



Stichting Promes

Industrieweg 1B-1 Meppel
Postbus 151 - 7940 AD Meppel
T 0522 - 27 81 20
F 0522 - 27 81 21
info@stichtingpromes.nl
www.stichtingpromes.nl

Bestuursfilosofie

Inleiding

De Stichting Promes is het bevoegd gezag van het Primair Openbaar Onderwijs in Meppel en Staphorst. In onderstaand document doet het bestuur, uitspraken over de richting van de organisatie, over de handelingsruimte van het management en over de wijze waarop het bestuur op beiden toeziet. Daarmee legt het bestuur in aanvulling op en als invulling van de Code "Goed onderwijsbestuur" een operationeel kader vast voor de organisatie.

De Stichting Promes is gestart op 1 januari 2007. Zij wil zich ontwikkelen tot een lerende organisatie. Dat zal stap voor stap gebeuren vanuit het besef dat (tussentijdse) evaluatie en bijstelling van beleid van belang zijn en blijven.

Het bestuur heeft nadrukkelijk gekozen voor een bestuursaanpak volgens een principe waarbij zoveel mogelijk het college van bestuur en raad van toezichtmodel wordt gehanteerd zonder afbreuk te doen aan de wettelijk vastgelegde bevoegdheden van de gemeenteraad.

Uitgangspunten zijn:

1. als verantwoordelijke voor het bestaansrecht van de scholen rekent het bestuur het tot haar taak op hoofdlijnen de missie en visie van het onder zijn beheer staande onderwijs te formuleren;
2. het bestuur wil - zowel in het belang van zichzelf als in het belang van het management - een scherp onderscheid maken tussen het domein van het bestuur en dat van het management;
3. met het oog daarop stuurt het bestuur de algemeen directeur aan (louter) op basis van (globale) uitspraken over te behalen doelen, alsmede over de ruimte die de algemeen directeur krijgt om op zijn beurt de organisatie aan te sturen; het bestuur heeft daarmee de bedoeling grenzen aan te geven in plaats van regels voor te schrijven;
4. toezicht op en verantwoording over de uitvoering vinden plaats tegen de vooraf gedane uitspraken en via vooraf overeengekomen instrumenten, zoals elders in dit document verwoord;
5. het bestuur verantwoordt zich op zijn beurt aan de gemeenschap, zoals dat in de Code "Goed Onderwijsbestuur" is vastgelegd, en -zo niet formeel dan toch moreel - ook aan diegenen (ouders en verzorgers van kinderen in de gemeente) die op het bestaan van deze organisatie zijn aangewezen;
6. het bestuur heeft met dit document als doel haar visie en sturingskaders zoveel mogelijk vooraf te formuleren en nadere beleidsvorming en uitvoering zoveel mogelijk te mandateren.

Het bestuur heeft met instemming van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad de bestuursfilosofie op 3 juni 2008 vastgesteld. Voor de zomervakantie 2009 wordt het beleid geëvalueerd en zonodig aangepast.

1. Bestuursproces (bestuursbeleid)

In het belang van een effectief en consistent bestuurlijk handelen, expliciteert het bestuur in dit hoofdstuk zijn werkwijze.

In aansluiting en aanvulling op al wat reeds in de statuten, de Code "Goed Onderwijsbestuur" en het huishoudelijk reglement terzake van taken, bevoegdheden en werkwijze is vastgelegd, verduidelijkt het bestuur hieronder nog eens nadrukkelijk de door haar gekozen stijl en werkwijze.

Algemeen

Aan het bestuur van de stichting Promes zijn per 1-1-2007 nagenoeg alle bevoegdheden toegekend die de gemeenteraden en de Colleges van Burgemeester en Wethouders van de gemeenten Meppel en Staphorst bezaten in hun hoedanigheid van bevoegd gezag van de scholen. De gemeenteraden functioneren de facto nog slechts als een raad van toezicht die marginaal toetst. Het bestuur acht het dan ook zijn taak om in het belang van de bevolking van Meppel en Staphorst (ouders en verzorgers overige opleidingsinstituten, bedrijfsleven sociale, culturele en welzijnsinstellingen... enz)

1. een missie en visie van het onderwijs op de scholen op hoofdlijnen te bepalen;
2. ervoor te zorgen dat deze door de algemeen directeur worden gehanteerd en
3. erop toe te zien dat dit gebeurt op een verantwoorde wijze.

