tot en met 9 van dit reglement;
- b. het college van bestuur met reflectie of raad terzijde te staan;
- c. het werkgeverschap van het college van bestuur te vervullen;
- d. zorg te dragen voor de regelgeving van de raad van toezicht zelf en toe te zien op de regelgeving voor het college van bestuur;
- e. conform de statuten van de vereniging al dan niet goedkeuringen aan door het college van bestuur te nemen besluiten te verlenen;
- f. zijn eigen werkzaamheden te plannen, te programmeren, te sturen, uit te voeren en te evalueren en
- g. zich te verantwoorden over de onder a. tot en met f. genoemde taken.

### Artikel 4. Doel van het toezicht

#### 4.1 Algemeen doel

Doel van het toezicht is uitgaande van artikel 3 zoals verwoord in de statuten van de vereniging te toetsen of en daardoor te bevorderen dat het college van bestuur het doel van de onderwijsorganisatie doelgericht en effectief, doelmatig en efficiënt realiseert. De raad van toezicht toetst of het college van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de vereniging in relatie tot haar onderwijsfunctie en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de vereniging betrokken zijn. Bij zijn toezicht heeft de raad van toezicht oog voor de effecten van de doelrealisatie van het college van bestuur, de daaraan verbonden risico's en de daartoe behorende processen.

## 4.2 Extern aspect

Het toezicht richt zich eveneens op de realisering van onderwijsdoelen, die door de onderwijsorganisatie zijn vastgesteld dan wel door de overheid in wet- en regelgeving zijn vastgelegd en voorgeschreven.

## 4.3 Intern aspect

Het toezicht richt zich op de realisering van doelen op strategisch en beleidsmatig niveau, ten aanzien van onderwijsbeleid en zorg, personeelsbeleid, financieel beleid en beheer, beleid in- en externe communicatie en beleid inzake kwaliteitszorg. Bij de uitwerking van de beleidsterreinen en de samenhang daartussen vormen de grondslag van de vereniging en het kader van wet- en regelgeving de kern.

## Artikel 5. Functies, focus en onderwerpen van toezicht

### 5.1 Functies

De functies van het toezicht zijn het bewaken van de grondslag van de vereniging zoals:

- het bewaken van de integriteit van de materiële en immateriële eigendommen van de vereniging;
- het controleren of het college van bestuur handelt naar, in en vanuit het belang van de vereniging;
- het opeisen van verantwoording van het college van bestuur;
- het toezien op de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen;
- het voorkomen dat het college van bestuur onvoldoende doordacht of onzorgvuldig zou handelen en
- het toezien op het naleven van wetten en op de regels van de Code Goed Onderwijsbestuur Voortgezet Onderwijs en het melden van het afwijken van deze code.

### 5.2 Focus

Het toezicht richt zich op het te ontwikkelen beleid (de resultaten op lange termijn), het ontwikkelde en in uitvoering zijnde beleid (de resultaten op korte termijn en per heden) en het te evalueren dan wel geëvalueerde beleid (de resultaten van het verleden).

De raad van toezicht toetst de werkelijk behaalde resultaten aan het voorgenomen beleid en de beleidsvoornemens aan de hand van de behaalde resultaten op haalbaarheid en realiteitsgehalte.

### 5.3 Onderwerpen van toezicht

De raad van toezicht bespreekt tenminste éénmaal per jaar:

- de invulling van de onderwijstaak,
- de positie, de strategie en het beleid van de onderwijsorganisatie,
- de risico's, die aan de onderwijsorganisatie verbonden zijn en de beleidsdocumenten genoemd onder artikel 6 lid 1 ad e.

## Artikel 6. Gestructureerd toezicht

### 6.1 Tot de gestructureerde werkwijze van toezicht worden gerekend

- Een eenheid van visie van raad van toezicht en college van bestuur op de doelrealisatie van de onderwijsorganisatie inclusief het bijbehorend ethisch en normatief kader alsmede op de doelen van beleid en strategie;
- een eenheid van visie van de raad van toezicht op de doelen van het toezicht;
- een analyse van de doelrealisatie, het daartoe gevoerde beleid en de daartoe ontwikkelde strategie met oog voor risicofactoren;
- een toezichthoudend systeem of denkmodel en
- een toezichthoudend werkmodel, waartoe de onder artikel 6 lid 2 genoemde instrumenten en het werken met een gesloten planning- en controlcyclus behoren.

De planning- en controlcyclus bestaat uit een beleidsplan met een focus op meerdere jaren met bijbehorende meerjarenraming, een jaarwerkplan met bijbehorende begroting, kwartaalrapportages en een jaarverslag met bijbehorende jaarrekening.

## 6.2 Toezichthoudend instrumentarium

Om het doel van het toezicht verantwoord te kunnen realiseren werkt de raad van toezicht met een toezichthoudend instrumentarium, dat bestaat uit:

- a. een naar inhoud en vorm gestructureerde wijze van toezichtuitoefening;
- b. de controle en het advies van een externe accountant;
- c. zonodig de in te roepen deskundigheid van derden;
- d. een gereguleerde vergaderwijze, informatievoorziening, mening-, besluit- en oordeelsvorming en evaluatie van het toezicht.

## 6.3 De raad van toezicht

- a. bespreekt het door het college van bestuur ter goedkeuring voorgelegde beleidsplan of jaarwerkplan onderling en in aanwezigheid van het college van bestuur.
- b. bespreekt elk jaar onderling en in aanwezigheid van het college van bestuur de visie van de raad van toezicht op de doelen van zijn toezicht.
- c. analyseert voor het bepalen van zijn visie het beleid en de strategie van het college van bestuur met oog voor de risicofactoren op de aspecten doelgerichtheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, effectiviteit en efficiency.
- d. hanteert voor zijn toezicht een denkmodel, dat aansluit op de door het college van bestuur vormgegeven beleidsregie en gehanteerde modellen van sturing, bedrijfsvoering en/of kwaliteitszorg en waarin de ijkpunten van de toetsing door de raad van toezicht zijn vastgelegd;
- e. bepaalt zijn werkmodel en legt dit vast.

## Artikel 7. Accountant

1. De raad van toezicht heeft voor de controle van de gang zaken in de scholengemeenschap het recht de accountant in te schakelen conform de statutaire bepaling dienaangaande voor zijn oordeel en advies. De voorzitter van het college van bestuur wordt hierover ingelicht.
2. De raad van toezicht verleent en formuleert de opdracht inzake de gang van zaken binnen de scholengemeenschap aan de externe accountant. De voorzitter van het college van bestuur wordt hierover ingelicht.
3. De raad van toezicht bespreekt elk jaar in aanwezigheid van het college van bestuur met de accountant de jaarrekening en de managementletter betreffende het voorafgaande jaar.
4. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks het functioneren van de accountant en besteedt de functie van accountant (minimaal) om de vijf jaar opnieuw aan.

## Artikel 8. Externe deskundige(n)

De raad van toezicht heeft met oog op de gang van zaken binnen de scholengemeenschap het recht externe deskundigheid voor zijn oordeel en advies in te schakelen conform de statutaire bepaling dienaangaande. De voorzitter van het college van bestuur wordt hierover ingelicht.

## Artikel 9. Vergaderwijze

1. De raad van toezicht vergadert onderling dan wel in aanwezigheid van het college van bestuur; de keuze tussen het al dan niet uitnodigen van het college van bestuur wordt door de raad van toezicht gemotiveerd vanuit het belang van de onderwijsorganisatie, de doelen van de vergadering, een gedeelte ervan of een agendapunt. De motivatie wordt door de raad van toezicht in de verslaggeving vermeld en indien mogelijk naar het oordeel van de raad eveneens in de agenda benoemd.
2. De raad van toezicht vergadert conform de statutaire voorschriften en legt vast dat:
  - a. derden op uitnodiging van de raad van toezicht aanwezig kunnen zijn bij de vergadering dan wel een gedeelte daarvan;
  - b. het college van bestuur aan de raad van toezicht kan voorstellen derden uit te nodigen voor een vergadering dan wel gedeelte daarvan;

- c. de raad van toezicht werkt met een meerjaren- en jaarplanning: het vergaderen volgens een vastgesteld schema waarin de data voor komend jaar en de te behandelen onderwerpen zijn opgenomen;
- d. de raad van toezicht werkt met een agendavoering, waarin agendapunten benoemd zijn als vaststellen, prospectief toezicht, retrospectief toezicht, adviseren, goedkeuren, informeren, themabespreking en eigen werkzaamheden;
- e. de raad van toezicht van zijn vergaderingen een verslag op hoofdpunten opmaakt, een afsprakenlijst en een besluitenregister;
- f. de raad van toezicht in beslotenheid vergadert en kan besluiten tot openbaarheid van de beraadslagingen, die gemotiveerd wordt vanuit het belang van de onderwijsorganisatie, het daaraan ontleende belang van de raad van toezicht, van het college van bestuur en/of van personen;
- g. de raad van toezicht communiceert zondig in het kader van het in artikel 9 lid 2 sub f genoemde belangen over zijn beraadslagingen en besluiten met derden.

