



De Vink

Bestuur Stichting Katholiek en Openbaar Onderwijs Noord- Hofland

Zo besturen wij De Vink

Roelof Huisman
1-3-2021-

Inhoudsopgave	
Algemene inleiding	2
Wat is besturen?	4
Bestuursreglement	6
Kern van de toezichtstaak bestuurders SKOON	7
Afspraken SKOON-bestuur	9
Bijlage I: Uitvoering van de taak van toezichhoudende bestuurders SKOON.....	10
Bijlage II: Verdeling van thema's over de bestuurders.....	10
Bijlage III: Uitvoering van de taken van bestuur en directeur van de school	11
Bijlage IV: Competenties uitvoerende bestuurder	17
Bijlage V: Competenties bestuurders.....	21

Algemene inleiding

Stichting Katholiek Openbaar Onderwijs Noord-Holland is het bestuur van Basisschool De Vink. SKOON kenmerkt zich als bestuur door een verdeling van Uitvoerend Bestuurd (bezoldigd) en een Toezichthoudend Bestuur. De scheiding tussen Besturen en Intern Toezicht. De Governance is hiermee gewaarborgd. Als leidraad of andersom geredeneerd, als uitwerking op Code goed Bestuur van de PO raad, vastgesteld op 19 november 2020 door de ALV, is dit document gemaakt. De Code Goed Bestuur van de PO raad is een levend document: het heeft een 'ontwikkelkarakter'. Goed bestuur komt namelijk niet tot stand doordat besturen een code vaststellen, maar doordat zij ieder voor zich en gezamenlijk invulling geven aan de principes van de Code en zo het bestuur verder professionaliseren. De Code Goed Bestuur is toegevoegd bij het document: Zo Besturen wij De Vink.

Een aantal vaststellingen:

- Binnen stichting SKOON is statutair sprake van één orgaan: het bestuur. -
- Binnen het bestuur wordt een statutair onderscheid gemaakt tussen bestuurders met een niet-uitvoerende, toezichthoudende functie en bestuurders met een uitvoerende functie. Dit heet een functionele scheiding.
- Het bestuur als geheel (dus niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders gezamenlijk) is bestuurlijk eindverantwoordelijk en aansprakelijk. Er is dus geen beperkte aansprakelijkheid voor de niet-uitvoerende, toezichthoudende bestuurders.
- Het niet-uitvoerende gedeelte van het bestuur voert de toezichthoudende rol uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur en statuten.
- De voorzitter van het bestuur komt uit het toezichthoudende gedeelte en de toezichthouders zijn in de meerderheid.
- Binnen het niet-uitvoerende, toezichthoudende gedeelte van het bestuur is er sprake van een borging van deskundigheden. We spreken niet van portefeuillehouders, omdat het niet om bestuurders in uitvoerende zin gaat. Het gaat om vrijwilligers, zoals ouders of extern geworven toezichthouders die affiniteit en kennis hebben over specifieke thema's.
- Er is sprake van een (algemeen) openbaar competentieprofiel voor toezichthouders. De MR adviseert hierover.

- Het uitvoerende gedeelte van het bestuur, het dagelijks bestuur, voert de bestuurlijke rol uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur en statuten. Zij is belast met de voorbereiding en uitvoering van bestuursbesluiten, de dagelijkse gang van zaken en de algemene leiding.
- Er is sprake van één bezoldigde bestuurder. Het gaat om een persoon in dienst van de rechtspersoon en/of vrijwilligers. Binnen het uitvoerende gedeelte van het bestuur kan sprake zijn van portefeuillehouders als het bestuur uit meerdere personen bestaat. Het uitvoerend bestuur kan adviseurs inroepen om haar te ondersteunen.
- Het bestuur kan het management een volmacht geven (en weer intrekken) om uitvoerende bestuurlijke taken namens het bestuur uit te voeren.
- De toezichthouders moeten in staat zijn om een grote beslissing, zoals bijvoorbeeld de begroting, tegen te houden. Een voorzitter van het bestuur kan niet tevens lid zijn van het uitvoerend gedeelte van het bestuur, want de voorzitter moet niet kunnen worden geconfronteerd met een afwijzing van een beleidsstuk dat hij zelf heeft voorbereid/ingediend, terwijl hij dan ook de gewijzigde beleidslijn weer dient uit te voeren.
- Het intern toezicht en het uitvoerend bestuur zit dicht op elkaar: betrokkenheid en efficiency. Een valkuil kan zijn dat de roldiscipline onder druk komt te staan.