Bestuursstijl

Het bestuur wil daarbij een stijl hanteren die zowel duidelijk als consistent is. Beleidskaders en adequaat toezicht vormen daarvoor de basis. Het zal de organisatie besturen, controleren en inspireren door middel van expliciete beleidsuitspraken op hoofdlijnen die de normen, waarden en visie van het bestuur reflecteren. Daarbij zal het zich vooral richten op de maatschappelijke ontwikkelingen en hun mogelijke betekenis voor de organisatie, minder op de beheersmatige en programmatische middelen.

Het bestuur zal dit doen door:

- a) prioriteit te geven aan visieontwikkeling en strategisch beleid met uitsluiting van bemoeienis met de dagelijkse praktijk;
- b) duidelijk onderscheid te maken tussen de rol van het bestuur en die van de algemeen directeur;
- c) zich zo veel mogelijk proactief op te stellen, door zijn verwachtingen vooraf te formuleren.

Het bestuur zal, in het besef dat het bevoegd gezag niet wordt gevormd door de individuele bestuurder doch door het collectieve bestuur, handelen vanuit een groepsverantwoordelijkheid.

Bij meningsvorming door het bestuur hoort de ruimte voor discussie. Het bestuur zorgt er evenwel voor dat deze discussie leidt tot officieel bestuursbeleid en dat individueel bestuursoptreden of optreden van bestuurlijke commissies niet in de plaats komt van officieel bestuursbeleid. Bestuursleden spreken uit dat zij zoveel mogelijk aanwezig zullen zijn op vergaderingen, dat zij de gekozen bestuursrol gedisciplineerd zullen naleven en dat ontstane vacatures adequaat en conform de vastgestelde procedure "werving en selectie bestuursleden" zullen worden vervuld. In het

verlengde daarvan worden nieuwe bestuursleden aangezocht voor en vooraf geïnformeerd over deze bestuursaanpak. Periodiek evalueert het bestuur zijn eigen functioneren.

Nadere taakomschrijving

Uitgaande van zijn hierboven omschreven verantwoordelijkheid en bestuursstijl kiest het bestuur voor methoden die bij die benadering passen. Het rekent het tot zijn taak om:

1. jaarlijks verantwoording af te leggen aan de gemeenten voorzover de statuten dat voorschrijft;
2. zich bovendien te oriënteren op, en relaties te leggen en te onderhouden met de relevante organisaties in de gemeente en regio;
3. op hoofdlijnen uitspraken te doen en op schrift te stellen over:
 - a) de beleidskaders;
 - b) de restricties die het oplegt/de handelingsruimte die het meegeeft aan de algemeen directeur;
 - c) de wijze waarop het zijn eigen taak vorm geeft;
 - d) de wijze waarop het de algemeen directeur mandaat geeft en het gebruik daarvan controleert.

Agendaplanning

Om het voorgaande te realiseren zal het bestuur een jaarplanning hanteren waarin:

- tenminste eenmaal per jaar opnieuw tot conclusies wordt gekomen over de beleidskaders;
- wordt vastgesteld wanneer en met welke regelmaat welke monitoring (informatie) wordt verlangd;
- periodiek het eigen functioneren wordt geëvalueerd;
- wordt opgenomen wanneer en hoe verantwoording wordt afgelegd naar de gemeenten.

De voorzitter

De voorzitter bewaakt de consistentie en integriteit van het bestuursproces:

- de voorzitter zorgt ervoor dat het bestuur zich aan zijn afspraken houdt en aan die welke hem wettelijk of door aangegane verplichtingen zijn opgelegd;
- de voorzitter zorgt ervoor dat geen discussie plaatsvindt of beslissingen worden genomen die tot het duidelijke terrein van de algemeen directeur behoren;
- de voorzitter neemt zonedig beslissingen binnen het raamwerk van uitspraken die het bestuur heeft gedaan over zijn bestuursproces en over de schakeling met de algemeen directeur, tenzij deze bevoegdheid aan anderen is voorbehouden (bv. commissies);
- de voorzitter opereert bij persoonlijk optreden, intern of extern, slechts binnen het kader van vastgesteld bestuursbeleid en/of de hem/haar expliciet gegeven beleidsruimte;
- de voorzitter bewaakt dat noch enig ander bestuurslid, noch dat hijzelf aan de algemeen directeur aanvullende eisen stelt op het punt van doelen en handelingsruimte.

