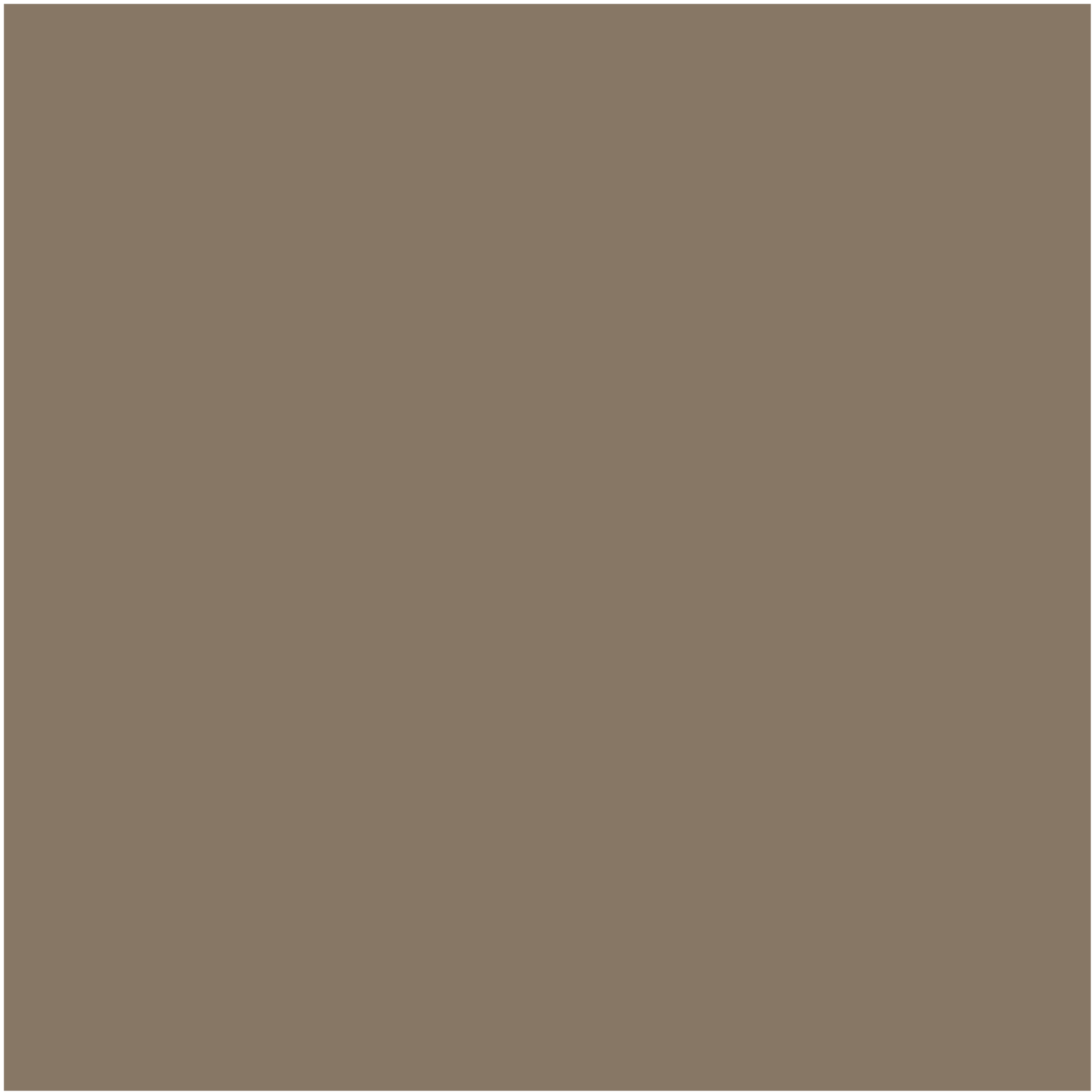


# **Educational Governance bij bve-instellingen**

advies voor een **code** van  
de **Commissie Governance**  
**Beroepsonderwijs** aan  
de Bve Raad



# Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de Commissie Governance Beroepsonderwijs. Het is een uitgewerkte code voor alle bve-instellingen. De commissie maakt daarbij onderscheid tussen bepalingen die dwingend zouden moeten gelden en handreikingen die de instellingen kunnen gebruiken. Dit advies is op verzoek van de Bve Raad tot stand gekomen. De Bve Raad besluit of en hoe dit advies wordt overgenomen .

