



# Handboek Governance 2.0

**Maatschappelijk betrokken**  
**Verantwoordelijk**  
**Integer**  
**Empathisch**  
**Krachtig in verbondenheid**



**LIEMERSNOVUM**  
PRIMAIR ONDERWIJS

December 2024



# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Voorwoord en leeswijzer.....	2
Hoofdstuk 1 – De Stichting in vogelvlucht .....	3
Algemeen.....	3
Inhoudelijk beleid .....	3
Besturen, toezicht en medezeggenschap .....	4
Cultuur .....	4
Hoofdstuk 2: College van Bestuur .....	6
Inleiding .....	6
Visie op besturen.....	6
Het bestuurlijk toezicht en beoordelingskader .....	7
Het bestuursreglement.....	7
Hoofdstuk 3: Raad van Toezicht.....	8
Inleiding .....	8
Visie op toezicht.....	8
Ijkkunten voor toezicht en het toezicht en beoordelingskader .....	8
Procedure vaststellen toezicht en beoordelingskader .....	9
De RvT als werkgever .....	9
Intern functioneren van de RvT .....	9
Commissies van de RvT .....	10
Werving, selectie en zittingsduur van de RvT leden.....	10
Inbedding en verbinding .....	11
Lerende organisatie .....	11
Bezoldiging .....	12
Jaarcyclus .....	12
Hoofdstuk 4: Overige regelingen .....	13
Treasurystatuut .....	13
Managementstatuut .....	13
Veiligheidsbeleid.....	13
Personeelsbeleid .....	13

## Voorwoord en leeswijzer

Voor u ligt het Handboek Governance 2.0 van de *Stichting samenwerkingsbestuur LiemersNovum, stichting voor openbaar, katholiek, protestants-christelijk, interconfessioneel en algemeen-bijzonder onderwijs*, in het vervolg aan te duiden als Stichting LiemersNovum.

Dit Handboek Governance 2.0 (HG 2.0) is een upgrade van een eerdere versie van het Handboek Governance, met als titel: "pas toe of leg uit" 2019-2023.

Dit Handboek Governance 2.0 is het resultaat van een gezamenlijke inspanning van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Stichting, waarbij de GMR van de stichting actief is betrokken.

Het Handboek Governance 2019-2023 bevat een groot aantal documenten. Het HG 2.0 is een beknopte versie van de belangrijkste onderliggende documenten. Naar de complete, deels geactualiseerde en deels nieuwe, documenten wordt verwezen in HG 2.0 en deze zijn via de links in de digitale versie van dit handboek te raadplegen. In tegenstelling tot de eerste versie van het handboek is voor versie HG 2.0 gekozen voor een beknopte versie die de verschillende onderliggende documenten met elkaar verbindt. Daarbij is het HG 2.0 gericht op het functioneren van het CvB, als bevoegd gezag in de zin van de wet, en de RvT, als intern toezichtsorgaan, en hun onderlinge samenwerking en samenhang. Deze twee organen vormen immers de kern van de aansturing van de organisatie op bovenschools c.q. stichtingsniveau, met daarbij een specifieke rol voor de GMR als een orgaan op stichtingsniveau dat de medezeggenschap voor haar rekening neemt.

Op de vorige bladzijde treft u een uitgebreide [inhoudsopgave](#) aan. Bent u op zoek naar specifieke onderdelen van het HG 2.0 dan kan deze inhoudsopgave u snel op het goede spoor zetten. Vanaf bladzijde 3 treft u alle onderliggende documenten aan met een verwijzing naar de bladzijden in dit handboek waarop u een link naar deze documenten kunt vinden.

Het HG 2.0 is in goede samenwerking van CvB en RvT tot stand gekomen, waarbij ook de GMR steeds op de hoogte is gesteld van de gezette stappen in dit proces. Het HG 2.0 is vastgesteld door het CvB en de RvT in gezamenlijkheid, mede op basis van instemming van de GMR.

Zeker niet alle onderdelen van het HG 2.0 zijn nieuw en opnieuw vastgesteld. Zo zijn de bestaande reeds eerder gepasseerde statuten van de stichting ongewijzigd opgenomen in dit handboek. Een aantal onderliggende documenten is geactualiseerd.

# Hoofdstuk 1 – De Stichting in vogelvlucht

## Algemeen

De stichting LiemersNovum is een stichting voor primair onderwijs in de Liemers. De stichting is voortgekomen uit een fusie, uit een samengaan van de voormalige stichtingen SPO De Liemers en Proles op 01 augustus 2018. De stichting is geworteld in de gemeenschappen van de Liemers, zoals die in de loop der tijd zijn ontstaan en nog steeds in ontwikkeling zijn. De [statuten van de stichting](#) vormen de formele basis voor het functioneren van de stichting.