2. Schakeling tussen bestuur en algemeen directeur (contactbeleid)

In dit hoofdstuk legt het bestuur vast hoe het zijn relatie met de algemeen directeur -en daarmee met de gehele organisatie - zal onderhouden. Daarin zijn duidelijkheid en consistentie in de wijze van aansturing en in de controle op naleving de sleutelbegrippen.

Algemeen

De enige officiële schakel die het bestuur met de organisatie, met haar uitvoering en haar resultaten zal onderhouden, zal zijn met de algemeen directeur. Omgekeerd geldt dat alle mandaten en verantwoordelijkheden van overige medewerkers door het bestuur worden beschouwd als mandaat en verantwoordelijkheid van de algemeen directeur.

In het verlengde daarvan zal het bestuur zich onthouden van instructies aan en beoordeling van personen die onder de leiding van de algemeen directeur werken, en laat dat aan deze over.

Duidelijkheid en eenheid

Alleen officieel genomen en meegedeelde besluiten/opdrachten door het bestuur zijn bindend voor de algemeen directeur. Beslissingen of instructies van individuele bestuursleden of bestuurlijke commissies zijn voor de algemeen directeur niet bindend, tenzij in de bijzondere gevallen dat het bestuur deze bestuursleden of commissies specifiek heeft gemachtigd tot zulk een beslissing of instructie.

Mandatering

Het bestuur instrueert de algemeen directeur middels geschreven beleidsuitspraken over de beleidskaders en over de handelingsruimte, en staat hem toe te handelen in overeenstemming met elke redelijke interpretatie van die uitspraken.

Die vormen het raamwerk waarbinnen de algemeen directeur gerechtigd is alle nader beleid te formuleren, keuzes te maken en beslissingen te nemen, alsmede activiteiten in werking te zetten, welke redelijkerwijs geacht kunnen worden binnen dat kader te passen.

Het bestuur kan zijn beleidsuitspraken wijzigen, en dus ook de grens tussen de domeinen van bestuur en algemeen directeur. Maar zolang een bepaald mandaat van kracht is zal het bestuur de keuzes van de algemeen directeur respecteren en steunen.

Monitoring

Het bestuur is als bevoegd gezag eindverantwoordelijk voor alles wat onder zijn gezag gebeurt.

Het bestuur kan iedere beleidsuitspraak op elk moment monitoren. Gewoonlijk zal dit volgens een vastgestelde (jaar)planning plaatsvinden. Deze planning wordt nog vastgelegd.

Het bestuur kan gebruikmaken van verschillende monitormethoden. In overleg zullen bestuur en algemeen directeur bepalen welke kengetallen daarbij inzicht geven in de opbrengsten.

Systematische evaluatie van de prestaties van (delen van) de organisatie is dus noodzakelijk. Als criteria voor die evaluatie hanteert het bestuur de expliciet omschreven verwachtingen: het resultaat van de organisatie in termen van beschreven doelen (zie hoofdstuk 3) en het opereren van de organisatie binnen vooraf gegeven handelingsruimte (zie hoofdstuk 4).

1. Het bestuur zal controleren in welke mate aan de beleidsuitspraken is beantwoord/voldaan. Gegevens die daar niet over gaan zullen niet in de beoordeling worden betrokken.
2. De norm voor beoordeling zal zijn "elke redelijke interpretatie" van het geformuleerde beleid.

Het bestuur verzamelt regelmatig de genoemde informatie door de algemeen directeur om verslaggeving te vragen (*interne rapportage*). Daarbij gaat het om beknopte en zo concreet mogelijke verantwoording of aan de desbetreffende verwachting(en) is voldaan. Bestuur en algemeen directeur zullen tot nadere afspraken komen over de frequentie daarvan en beschouwen deze afspraken als een onderdeel van het beleidskader.