## **Artikel 10. Informatievoorziening**

1. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor haar informatievoorziening.
2. Binnen het kader van het beleidsplan en het jaarplan en met behulp van de jaarplanning bepaalt de raad van toezicht zijn informatievoorziening, bespreekt deze met het college van bestuur en legt deze na dit overleg vast in zijn jaarplanning.
3. De raad van toezicht wordt door het college van bestuur voorzien van informatie over het beleid, de doelrealisaties, de prestaties en resultaten en de strategie op basis van een planning- en control cyclus met behulp van kengetallen.
4. De raad van toezicht wordt door het college van bestuur op gestandaardiseerde wijze geïnformeerd over interne en externe ontwikkelingen en over wet- en regelgeving.
5. De raad van toezicht wint informatie in door:
  - a. de met het college van bestuur overeengekomen informatievoorziening dan wel door de informatieverstrekking door het college van bestuur;
  - b. de gereguleerde en op wederzijdse informatievoorziening afgestemde contacten met medezeggenschapsraad, ontmoetingen met directeuren van de locaties, andere personeelsleden, ouders en leerlingen en
  - c. bezoeken aan de school, toeleverende scholen en vervolgonderwijs en door aanwezigheid bij sociale, personele of andere evenementen van de onderwijsorganisatie.
6. De raad van toezicht kan indien nodig voor het uitoefenen van zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden op eigen wijze informatie inwinnen en heeft daarvoor toegang tot bescheiden en voorzieningen van de onderwijsorganisatie om daarmee tot een zelfstandig oordeel te kunnen komen.

## **Artikel 11. Evaluatie**

### **11.1 Evaluatie beleid**

De raad van toezicht evalueert onderling en in aanwezigheid van het college van bestuur elk jaar de strategie en het beleid van het college van bestuur vanuit de in het beleidsplan en jaarplan vastgestelde onderwijsdoelen, resultaten en prestaties op de aspecten doelgerichtheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, effectiviteit en efficiency.

### **11.2 Evaluatie van college van bestuur**

De raad van toezicht evalueert onderling elk jaar het functioneren en de samenstelling van het college van bestuur, alsmede de relatie tussen raad van toezicht en college van bestuur. De identiteit, de vertaling daarvan binnen de beleidsterreinen en de inhoud en uitwerking van deze terreinen conform de wet- en regelgeving worden eveneens geëvalueerd. De uitkomst van de evaluatie wordt met het college van bestuur besproken en door de raad schriftelijk vastgelegd.

### **11.3 Evaluatie raad van toezicht**

De raad van toezicht evalueert onderling elk jaar zijn resultaten en prestaties en zijn functioneren inzake verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken, het functioneren van de leden en het functioneren van voorzitter en vicevoorzitter en secretaris en zijn omgang met het college van bestuur.

De raad van toezicht vraagt het college van bestuur om input voor zijn evaluatie en bespreekt de uitkomst van deze evaluatie met het college van bestuur en legt de uitkomst van de evaluatie schriftelijk vast.

Eens in de drie jaar vindt de evaluatie van de raad van toezicht plaats onder begeleiding van een externe moderator of voorzitter.

### **Artikel 12. Advies**

1. De raad van toezicht staat het college van bestuur met advies terzijde en is verantwoordelijk voor zijn advies.
2. Elk individueel lid van de raad van toezicht kan op incidenteel verzoek van het college van bestuur met raad terzijde staan. Het lid van de raad van toezicht meldt een zodanig verzoek aan de raad van toezicht. Aan een zodanig advies is op generlei wijze een tegenprestatie verbonden.

### **Artikel 13. Werkgeverschap van het college van bestuur**

1. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de werving, selectie, voordracht en benoeming van leden van het college van bestuur waarbij de voordracht en benoeming plaats vindt conform het door de raad van toezicht vast te stellen protocol "Voordracht en benoeming leden college van bestuur" behorend bij dit reglement (bijlage 1).
2. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de inhoud aan het werkgeverschap van het college van bestuur gegeven en de wijze waarop hij zijn werkgeverschap uitoefent.
3. De raad van toezicht voert jaarlijks tenminste een functioneringsgesprek met ieder lid van het college van bestuur en het college als geheel conform de hiervoor in de instelling gebruikelijke procedure.
4. De raad van toezicht spreekt met het college van bestuur voorafgaand aan een beoordelingsperiode een beoordelingskader af. Na afloop van de beoordelingsperiode wordt aan de hand van dit beoordelingskader door de raad van toezicht tot een oordeel gekomen.
5. De raad van toezicht stelt na overleg met het college van bestuur de beoordelingsprocedure vast.
6. De raad van toezicht houdt toezicht op de deskundigheidsbevordering van het college van bestuur.
7. De raad van toezicht stelt de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en honorering van het college van bestuur vast en legt deze contractueel met het college van bestuur vast.

### **Artikel 14. Regeling van de besturing**

1. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het:
  - a. voorleggen aan de Algemene Ledenvergadering van de door het college van bestuur gedane voorstellen inzake de statutenwijzigingen;
  - b. het opstellen, bespreken met het college van bestuur en vaststellen van het reglement raad van toezicht;
  - c. het goedkeuren van het door het college van bestuur opgestelde en vast te stellen reglement college van bestuur en
  - d. het toezicht houden op de uitvoering van door de overheid gegeven wet- en regelgeving, de door de daartoe bevoegde instanties gegeven regelgeving, zoals die van de Code Goed Onderwijsbestuur VO, en de door de onderwijsorganisatie zelf gegeven regels en voorschriften.
2. De raad van toezicht toetst periodiek de statuten van de vereniging en de regelgeving van raad van toezicht en college van bestuur aan de wenselijke en aan de in praktijk uitgevoerde bestuursstructuur en past deze zonodig aan.

## **Artikel 15. Eigen werkzaamheden**

### **15.1 De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn eigen werkzaamheden, waartoe behoren**

- a. de werkzaamheden in het kader van de uitoefening van toezicht en van de andere verantwoordelijkheden van de raad van toezicht; waartoe behoort zijn communicatie met het college van bestuur en met de identiteitsraad door middel van onderling overleg, het overleg van de voorzitters en het uitwisselen van genomen besluiten;
- b. de regeling van een gestructureerde omgang met het college van bestuur;
- c. de regeling van de op informatievoorziening gerichte omgang met de medezeggenschapsraad en de directeuren;
- d. het op- en bijstellen van de profielenmix van de raad van toezicht, waarin de omvang van de raad is opgenomen, en het op- en bijstellen van de profielschetsen van de voorzitter, vicevoorzitter en de leden;
- e. de werving, selectie, voordracht van leden van de raad van toezicht, waarbij de voordracht en benoeming plaats vindt conform het door de raad van toezicht vast te stellen protocol "Voordracht en benoeming leden raad van toezicht" behorend bij dit reglement (bijlage 2) (benoeming vindt op voordracht van de raad van toezicht plaats door de Algemene Ledenvergadering);
- f. de samenstelling en de kwaliteit van samenstelling van de raad van toezicht;
- g. het rooster van aftreden van de raad van toezicht, waarin rekening wordt gehouden met een maximale zittingstermijn van acht jaren;
- h. de schorsing, het ontslag, belet en ontstentenis van leden van de raad van toezicht;
- i. het benoemen van voorzitter, vicevoorzitter en secretaris van de raad van toezicht;
- j. de opdrachtverstrekking aan commissies uit de raad van toezicht, aan individuele leden, aan de accountant of aan externe deskundigen;
- k. de jaarlijkse evaluatie van raad van toezicht, leden en voorzitter;
- l. de evaluatie van leden die aftredend zijn en voor herbenoeming in aanmerking willen komen; bij herbenoeming wordt het desbetreffende lid beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot het (herijkte) profiel;
- m. de deskundigheidsbevordering van de raad van toezicht;
- n. de kwaliteit van functioneren van de raad van toezicht;
- o. de honorering van de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en leden van de raad van toezicht en
- p. de regeling van de openbaarheid.

### **15.2 Omgangswijze college van bestuur - raad van toezicht**

De voorzitter van de raad van toezicht fungeert als communicatiepartner van het college van bestuur. De voorzitter kan besluiten zich daarbij te laten vergezellen door de vicevoorzitter dan wel een ander lid van de raad van toezicht.

### **15.3 Profielenmix en profielschetsen**

De raad van toezicht stelt een profiel voor de raad van toezicht op, dat afgeleid wordt van de identiteit en doelrealisatie van de onderwijsinstelling. Dit profiel is openbaar (zie bijlage 3). Op basis van dit profiel stelt de raad van toezicht profielschetsen voor individuele leden op, gaat periodiek na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij. Deze profielschetsen zijn openbaar.

### **15.4 Werving, selectie, voordracht en benoeming**

In de procedure van werving, selectie, voordracht en benoeming van een lid van de raad van toezicht hebben het college van bestuur, de medezeggenschapsraad het recht advies te geven over de profielenmix, de profielschets(en), de procedure en de voorgedragen kandidaten. Zij kunnen de raad van toezicht attenderen op kandidaten.

De leden van de raad van toezicht worden met namen, titels, leeftijd, het beroep, van belang zijnde nevenfuncties, beoogde portefeuille en korte schriftelijke toelichting ter benoeming voorgedragen door de raad van toezicht aan de Algemene Ledenvergadering.

### **15.5 Voorzitter en vicevoorzitter**

De voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van toezicht worden benoemd op basis van de in artikel 15 lid 1 bedoelde profielschets. Dit profiel is tevens de basis voor de evaluatie van het functioneren van voorzitter en vicevoorzitter.

## 15.6 Secretaris

De secretaris van de raad van toezicht wordt benoemd op basis van de in artikel 15 lid 1 bedoelde profielschets. Dit profiel is tevens de basis voor de evaluatie van het functioneren van de secretaris. De functie van secretaris kan gecombineerd worden met de functie van vicevoorzitter.

De secretaris beheert het archief van de raad van toezicht en draagt zorg voor het regelen van de verslaglegging van de vergaderingen van de raad van toezicht.

## 15.7 Leden

De leden van de raad van toezicht worden benoemd op basis van de in artikel 15 lid 1 bedoelde profielschetsen. Dit profiel is tevens de basis voor de evaluatie van het functioneren van de leden.