Wij bieden als stichting eigentijds en veelkleurig onderwijs op 25 scholen in de gemeenten Zevenaar, Montferland, Westervoort en Duiven. De scholen verzorgen onderwijs voor ruim 5000 leerlingen en het personeelsbestand beslaat circa 500 personen. We gaan voor een hoge kwaliteit, wat blijkt uit de wijze waarop we inhoud geven aan ons onderwijsprogramma en uit de ambitie ten aanzien van onze opbrengsten. Daarbij kijken we naar de opbrengsten op de korte termijn, maar zeker ook met het oog op een doorgaande ontwikkeling van al onze leerlingen, op de langere termijn, uitmondend in een adequaat functioneren als burgers in de Nederlandse en meer specifiek Liemerse samenleving. Om dit te kunnen realiseren worden onderwijs, opvang en opvoeding op elkaar afgestemd. We leren van en met elkaar: kinderen, ouders, medewerkers en andere personen en organisaties betrokken bij de brede ontwikkeling van onze kinderen. We zijn positief kritisch en willen het elke dag een beetje beter doen, met als inzet betekenisvol onderwijs waar al onze kinderen beter van worden.

## Inhoudelijk beleid

De kernopdracht van de stichting is: vanuit onderwijs gericht bijdragen aan de ontwikkeling van alle leerlingen. Daarvoor dragen de scholen zelf de primaire verantwoordelijkheid. Maar als stichting staan we voor realisatie van een gezamenlijk en gedragen beleid, dat vervolgens op elke school, op elke locatie zijn uitwerking krijgt; met voldoende ruimte voor een professionele inkleuring op basis van levensbeschouwing, onderwijsconcept en situationele omstandigheden.

In 2023 is een nieuw plan opgesteld met betrokkenheid van onderwijsprofessionals, CvB, RvT en GMR. Een groep van 40 leerkrachten, aangevuld met enkele IB'ers, heeft hierbij het voortouw genomen. Zij werden "toekomstbouwers" genoemd. Door de gevolgde procedure is aan drie belangrijke kwaliteitscriteria voldaan, te weten: kwaliteit, draagvlak en realiteitszin. Veel personen verbonden aan LiemersNovum hebben gebruik gemaakt van de geboden mogelijkheid om input te leveren, vanuit diverse invalshoeken en opvattingen. Dit daardoor krachtige [Beleidsplan 2023- 2027](#) draagt de titel "Samen werken aan eigen wijsheid, omarm het leren!".

Vier elementen vormen de kern van dit plan:

1. Kindvisie: elk kind wordt gezien, gehoord en gewaardeerd, elk kind hoort erbij en kan in een veilige omgeving groeien en zich ontwikkelen.
2. Opdracht: kennis, digitale en andere basisvaardigheden aanleren; begeleiden in burgerschap; leren leren; sociale en emotionele ontwikkeling ondersteunen; de school als oefenplaats: je mag struikelen, we helpen je.
3. Missie: de eigen wijsheid van elk kind vormgeven, omarm het leren.
4. Basisvoorwaarden: een warme en verbonden gemeenschap; een professionele cultuur, met open dialoog, reflectie en feedback.

De volgende drie aspecten van onderwijs krijgen deze periode (2023- 2027) extra aandacht:

1. Inclusiviteit en kansengelijkheid
2. Eigenaarschap
3. Verbinding

Zie voor een uitgebreidere beschrijving het [beleidsplan](#).

## Besturen, toezicht en medezeggenschap

Op veel niveaus wordt sturing gegeven aan en binnen de stichting: door de (onderwijs)professionals binnen de eigen groep en school; door de kinderen binnen de eigen groep en school; door de medezeggenschapsraad (MR) aan de eigen school door invulling van haar taak; door de directeurs aan hun eigen school c.q. hun eigen IKC en samen aan de groep scholen van LiemersNovum; door het college van bestuur (CvB) aan de directeurs, de scholen en de stichting; door de raad van toezicht (RvT) als intern toezichtsorgaan aan m.n. het CvB van de stichting; door de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) door invulling van haar taak als medezeggenschap, namens personeel en ouders, op stichtingsniveau. Op de [website](#) van de stichting LiemersNovum is meer informatie over de GMR te vinden.

In dit HG2.0 ligt de focus op de rol en taak van het CvB als uitvoerend bestuur van de stichting, ook in haar wettelijke rol van bevoegd gezag van de scholen van de stichting ([zie hoofdstuk 2](#)) én op de rol en taak van de RvT als intern toezichthoudend orgaan van de stichting ([zie hoofdstuk 3](#)). Waar aan de orde worden de linken naar de andere gremia gelegd die ook een rol spelen in sturing van de organisatie of delen daarvan, dan wel naar de genoemde organen waarin de meer formele medezeggenschap van het personeel c.q. de professionals van de stichting en de ouders is belegd.