Wat is besturen?

Definitie van goed bestuur:

- Kundig zijn in het besturen en juist moreel gedrag.
- Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeven van belanghebbenden (Boers & Van Montfoort, 2006; Peij e.a., 2002; Cools, 2005; Hooge & Vermeeren, 2007).

Goed bestuur:

- Kwalitatief goed-terzake kundig
- Normatief goed- moreel juist

Doel van goed besturen:

- Creëren van de juiste "checks and balances" in een organisatie zoals vastleggen en handhaven van spelregels en omgangsvormen, het afwegen en behartigen van belangen en het organiseren van "tegenmacht" tegen het bestuur;
- Krijgen en behouden van vertrouwen en legitimering;
- Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de primaire processen van organisatie

Competenties Toezichthouders: (Hooge, 2013)

- Kennis van kwaliteitssystemen en benchmarks en (vooral) hoe je daarmee omgaat, kritisch interpreteren qua normwerking;
- Doorprikken van het jargon van de bestuurder om te komen bij de essentie van de bestuurlijke verantwoordelijkheid en daar het gesprek over voeren;
- De span of control overzichtelijk houden, de boel blijven overzien.

Taak intern toezicht op het bestuur en de besturing

1. Toezicht houden
2. Werkgever van het dagelijks bestuur
3. Klankbord/advies
4. Verbinding met de samenleving

Instrumenten toezichthoudend bestuur

- Adequate informatie;

- Interventies: advies geven, klankbordfunctie, opdracht geven, ingrijpen, belonen, schorsen, onthouden van goedkeuring, meedenken, berispen, ontslaan.

Bestuursreglement

Kern van de toezichtstaak bestuurders SKOON

Dimensies	Rol toezichhoudend bestuur	documenten	aandachtspunten
Strategievorming	Het toezichhoudend bestuur beoordeelt of de uitvoerend bestuurder in staat is om voor de langere termijn een goed beleid uit te zetten voor de stichting als geheel en voor onderdelen daarvan.	<p>Kerndocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch beleidsplan <p>Onderliggende documenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missie, visie, mission statement • Meerjarenbegroting • Statuten • SWOT-analyse • Risicobeleid 	<p>Relevante ijkpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statuten Stichting SKOON <p>Aandachtspunten zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maatschappelijke performance, • continuïteit organisatie • innovatie
Beleidsvoerend vermogen	Het toezichhoudend bestuur beoordeelt of de directeur in staat is om strategisch beleid te vertalen in school-jaarplannen en een school-jaarbegroting. In de begroting wordt, naast de opsomming van vaste uitgaven, een financiële vertaling gegeven van de plannen die op het niveau van de stichting als geheel op het programma staan.	<p>Kerndocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuw beleid, in samenhang met ontwikkelingen in de samenleving 	
Bedrijfsvoering	<p>Het toezichhoudend bestuur beoordeelt de vraag of de school die onder het bevoegd gezag valt "in veilige handen" is bij de uitvoerend bestuurder en doet waarvoor ze bedoeld zijn.</p> <p>Is de uitvoerend bestuurder in staat om de bedrijfsvoering efficiënt en effectief in te richten, met ruimte voor de scholen?</p>	<p>Kerndocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begroting, jaarrekening • Financiële meerjarenplannen (personeel, huisvesting, onderwijs) • Zelfevaluatie • Accountantsverslag • Periodieke bestuurlijke (management-) rapportages 	<p>In de bestuurlijke rapportages in een nader af te spreken frequentie opname van vaste data betreffende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - externe kwaliteitsonderzoeken zoals inspectierapporten, enquêtes leerlingen, personeel, ouders inzake tevredenheid - kengetallen personeel: ziekteverzuim, mutaties - leerlingenaantallen, verwijzingen, uitstroomgegevens, marktaandeel en dergelijke, - demografie en leerlingstromen in de omgeving c.q. voedingsgebieden - aantal moeilijke dossiers
Relatie met interne en externe stakeholder	Het toezichhoudende bestuur beoordeelt hoe de uitvoerend bestuurder met de belanghebbenden in en rond de organisatie c.q. school omgaat. De organisatie is namelijk	<p>Kerndocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • externe onderzoeken • verslagen van vergaderingen van andere organen dan "het bestuur", 	<p>Overige bronnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informatie uit waarneming - internetsite inspectie - schoolbezoek, themabezoeken - verslagen directeur