## 15.8 Ondertekening

Voorzitter of vicevoorzitter dan wel secretaris ondertekenen namens de raad van toezicht:

- a. contracten met het college van bestuur;
- b. de interne en externe correspondentie van de raad van toezicht;
- c. verslagen van de vergaderingen;
- d. contract(en) met de accountant en
- e. contract(en) met een extern deskundige.

## 15.9 Commissies en opdrachten aan leden

- a. De raad van toezicht kan commissies instellen, bestaande uit leden van de raad van toezicht en externe deskundigen, dan wel individuele leden een opdracht verstrekken.
- b. De raad van toezicht stelt geen commissies met een gemengde samenstelling in (met leden van het college van bestuur of directeuren of leden van een intern advies- of inspraakorgaan).
- c. De commissies dan wel individuele leden werken met een schriftelijke opdrachtverstrekking waarin het doel van de werkzaamheden, het product en/of resultaat, de tijdsduur, de werkwijze en de verantwoording aan de raad van toezicht zijn vastgelegd.

## 15.10 Tussentijds aftreden

Leden van de raad van toezicht treden tussentijds af wanneer dit als gevolg van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is. Het betrokken lid legt zich neer bij het oordeel van de raad van toezicht.

## 15.11 Herbenoeming

Leden van de raad van toezicht, die volgens het rooster van aftreden aftredend zijn komen voor herbenoeming in aanmerking. Voordat tot herbenoeming kan worden overgegaan evalueert de raad van toezicht het functioneren van het lid, dat voor herbenoeming in aanmerking wenst te komen, en betreft bij zijn besluitvorming over de herbenoeming het actuele profiel van de raad van toezicht. Het her te benoemen lid zelf is bij dit deel van de vergadering niet aanwezig.

## 15.12 Kwaliteit en deskundigheid

De raad van toezicht houdt zijn kwaliteit op peil, organiseert daartoe zijn deskundigheidsbevordering door jaarlijks de behoefte van de raad en zijn leden te inventariseren, eraan deel te nemen en de deelname te evalueren en vermeldt deze in zijn jaarlijkse verantwoording. De voorzitter van het college van bestuur wordt hierover ingelicht.

## Artikel 16. Verantwoording

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn jaarlijkse verantwoording aan de Algemene Ledenvergadering door middel van een schriftelijk verslag, dat toegevoegd wordt aan het jaarverslag van de school, waarin de raad van toezicht vermeldt:

- a. de samenstelling en de wijzigingen daarin van de raad van toezicht, met namen, titels, leeftijd, het beroep, indien van toepassing de portefeuille en voor de onderwijsinstelling van belang zijnde nevenfuncties van de leden;
- b. de positie die de leden van de raad van toezicht innemen op het rooster van aftreden (eerste benoeming, eerste termijn, herbenoeming, tweede termijn, datum van aftreden);
- c. de beoordeling van de doelrealisatie en van de invulling van de maatschappelijke taakstelling;



- d. de door de raad van toezicht conform de wet en de statuten gedragen verantwoordelijkheden, uitgeoefende bevoegdheden en daartoe verrichte taken en werkzaamheden;
- e. aan de orde gekomen onderwerpen;
- f. de kwaliteit en de deskundigheidsbevordering van de raad van toezicht;
- g. de honorering van de raad van toezicht;
- h. (indien van toepassing) meldingen van onverenigbaarheden dan wel belangenverstremgeling;
- i. de functies en nevenfuncties van de leden van het college van bestuur.

## **Artikel 17. Gedragsregels voor de raad van toezicht**

### **17.1 Handelingsperspectief**

De raad van toezicht handelt vanuit en in het belang van de school, conform de grondslag en de doelstelling, die daartoe in de statuten van de vereniging zijn vastgelegd.

### **17.2 Deskundigheid**

De raad van toezicht wordt zodanig samengesteld dat de leden van de raad van toezicht tezamen beschikken over de vereiste kennis om de doelrealisatie, de doelen van beleid en strategie, de resultaten en prestaties van de onderwijsorganisatie in algemene zin en de beleidsterreinen in het bijzonder te kunnen beoordelen.

### **17.3 Onafhankelijkheid**

De raad van toezicht wordt samengesteld uit leden, die onafhankelijk zijn van het college van bestuur en van interne belanghebbenden en die ten opzichte van elkaar en van het college van bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Elke schijn van belangenverstremgeling tussen de onderwijsorganisatie, het college van bestuur van de onderwijsorganisatie en de leden van de raad van toezicht moet worden vermeden.

### **17.4 Onverenigbaarheden**

Conform de statutaire bepalingen kan een voormalige lid van het college van bestuur van de onderwijsinstelling geen zitting hebben in de raad van toezicht en is het vervullen van een taak van het college van bestuur door een lid van de raad van toezicht niet toegestaan.

Een lid van de raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen de onderwijssector VO. Een lid van de raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder of toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen dezelfde onderwijssector als de vereniging.

## **Artikel 18. Gedragsregels voor leden van de raad van toezicht**

### **18.1 Verplichting tot deelname**

Leden van de raad van toezicht zijn verplicht deel te nemen aan de in de jaarplanning opgenomen activiteiten van de raad van toezicht. Bij frequente afwezigheid wordt het lid in kwestie hierop door de voorzitter aangesproken.

### **18.2 Meldingsplicht**

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 van de raad van toezicht. 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 naar het oordeel van de raad van toezicht een meer dan incidentele onverenigbaarheid van belangen aan de orde is dan treedt het lid in kwestie tussentijds af.

Indien een lid van de raad van toezicht voorziet dat een nevenfunctie of nevenwerkzaamheden invloed zal (gaan) hebben op de positie als lid van de raad van toezicht, dan wel op de participatie aan de werkzaamheden van de raad van toezicht, dan meldt hij dit terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht. Indien naar de mening van de raad van toezicht de status van de raad van toezicht of van de vereniging negatief beïnvloed wordt of de participatie aan de werkzaamheden van de raad van toezicht schade ondervindt dan treedt het lid in kwestie tussentijds af. Meldingen waarover de raad van toezicht geoordeeld heeft worden in het jaarverslag van de raad als feit vermeld.



### **18.3 Geheimhouding**

De leden van de raad van toezicht zijn verplicht tot geheimhouding van hetgeen hun uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hun uitdrukkelijk is opgelegd.

Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de raad van toezicht.

### **18.4 Publiciteit**

- a. De voorzitter van de raad van toezicht doet geen publieke uitspraken over het beleid en de besluiten van de raad van toezicht of het college van bestuur, tenzij het college van bestuur hem hiertoe uitnodigt of dit gemotiveerd wordt vanuit het belang van de school, het daaraan ontleende belang van de raad van toezicht, van het college van bestuur en/of van personen. Dit wordt gemeld aan de voorzitter van het college van bestuur.
- b. De leden van de raad van toezicht doen geen publieke uitspraken over het beleid en besluiten van de raad van toezicht, tenzij op verzoek van, dan wel na overleg met de voorzitter van de raad van toezicht, waarbij het onder a. gestelde van toepassing is.

### **18.5 Verbodsbepalingen**

De leden van de raad van toezicht zullen zich van zakelijke belangenverstrengeling onthouden door:

- a. middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen van de vereniging;
- b. middellijk of onmiddellijk geschenken, provisie of commissieloon aan te nemen of te vorderen van personen die ten behoeve van de vereniging werkzaam zijn dan wel van (potentiële) leveranciers van de vereniging;
- c. van ouders/leerlingen of van derden met wie zij door hun functie in aanraking komen, giften of beloning aan te nemen of te vorderen;
- d. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de raad van toezicht deel te nemen aan het toezicht of het college van bestuur van rechtspersonen, die middellijk of onmiddellijk producten en/of diensten ten behoeve van werkgever kunnen offeren dan wel samenwerken met de onderwijsinstelling dan wel voor samenwerking in aanmerking komen.

De leden van de raad van toezicht zullen zich van familiale of vergelijkbare belangenverstrengeling onthouden door geen relaties aan te gaan met andere interne toezichthouders, bestuurders of leden van het management die rechtstreeks onder het bestuur vallen.

De onderwijsorganisatie verstrekt aan de leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen of financiële garanties.

Aldus vastgesteld, na ingewonnen advies van het college van bestuur, door de raad van toezicht in zijn vergadering van 27 november 2023.