Het bestuur kent de interne controller van het stafbureau de bevoegdheid toe om zonder tussenkomst van de algemeen directeur zich tot het bestuur te richten. Ten behoeve van de nadere invulling van deze handwijze is een "protocol" worden ontwikkeld. (zie bijlage 1)

Als het bestuur dat nodig acht stelt het relevante derden (accountant, onderzoeker) in staat haar over de toestand van de organisatie te rapporteren (*externe rapportage*). Ook rapporten van de inspectie acht het bestuur van belang.

Gelet op haar eindverantwoordelijkheid behoudt het bestuur zich het recht voor om in uiterste instantie, bv. bij ernstige twijfels over de juistheid van eerder verkregen rapportages, zelf op onderzoek uit te gaan.

Beoordeling van de algemeen directeur

Het behalen van de doelen door de organisatie, met respectering van de gegeven handelingsruimte is te beschouwen als positieve beoordeling van de algemeen directeur.

3. Inhoudelijke beleidskaders

Het bestuur vindt het van groot belang dat Stichting Promes haar ambities kenbaar maakt en aangeeft waar zij in 2015 met haar onderwijsorganisatie wil staan. Met een eigen missie, visie en een uitwerking in een strategisch beleidsplan geeft zij richting aan de doelen en de realisering daarvan. Dat wil zij doen in gezamenlijkheid van alle betrokkenen bij Stichting Promes. Leerlingen, ouders, ouderraden, medezeggenschapsraden, teams, directies, algemeen directeur en bestuur (bevoegd gezag).

In het bijbehorende strategisch beleidsplan worden missie, visie en beleidsdoelen geformuleerd.

Sturen op kwaliteit

Ten einde de doelstellingen in het strategisch beleidsplan te realiseren is het van belang aan te geven welke prestaties hiervoor geleverd moeten worden en welke activiteiten cruciaal zijn om de te leveren prestaties te realiseren. Deze prestaties en activiteiten noemen we kritieke succesfactoren (KSF's). Het is dus zaak vervolgens KSF's te maken en deze expliciet te liëren aan onze strategische doelen en de prestaties die hieruit voortvloeien.

Om vervolgens invulling te geven aan prestatiesturing en prestatie management moeten we beschikken over meetbare indicaties van de prestaties: de prestatie-indicatoren. Deze indicatoren worden zodanig geselecteerd dat ze representatief zijn voor de KSF's, zodat hieraan targets kunnen

worden gekoppeld om stuurinformatie te genereren. De laatste stap in dit meetproces wordt gevormd door de meting van de geleverde prestatie. Aan de hand van een analyse van geleverde prestaties kan worden bijgestuurd om een eventuele kloof tussen gewenste en gerealiseerde uitkomsten te overbruggen.

In de cyclus van kwaliteitszorg dient er aandacht te zijn voor een gerichte aanpak van PR en klantenmarketing. Het gaat op positieve berichtgeving en onderscheidende prestaties. Dat betekent niet alleen het informeren van de ouders en leerlingen (de klanten). Een organisatie met een sterke performance geeft ruimte aan de klant die een belangrijke rol wil en kan spelen in onze organisatie.

1. Handelingsruimte van de algemeen directeur

Algemeen

De algemeen directeur is de eindverantwoordelijke voor de gehele organisatie. Hij is de rechtstreekse verbinding van het bestuur met de organisatie en de scholen binnen de Stichting. In hoofdstuk 2 is deze schakeling in algemeenheid beschreven. Daarbij wordt zowel ingegaan op de rollen, de mandaten als de monitoring. In dit hoofdstuk gaat het vooral om (de beperkingen in) de handelingsruimte van de algemeen directeur.

De verantwoordelijkheid van het bestuur

Allerlei beslissingen inzake de inzet van middelen en de werkwijze van de medewerkers zijn nodig om de door het bestuur vastgestelde doelen van de organisatie te bereiken. Het bestuur richt zich daarbij primair op het vaststellen van beleid. Met betrekking tot de inzet van middelen (mensen, werkwijze, methoden) beperkt het bestuur zich tot het vaststellen van wat zij onacceptabel vindt inzake de inzet van middelen. Het bestuur stelt de algemeen directeur dus in de gelegenheid om op vele punten zelf tot nadere keuzen te komen. Uitgangspunt is in principe: wat niet verboden is, is toegestaan!