Op een substantiële wijze bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen is de kern opdracht van de onderwijsorganisatie LiemersNovum. Deze complexe opdracht, die steeds weer in ontwikkeling is, stelt hoge eisen aan de daaraan werkende professionals en aan de organisatie als geheel. Dat is alleen haalbaar, zo is onze overtuiging, als er sprake is van:

- professioneel handelen op alle niveaus;
- respect voor elkaar als persoon en professional;
- vertrouwen en passende professionele ruimte op alle niveaus;
- verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen;
- doorgaande professionele ontwikkeling, op persoonlijk en organisatieniveau.

## Cultuur

Als stichting hebben we twee duurzame prioriteiten:

- hoge kwaliteit van ons onderwijs, voor alle kinderen, juist ook in en ten behoeve van hun gewaardeerde diversiteit;
- goed werkgeverschap.

Om blijvend een hoge kwaliteit te realiseren is voortdurende ontwikkeling en professionalisering, op alle niveaus, van cruciaal belang in onze ogen. Samenwerking is essentieel om onze doelen te bereiken. Dat doen we op een professionele wijze, met respect voor elkaar als persoon en als professional. In dat kader mogen de dingen gezegd worden, met als basis een open en respectvolle communicatie op alle niveaus. We denken in mogelijkheden, we benutten kansen, juist ook als het minder gemakkelijk gaat. We geloven als stichting in de kracht van de massa: door onze omvang kunnen we immers meer realiseren als grotere organisatie, dan zou kunnen op het individuele niveau van de school. We willen vanuit die meerwaarde van de organisatie optimale randcondities creëren voor de ontwikkeling van elk kind, in elke groep, op elke school. Daarbij is eigenaarschap, gegeven door de organisatie en genomen door onze professionals op alle niveaus, van essentieel belang. Hierdoor wordt een constructieve en vruchtbare professionele ruimte gecreëerd, die in verbinding met elkaar tot het gewenste resultaat leidt. Dat gaat niet vanzelf, daar zetten we elke dag opnieuw weer onze schouders onder. En dit vanuit het basisidee wat een professional en een professionele organisatie nodig heeft: richting, ruimte, ruggensteun, relatie, wat in samenhang en samenwerking het gewenste resultaat oplevert (5 R model). Daarbij hoort een passend en gewaardeerd "wij gevoel". Dit is zowel de opbrengst als de conditie voor duurzame ontwikkeling. Want alleen ga je het snelst, maar samen kom je het verst. We typeren onze organisatie dan ook als gericht op inhoud én relatie, eerder informeel dan formeel, waarbij we dat

laatste aspect zeker niet willen veronachtzamen. Maar dan niet als doel op zich, maar als een belangrijke en noodzakelijke randconditie om onze inhoudelijke hoofddoelen te bereiken.

Een specifieke rol zien we in dit kader weggelegd voor het CvB en de RvT. Zij hebben een belangrijke rol in het realiseren van de gewenste cultuur binnen de stichting. Dan gaat het om een voorbeeldfunctie wat betreft open communicatie, samenwerking, consistentie in doen en denken (practice what you preach), vanuit verbinding en overleg. Dat geldt voor CvB en RvT op zich, maar juist ook in de samenwerking van CvB en RvT, met betrokkenheid van de GMR. En dit alles met respect en waardering voor ieders taak en ieders autonome en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Een onderwijsorganisatie is een complex, maar samenhangend geheel. Complexiteitsreductie is daarom deels onontkoombaar, leidend tot fragmentatie in diverse functies en daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden. Maar voor een adequate aansturing op stichtingsniveau is een integratieve insteek noodzakelijk in onze ogen. Binnen het CvB, RvT en de staf willen we zo in de praktijk ook denken en handelen.

Cultuur is niet zozeer iets van woorden maar vooral van daden. Daarom zoeken we als CvB en RvT, met de GMR, naar andere vormen van samenwerking dan het meer traditionele en formele overleg. Zo maken we ruimte in het overleg tussen CvB en RvT om zaken te delen, waarbij niet de besluitvorming centraal staat, maar het goede gesprek over de zaken die er toe doen. Het driehoeksoverleg van CvB, RvT en GMR is daar eveneens een goed voorbeeld van. Ook in onze communicatie naar scholen en derden benadrukken we die gezamenlijkheid in denken en handelen.

## Hoofdstuk 2: College van Bestuur

### Inleiding

Het [College van Bestuur](#) is het bestuur van de stichting en fungeert conform wet en regelgeving als het bevoegd gezag van de scholen van de stichting.