De ontwikkeling van het beroepsonderwijs in de maatschappelijke context gedurende de afgelopen jaren rechtvaardigt een code als hier wordt voorgesteld. Grotere zelfstandigheid van de onderwijsinstellingen, grotere bestuurlijke schaal, meer complexe relaties met de overheid en een groeiende afhankelijkheid van externe belanghebbenden vragen om een doorzichtige en professionele bestuursstructuur. Betrouwbaarheid vereist bestuurlijke transparantie.

Deze code is gebaseerd op wat er de afgelopen jaren is gedacht en geschreven over corporate en public governance. Toch heeft de commissie geprobeerd de specifieke positie van de bve-instellingen in de code tot uiting te brengen.

Ik wil graag mijn erkentelijkheid uitdrukken aan de leden en de secretaris van de commissie: er zat ruim voldoende bestuurlijke ervaring, deskundigheid en wijsheid aan tafel om snel tot een bruikbaar advies te komen.

*Rien Meijerink*

25 januari 2005

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	5
<b>2</b>	<b>Achtergronden en motivatie voor een code</b>	7
2.1	Ontwikkelingen	7
2.2	Meerwaarde	8
<b>3</b>	<b>Toepassing van de code</b>	9
3.1	Onderwerpen	9
3.2	Doelgroep	9
3.3	Karakter	9
<b>4</b>	<b>Totstandkoming en opzet van de code</b>	11
4.1	Werkwijze van de commissie	11
4.2	Bijzondere aandachtspunten	11
4.3	Opbouw van de code	12
<b>5</b>	<b>Bepalingen en handreikingen voor intern bestuur en toezicht</b>	13
5.1	Basisstructuur	13
5.2	College van bestuur	14
5.2.1.	Taken en werkwijze	14
5.2.2.	Structuur en personele invulling	15
5.2.3.	Nevenfuncties	17
5.3	Raad van toezicht	17
5.3.1.	Taken en werkwijze	17
5.3.2.	Samenstelling	19
5.3.3.	Commissies	21
5.4	Evaluatie van college van bestuur en raad van toezicht	21
5.5	Tegenstrijdige belangen	22
5.6	Externe accountant	22
<b>6</b>	<b>Bepalingen en handreikingen voor de dialoog met externe belanghebbenden</b>	23
6.1	Uitgangspunten	23
6.2	Bepalingen	24
<b>7</b>	<b>Relatie met de overheid</b>	27
<b>8</b>	<b>Implementatie</b>	29
	<b>Bijlage</b>	31
	De leden van de Bve Raad	31

# Het werk van de commissie

De voor u liggende aanbevelingen gaan over een code voor goede corporate governance van bve-instellingen. Zij gaan over het besturen van de bve-instelling, het intern toezicht daarop en het verantwoording afleggen daarover. Het adequaat inrichten van die functies is de verantwoordelijkheid van de bve-instelling.

Bij bve-instellingen heeft ook de overheid een verantwoordelijkheid. De bve-instelling bedient een publiek domein, het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie, waarvoor de overheid verantwoordelijkheid neemt als het gaat om zaken als de toegankelijkheid en kwaliteit van het onderwijs en het doelmatig en rechtmatig besteden van overheidsgeld. Voor sturing, toezicht en verantwoording door de overheid hanteren wij het begrip public governance.

Dit document gaat primair over corporate governance. Dat kan echter niet los worden gezien van public governance, zoals verderop in dit document duidelijk zal worden.