	<p>geen doel op zichzelf maar is er voor ouder, leerlingen, personeel en indirect voor vele andere partijen in en rond de school. Daarbij is er verschil tussen interne belanghebbenden (ouders, leerlingen, personeel) en externen (lokale overheden, aanpalende scholen, buurt, jeugdwelzijnsorganisaties, samenwerkingsverbanden)</p>	<p>vergelijk directie-overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> • intern • communicatieplan • jaarverslag • sociaal jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> - bilateraal overleg voorzitter en uitvoerend bestuurder - gesprek met directeur - jaarlijks gesprek met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad - tevredenheidsonderzoeken, zie ook bedrijfsvoering - adviesraden of panels, gemengd samengesteld met vertegenwoordigers van externe partijen.
--	--	--	--

Afspraken SKOON-bestuur

Onderwerpen en thema's

- Het toezichthoudend deel van het SKOON-bestuur heeft voor zijn goed functioneren als toezichthouder op de Stichting SKOON en haar rechtspersonen in het kader van integraal resultaten-, kwaliteit- en risicobeheer informatie nodig:
 - o Deels komt deze informatie éénmaal of meerdere malen per jaar (bv. jaarrekening, managementinformatie), andere onderwerpen komen elke vergadering op de agenda, zoals financiën.
 - o Andere onderwerpen komen op de agenda indien relevant of als thema aan de orde.

Evaluatie van de onderwerpen

- Elk jaar evalueert het bestuur de toereikendheid van de informatie aan de hand van de ontwikkelingen in de organisatie zelf, de sector en het toezicht, afgezet tegen de tijd die het de organisatie kost om die informatie te genereren.
- Indien nodig wordt de informatievoorziening tussentijds aangepast, gaat de frequentie omhoog en vindt een intensivering plaats van de rol van de voorzitter in het contact met de bestuurder.

Waarborgen in de vergadercyclus

- De voorzitter van het bestuur van SKOON neemt het initiatief tot het agenderen van zaken die op voordracht van de uitvoerend bestuurder op de vergaderagenda moeten komen.
- De toezichthoudend bestuurders vergaderen met de uitvoerend bestuurder om de gekregen informatie te bespreken en vast te stellen of er aanvullende informatie nodig is en wie welk agendapunt eventueel voor zijn of haar rekening neemt.
- Zoals in de statuten vastgelegd vergadert het bestuur zes keer per jaar in zijn geheel. Deze vergadering wordt genotuleerd.