De stichting is lid van de PO raad. Deze raad stelt -op basis van goed overleg met haar leden, het ministerie van Onderwijs en andere landelijk bij het onderwijs betrokkenen- richtlijnen op voor het functioneren van schoolbesturen PO. De [Code Goed Bestuur](#) is daar een belangrijk voorbeeld van. Zie voor de laatste versie van deze code de website van de [PO raad](#). In deze code worden de volgende belangrijke principes voor goed bestuur genoemd en verder uitgewerkt:

1. Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen
2. Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context
3. Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en zichzelf
4. Het bestuur werkt integer en transparant

Uiteraard zijn dit ook belangrijke principes voor het functioneren van het CvB van onze stichting. Deze principes zijn in lijn met de principes die de RvT hanteert in haar rol als toezichthouder, zie verder [hoofdstuk 3](#) van dit handboek.

Het college heeft te maken met diverse gremia binnen de organisatie, te weten:

- de RvT als intern toezichthoudend orgaan
- de scholen van de stichting en dan met name de schooldirecteuren
- de MR'en en de GMR, waarin de medezeggenschap van personeel en ouders is belegd
- diverse organisaties, instanties en personen, formeel of informeel betrokken bij onderwijs in het algemeen en bij LiemersNovum in het bijzonder

In het kader van het Handboek Governance 2.0 schenken we uitsluitend aandacht aan de relatie tussen CvB en RvT (zie ook [hoofdstuk 3](#) over de RvT in dit handboek), het intern functioneren van het CvB en het functioneren van het CvB in relatie tot de scholen en de meer formele medezeggenschap van MR en GMR.

Mede op basis van de door de PO raad genoemde principes voor goed bestuur is de visie op besturen leidend voor het denken en handelen van het CvB. Zie verder visie op besturen in dit hoofdstuk.

In de relatie met de scholen is het bestuurlijke toezichtkader en beoordelingskader voor uitoefening van het bevoegd gezag een belangrijke leidraad. Zie verder het bestuurlijk toezichtkader en beoordelingskader in dit hoofdstuk. Deze kaders zijn in lijn met het toezichtkader en beoordelingskader zoals dat door de RvT richting CvB wordt gehanteerd. Zie ook verder [hoofdstuk 3](#).

De meer formele handelswijze van het CvB wordt beschreven in het bestuursreglement. Zie ook verder in dit hoofdstuk.

### Visie op besturen

Het college realiseert zich dat er vele manieren zijn om vorm te geven aan haar positie en handelen. Zij wil dit niet doen door alle mogelijk voorkomende situaties te beschrijven in de zin van uitvoerige protocollen, maar door de hoofdprincipes als leidraad voor haar handelen te beschrijven.

De visie op besturen is consistent met de visie op toezicht, zoals die in [hoofdstuk 3](#) van dit handboek verder wordt beschreven. Zie voor de visie op besturen het betreffende document [Visie op besturen](#).

## Het bestuurlijk toezicht en beoordelingskader

In deze paragraaf beschrijven we het bestuurlijk toezicht en beoordelingskader op hoofdlijnen. In het toezichtkader staat de kwaliteit van onderwijs in brede zin centraal.

Belangrijkste kwaliteitscriteria zijn daarbij:

- kwaliteit van onderwijsaanbod en opbrengsten in brede zin;
- het welbevinden van leerlingen, ouders en personeel;
- systematische schoolontwikkeling en professionele cultuur.

Afhankelijk van de feitelijke situatie en de voorgeschiedenis worden accenten gezet. Het bestuurlijk toezichtkader heeft betrekking op alle scholen van de stichting. Afhankelijk van voorgeschiedenis en situationele factoren kunnen elementen worden toegevoegd die specifiek van aard zijn voor een bepaalde school. Het toezicht en beoordelingskader wordt vooraf besproken met de directie van een bepaalde school, dan wel met het directeurenoverleg waar het gezamenlijk te zetten accenten betreft. Uiteindelijk heeft het CvB het laatste woord als het gaat om het vaststellen van het toezicht en beoordelingskader. Voor de bouwstenen van het bestuurlijk toezichtkader en de daarbij horende criteria voor beoordeling verwijzen we naar het document [Het bestuurlijk toezicht en beoordelingskader](#).

## Het bestuursreglement

Het CvB is als bestuur van de stichting en bevoegd gezag van onder de stichting werkzame scholen, primair verantwoordelijk voor het wel en wee van de organisatie LiemersNovum. In [het bestuursreglement](#) worden zaken beschreven betreffende samenstelling van het CvB, het intern functioneren van het CvB, ook als er sprake is van een meerhoofdig bestuur, en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het CvB.