De aanbevelingen zijn opgesteld door de Commissie Governance Beroepsonderwijs, onder leiding van prof. Meijerink. Zij is in de zomer van 2004 ingesteld door het bestuur van de Bve Raad, met de vraag om aanbevelingen te doen voor richtlijnen die bijdragen aan een kwalitatief hoog-

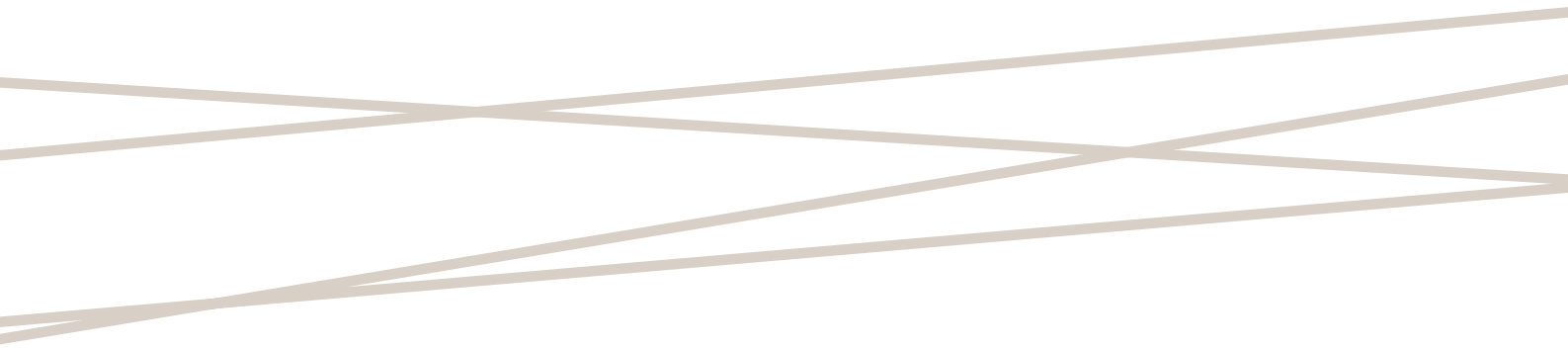
waardige en transparante uitvoering van de maatschappelijke opdracht van de bve-instellingen.

De commissie bestond uit onafhankelijke leden met kennis en ervaring op het gebied van governance en uit leden vanuit raden van toezicht en colleges van bestuur van bve-instellingen. Concreet was de samenstelling als volgt:

- de heer prof. drs. M.H. Meijerink (voorzitter) onafhankelijk lid
- de heer drs. J.C. Blankert onafhankelijk lid
- mevrouw drs. N.J. Ginjaar-Maas onafhankelijk lid
- mevrouw mr W. Sorgdrager lid raad van toezicht de Mondriaan onderwijsgroep Den Haag
- de heer P. Ijssels lid raad van toezicht Da Vinci College Dordrecht
- mevrouw drs. C.E. Burggraaff voorzitter college van bestuur Regio College Zaanstreek-Waterland Zaandam
- de heer L.J. Molenkamp MPA voorzitter college van bestuur ROC ASA Amersfoort

De voorzitter van de Bve Raad, mevrouw A.M. Vliegthart was als waarnemer aan de commissie toegevoegd.

De commissie werd ondersteund door mevrouw drs. K.H. Pelzer, directeur van het bureau Governance Support.



## 2\_Achtergronden en motivatie voor een code

### Waarom een code



#### 2.1\_Ontwikkelingen

##### **Corporate governance bij de maatschappelijke onderneming**

Bve-instellingen zijn maatschappelijke ondernemingen geworden, zoals andere instellingen in het veld van onderwijs, zorg, welzijn en wonen. Zij hebben meer speelruimte gekregen en meer verantwoordelijkheid om die goed te benutten. Dat proces heeft nog niet zijn grenzen bereikt. Maatschappelijke ondernemingen hebben hun primaire werkveld in het publieke domein en worden voor een deel of geheel gefinancierd met publieke gelden. Hun doel is de maatschappelijke behoeften in het betreffende domein adequaat te beantwoorden, op zo efficiënt mogelijke wijze. Daarin onderscheiden zij zich van een commerciële onderneming, die als primair doel heeft winst te genereren voor de eigenaren en aandeelhouders. Winst van de maatschappelijke onderneming blijft bij deze onderneming en wordt aangewend om het publieke domein waarin zij opereert beter te bedienen.

Maatschappelijke ondernemingen zijn alert als het gaat om het signaleren van maatschappelijke vragen, zijn creatief, initiatiefrijk en professioneel als het gaat om het ontwikkelen van passende

antwoorden en het organiseren van de nodige – ook niet publieke – middelen. Hierin zit het ondernemerschap.