Bijlage I: Uitvoering van de taak van toezichhoudende bestuurders SKOON

Risicogebied/ Deelgebied	Informatief	feedback	advies	Vaststelling	Planning
Strategisch beleid	X	X	X	X	Management info
Onderwijskwaliteit					Oktober
Opbrengsten	X	X			
Uitstroomgegevens	X				
Brede Basisontwikkeling	X	X			
Marktaandeel en Leerlingen					November
Algemeen	X	X	X	X	
Trends van de school	X				
Trends in de wijk	X				
Opheffen/oprichten locatie of brinnummer				X	
Leerlingtevredenheid	X				1 keer per 2 jaar
Oudertevredenheid	X				1 keer per 2 jaar
Organisatie en financiën					Elke verg.
Begroting			X	X	november
Jaarrekening			X	X	Juni
Meerjarenbegroting			X	X	maart
Kapitalisatiefactor			X		
Solvabiliteit			X		
Current ratio			X		
Rentabiliteit			X		
% afwijking vd begroting					
Overschrijding begroting			X	X	
Treasurystatuut			X	X	
Check mandaat/ bevoegdheden				X	Jaarlijks
Bestuursformatieplan	X		X	X	april
Personeelsbeleid					Elke verg.
Werkplezier in relatie tot werkdruk	X				
Verzuimcijfers	X				
Tevredenheidsonderzoek	X				
Functioneren uitvoerend bestuurder				X	1 ^e kwartaal en 3 ^e kwartaal
Huisvesting					
Huisvesting			X	X	Managementinfo
Meerjarenonderhouds plan			X	X	Managementinfo
Huisvestingsverordening					
Managementinfo	X				Dec/ Juni
Themavergadering onderwijs	X		X		Okt/Juli
Themavergadering	X		X		
Risicomangement	X		X		
Zelfevaluatie			X		Juli
Bestuurlijke continuïteit				X	Juli

Bijlage II: Verdeling van thema's over de bestuurders

	Bestuurder	Naam 1	Naam 2	Naam 3	Naam 4	Naam 5	Naam 6
--	------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Bestuurlijke Continuïteit	X						
Contacten met Stakeholders	X						
Kwaliteit	X						
Passend Onderwijs	X						
Financiën	X						
Aannamebeleid	X						
Bestuurlijke context	X						
Personeelsbeleid	X						
Top 3 zorgen	X						
Huisvesting	X						
Statuten: <i>vrijwaring bestuurlijke aansprakelijkheid</i>	X						
Privacy	x						

Bijlage III: Uitvoering van de taken van Bestuur en directeur van de school

	Bestuur	Uitvoerend bestuurder	Directeur
ALGEMEEN			
Statutenwijziging	Besluiten	Besluiten	
Agendering bestuursvergaderingen	Besluiten	Besluiten	
Aftreedschema toezichhoudend deel van het bestuur	Besluiten	Besluiten	
Managementstatuut	Besluiten Vorbereiden ¹	Besluiten Vorbereiden ² Uitvoeren	Uitvoeren
Aansluiting belangenorganisaties, geschillencommissies e.d.	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Aangaan/verbreken samenwerking algemene zaken (bv. administratiekantoor, accountant, samenwerkingsverband WSNS)	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Uitbreiding/inkrimping school	Besluiten	Besluiten	

¹ Vorbereiden = inhoudelijk besluit gereed maken.

² Vorbereiden = inhoudelijk besluit gereed maken.

		Vorbereiden Uitvoeren	
Overdracht/omzetting/fusie school	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Schoolplan (waaronder missie en visie)	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
ONDERWIJS & IDENTITEIT			
Schoolorganisatie (waaronder groepsorganisatie)	informereren	Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren
Leerstofaanbod (waaronder leerlijnen methodekeuze)	informereren	Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren
Pedagogisch- didactische aanpak	informereren	Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren
Groepsindeling	Informereren	Informereren	Besluiten
Leerlingvolgsysteem en toetsing	Informereren	Informereren	Besluiten
Schoolbegeleiding (binnen budget)	Informereren	Informereren	Besluiten
Toelatingsbeleid	Kaderstelling Informereren	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Toepassing Leerplichtwet (verlof e.d.)	Informereren	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Schorsing leerlingen	Informereren	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Verwijdering leerlingen	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren

Zorgplan	Kaderstelling Informereren	Informereren	Besluiten Vorbereiden
Schooltijden en vakantieregeling	Kaderstelling Informereren	Informereren	Besluiten
Deelname/beëindiging onderwijskundig project	Informereren	Informereren	Besluiten
PERSONEEL & ORGANISATIE			
Budgetbepaling	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Functiewaardering	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Arbeidsvoorwaarden	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
DGO	Informereren	Voeren	
Meerjarenformatiebeleid	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Formatieplan	Kaderstelling Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Personeelsbeleidsplan	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren

Beleid werving & selectie personeel	Kaderstelling Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Aanstelling/ontslag directeur	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Aanstelling personeel (binnen budget)	Informereren	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Beloningsbeleid en regeling onkostenvergoedingen	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Regeling functionerings-/ Beoordelingsgesprekken	Kaderstelling Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Functionerings-/ Beoordelingsgesprekken	Voeren met de uitvoerend bestuurder	Voeren met de directeur	Voeren met andere personeelsleden
Ontslag, RDDF-plaatsing, disciplinaire maatregelen	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Scholingsbeleid	Kaderstelling Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Arbeidsomstandighedenbeleid w.o. BGZ-contract en verzuimbeleid	Kaderstelling Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Taakbeleid, taaktoedeling, werktijdenregeling	Besluiten	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren
Afvloeiingsregeling	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Stagebeleid		Kaderstelling	Besluiten

		Informeren	Vorbereiden Uitvoeren
Verlof	Besluiten t.a.v. de uitvoerend bestuurder	Besluiten t.a.v. directeur	Besluiten t.a.v. andere personeelsleden
FINANCIËN			
Begroting	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	Vorbereiden Uitvoeren
Aangaan verplichtingen binnen begrotingsruimte	Informeren (> € 10.000)	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Hoogte ouderbijdragen	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Besteding ouderbijdragen	Kaderstelling Informeren	Kaderstelling Informeren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren
Jaarrekening	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Aanstellen accountant	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
GEBOUW & MATERIEEL			
Onderhoudsplanning	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Huisvestingsaanvragen overheid	Besluiten	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren	
Medegebruik schoollokalen	Kaderstelling	Besluiten	Vorbereiden

	Informereren	Vorbereiden Uitvoeren	Uitvoeren
Onderhoudscontracten (binnen begroting)	Informereren (> € 10.000)	Besluiten	
Aannemerscontracten (bouw)	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren	
Aanschaf onderwijsleerpakket en meubilair (binnen begroting)	Informereren (> € 10.000)	Besluiten	
COMMUNICATIE & KWALITEIT			
Schoolgids	Informereren	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Kwaliteitszorgsysteem	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Klachtenregeling	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Klachtafhandeling	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
MR-reglement	Besluiten	Besluiten	Vorbereiden Uitvoeren
Overleg met MR	Informereren	Voeren	Voeren
Organisatie ouderparticipatie (w.o. onderhouden van contacten met de ouderraad)	Informereren	Informereren	Besluiten Vorbereiden Uitvoeren

Bijlage IV: Competenties uitvoerende bestuurder

1 Boegbeeld en hoofd.

De bestuurder staat voor de organisatie, representeert de onderwijsorganisatie. De bestuurder staat ook voor de maatschappelijke opdracht en betekenis van de onderwijsorganisatie en de vertaling daarvan intern, de positionering van de organisatie. De bestuurder zet de 'toon' in de organisatie waar het gaat om de werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden, de cultuur van de organisatie. Hier gaat het om voorbeeldgedrag, de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid. De bestuurder is in alles de bestuurder. Het is meer dan de optelsom van handelingen en gedragingen: het is bijna een zijns-kwaliteit. De bestuurder heeft een duidelijke visie op de onderwijs-opdracht van de organisatie.

Dit betekent:

- De bestuurder kan omgaan met 'dubbele loyaliteiten'.
- Hij/zij kan analyseren en duiden wat er in de maatschappelijke omgeving speelt, wat dat voor de positionering van de onderwijsorganisatie of onderdelen daarvan betekent en heeft de durf om daarin keuzes te maken en heeft de bereidheid en kunde om dat vervolgens uit te leggen.
- De bestuurder kent zichzelf en weet te reflecteren. Hij/zij ontwikkelt een sterk moreel kompas.
- Hij/zij heeft gevoel voor politiek en de vaardigheid in het omgaan met de media.
- Hij/zij kan omgaan met irrationele processen, processen onder de oppervlakte en de aantrekkingskracht van macht.

2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht.