## Bijlage 1

### Protocol 'Voordracht en benoeming leden college van bestuur'

1. Het benoemingsbeleid is gericht op het borgen van de identiteit en kwaliteit van de school. Medewerkers van de school zijn lid van één van de volgende kerkgenootschappen:
  - de Hersteld Hervormde Kerk;
  - de Hervormde Gemeenten binnen de Protestantse Kerk in Nederland die in hun beleidsplan en/of door ondertekening van het convenant van de classis Alblasserdam hebben aangegeven dat ze zich exclusief gebonden achten aan de grondslag in artikel 2 van de statuten van onze schoolvereniging;
  - de (Oud) Gereformeerde Gemeenten (in Nederland);
  - de Christelijke Gereformeerde Kerken.
2. Naast kerkelijke betrokkenheid verwachten we van medewerkers dat ze van harte de identiteit onderschrijven en instemmen met het identiteitsprofiel. Dit identiteitsprofiel maakt onderdeel uit van de benoemingsbrief van medewerkers.
3. Bij een vacature voor een lid van het college van bestuur stelt de raad van toezicht de procedure en de werkwijze van werving vast.
4. De raad van toezicht stelt vanuit de profielenmix, het geheel van profielen van het college van bestuur een concept profielschets op en vraagt hierover advies aan het college van bestuur en de medezeggenschapsraad.
5. De raad van toezicht stelt na ontvangst van de adviezen de profielschets vast.
6. De raad van toezicht ziet toe op de werving, onder meer op de zorgvuldigheid daarvan, en selecteert kandidaten aan de hand van de profielschets.
7. Geselecteerde kandidaten worden opgeroepen voor de eerste gespreksronde die bestaat uit een sollicitatiegesprek met de raad van toezicht in aanwezigheid van het college van bestuur.
8. Met het resultaat van de eerste gespreksronde beoordeelt de raad van toezicht of de kandidaat wordt uitgenodigd voor de tweede gespreksronde. De tweede gespreksronde bestaat uit een assessment en een aantal gesprekken: 1. Een gesprek met het college van bestuur en de directie. 2. Een gesprek met een afvaardiging van de identiteitsraad en een afvaardiging van de medezeggenschapsraad. 3. Een gesprek met het college van bestuur.
9. Met het resultaat van de tweede gespreksronde en de uitslag van het assessment beoordeelt de raad van toezicht of de kandidaat wordt uitgenodigd voor de derde gespreksronde. De derde gespreksronde bestaat uit een gesprek met de raad van toezicht in aanwezigheid van het college van bestuur.
10. De voorzitter van de raad van toezicht kan inlichtingen inwinnen bij door de kandidaat opgegeven referentieadressen.
11. Na het gesprek met de raad van toezicht worden de ingewonnen referenties aan de raad van toezicht bekendgemaakt. Daarna volgt, na een bespreking, een schriftelijke stemming over de betrokken kandidaat, die als bindend wordt beschouwd.
12. De te benoemen kandidaat wordt telefonisch en schriftelijk op de hoogte gesteld van de bindende voordracht aan de Algemene Ledenvergadering.
13. De raad van toezicht informeert de kandidaten die niet benoemd zijn over het door de raad van toezicht genomen besluit.
14. De raad van toezicht informeert de afvaardiging van de identiteitsraad en de medezeggenschapsraad over het voorgenomen besluit tot benoeming.
15. Tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering vindt een schriftelijke stemming plaats over de betrokken kandidaat. Deze stemming is het formele moment van benoeming.
16. De raad van toezicht draagt zorg voor het regelen van de contractuele zaken behorend bij het aangaan van een arbeidsverbinde.
17. De raad van toezicht draagt zorg voor een wederzijdse introductie en een inwerktraject waarin de verdergaande kennismaking met de onderwijsinstelling en het onderwijs is opgenomen.

## Bijlage 2

### Protocol 'Voordracht en benoeming leden raad van toezicht'

1. Het benoemingsbeleid is gericht op het borgen van de identiteit en kwaliteit van de school. Leden van de raad van toezicht van de school zijn lid van één van de volgende kerkgenootschappen:
  - de Hersteld Hervormde Kerk;
  - de Hervormde Gemeenten binnen de Protestantse Kerk in Nederland die in hun beleidsplan en/of door ondertekening van het convenant van de classis Alblasserdam hebben aangegeven dat ze zich exclusief gebonden achten aan de grondslag in artikel 2 van de statuten van onze schoolvereniging;
  - de (Oud) Gereformeerde Gemeenten (in Nederland);
  - de Christelijke Gereformeerde Kerken.
2. Naast kerkelijke betrokkenheid verwachten we van leden van de raad van toezicht dat ze van harte de identiteit onderschrijven en instemmen met het identiteitsprofiel.
3. Bij een vacature voor een lid van de raad van toezicht stelt de raad van toezicht de procedure en de werkwijze van werving vast.
4. De raad van toezicht stelt vanuit de profielenmix, het geheel van profielen van de raad van toezicht een concept profielschets op en vraagt hierover advies aan het college van bestuur en de medezeggenschapsraad.
5. De raad van toezicht stelt na ontvangst van de adviezen de profielschets vast.
6. De raad van toezicht ziet toe op de werving, onder meer op de zorgvuldigheid daarvan, en selecteert kandidaten aan de hand van de profielschets.
7. Geselecteerde kandidaten worden opgeroepen voor de eerste gespreksronde die bestaat uit twee gesprekken: 1. Een gesprek met een afvaardiging van de raad van toezicht en een afvaardiging van het college van bestuur. 2. Een gesprek met een afvaardiging van de identiteitsraad en een afvaardiging van de medezeggenschapsraad.
8. Met het resultaat van de eerste gespreksronde beoordeelt de raad van toezicht of de kandidaat wordt uitgenodigd voor de tweede gespreksronde: Een eindgesprek met de raad van toezicht en het college van bestuur.
9. De secretaris van de raad van toezicht kan inlichtingen inwinnen bij door de kandidaat opgegeven referentieadressen.
10. Na het eindgesprek met de raad van toezicht worden de ingewonnen referenties aan de raad van toezicht bekendgemaakt. Daarna volgt, na een bespreking, een schriftelijke stemming over de voordracht van de kandidaat, die als bindend wordt beschouwd.
11. De voor te dragen kandidaat wordt telefonisch en schriftelijk op de hoogte gesteld van de bindende voordracht aan de Algemene Ledenvergadering.
12. De raad van toezicht informeert de kandidaten die niet voorgedragen worden over het door de raad van toezicht genomen besluit.
13. De raad van toezicht informeert de afvaardiging van de identiteitsraad en de medezeggenschapsraad over de voor te dragen kandidaat.
14. Tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering vindt een schriftelijke stemming plaats over de voorgedragen kandidaat. Deze stemming is het formele moment van benoeming.
15. De raad van toezicht draagt zorg voor een wederzijdse introductie en een inwerktraject waarin de verdergaande kennismaking met de onderwijsinstelling en het onderwijs is opgenomen.



## Bijlage 3

### Profiel raad van toezicht

#### 1. Inleiding

##### *Waarom zijn we er?*

Op de Jacobus Fruytier scholengemeenschap willen we op reformatorische grondslag kwalitatief goed onderwijs bieden. Ons doel is de leerlingen te vormen om als christen een volwaardige plaats in te nemen in gezin, kerk en maatschappij.

Uitgangspunt voor onze visie zijn de Bijbel en de daarop gebaseerde gereformeerde belijdenisgeschriften. We zien de mens als schepsel van God. Door de zondeval verloren we de mogelijkheid uit onszelf God en de medemens lief te hebben. Herstel is alleen mogelijk door een persoonlijk geloof in Jezus Christus, door de Heilige Geest gewerkt in de wedergeboorte. Om als mens tot onze bestemming te komen, zijn we totaal afhankelijk van Gods genade.

##### *Wie willen we zijn?*

Een school waar de Bijbel een centrale plek inneemt in omgang en onderwijs en waar goed onderwijs wordt gegeven. Het gaat om de persoonlijke groei van mensen. Onze onderwijsontwikkeling vindt plaats via de hieronder genoemde 6 kernwaarden.

- De Bijbel heeft het eerste en laatste woord (Visie)
- Wij streven naar een veilige sfeer en respectvolle omgang (Vertrouwen)
- Iedereen is in ontwikkeling (Vrijheid)
- We geven openheid van zaken (Verantwoording)
- We zijn bewust bezig (Verantwoordelijkheid)
- We werken samen (Verbinding)

##### *De kern van toezicht*

De uitgangspunten van deze school vragen vooral om betrokken toezichthouders, die zich met hart en ziel betrokken weten bij Schriftgetrouw onderwijs, waarvan de uitgangspunten hierboven beschreven zijn. In dit licht moet ook het profiel hieronder gelezen worden. Daarbij staat levenswijsheid, zoals Salomo dat beschrijft in zijn Spreukenboek op de eerste plaats. Deze wijsheid bestaat niet uit veel weten. Het gaat vooral om het gebruiken van onze kennis ten nutte van de A (a)nder.

#### 2. Profiel van de leden van de raad

##### 2.1 Algemene functie eisen

- a. doelstelling van de onderwijsinstelling onderschrijven;
- b. bestuurlijke ervaring in een complexe omgeving;
- c. inzicht in het onderwijs en in het onderwijsveld;
- d. maatschappelijke betrokkenheid;
- e. academisch denk- en werkniveau;
- f. functioneren in collegiaal team;
- g. voldoende tijd en energie ter beschikking hebben;
- h. woonachtig / werkzaam in adherentiegebied.

##### 2.2 Functie eisen toezicht

- a. beleidsdocumenten doorgronden / analyseren en hoofd- van bijzaken kunnen onderscheiden;
- b. informatie op strategisch gehalte taxeren;



- c. inzicht in doel-middelen cycli en de systematiek van het onderwijs;
- d. inzicht in het onderwijsbedrijf en in bestuur & management;
- e. inzicht in organisatieprocessen en projectmatig werken.

### 2.3 Functie eisen werkgeverschap

- a. kennis van en ervaring in werving en selectie management;
- b. kennis van en ervaring in beoordeling/functioneringsprocedures;
- c. inzicht in processen bij leden van bestuur.

### 2.4 Functie eisen regeling besturing

- a. inzicht in omvang/takenpakket management;
- b. controle kunnen uitoefenen op interne regelgeving;
- c. juridische kennis.

### 2.5 Functie eisen advies

- a. rol van adviseur kunnen hanteren.

### 2.6 Functie eisen bestuurlijke zaken

- a. kennis van statuten en interne regelgeving;
- b. kennis van onroerend goed, financiële zaken en arbeidsrecht (naar gelang van toepassing).

### 2.7 Functie eisen eigen werkzaamheden

- a. eigen werkzaamheden kunnen organiseren;
- b. planning en controlesystematiek voor eigen werkzaamheden ontwerpen en uitvoeren;
- c. zelfcontrole kunnen hanteren.

### 2.8 Functie eisen verantwoording

- a. ervaring met of kennis van evaluatietechnieken en evaluaties kunnen hanteren;
- b. ervaring in communicatieve en kernachtige verantwoording.