Naarmate het concept van maatschappelijk ondernemerschap meer handen en voeten krijgt en in praktijk wordt gebracht, groeien de eisen die aan goed bestuur, intern toezicht en externe verantwoording worden gesteld. Naarmate de maatschappelijke ondernemer dat goed heeft geregeld, kunnen sturing en toezicht door de overheid worden beperkt. Van de overheid vraagt dat een herijking van de eigen verantwoordelijkheid en het daarbij passend instrumentarium.

De bve-sector investeert in die ontwikkeling op verschillende manieren. Ten eerste doet zij dat door overleg tussen Bve Raad en het ministerie van OCW over de bestuurlijke verhoudingen en regelingen voor toezicht en verantwoording. Ten tweede is zij mede-initiatiefnemer van het NTMO (Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming). De leden van dit netwerk hebben zich verplicht om binnen een bepaalde termijn te voldoen aan de gezamenlijke maatschappelijke code “De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd”. Daarin zijn bepalingen opgenomen voor een moderne maatschappelijke bedrijfsvoering en een bijbehorend maatschappelijk verantwoordingsstelsel.

Uiteraard moeten de aanbevelingen voor een code voor goede corporate governance bijdragen aan die ontwikkelingen.

##### **De praktijk bij bve-instellingen**

Binnen de sector zijn velen overgegaan van ‘een bestuur met directeur’ naar ‘een college van bestuur met een raad van toezicht’. Daarmee wordt aangesloten bij een bredere ontwikkeling, waarin het belang van interne checks and balances door middel van een professionele raad van toezicht wordt onderstreept. Bovendien zijn bve-instellingen inmiddels te groot en complex geworden voor een ‘vrijwilligersbestuur’. De scheiding van taken en bevoegdheden van de raad van toezicht en het college van bestuur is echter lang niet altijd helder. Daarin moet worden voorzien.

Een relatief nieuw terrein is het organiseren van passende relaties met externe belanghebbenden,

de zogenaamde stakeholders. Er zijn vele globale ideeën en goede voorbeelden. In het veld worden zoekend stappen gezet. Hier zijn heldere kaders en handvatten voor de praktijk nodig.

### **De samenleving en maatschappelijke ondernemingen**

Het maatschappelijke belang van bve-instellingen is groot; zowel wat omvang, aard en kwaliteit van de dienstverlening betreft, als ook wat de kosten aangaat. Het is dan ook niet verwonderlijk dat kritisch wordt gekeken naar de kwaliteit van corporate governance, zeker naar mate de organisatie op grotere afstand van de overheid komt te staan en meer eigen speelruimte heeft. Die kritische houding wordt gevoed door ‘incidenten’ en ‘affaires’ binnen en buiten de sector, zoals rond de rechtmatigheid van het verkrijgen en besteden van publieke gelden (Commissie Schutte) en de hoogte van salarissen in de top van maatschappelijke ondernemingen. Bestuurders en toezichthouders moeten zich dan ook bewust zijn van het belang van hun functie en die met kennis, kunde en een gewetensvolle en zelfkritische houding invullen. Een code voor corporate governance helpt daarbij. De Bve Raad pakt dat zelf op, te beginnen met de opdracht aan de Commissie Governance Beroepsonderwijs om een advies op te stellen.

### **2.2 Meerwaarde**

Het is belangrijk om scherp in beeld te hebben waarom je investeert in corporate governance. Het is geen doel op zich maar een middel. Een middel waarvoor?

- Voor het borgen van de *kwaliteit* van het bestuur, de bedrijfsvoering, het ondernemerschap en de aansluiting bij de behoeften in het publiek domein door onder meer:
  - Checks and balances.
  - Een brede blik en objectiviteit bij het afwegen van belangen.
  - Zorgvuldige invulling van bestuurlijke en toezichtfuncties.