De bestuurder functioneert in een breed maatschappelijk speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal, regionaal), het maatschappelijke speelveld, de publieke meningsvorming rond taak en verantwoordelijkheid van onderwijs. De bestuurder participeert in het

maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten. Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerk-organisaties geworden, die op vele verschillende manieren verbonden zijn met andere organisaties. De bestuurder zoekt de samenwerking met derden: andere onderwijsorganisaties, andere organisaties, overheden. Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij relevante stakeholders kan identificeren, de omgang met hen op een goede wijze kan vorm geven. Daarmee draagt de bestuurder zorg voor voldoende maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en tegelijkertijd daarmee voor zijn eigen functioneren.

Dit betekent:

- De bestuurder kan maatschappelijke, politieke, culturele ontwikkelingen duiden, waar het gaat om de betekenis voor de organisatie en dat vertalen naar een heldere onderwijsvisie. Daarbij hoort: Kunnen omgaan met de meervoudigheid van belangen en strategisch kunnen opereren, onderhandelen, samenwerken.
- Hij/zij kan omgaan met vragen van zin en betekenis en daarvoor taal kunnen hanteren. De bestuurder weet om te gaan met 'morele' claims.
- Is bereid kritisch naar zichzelf en de organisatie te kijken, met de blik van anderen en processen van overdracht en afhankelijkheid te onderkennen.
- Dat vraagt om sterke sociale en communicatieve vaardigheden.

3 Strategische visie en planning:

De bestuurder draagt zorg voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs. Hij/zij is in staat de maatschappelijke opdracht (zie II) te vertalen naar de specifieke opdracht voor de eigen organisatie(s) en de gevolgen daarvan voor de positionering van die organisatie(s). Hij/zij is in staat het speelveld te (doen) analyseren, kansen en bedreigingen te (doen) onderkennen en te duiden en te koppelen aan de sterktes en zwaktes van de organisatie. De bestuurder is in staat het proces van strategieontwikkeling vorm te geven en te sturen. Hij/zij is in staat om keuzes te maken en kan met scenario's werken.

4 Leiderschap

De bestuurder vertaalt de positionering, de keuze van de strategische koers naar de interne inrichting van de organisatie:

- De inrichting van de besturing; de besturingsfilosofie en de inrichting van de organisatie (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden).
- Hij/zij kan proces architect zijn (ontwerpen, inrichten, aansturen en begeleiden van processen) en draagt zorg voor interne samenhang, onderlinge verbinding.
- Hij/zij heeft oog voor planning en control.

De bestuurder draagt zorg voor de vertaling van de strategische koers en het strategisch beleid naar de verschillende deelbeleidsterreinen:

- Onderwijskundig beleid;
- Kwaliteitsbeleid;
- HRM, werkgeverschap;
- Financieel beleid en beheer;
- Facilitair beleid;
- IT-beleid.

De bestuurder inspireert, stimuleert en faciliteert individuen en teams tot optimale prestaties, creëert een gezamenlijke visie en realiseert succesvolle verandering om de strategische doelen te behalen.

Dit betekent:

- De bestuurder beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op het gebied van management en organisatie en beschikt over kennis van het leiden van een professionele organisatie en van onderwijsorganisatie in het funderend onderwijs in het bijzonder.
- Hij/zij beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op de verschillende deelsterreinen van strategisch beleid; veranderkundige kennis en vaardigheden en procescompetenties en het vermogen processen zorgvuldig in te richten.

NB: het gaat wel om die kennis en vaardigheden die in de specifieke context relevant zijn (In samenhang met de bestuurlijke opgave). Schaalgrootte is daarbij ook een belangrijk gegeven. De mate van beheersing van de verschillende deelterreinen kan variëren; de samenhang ertussen is wel van groot belang.

5 Verantwoordelijkheid en rekenschap

De bestuurder stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten. De bestuurder draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over de 'performance' van de organisatie. Extern richting relevante stakeholders, en richting overheid (inspectie). Intern richting het intern toezichthoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden. De bestuurder kan sturen op resultaten en is in staat tot resultaatgericht denken en handelen. Hij/zij is bereid tot verantwoording en om zich te verplaatsen in de vraag de andere partij. Hij/zij kan kwaliteitssystemen inrichten, hanteren en borgen.