### 2.9 Vaardigheden

De toezichthouder dient derhalve te beschikken over:

- a. integriteit: het handhaven van Bijbels gefundeerde ethische en sociale normen in activiteiten die met het toezicht houden te maken hebben, mede met oog op zijn normatieve functie en zijn voorbeeldfunctie;
- b. bewust zijn van positie en voorbeeldwerking;
- c. omgevingsbewust zijn;
- d. oordeelsvorming: het kunnen evalueren van informatie, van feitelijke gegevens en haalbaarheidsinschattingen voor beoogde beslissingen of veranderingen en op basis daarvan komen tot logische besluiten, waarbij belangrijke elementen, aspecten of feiten niet over het hoofd gezien worden;
- e. begrip en inzicht hebben van effecten van beleid, van belangen en processen in de organisatie, van maatschappelijke en politieke processen;
- f. samenwerkingsbekwaam: het vermogen om collegiaal te kunnen functioneren;
- g. besluitvaardigheid en het vermogen tot zelfreflectie;
- h. vergadertechnische vaardigheden, mondelinge en schriftelijke uitdrukking- vaardigheid en uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden.

### 3. Profiel van de raad als collegiaal orgaan

#### 3.1 Omvang

De raad van toezicht telt maximaal 7 leden.

#### 3.2 Samenstelling

- a. De raad wordt zodanig samengesteld dat de *verantwoordelijkheden en bevoegdheden* van de raad goed afgedekt zijn in de samenstelling.
- b. De raad wordt zodanig samengesteld dat hij als een *team* kan opereren in een zakelijke sfeer met onderlinge onafhankelijkheid en openheid van communicatie. Vermeden wordt dat de dominantie van een persoon de collegiale besluitvorming teveel eenzijdig kan inkleuren.
- c. De raad wordt evenwichtig samengesteld en is als zodanig een evenwichtige afspiegeling van de achterban van de school.
- d. De raad wordt samengesteld met het oog op *diversiteit* ten aanzien van leeftijd, teamrollen en netwerken.

#### Samenstelling op profieltitels (combinaties zijn uiteraard mogelijk)

Daarnaast zijn elementen van de profielen deels eveneens uitwisselbaar.

#### Profiel voorzitter

- a. leiding geven aan een team van toezichthouders, bestaande uit generalisten met specifieke ervaring, kennis, kunde en vaardigheden, netwerken;
- b. in staat zijn vanuit de doelen van de vereniging het toezicht te organiseren (aanpak, informatievoorziening);
- c. bewaken van de voortgang van de besluitvorming van de raad;
- d. bewaken van de werkgeverschapstaak, de governance taak, de eigen werkzaamheden en de verantwoording van de raad van toezicht;
- e. borgen van de kwaliteit van de raad en waar mogelijk of nodig deze bevorderen;
- f. het voorzitten van de vergaderingen van de raad van toezicht, van ledenvergaderingen en gezamenlijke vergaderingen van de raad van toezicht en de identiteitsraad;
- g. ervaring hebben in en actuele kennis hebben van de onderwijssector;
- h. visie bezitten op kwaliteitszorg en besturen in een onderwijsinstelling;
- i. in staat zijn tot een goede match met de voorzitter van het college van bestuur en de identiteitsraad.
- j. in voldoende mate beschikbaar voor de vereniging.

#### Profiel vice-voorzitter/secretaris

- a. overnemen van de taken van de voorzitter bij diens afwezigheid
- b. het beheren van het archief van de raad
- c. het zorgdragen voor het regelen van de verslaglegging van de raadsvergaderingen.

#### Profiel leden

- 1) *Profiel algemeen bestuurlijk / samenleving*
  - a. relevant bestuurlijk netwerk
  - b. kennis van de politieke en ambtelijke structuur
  - c. ervaring in het omgaan met en/of met de werkwijze van deze structuren
  - d. in staat zijn te netwerken of lobbyen
- 2) *Profiel onderwijs*
  - a. het hebben van een voor de vereniging relevant netwerk in de onderwijssector
  - b. kennis van de structuur van en de ontwikkelingen in de onderwijssector
  - c. kennis van de vakinhoud van onderwijs, opvoeding, didactiek
  - d. zicht op en kennis van wat van de professionals in het onderwijs verwacht wordt en mag worden



- 3) *Profiel identiteit*
  - a. het vermogen om onderwijskundige vraagstukken vanuit een Bijbels-theologisch perspectief te doordenken
  - b. een Bijbelse visie op de toerusting van leerlingen met het oog op de maatschappelijke ontwikkelingen in de 21<sup>e</sup> eeuw
  - c. inzicht in de kerkelijke verhoudingen binnen de gereformeerde gezindte
  - d. het hebben van een voor de vereniging relevant netwerk binnen en buiten de kerken
  - e. diploma van een afgeronde theologische opleiding
  
- 4) *Profiel organisatie / medewerkers*
  - a. kennis van organisatiekunde, organisatieleer
  - b. kennis van inspraakwetgeving en van de kijk van professionals (bestuursleden, onderwijsgevend en ondersteunend personeel) op hun functioneren
  - c. overzicht van de ontwikkelingen op personeelsgebied
  - d. in staat zijn functionering- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder(s) voor te bereiden, te voeren en te evalueren
  
- 5) *Profiel financieel / economisch*
  - a. bedrijfseconomische, financieel-technische kennis en kunde
  - b. in staat zijn financiële informatie te doorzien en beoordelen
  - c. kennis van de financieringsstructuur en bekostigingsmethodiek in de onderwijssector
  
- 6) *Profiel juridisch specialisatie onderwijs / arbeid*
  - a. algemeen juridische kennis en kunde, ervaring
  - b. kennis van onderwijswetgeving en arbeidswetgeving
  
- 7) *Profiel huisvesting / facilitair*
  - a. algemene kennis m.b.t. schoolhuisvesting en bijbehorende wet- en regelgeving
  - b. kennis van of ervaring met nieuwbouw en renovatie
  - c. kennis van facilitaire processen binnen een schoolorganisatie



## Bijlage - Profielenmix en profielschets

### 1. Profielenmix

De profielenmix van een raad van toezicht is het samenstel van profielen, waarmee de raad van toezicht zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functies en taken vertaalt in:

1. hiervoor noodzakelijke dan wel wenselijke kennis en kunde, ervaring en vaardigheden (het functionele aspect),
2. aangevuld met het samenstel van door de personen ingebrachte zaken zoals bijvoorbeeld leeftijd en netwerken (het persoonsgebonden aspect)
3. en het werkzaam zijn als een team, denk aan teamrollen (het teamgebonden aspect) (zie afbeelding 2)
4. op de Fruytier scholengemeenschap gaat aan deze 3 aspecten het identiteitsaspect vooraf. Dit houdt in dat de levensbeschouwelijke kleur van de organisatie de rode draad vormt in alle toezichtsaspecten.

#### 1.1 Functionele invulling

Het functionele aspect van de profielenmix wordt afgeleid van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functies en taken van de raad van toezicht, zoals deze in afbeelding 1 op pagina 2 zijn weergegeven. De raad kent vijf takenclusters, die tezamen de kern van zijn verantwoordelijkheid weergeven: het toezicht houden, de werkgever van het bestuur zijn, het adviseren, de besturing regelen en conform de statuten bepaalde bestuurlijke taken vervullen. Om deze taken te realiseren kent de raad een eigen “bedrijfsvoering”, dat wil zeggen regelt hij zijn werkzaamheden. Over het geheel van hoe de raad inhoud en vorm geeft aan de vijf takenclusters en de wijze waarop hij zijn werkzaamheden regelt legt de raad verantwoording af. Op deze wijze komt de raad op zeven elementen van zijn functioneren, die in de profielenmix aan bod komen.