Op deze wijze stelt het bestuur een kader, waarbinnen creativiteit van de algemeen directeur aangemoedigd wordt. Door grenzen te stellen wordt het 'eigen terrein' van de algemeen directeur duidelijk aangegeven en erkend. Zolang datgene wat de algemeen directeur doet gezien kan worden als 'redelijke interpretatie en nadere uitwerking' van de beleidsbeslissingen en kaders van het bestuur, kan de algemeen directeur binnen deze kaders zelfstandig handelen.

Het bestuur kan zijn beleidsuitspraken wijzigen, waarmee de handelingsruimte kan veranderen. Zolang een bepaald mandaat van kracht is zal het bestuur de gerechtvaardigde keuzen van de algemeen directeur respecteren en steunen. De algemeen directeur legt de relevante beleidsstukken ter advisering voor aan het directeurenoverleg.

Binnen het door het bestuur hierboven aangegeven kader is de algemeen directeur verantwoordelijk voor het realiseren van de (onderwijs)doelen. Die zet hij om in meerjarenbeleidsplannen. Deze plannen vormen het kader waarbinnen de algemeen directeur gerechtigd is zijn keuzen te maken en beslissingen te nemen, alsmede activiteiten in werking te zetten, welke redelijkerwijs geacht kunnen worden binnen dat kader te passen.

Uitgangspunten voor het bestuur:

- Integriteit en professioneel handelen;
- Werken binnen wettelijke en rechtspositionele kaders;

- Werken vanuit de statuten, beleidsplannen en interne regelingen van de Stichting Promes;
- Respecteren van het mandaat van de algemeen directeur.

De verantwoordelijkheid van de algemeen directeur

De algemeen directeur geeft leiding aan de organisatie en is eindverantwoordelijk binnen de Stichting Promes. Hij is bevoegd de stichting in en buiten rechte te vertegenwoordigen. Hij legt verantwoording af aan het bestuur. Het bestuur mandateert alle taken en bevoegdheden aan de algemeen directeur, behoudens die welke aan het bestuur voorbehouden blijven (zie ook slot). De algemeen directeur heeft dus een breed mandaat (en dus veel handelingsruimte) als het gaat om het realiseren van hetgeen het bestuur in de inhoudelijke beleidskaders heeft vastgesteld. Bij de voorbereiding en uitvoering van beleid zijn communicatie, betrokkenheid en medezeggenschap in relatie tot (de belangen van) het bestuur, de medewerkers, de ouders en de leerlingen voor hem een permanent aandachtspunt.

De algemeen directeur is de voorzitter van en geeft leiding aan het directeurenoverleg. Tevens vertegenwoordigt hij het bestuur in het overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

De algemeen directeur kan medewerkers met algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid aanstellen. Ieder van hen vertegenwoordigt de Stichting met in achtname van de begrenzing aan zijn bevoegdheid gesteld.

Uitgangspunten voor de algemeen directeur:

- Integriteit en professioneel handelen;
- Werken binnen wettelijke en rechtspositionele kaders;
- Werken binnen de afgesproken financiële kaders en jaarplanning van de Stichting Promes;
- Werken vanuit de statuten, beleidsplannen en interne regelingen van de Stichting Promes;
- Respecteren van de beslissingsbevoegdheden van het bestuur.

Voorbehouden aan het bestuur

In een aantal gevallen is de (beslissings)bevoegdheid voorbehouden aan het bestuur:

- Het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Stichting Promes met een andere rechtspersoon, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Stichting;
- Het wijzigen van de statuten;
- Het ontbinden van de Stichting;
- Het voeren van rechtsgeding;
- Het vaststellen van de (meerjaren)begroting en jaarrekening;
- Het beleggen van financiële middelen;
- Het doen van betalingen boven een bedrag van € 25.000.
- Het tekenen en betalen van declaraties van de algemeen directeur;
- Het opdracht verstrekken aan de accountant;
- Het vaststellen van het strategische beleidsplan en overige meerjarenbeleidsplannen waaronder het meerjarenformatieplan;
- Het vaststellen van de besturingsfilosofie en het managementstatuut;