## Hoofdstuk 3: Raad van Toezicht

### Inleiding

De [Raad van Toezicht](#) (RvT) heeft taken en rollen die deels zijn verankerd in wet en regelgeving. De stichting is aangesloten bij de branche vereniging VTOI/NVTK (Vereniging Toezichthouders Onderwijs Instellingen/Nederlandse Vereniging Toezichthouders Kinderopvang). Deze vereniging stelt, op basis van goed overleg met haar leden, stukken op die richtinggevend zijn en als handreiking dienen voor het vormgeven van toezicht in de betreffende organisaties. Zo zijn de meer algemene stukken van VTOI/NVTK -te weten de "Code goed toezicht" (september 2021) en "Handreiking. De taken en rollen van het interne toezicht" (april 2023)- nadrukkelijk door de RvT van LiemersNovum betrokken bij de verdere uitwerking van het toezicht. Zie verder de website van de VTOI/NVTK.

De eerste wettelijke taak c.q. rol is die van toezichthouder op het bestuur van de organisatie, in het geval van LiemersNovum het CvB, en de stichting LiemersNovum in de volle breedte van haar maatschappelijk functioneren als onderwijsinstelling voor primair onderwijs. De tweede wettelijke taak is die van werkgever voor het bestuur. Daarnaast heeft zij als derde taak een adviserende rol, gevraagd en ongevraagd, naar het bestuur van de stichting. De vierde geformuleerde taak is het netwerken ten behoeve van de organisatie LiemersNovum. De RvT van LiemersNovum heeft er expliciet voor gekozen om hier zeer terughoudend in te opereren.

De RvT wil haar toezichthoudende rol invullen vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid, en vanuit respect voor ieders taken en rollen binnen de organisatie.

De RvT is gericht op het CvB en de organisatie in zijn totaliteit. Het toezicht is dus primair niet gericht op individuele scholen.

### Visie op toezicht

De raad van toezicht is voortdurend op zoek naar het goede evenwicht tussen enerzijds continuïteit, voorspelbaarheid en de lange termijn, en anderzijds naar voldoende flexibiliteit om adequaat te kunnen reageren op basis van, al dan niet plotselinge, ontwikkelingen binnen de eigen organisatie dan wel binnen de samenleving. Zij heeft er daarom voor gekozen om een expliciete visie uit te werken, vanuit de gedachte dat die gedurende een langere tijd richting geeft aan het handelen van de RvT. Een goede samenwerking met het CvB is daarbij cruciaal. Zie voor een uitgebreidere beschrijving van de visie het document [Visie op toezicht](#).

### Ijkkpunten voor toezicht en het toezicht en beoordelingskader

De RvT heeft in samenspraak met het CvB zogenoemde ijkkpunten voor toezicht vastgesteld. Op basis van deze ijkkpunten is een format toezicht en beoordelingskader opgesteld. Jaarlijks bepaalt de RvT in overleg met het CvB hoe het toezicht en beoordelingskader voor dat betreffende jaar concreet vorm krijgt. Bij de jaarlijkse vaststelling door de RvT van dat kader, na en in overleg met het CvB, worden situationele omstandigheden en recente ontwikkelingen verdisconteerd. Inhoudelijke punten betreffende het toezicht en beoordelingskader kunnen zowel door het CvB als door de RvT worden ingebracht.

Het toezichtkader is deels wettelijk ingevuld in algemene termen en is deels specifiek te maken door de RvT in overleg met het CvB. Voor [het beoordelingskader](#), de criteria op grond waarvan beoordeeld wordt, is niets geregeld op landelijk niveau. De financiën van de stichting zijn altijd onderdeel van [het toezichtkader](#), evenals de kwaliteit van het onderwijs.

De visie op toezicht zien we als het langdurige fundament voor het functioneren van de RvT. Omdat we meer flexibel werken met het toezichtkader en het beoordelingskader, op basis van de ijkkpunten voor toezicht, is een ordentelijke procedure om tot jaarlijkse vaststelling daarvan te komen essentieel voor zowel het functioneren van de RvT als van het CvB. Zie verder de volgende paragraaf.

## Procedure vaststellen toezicht en beoordelingskader

Een algemeen kader voor het toezicht is enerzijds uitgewerkt in een aantal inhoudelijke ijkpunten, en het daarop gebaseerde toezicht en beoordelingskader, en is anderzijds procedureel vastgelegd in een gesprekkencyclus van de RvT met het CvB. De uitgangspunten voor het samenspel tussen RvT en CvB zijn opgenomen in de visiedocument RvT van de stichting. De ijkpunten voor het toezicht zijn vooral snog uitgewerkt in het document "[Ijkpunten toezicht en toezicht en beoordelingskader](#)", maar kunnen op basis van ervaringen en voortschrijdend inzicht in goed overleg tussen RvT en CvB worden aangepast. Uiteindelijk heeft de RvT het laatste woord als het gaat om het vaststellen van het toezicht en beoordelingskader.