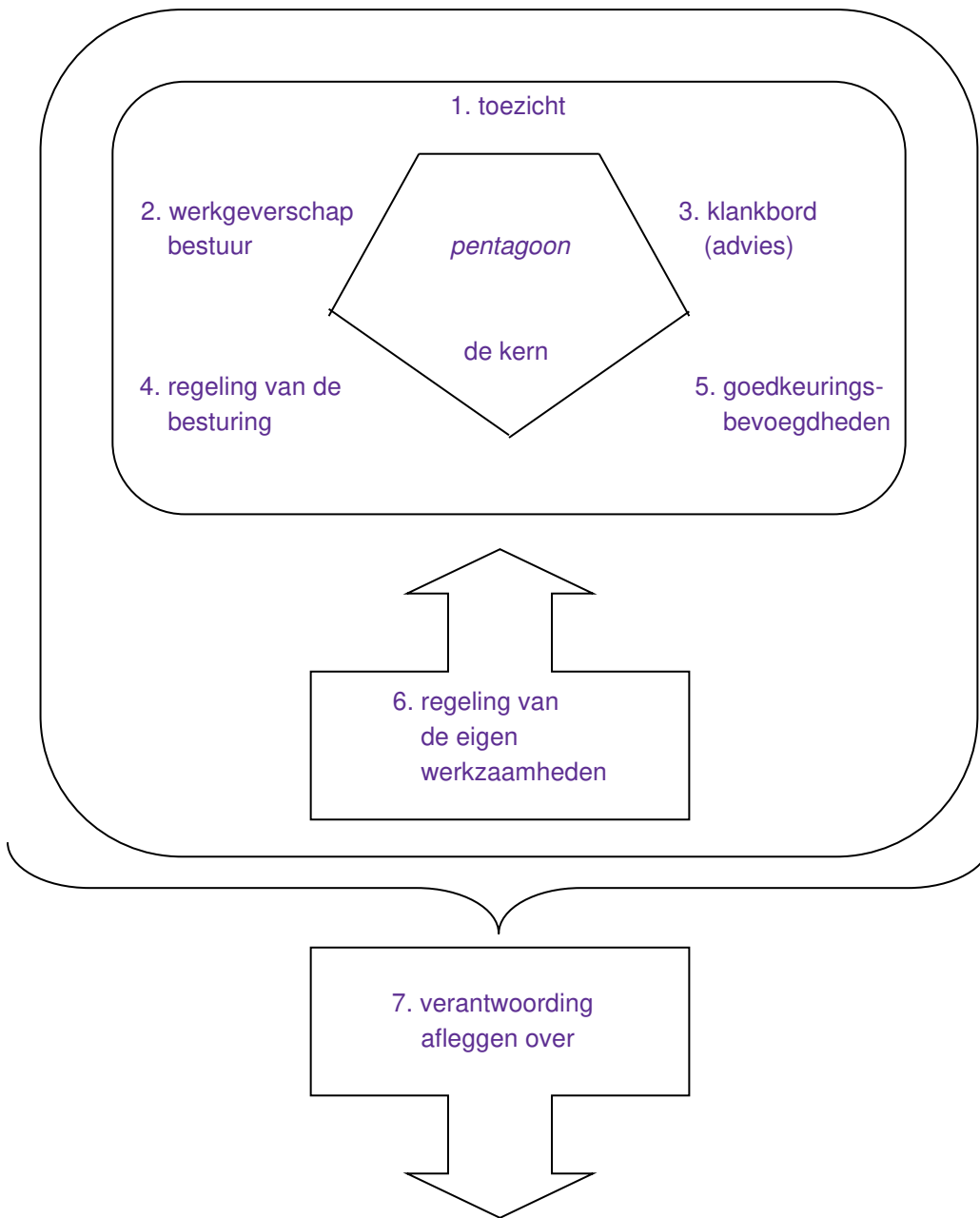
De profielenmix bestaat uit een *basispakket* van vaardigheden, kundigheden, kennis en ervaring waaraan elk lid van de raad voldoet. Dit basispakket wordt *gecombineerd met specifieke pakketten*, die ontleend worden aan deze zeven elementen. Voor sommige functies in de raad van toezicht, zoals het voorzitterschap, komen specifieke *functie-eigen elementen* daarbij (zie afbeelding 2). Elk van deze elementen kan ontleed worden in het aspect ‘ervaring’, het aspect ‘kennis, kunde en vaardigheden’ en het aspect ‘houding en gedrag’.

Bij *ervaring* wordt bedoeld op: volwassenheid en levenswijsheid, bestuurlijke of toezichthoudende ervaring, ervaring uit beroepswerkzaamheden, carrière en uit de ontwikkeling van de eigen vakbekwaamheid.

Het aspect *kennis, kunde en vaardigheden* benoemt de drie samenstellende delen al. Voorbeelden hiervan zijn: kennis van het toezicht houden, de kunde om een toezichthoudend instrumentarium te ontwikkelen of werkgeverschap vorm en inhoud te geven en de vaardigheden om als toezichthouder te communiceren, te onderhandelen en beleidsconflicten onderling of met het bestuur te hanteren.

Onder *houding en gedrag* vallen de aspecten die de gedragingen van een lid van de raad van toezicht aan gaan. Affiniteit met het onderwijs, betrokkenheid op de onderwijsinstelling(en) en rolvastheid in de rol van toezichthouder behoren hiertoe.

afbeelding 1 **zeven verantwoordelijkheden van de raad van toezicht**



afbeelding 2 **elementen van de profielenmix**

basiselementen	basispakket
elementen, voortkomend uit de takenclusters van de raad van toezicht	toezicht, werkgeverschap, advies, regeling van de besturing, bestuurlijke zaken, regeling van de eigen werkzaamheden en verantwoording afleggen
functiegebonden elementen	voorzitter vice-voorzitter secretaris

### 1.1.1 Basispakket

Het basispakket van algemene functie-eisen wordt zowel in profielschetsen voor leden van de raad van toezicht als in advertentieteksten om hen te werven het meest omschreven. Het gaat om:

*a. Ervaring*

bestuurlijke ervaring  
bestuurlijke ervaring in een complexe omgeving  
ervaring als toezichthouder  
(eventueel) management ervaring  
(eventueel) ervaring in leidinggeven

*b. Kennis*

academisch denk- en werkniveau  
op strategisch niveau kunnen opereren  
inzicht in het onderwijs en het onderwijsveld

*c. Kunde en vaardigheden*

functioneren op beleidsmatig niveau  
functioneren op strategisch niveau

*d. Houding en gedrag*

affiniteit met onderwijs of betrokkenheid op onderwijs of onderwijsinstelling  
maatschappelijke betrokkenheid  
doelstelling(en) van de onderwijsinstelling(en) onderschrijven  
besef van voorbeeldfunctie zich uitend in houding en gedrag

*e. Praktische punten*

tijd ter beschikking hebben en willen besteden

In afbeelding 4 (zie slot van dit document) is een voorbeeld uitgewerkt, waarin zowel de algemene eisen als de eisen, voortkomend uit de functies van de raad van toezicht en de eisen voor functionarissen in de raad opgenomen zijn.

#### 1.1.1.1 Toezicht houden

De toezichthouder in het onderwijs houdt toezicht op

- a. het onderwijs of de onderwijsproducten en diensten van de onderwijsinstelling(en) (1),
- b. het onderwijsbedrijf of de instelling(en) (2) en
- c. het bestuur en management (3) ervan.

Dit doet hij aan de hand van planning en controledocumenten, zoals scenario's, meerjarenbeleidplannen, perspectiefnota's, halfjaar of kwartaal rapportages en jaarverslagen (inbegrepen de financiële vertalingen hiervan), waarin gepland en gerapporteerd wordt ten aanzien van deze drie aspecten van de onderwijsinstelling.

De toezichthouder is in staat om deze *beleidsdocumenten* te analyseren op belangrijkheid van opgenomen doelstellingen, oorzaak en gevolg relaties, relaties in de volgorde van de tijd, hoofdlijnen en bijzaken, aandachtspunten met prioriteit of posterioriteit, procesmatige aspecten, het risicovol zijn of de risicoarme van doelen, processen, trajecten en projecten.

Hij kan vervolgens op basis van de analyse van deze beleidsdocumenten en van andere beleidsmatige informatie, bijvoorbeeld een risicoscan, de prioriteiten en kernpunten voor zijn toezicht genereren. Hij onderscheidt daarbij het operationele, tactische en strategische niveau en richt zijn toezicht op het strategisch niveau. De wezenlijke aandachtspunten en de punten, die bij voorrang aan de orde zijn, plaatst hij in een systematiek gericht op doelrealisatie. Dat is de cyclus: doelen stellen > de te bereiken resultaten en te leveren prestaties (inclusief de daarbij te hanteren normen, de meetbaarheid ervan en de vergelijkingsgegevens) vastleggen > het bereikte resultaat en de geleverde prestaties rapporteren > de geëffectueerde doelrealisatie constateren en waarderen (beoordelen) > eventueel nieuwe of vervolgoelen stellen.

Dit alles resulteert in systematisch geplande agendapunten vastgelegd in een jaaragenda planning (in een jaarlijkse en in een meerjaren variant), waarin zijn toezicht op de beleidsontwikkeling, -uitvoering en -evaluatie is vastgelegd.

Het gaat dus om de volgende specifieke functie-eisen naar voren:

- a. in staat zijn beleidsdocumenten te doorgronden en analyseren,
- b. hoofd van bijzaken kunnen onderscheiden,
- c. prioritaire en niet prioritaire zaken kunnen onderscheiden,
- d. informatie op strategisch gehalte kunnen taxeren,
- e. kunnen werken met een doel middelen cyclus en
- f. inzicht in de systematiek van het onderwijs, de onderwijsinstelling(en) en het management hebben of zich eigen kunnen maken

### **1.1.1.2 Werkgeverschap bestuur**

De tweede takencluster, het werkgeverschap, is een cluster, gericht op het cyclische proces van de werving en selectie van leden van het bestuur (directie) via het volgen, coachen, beoordelen en waarderen van het functioneren tot het afscheid nemen van elkaar. De procesmatige aspecten zitten in de combinatie van de groei van leden van het bestuur en de ontwikkeling van de organisatie. Blijft deze match de optimale? In de persoonlijke ontwikkelingsgang van leden van het bestuur zitten ook tal van procesmatige elementen.

In functie-eisen vertaald betekent dit:

- a. kennis van werving en selectie van topmanagement,
- b. ervaring in werven en selecteren,
- c. kennis van beoordeling en functioneringsprocedures,
- d. ervaring in het voeren van beoordelingsgesprekken of functioneringsgesprekken,
- e. inzicht in het ontwikkelingsproces of veranderingsproces van de leden van het bestuur
- f. alertheid voor signalen van burn out, mismatch tussen de organisatie en een lid van het bestuur, te sterke invloed van privé-leven op arbeidsprestatie of overtrokken spanningsboog,
- g. ervaring in het voeren van onderhandelingsgesprekken (bijvoorbeeld inzake salariering) en
- h. ervaring in het voeren van slecht nieuws gesprekken

### **1.1.1.3 Klankbord (advies)**

Het adviseren als takencluster van de raad van toezicht richt zich vooral op het klankborden en op persoonsgebonden strategisch, vaktechnisch, vakinhoudelijk of managerial advies. Bij dit takencluster is het houdingsaspect – de rol van adviseur – belangrijk. Als het bestuur het advies beredeneerd niet opvolgt moet het adviserende lid van de raad dat kunnen accepteren. Adviseren is aanreiken of geven, niet opleggen. In functie-eisen geformuleerd:

- a. advies kunnen geven ten aanzien van ... (onderwerpen af te leiden van beleid) en
- b. in de rol van adviseur kunnen functioneren.