Hierbij aansluitend kunnen voor bestuurders de volgende professionele normen geformuleerd worden:

- A. De bestuurder staat voor goed onderwijs. Hij/zij heeft het belang van de leerling en het belang van de samenleving daarbij voor ogen.
- B. De bestuurder is zich bewust van zijn voorbeeldrol.
- C. De bestuurder reflecteert met regelmaat op zijn/haar eigen functioneren, gedrag en bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.
- D. De bestuurder werkt vanuit een set van kernwaarden [7], is in staat deze helder te formuleren en te laten zien hoe deze samenhangen met zijn/haar professionele gedrag.
- E. De bestuurder is bereid tot verantwoording. Open, benaderbaar en toegankelijk.

6 Persoonlijke professionaliteit

De onderwijsbestuurder beschikt over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging tussen technisch inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant. Kernwoorden: internalisering van kennis in het eigen doen en laten, authentieke toepassing van kennis en vaardigheden, de ontwikkeling van een eigen stijl. Van groot belang is het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen dat om te zetten in (al dan niet veranderd) gedrag. En daarnaast het onderkennen van de werking van emoties in het gedrag van anderen en bij zichzelf.

Dit betekent:

- De bestuurder staat voor de continue ontwikkeling van de bestuurder zelf, van de medewerkers en de teams. Hij/zij organiseert de reflectie op het eigen functioneren bij zichzelf en in de organisatie. Ook in deze heeft hij/zij een voorbeeldrol.
- De bestuurder is benaderbaar en toegankelijk en rolbewust, draagt zorg voor openheid en transparantie en het organiseren van tegenspraak.
- Hij/zij is besluitvaardig en heeft oog voor participatie.
- Hij/zij kan omgaan met stress en werkdruk.

Bijlage V: Competenties Toezichthoudend Bestuur

Het Toezichthoudend Bestuur heeft als zodanig geen directe bemoeienis met Basisschool De Vink en haar directeur. Het Toezichthoudend Bestuur toetst bij uitstek op de samenhang, volledigheid en integraliteit van plannen en activiteiten van de stichting en adviseert de Uitvoerend Bestuurder op belangrijke en complexe zaken. Een belangrijke rol van het Toezichthoudend Bestuur is dat dit orgaan en zijn leden de verankering vormen van SKOON – en De Vink – in haar maatschappelijke omgeving en een rol hebben in de maatschappelijke verantwoording van de stichting. Van leden van het Toezichthoudend Bestuur wordt verwacht dat zij maatschappelijk actief zijn, binding hebben met de regio en op de hoogte zijn van maatschappelijke ontwikkelingen die de stichting kunnen raken.

In het kort en puntsgewijs:

- de filosofie van toezicht op afstand onderschrijven en beschikken over een juist evenwicht in betrokkenheid en afstand (rolvast);
- (strategische) bestuurlijke kwaliteiten;
- deskundig en betrokken;
- affiniteit met het onderwijs;
- kennis van de regio;
- banden met het bedrijfsleven, overheid of maatschappelijke instelling;
- goed, relevant netwerk;
- integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel, een onafhankelijke opstelling en een kritisch zelf reflecterend vermogen;
- géén mogelijke conflicterende functies vervullend; met name het in dienst zijn van of een functie vervullend bij regionale (semi-)overheid en/of belangenbehartigende instanties;
- analytisch vermogen.

Van de Voorzitter wordt daarnaast specifiek verwacht dat zij/hij:

- in staat is het bestuur en de SCHOOL, basisschool De Vink, zowel intern als extern te vertegenwoordigen;
- in staat is besluitvorming te bevorderen aangaande lastige en complexe zaken;
- in staat is om samen met de remuneratie commissie het functioneren van de Uitvoerend Bestuurder te beoordelen;

- in staat is de onderscheidende rollen van de verschillende geledingen (in het bijzonder die van het Toezichthoudend en Uitvoerend Bestuur) te bewaken;
- over competenties beschikt om effectief een vergadering te kunnen leiden;
- beschikt over het vermogen verbindend op te treden naar collegae in het bestuur:
- (uitgebreide) ervaring heeft als toezichthouder.