Zoals gezegd is de procedure om te komen tot een jaarlijks toezichtkader en beoordelingskader van essentieel belang. De RvT maakt daarover afspraken in de jaarcyclus die zij samen met het CvB doorloopt. De voor dat jaar geldende onderdelen en de aan te brengen prioritering daarbij, alsmede de criteria op grond waarvan deze beoordeeld worden door de RvT, worden tijdig besproken met het CvB en worden uiteindelijk voorafgaand aan het betreffende jaar c.q. de afgesproken periode vastgesteld door de RvT. Dit kader vormt dan de onderlegger voor de beoordeling door de RvT van het betreffende jaar.

## De RvT als werkgever

Naast haar rol van toezichthouder heeft de RvT ook de rol van werkgever voor het CvB. Deze ligt deels in het verlengde van de rol van toezichthouder, maar goed werkgeverschap als RvT is meer en gaat verder dan toezichthouden. Gesprekken tussen RvT en CvB zijn cruciaal voor een goede invulling van de taak van werkgever. Een voorlopige uitwerking is voorhanden in het document "Gesprekken cyclus RvT met CvB". Het accent ligt daarbij op de werkgeversrol van de RvT. Voor een verdere uitwerking verwijzen we naar het betreffende document "[Gesprekkencyclus RvT met CvB](#)".

De werkgeversrol behelst niet alleen de beoordeling van het CvB maar gaat verder dan dat. Dat komt in het betreffende document, maar ook in de jaarcyclus en de werkwijze van RvT en CvB, tot uitdrukking. De adviesrol van de RvT en de open gesprekken van RvT en CvB samen over relevante thema's, vormen een respectvolle en functionele gelegenheid voor de RvT om het CvB te ondersteunen in de bestuurlijke rol van het CvB als eindverantwoordelijke voor de organisatie.

## Intern functioneren van de RvT

De RvT bepaalt zelf haar eigen functioneren. In het kader van de continuïteit, voorspelbaarheid en transparantie van het functioneren van de RvT is een Reglement Raad van Toezicht opgesteld. Op grond van ervaringen en ontwikkelingen kan de RvT zelf dit reglement bijstellen. Als het verder gaat dan het intern functioneren van de RvT zelf, en ook van invloed is op het samenspel met andere intern betrokkenen -zoals het CvB en de GMR-, dan vindt altijd eerst overleg met tenminste het CvB plaats, en waar aan de orde ook met de GMR.

Voor een deel is het functioneren wettelijk geregeld. Daarnaast zijn ook belangrijke aspecten van de vormgeving en het functioneren van de RvT verankerd in de statuten van de stichting. Zo is er bij de RvT sprake van een voorzitter en een vicevoorzitter en is de relatie met het CvB deels ook vastgelegd in de statuten. Zie verder het [Reglement Raad van Toezicht](#) en de statuten.

Om de efficiëntie en daarmee de effectiviteit van de RvT te vergroten is het werken met commissies vanuit de RvT mogelijk, ook dat is statutair vastgelegd.

## Commissies van de RvT

De RvT werkt met commissies. De commissies vervangen niet de voltallige RvT maar verrichten voorwerk. De uiteindelijke besluitvorming, en de daaraan voorafgaande bespreking, vindt altijd plaats in de volledige RvT. De commissies brengen als het ware een onderbouwd advies uit aan de gehele RvT, op grond waarvan de bespreking in de RvT efficiënter kan verlopen en besluiten van de RvT goed onderbouwd kunnen worden genomen. Elke commissie bestaat uit twee leden van de RvT. Bij het werk van de commissies wordt actief het CvB betrokken. Waar de RvT en het CvB het nodig, nuttig of wenselijk achten, kunnen ook stafleden van de organisatie bij het werk van de commissies betrokken worden.

De RvT bepaalt zelf welke commissies zij instelt. De commissies werken op een vergelijkbare wijze. Zie verder de reglementen van de drie vaste commissies.

Er zijn drie vaste commissies:

- De audit commissie. Deze commissie houdt zich bezig met de financiële aspecten van de stichting. Van cruciaal belang zijn daarbij de jaarrekening en de jaarlijkse begroting. Bij deze commissie is ook de externe accountant van de stichting betrokken. Zie verder het [reglement van de auditcommissie](#).
- De [remuneratie commissie](#). Deze commissie houdt zich bezig met zaken die het werkgeverschap van de RvT betreffen. Beoordeling en beloning van het CvB zijn daarbij belangrijke issues.
- De [onderwijscommissie](#). Deze commissie houdt zich bezig met zaken betreffende de kwaliteit van het functioneren van de organisatie, en is met name gericht op de kwaliteit van de uitvoering in het primair proces van scholen en in de opbrengsten in termen van leerling prestaties. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de effecten op korte termijn (output van het onderwijs), maar ook naar de effecten op langere termijn (outcome van het onderwijs).