### **1.1.1.4 Regeling der besturing**

Wat betreft de regeling van de besturing zijn er creatieve momenten (het formuleren van statuten bij oprichting of de wijziging ervan) en controlerende momenten (nagaan of de interne regelgeving gevolgd wordt).

Functie-eisen behorend tot deze takencluster zijn:

- a. inzicht in omvang en takenpakketten van het college van bestuur en de directie,
- b. in staat zijn controle uit te oefenen op interne regelgeving en
- c. juridische kennis.

### 1.1.1.5 Bestuurlijke taken

Bestuurlijke taken zijn taken van bestuurlijke aard uit te voeren door de raad van toezicht, die expliciet in de statuten van de onderwijsinstelling zijn benoemd. De raad van toezicht controleert zichzelf wat betreft het dragen van deze verantwoordelijkheden en het uitvoeren van de daarbij horende taken. Bijpassende functievereisten zijn:

- a. kennis van de statuten en interne regelgeving,
- b. arbeidsrechtelijke kennis en
- c. kennis van onroerend goed, financiële zaken (naar gelang van toepassing, zie statuten).

### 1.1.1.6 Eigen werkzaamheden

Om deze vijf takenclusters te kunnen realiseren organiseert de raad zijn eigen werkzaamheden. Ordening, controle op het niveau, het tempo, de uitvoering van besluiten en het nakomen van afspraken zijn elementen daarvan.

Wat betreft het functioneren vereist dit:

- a. in staat zijn de eigen werkzaamheden te ordenen wat betreft belangrijkheid incidentele aard of wederkerendheid en in de tijd (tijdsvolgorde),
- b. een planning- en controlesystematiek voor eigen werkzaamheden kunnen ontwerpen en uitvoeren en
- c. zelfcontrole als een instrument van goed toezichthouderschap beschouwen, invoeren en hanteren.

### 1.1.1.7 Verantwoording

Over de uitvoering van de vijf takenclusters en de regeling van de eigen werkzaamheden legt de raad verantwoording af. Dit betekent het eigen functioneren evalueren en het zich intern en extern verantwoorden. Dit laatste impliceert tevens dat de raad van toezicht hierover functioneel moet kunnen communiceren.

Qua functie-eisen omhelst dit:

- a. ervaring met of kennis van evaluatietechnieken,
- b. in staat zijn tot zelfreflectie,
- c. evaluatie ervaren als een noodzakelijk dus geaccepteerd aspect van de functioneringscyclus,
- d. ervaring in het zich communicatief verantwoorden en
- e. in staat zijn een kernachtige verantwoording te realiseren.

### 1.1.2 Functionarissen

De profielenmix van een raad van toezicht wordt gecompleteerd met de specifieke functie-eisen, die verbonden zijn aan functionarissen in de raad van toezicht:

de voorzitter en de secretaris en - indien van toepassing - de vice-voorzitter.

De voorzitter:

- a. leidinggeven aan informatievoorziening en besluitvorming, vergaderingen leiden,
- b. teamleiderschap (correctieel optreden),
- c. communicatieve vaardigheden,
- d. optreden vanuit gezag als samenbindende factor,
- e. controle op afhandeling besluitvorming en op takenclusters raad van toezicht,
- f. bewaken uitvoering eigen werkzaamheden,
- g. controle op verantwoording,
- h. representatie raad van toezicht en
- i. tijd beschikbaar voor voorbereiding informatievoorziening en besluitvorming, intern overleg en ontmoetingen plus aanwezigheid bij 'events' van de onderwijsinstelling.

De vice-voorzitter:

- a. plaatsvervangend optreden als voorzitter en
- b. (zie de functie-eisen voorzitter).



De secretaris:

- a. vastleggen besluitvorming,
- b. archief van de raad van toezicht beheren en representatie raad van toezicht.

## 1.2 Persoonsgebonden aspect

Naast de functiegebonden aspecten voor de profielenmix van de raad van toezicht zijn er een aantal persoonsgebonden aspecten, die van belang zijn bij het opbouwen van een evenwichtige en optimaal functionerende raad van toezicht. Kwaliteiten op het functionele aspect gaan voor deze aspecten. Het betekent een extra kwaliteit toevoegen als bij de vervulling van een vacature hier acht op geslagen wordt.

### 1.2.1 Leeftijd

Een verdeling over leeftijd kan ook een positieve bijdrage aan het functioneren van de raad leveren. Een raad, waarin personen zitting hebben met een rijpe levenservaring naast personen bij wie die ervaring nog rijpende is en personen die nog jong van jaren zijn, zal een meer gevarieerde inbreng kennen dan een raad, waarbij alle leden uit ongeveer dezelfde geboortejaren stammen.

#### Leeftijdgrenzen

Bij het aspect leeftijd speelt dikwijls de discussie over het al dan niet hanteren van leeftijdsgrenzen. Het hanteren van een bovengrens van bijvoorbeeld 72 jaar is wettelijk niet toegestaan omdat dit een vorm van leeftijdsdiscriminatie is. Een leeftijd is niet de bepalende factor, maar het functioneren van een lid. Zo kan bijvoorbeeld een lid van de raad van 70 jaar nog optimaal functioneren omdat zijn geest nog lenig is en zijn niveau van denken en werken adequaat, terwijl een lid van 30 jaar slecht kan functioneren omdat hij nog te weinig weet te ontstijgen aan eigenbelang, theoretische modellen of kortzichtigheid. Bij elke leeftijd geldt maar één vraag: functioneert de persoon tot tevredenheid en is te verwachten of hij dat voor de komende vier of acht jaren zal kunnen blijven doen?

### 1.2.2 Achtergrond

Diversiteit van achtergronden werkt eveneens verrijkend. Of het nu om een verschil van opleiding, kerkgenootschap, beroepswereld of sociale herkomst gaat: hoe rijker gemêleerd de raad is samengesteld, hoe meer gezichtspunten ingebracht worden. Uit ervaring blijkt, dat als er in de raad van toezicht een lid zitting heeft met directeurservaring - die niet aan het onderwijs gebonden hoeft te zijn - dit een verrijkend blikveld oplevert voor het toezicht.

### 1.2.3 Deskundigheden - vakbekwaamheden

Wat geldt voor de diversiteit van achtergronden geldt net zo voor de diversiteit van persoonlijke deskundigheden, vakbekwaamheden en specifieke vakkennis (onderwijskundige, pedagogische, financiële, juridische, organisatorische, personeelstechnische of politieke kennis en kunde, dan wel specialismen als marketing, public relations, research en development of automatisering). Gewenst zijn generalisten, die een specialisme meebrengen. (Uiteraard kunnen in een raad waar een meerderheid van generalisten zitten enkele specialisten bijdragen aan het toezichthoudende resultaat.)

### 1.2.4 Netwerk(en)

Wat hiervoor gesteld is voor deskundigheden en achtergronden is past evenzeer op het aspect netwerken. Welke netwerken brengt een nieuw lid mee? Zijn deze netwerken relevant? Hoe groot is die relevantie en wat betekent dat feitelijk? Netwerken, die direct aansluiten op de netwerken van de onderwijsinstellingen of die onderdeel daarvan zijn, verdienen meer reflectie en aandacht dan netwerken die verderaf functioneren.

Bij het 'aankoppelen' van netwerken zal de raad van toezicht nagaan welke positie een nieuw lid in zijn netwerken inneemt, welke rol hij daar speelt en hoe hij door personen in dat netwerk beleefd wordt. Zijn functioneren aldaar kan uitermate positief ervaren worden. Een negatieve respons daarentegen zou aanleiding kunnen zijn voor een herbezinning. Het oordeel dat de raad er tenslotte zelf over vormt bepaalt het al dan niet opnemen in de raad van toezicht.

### 1.3 Teamaspecten

Een aspect van de raad van toezicht dat soms onvoldoende belicht wordt is het teamgebeuren. Een raad van toezicht is immers een collegiaal functionerend orgaan, het is een beslissingsorgaan, dat collectieve besluiten neemt, waarvoor de leden als collectief maar ook individueel aan te spreken zijn. Dit veronderstelt teamwork. Teamwork veronderstelt taakverdeling en in een team speelt elk teamlid rollen. Leden van een team moeten samen kunnen werken, hun individuele karakters moeten niet botsen op het niveau van persoonlijkheden. Op dit niveau moet het 'klikken'.

Dit duidt er niet op dat nieuwe leden van een raad een hoog gelijkvormigheids- gehalte zouden moeten bezitten, integendeel. Variatie in persoonlijkheden is noodzakelijk wil een team tot een goede teamprestatie komen. Meningsverschillen over beleidszaken of over de visie op onderwerpen van toezicht zullen juist binnen een goed functionerend team via een open bespreking leiden tot een verrijkte besluitvorming.

In het team van toezicht vervult ieder lid bewust of onbewust bepaalde teamrollen, omdat het mensen eigen is om in teams bepaalde rollen op zich te nemen. Als de voorzitter van de raad van toezicht daar weet van heeft, kan hij een functionele samenstelling door middel van het instrument teamvorming bevorderen.

Andere aspecten, die met het team verband houden zijn, of er ingroeiposities zijn en of er in het team een opvolger voor de voorzitter aanwezig is dan wel gevormd wordt.