- Het vaststellen van het klachtenreglement
- Het doen van aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
- Het aanstellen of ontslaan van de algemeen directeur;
- Het vertegenwoordigen van de Stichting Promes waarin sprake is van een tegenstrijdig belang met de algemeen directeur;
- Het vaststellen van de waarneming van de leiding van de Stichting Promes bij (langdurige) afwezigheid van de algemeen directeur;
- Het vaststellen van het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de algemeen directeur;
- Het voeren van overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad in relatie tot het recht van de GMR om twee maal per jaar met het bestuur te overleggen (zie Wet Medezeggenschap Scholen).

Het bestuur is bevoegd ook andere besluiten dan die hierboven genoemd zijn aan zijn goedkeuring te onderwerpen. Die andere besluiten dienen duidelijk omschreven te worden en schriftelijk aan de algemeen directeur te worden meegedeeld.

Bijlage 1

Verhouding Algemeen Directeur – Controller – Bestuur

Inleiding

De algemeen directeur is de eindverantwoordelijke binnen de Stichting Promes. Hij legt verantwoording af aan het bestuur. De controllerfunctie is een ondersteunende functie ten behoeve van de algemeen directeur. Echter, omdat de aard van de controllerfunctie zich begeeft op zowel het (algemeen) beleidsterrein als financiën van de gehele organisatie kan het voorkomen dat de visie van de controller en de algemeen directeur niet met elkaar in overeenstemming zijn.

Dit document poogt een transparante communicatie te bewerkstelligen tussen de controller en het bestuur in die situatie waarin:

- a) De visie van de controller en de algemeen directeur onverenigbaar blijkt te zijn.
- b) De controller meent dat de algemeen directeur de Stichting Promes (onnodig) in gevaar brengt.
- c) De controller meent dat de algemeen directeur de continuïteit van de Stichting Promes in gevaar brengt.

Kanttekening

1. Dit document is mede door de ontwikkelingsfase van de Stichting Promes aan verandering onderhevig. Bijvoorbeeld ten gevolge van zich wijzigende inzichten en veranderende uitgangspunten. Daarom dient dit document regelmatig (jaarlijks) te worden geëvalueerd cq. bijgewerkt.
2. Dit document bevat geen limitatieve opsomming van voorvallen waarin gebruik gemaakt kan/mag worden van de in dit document beschreven communicatie.

Doel van dit document

Uitgangspunt van dit document is om zekerheid te verschaffen aan zowel de algemeen directeur als de controller ten aanzien van de betrouwbaarheid en borging van de open communicatie ten aanzien van essentiële onderwerpen betreffende de Stichting Promes, zonder dat daarmee geweld wordt gedaan aan de bestaande hiërarchische verhoudingen.

Indien de controller meent dat er belangrijke gebeurtenissen zijn, die onder de aandacht van het bestuur gebracht moeten worden, terwijl de algemeen directeur dit meent niet te moeten doen, dan is een communicatieve weg open naar het bestuur. In de regel zal het contact gezocht worden met de voorzitter van het bestuur.

Afbakening

Omdat niet éénvoudig is aan te geven voor welke specifieke situatie of combinatie van situaties deze procedure kan gelden, wordt een aantal elementen genoemd op basis waarvan tot een handzame afbakening gekomen kan worden. Deze elementen zijn:

1. Aangaan van (in)formele samenwerkingsverbanden welke kunnen leiden tot:
 - a) Een verwatering van de realisatie van de doelstellingen van de Stichting Promes;
 - b) Financiële verplichtingen (niet uit de balans blijvende verplichtingen);
 - c) Een blokkering van samenwerking met andere beoogde doelgroepen.
2. Het niet integer (be)handelen (van) m.b.t. beleidsuitgangspunten; (bijv. andere doelen nastreven dan is afgesproken);
3. Partijen onnodig benadelen / bevoordelen zonder belang voor de Stichting Promes.

Het door de controller benutten van de hierboven communicatieve weg kan niet leiden tot de aantasting van de rechtspositie van de controller.

Evaluatie

In de evaluatie van het bestuur zal deze procedure ook standaard worden meegenomen ter evaluatie.