## Werving, selectie en zittingsduur van de RvT leden

De RvT werft nieuwe leden. De werving en selectie van nieuwe leden vindt plaats op basis van een profiel. Het profiel bestaat uit een meer algemeen deel, dat voor alle leden geldt, en een meer specifiek deel, gericht op specifieke kwaliteiten van het te werven lid, bijvoorbeeld gedegen en relevante financiële kennis, dan wel gericht op een specifieke achtergrond, bijvoorbeeld ervaring op het terrein van jeugd en zorg, behorend tot een relevante groepering etc.

De RvT streeft naar diversiteit en complementariteit in haar samenstelling.

De RvT benoemt nieuwe leden, doch op voorspraak van een benoemingscommissie. In een benoemingscommissie hebben zitting:

- Twee leden van de GMR: een ouder en een personeelslid.
- Twee leden van de RvT
- Eén lid van het CvB

De GMR wordt in de gelegenheid gesteld om een bindende voordracht voor één zetel in de RvT te doen.

Zie verder ook de statuten van de stichting, met name artikel 12.

De zittingsduur van de leden is statutair bepaald. Deze bedraagt 4 jaar. Een lid is maximaal één keer herbenoembaar. Er is een rooster van aftreden beschikbaar, dat met de komst van een nieuw lid steeds wordt aangepast. Het kan gebeuren dat een aftredend lid niet tijdig vervangen kan worden. Dan vormen de overgebleven leden van de RvT de RvT. De zittingstermijn van een statutair aftredend lid wordt dus nooit verlengd en het aftredend lid wordt ook nooit tijdelijk vervangen door een interim RvT lid. Deze regel geldt ook als een RvT lid om een andere reden tussentijds aftreedt.

Afgetreden leden van de RvT zijn gedechargeerd en kunnen dus niet verantwoordelijk of aansprakelijk gesteld worden voor besluiten die na hun vertrek worden genomen.

## Inbedding en verbinding

De RvT treedt in feite op als vertegenwoordiger van het algemeen belang. Om die rol adequaat te kunnen uitoefenen is enerzijds verbinding met de organisatie LiemersNovum van belang. Anderzijds dient zij als RvT voldoende distantie te betrachten om vanuit een onafhankelijke positie haar taken als toezichthouder adequaat te vervullen.

De inbedding in en verbinding met de organisatie vindt plaats door in elk geval onderstaande activiteiten van de RvT, als collectief en individueel:

- Scholenbezoek. Elk jaar bezoeken alle leden van de RvT scholen. De scholen van de stichting worden onder de leden van de RvT verdeeld. Zo worden door alle leden tezamen jaarlijks alle scholen bezocht. Voornaamste functies van het scholen bezoek zijn voeding houden met de uitvoeringspraktijk van de stichting en signalen van de werkvloer opvangen. De scholen worden expliciet niet beoordeeld door de RvT. Dat is een taak die intern uitsluitend bij het CvB ligt.
- Aansluiten bij activiteiten als opening van een nieuw schoolgebouw, gezamenlijke personeelsactiviteiten, informele momenten van het directeurenoverleg etc. Het belangrijkste doel hierbij is betrokkenheid tonen bij teams, directeuren, personeel.

Daarnaast vindt, buiten de formele regelingen en verplichtingen, overleg plaats met het CvB en deels ook de GMR. Inzet van die informele gesprekken is om met elkaar van gedachten te wisselen over voor de organisatie relevante thema's. Ook zo wordt het samenspel tussen de op organisatieniveau werkzame gremia van RvT, CvB en GMR op een constructieve wijze vorm gegeven.

De leden van de RvT maken onderdeel uit van de samenleving en deels vanuit de rol van toezichthouder houden leden van de RvT zich op de hoogte van landelijke en regionale ontwikkelingen in brede zin, maar ook meer specifiek op het terrein van onderwijs en jeugd. Ook op deze wijze houdt de RvT binding met de samenleving waarbinnen de organisatie haar taak uitoefent.

## Lerende organisatie

De stichting wil zich nadrukkelijk ook ontwikkelen vanuit het perspectief van een lerende organisatie.

De RvT ondersteunt daarbij expliciet de inspanningen van het CvB op dit vlak.