- Voor versterking van *transparantie en de maatschappelijke verankering* door:
  - Het organiseren van inbreng van belanghebbenden, bijvoorbeeld bij beleidskeuzen.
  - Belanghebbenden te informeren over voor hen relevante activiteiten en bereikte resultaten.
- Voor *ruimte* om als maatschappelijke onderneming te kunnen functioneren.
- Voor meer mogelijkheden van ‘*externe*’ *financiering* door bijvoorbeeld banken.
- Voor beperking van de kans om als bestuurder of toezichthouder *aansprakelijk* te worden gesteld.
- Kortom, voor het beschermen en vergroten van het *vertrouwen* in de bve-instelling en de sector als geheel.



## 3\_Toepassing van de code

# Waar de **code** over gaat en voor wie ze bedoeld is

### 3.1\_Onderwerpen

De commissie richt zich primair op die gebieden die tot de verantwoordelijkheid horen van de bve-instellingen, te weten:

- Intern bestuur en toezicht.
- Verantwoording richting externe belanghebbenden over bestuur en toezicht (ook horizontale verantwoording genoemd).  
Daarmee wordt zowel bedoeld op het informeren van externe belanghebbenden over het functioneren en de prestaties van de bve-instelling, als ook op het faciliteren van inbreng van externe belanghebbenden ten behoeve van bijvoorbeeld beleidsontwikkeling en -bijsturing.

### 3.2\_Doelgroep

De code is bedoeld voor de leden van de Bve Raad, dat wil zeggen de instellingen die een aanbod hebben op het gebied van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie<sup>1</sup>. Vele leden bieden daarnaast ook andere onderwijsfuncties en een enkele zelfs functies buiten het onderwijs.

<sup>1</sup> Zie bijlage voor de samenstelling van de leden van de Bve Raad

<sup>2</sup> Dat zijn momenteel twee organisaties: Hogeschool Inholland en Koninklijke Effatha Guyot Groep

De code richt zich op het besturen, toezicht houden en verantwoorden met betrekking tot de gehele portfolio van de instelling.

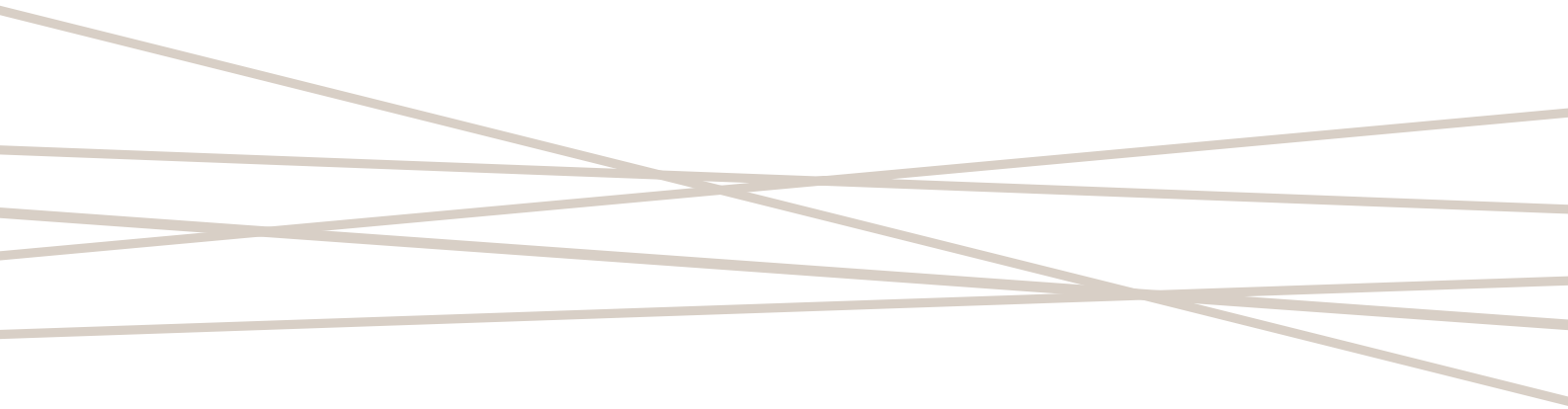
Leden waarbij het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie slechts een gering deel van hun aanbod vormen<sup>2</sup>, kunnen maar hoeven de code niet te volgen. Het ligt voor de hand dat zij de code volgen van de branche waarbinnen zij hun hoofd-functie vervullen.

### 3.3\_Karakter

De commissie maakt in haar aanbevelingen voor de code een onderscheid tussen 'bepalingen' en 'handreikingen' (zie de hoofdstukken 5 en 6).