### 1.4 Prioriteiten

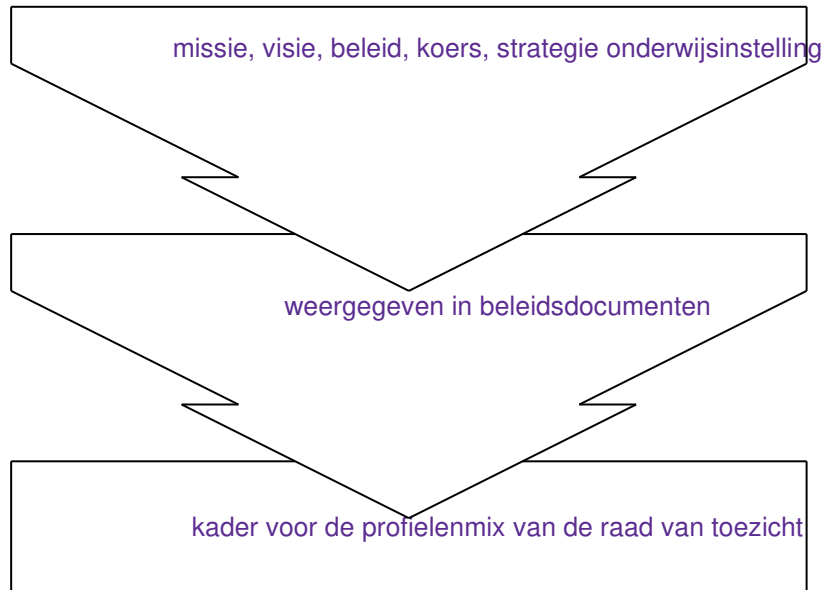
De optelsom van functionele aspecten, van de persoonsgebonden en van de teamaspecten vormt de profielenmix. Er is moeilijk een prioritaire volgorde toe te kennen aan deze aspecten. Het is juist het samenspel van de diverse aspecten dat het succes van de raad bepaalt. Voor nieuwe leden geldt bovendien dat zij geen duizendpoten kunnen zijn. Scoren ten aanzien van de op dat moment voor het team van toezicht belangrijkste aspecten is wezenlijk. Vandaar dat de raad van toezicht zich van tevoren beraadt over welke aspecten doorslaggevend zullen zijn.

### 1.5 Procedure profielenmix

De raad van toezicht stelt een concept voor de profielenmix op aan de hand van het actuele beleid, met als kernpunten de missie, de visie, het beleid, de koers en de strategie van de onderwijsinstelling. Dit beleid is vastgelegd in beleidsdocumenten, die de raad hanteert bij het concipiëren van de profielenmix, waarbij er een klemtoon gelegd wordt op de toekomstgerichte beleidsontwikkeling. Het goedkeuren van een beleidsplan van het bestuur is een goed moment om de profielenmix daarop af te stemmen. De zittende leden worden ingepast; bij toekomstige vacaturevervullingen wordt er in de leemten voorzien.

Met dit concept gaat de raad van toezicht naar het bestuur om advies. Tevens informeert de raad via het college van bestuur de medezeggenschapsraad en identiteitsraad. Nadat het advies door het bestuur gegeven is en de raad de mening van de interne stakeholders over de profielenmix heeft ingewonnen bespreekt de raad deze gegevens, daarbij terugkoppeland op het beleid, en stelt de profielenmix vast.

Afbeelding 3 **uitgangspunten voor de profielenmix**



## 1.6 Bijstellen

Het feit dat de raad van toezicht zijn profielenmix baseert op het beleid (daarmee uiting gevend aan de gedachte, dat een profielenmix een instrument is om de samenstelling van de raad van toezicht optimaal aan te laten sluiten bij het beleid van de onderwijsinstelling) brengt met zich mee dat de profielenmix parallel aan het proces van de beleidsontwikkeling ontwikkeld moet blijven worden. Een profielenmix is een document, dat tenminste om de vier jaren bijstelling heeft, wil het een actueel en functioneel instrument blijven.



afbeelding 4 functionele invulling van de profielenmix van de raad van toezicht (uitgebreide versie)

	lid 1	lid 2	lid 3	lid 4	lid 5	lid 6	lid 7
<b>algemene functie eisen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• academisch denk- en werkniveau</li> <li>• bestuurlijke ervaring</li> <li>• bestuurlijke ervaring in een complexe omgeving</li> <li>• ervaring als toezichthouder</li> <li>• op strategisch niveau opereren</li> <li>• vanuit helicopterview ontwikkelingen analyseren</li> <li>• inzicht in het onderwijs en in het onderwijsveld</li> <li>• affiniteit met onderwijs en onderwijsinstelling</li> <li>• maatschappelijke betrokkenheid</li> <li>• doelstelling onderwijsinstelling onderschrijven</li> <li>• kunnen functioneren in collegiaal team</li> <li>• tijd + energie ter beschikking en willen besteden</li> <li>• woonachtig / werkzaam in adherentiegebied</li> <li>• bekend met RvT model en ermee willen werken</li> </ul>							
<b>functie eisen toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beleidsdocumenten doorgronden / analyseren</li> <li>• hoofd- van bijzaken kunnen onderscheiden</li> <li>• prioriteiten en posterioriteiten onderscheiden</li> <li>• informatie op strategisch gehalte taxeren</li> <li>• inzicht in doel-middelen cycli</li> <li>• inzicht in systematiek van het onderwijs</li> <li>• inzicht in het onderwijsbedrijf</li> <li>• inzicht in bestuur en management</li> <li>• inzicht in organisatieprocessen</li> <li>• inzicht in projectmatig werken</li> </ul>							
<b>functie eisen werkgeverschap</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van werving en selectie topmanagement</li> <li>• ervaring in werven en selecteren</li> <li>• kennis beoordeling/functioneringsprocedures</li> <li>• ervaring beoordeling/functioneringsgesprekken</li> <li>• inzicht in processen bij leden van bestuur</li> <li>• alertheid op signalen van burn out, mismatch tussen organisatie en bestuur, te sterke invloed privé-leven op arbeidsprestatie, spanningsboog</li> <li>• ervaring in voeren onderhandelingsgesprekken</li> <li>• ervaring in voeren slecht nieuws gesprekken</li> </ul>							
<b>functie eisen regeling besturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inzicht in omvang/takenpakket topmanagement</li> <li>• controle kunnen uitoefenen interne regelgeving</li> <li>• juridische kennis</li> </ul>							



lid 1 lid 2 lid 3 lid 4 lid 5 lid 6 lid 7

**functie eisen advies**

- advies kunnen geven ten aanzien van .....
- rol van adviseur kunnen hanteren

**functie eisen bestuurlijke zaken**

- kennis van statuten en interne regelgeving
- arbeidsrechtelijke kennis
- kennis van onroerend goed, financiële zaken, beursgang (naar gelang van toepassing)

**functie eisen eigen werkzaamheden**

- eigen werkzaamheden kunnen organiseren
- planning en controlesystematiek voor eigen werkzaamheden ontwerpen en uitvoeren
- zelfcontrole kunnen hanteren

**functie eisen verantwoording**

- ervaring met of kennis van evaluatietechnieken
- in staat zijn tot zelfreflectie
- evaluatie kunnen hanteren
- ervaring in communicatieve verantwoording
- in staat zijn kernachtig te verantwoorden

**functie eisen voorzitter**

- leidinggeven aan informatievoorziening en besluitvorming
- vergaderingen leiden
- teamleiderschap (correctieel optreden)
- communicatieve vaardigheden
- optreden met gezag als samenbindende factor
- controle op afhandeling besluitvorming
- controle op takenclusters raad van toezicht
- bewaken uitvoering eigen werkzaamheden
- controle op verantwoording
- kennis / ervaring conflicthantering
- representatie raad van toezicht
- tijd beschikbaar voor voorbereiding van de informatievoorziening en besluitvorming, intern overleg, ontmoetingen plus aanwezigheid bij 'events' van de onderwijsinstelling

**functie eisen vice-voorzitter**

- plaatsvervangend optreden als voorzitter
- (zie de functie eisen voorzitter)

**functie eisen secretaris**

- vastleggen besluitvorming
- archief raad van toezicht beheren
- representatie raad van toezicht

	lid 1	lid 2	lid 3	lid 4	lid 5	lid 6	lid 7
<b>functie eisen advies</b> • advies kunnen geven ten aanzien van ..... • rol van adviseur kunnen hanteren							
<b>functie eisen bestuurlijke zaken</b> • kennis van statuten en interne regelgeving • arbeidsrechtelijke kennis • kennis van onroerend goed, financiële zaken, beursgang (naar gelang van toepassing)							
<b>functie eisen eigen werkzaamheden</b> • eigen werkzaamheden kunnen organiseren • planning en controlesystematiek voor eigen werkzaamheden ontwerpen en uitvoeren • zelfcontrole kunnen hanteren							
<b>functie eisen verantwoording</b> • ervaring met of kennis van evaluatietechnieken • in staat zijn tot zelfreflectie • evaluatie kunnen hanteren • ervaring in communicatieve verantwoording • in staat zijn kernachtig te verantwoorden							
<b>functie eisen voorzitter</b> • leidinggeven aan informatievoorziening en besluitvorming • vergaderingen leiden • teamleiderschap (correctieel optreden) • communicatieve vaardigheden • optreden met gezag als samenbindende factor • controle op afhandeling besluitvorming • controle op takenclusters raad van toezicht • bewaken uitvoering eigen werkzaamheden • controle op verantwoording • kennis / ervaring conflicthantering • representatie raad van toezicht • tijd beschikbaar voor voorbereiding van de informatievoorziening en besluitvorming, intern overleg, ontmoetingen plus aanwezigheid bij 'events' van de onderwijsinstelling							
<b>functie eisen vice-voorzitter</b> • plaatsvervangend optreden als voorzitter • (zie de functie eisen voorzitter)							
<b>functie eisen secretaris</b> • vastleggen besluitvorming • archief raad van toezicht beheren • representatie raad van toezicht							