Ook de RvT wil zich gedragen als een lerende geleding binnen de stichting. Daarvoor onderneemt zij in elk geval de volgende activiteiten:

- Inwerken van nieuwe leden van de RvT door zittende leden van de RvT.
- Jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT aan de hand van schriftelijke evaluatielijsten. De resultaten van deze zelfevaluatie worden besproken in de RvT en omgezet naar werkpunten.
- De RvT evalueert haar functioneren met het CvB en de GMR, juist ook met de bedoeling de eigen en onderlinge samenwerking te verbeteren en kritisch te blijven volgen.
- De RvT leden nemen individueel en/of collectief deel aan professionaliseringsactiviteiten die dienstbaar zijn aan het functioneren als RvT.

Als mogelijke activiteiten in de toekomst denkt de RvT aan:

- Contacten met andere RvT's van vergelijkbare onderwijsorganisaties, in het kader van uitwisseling, benchmarking en leren van elkaar.
- Intervisie in groepen met leden van andere RvT's, ook van niet-onderwijs organisaties.
- Collegiale visitatie met andere RvT's.
- Audit door externen.

## Bezoldiging

Lidmaatschap van de RvT is geen betaalde baan. Desalniettemin is het een verantwoordelijke functie en wordt er het nodige gevraagd van deskundigheid en tijd van alle leden, en van de voorzitter in het bijzonder. In die zin is het evident van een andere orde dan puur vrijwilligerswerk. Daarom past bij het werk van de RvT een adequate geldelijke beloning. Deze wordt in overleg met het CvB bepaald, omdat de bezoldiging van de RvT uiteraard van invloed is op begroting en exploitatie. Benchmarking met andere RvT's van vergelijkbare onderwijsorganisaties kan behulpzaam zijn bij het bepalen van de hoogte van de bezoldiging. Wet en regelgeving zijn niet voorhanden, zoals dat voor bestuurders van onderwijsorganisaties wel het geval is overigens.

## Jaarcyclus

RvT en CvB stellen elk jaar, ook in overleg met de GMR, een jaarcyclus op, mede op basis van een wat meer grofmazige meerjarenplanning. Tal van hierboven vernoemde activiteiten vinden daarin hun plek. Vooral de activiteiten die wettelijk verplicht zijn en die belangrijk zijn in de vormgeving van het samenspel tussen RvT en CvB, en soms ook met betrokkenheid van de GMR, dienen vroegtijdig gepland te worden. Dit ook met het oog op de benodigde voorbereiding, die in enkele gevallen ook veel tijd en een lange doorlooptijd kent.

## Hoofdstuk 4: Overige regelingen

De vorige twee hoofdstukken, gewijd aan het college van bestuur en de raad van toezicht, vormen het fundament van de “governance” van de stichting. In dit hoofdstuk 4 besteden we kort aandacht aan enkele andere onderwerpen die direct en indirect te maken hebben met het sturen van de organisatie, onder verwijzing naar de betreffende documenten, te weten [het treasurystatuut](#), [het managementstatuut](#), beiden wettelijk verplicht, [het veiligheidsbeleid](#) en [het personeelsbeleid](#).

### Treasurystatuut

Onder ‘treasury’ wordt verstaan: het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële posities en stromen en de hieraan verbonden risico's. In het kader van dit statuut betreft treasury met name het beheer van het vermogen c.q. van de reserves en voorzieningen. In ons treasurystatuut wordt het beleid ten aanzien van het vermogensbeheer geformuleerd en worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de organisatie van de treasuryfunctie vastgelegd. Ons [treasurystatuut](#) voldoet aan de daaraan gestelde wettelijke vereisten.

### Managementstatuut

Het [managementstatuut](#) regelt met name de relatie tussen het CvB en de schooldirecties, wat betreft taken, bevoegdheden en verplichtingen. Wij streven er als stichting naar om de bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, binnen duidelijke kaders, heldere procedures en duidelijke afspraken. Het managementstatuut is daarbij een belangrijk instrument.

### Veiligheidsbeleid

Voor een, in psychologisch en fysiek opzicht, optimaal werk- en leefklimaat voor leerlingen, personeel en ouders is veiligheid van essentieel belang. Goed onderwijs vraagt om goede omstandigheden, daar dragen we samen de verantwoordelijkheid voor. Het [veiligheidsbeleid](#) geeft daar vorm aan.

### Personeelsbeleid

Ons personeelsbeleid is er op gericht om personeel aan te trekken en te behouden. Actief personeelsbeleid, gericht op goede arbeidsomstandigheden, is daarbij essentieel. Professionalisering is een belangrijk instrument om kwaliteit van onderwijs te blijven bieden, passend binnen de context van een lerende organisatie en een professioneel leer en werkklimaat. Ons [integraal personeelsbeleid](#) is dan ook een belangrijke drager van onze organisatie.



**LIEMERSNOVUM**  
PRIMAIR ONDERWIJS