De commissie is van mening dat de bepalingen verplicht moeten zijn voor alle bve-instellingen. Uitzondering kan nodig zijn voor bijzondere situaties. Dat behoeft uitleg door de betreffende bve-instelling. Voor het voldoen aan de bepalingen zal bovendien een overgangperiode nodig zijn.

Handreikingen zijn suggesties en voorzetten die de bve-instelling kan gebruiken bij de verdere uitwerking van de inrichting en het functioneren van haar bestuur, toezicht en relaties met externe belanghebbenden.



## 4\_Totstandkoming en opzet van de code

### Hoe de code tot stand is gekomen

#### 4.1\_Werkwijze van de commissie

De commissie heeft zo veel mogelijk gebruik gemaakt van hetgeen kan worden gezien als algemeen geldende opvattingen over goed bestuur, toezicht en verantwoording. Daarbij heeft zij ook gebruik gemaakt van de vele codes en vergelijkbare documenten voor andere not-for-profit branches en het bedrijfsleven. De onafhankelijkheid van de toezichthouder en het voeren van jaarlijkse beoordelingsgesprekken met bestuurders zijn enkele voorbeelden van opvattingen die ‘algemeen goed’ zijn geworden.

Er is ook zo veel mogelijk gebruik gemaakt van en aangesloten bij hetgeen de Bve Raad reeds heeft ontwikkeld. Het gaat om de ‘Branche Code’, het concept ‘Profielen Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur’, het ‘Brancheformat voor de zelfevaluatie’ en het ‘Brancheformat voor jaarverslagen’. Ook heeft de commissie aansluiting gezocht bij de NTMO-code in “De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd”. De commissie sluit aan bij bestaande wet- en regelgeving, met uitzondering van de WEB (Wet Educatie en Beroepsonderwijs) die momenteel wordt herzien. De commissie hoopt met haar advies voeding te leveren voor die herziening.

De commissie heeft in een ronde-tafel-gesprek met directeuren, bestuurders en toezichthouders van bve-instellingen ideeën getoetst en aanvullende inzichten verzameld voor het opstellen van de code.

#### 4.2\_Bijzondere aandachtspunten

Bij het ontwikkelen van de code heeft een aantal aspecten bijzondere aandacht gekregen.

- *De relatie bestuur - toezicht*  
De meeste bve-instellingen hebben de afgelopen jaren het raad van toezichtmodel ingevoerd. Toch is discussie blijven bestaan over de interpretatie van de WEB (Wet Educatie en Beroepsonderwijs): kan het ‘bevoegd gezag’ wel of niet geheel worden overgedragen aan het college van bestuur. Dat vertroebelt nogal eens de scheidslijn tussen toezicht en bestuur en behoeft bijzondere aandacht. Hierin zal ook wettelijk eenduidigheid moeten komen.
- *Meervoudige publieke verantwoording*  
Dit aspect is specifiek voor semi-publieke organisaties en is in ontwikkeling, zowel qua concept als in de praktijk. Het gaat om de vraag aan wie verantwoording wordt afgelegd, waarover en hoe. Het gaat ook om de vraag hoe de verschillende systemen van verantwoording en toezicht op elkaar kunnen worden afgestemd tot een effectief en efficiënt geheel.
- *De verhouding tussen intern en extern toezicht/verantwoording*  
Het betreft de verhouding tussen de raad van toezicht en het ministerie en tussen de raad van toezicht en externe belanghebbenden. Het gaat ook om de vraag hoe intern en extern toezicht elkaar kunnen benutten en om de proportionaliteit van de verschillende verantwoordings- en toezichtsystemen.

### 4.3\_Opbouw van de code

In hoofdstuk 5 zijn de bepalingen opgenomen voor intern bestuur en toezicht. Daaraan voorafgaand wordt de principiële keuze voor een raad van toezichtmodel besproken. Naast verplichtende bepalingen zijn in kaders handreikingen opgenomen. Hoofdstuk 6 bevat bepalingen en – in kaders – handreikingen voor hoe om te gaan met externe belanghebbenden. Hoofdstuk 7 gaat kort in op de relatie met toezicht door en verantwoording aan de overheid. Tenslotte geeft de commissie in hoofdstuk 8 suggesties voor het implementeren van de code sectorbreed.

## 5\_Bepalingen en handreikingen voor intern bestuur en toezicht



### 5.1\_Basisstructuur

#### Modellen

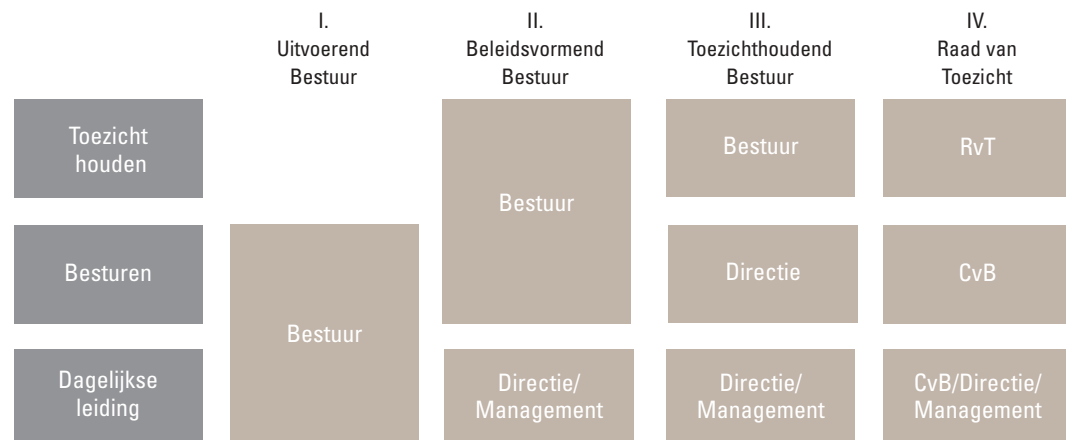
Er is een aantal modellen te onderscheiden voor de basisstructuur van de top van stichtingen. Wij schetsen die in onderstaande tekening. Het zijn abstracties van de werkelijkheid. Het onderscheid tussen model III en IV vraagt nadere toelichting. Bij model III heeft het bestuur haar bestuurlijke bevoegdheden grotendeels

gedelegeerd aan de directie. De facto gedraagt de directie zich als bestuurder, wettelijk gezien behoudt het bestuur de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Bij model IV is het college van bestuur ook volgens de wet de bestuurder van de rechtspersoon. Het betreft dan de stichtingswet. De bepalingen van de WEB hieromtrent worden momenteel herzien.

#### Overwegingen bij de keuze tussen de modellen

De omvang en diversiteit van bve-instellingen en de complexiteit en dynamiek van hun omgeving vereisen *professionele besturing*. Dat wil zeggen dat het richting geven, beheren en vertegenwoordigen van de instelling in handen zijn van bestuurders/directeuren die dat als dagtaak hebben en aantoonbaar de nodige capaciteiten hebben. Daar komt bij dat in toenemende mate een beroep wordt gedaan op ondernemerschap. Bve-instellingen krijgen meer speelruimte en moeten die goed doordacht en doortastend benutten. Uiteraard binnen de gegeven wettelijke kaders.

Het maatschappelijke belang van bve-instellingen vereist *interne checks and balances* in de top. Er is professioneel toezicht nodig dat de capaciteiten heeft om de bestuurders/directeuren kritisch te volgen en te interveniëren als dat nodig is. Daarbij heeft de toezichthouder niet alleen oog voor het



belang van de organisatie, maar ook voor het maatschappelijke veld waarin de bve-instelling opereert en voor de wettelijke context.

Aanvullend motief voor een helder en sterk intern toezicht is de gewenste zelfstandigheid van bve-instellingen, dat wil zeggen meer ruimte om eigen keuzen te maken en een overheidstoezicht dat zich beperkt tot de cruciale verantwoordelijkheden van de overheid.

De *scheiding* tussen de bestuurlijke en toezicht-houdende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moet helder zijn en het *samenspel* effectief.

### Keuze

Op basis van voorgaande overwegingen kiest de commissie voor model IV. Elke bve-instelling hoort een college van bestuur te hebben als drager van het bevoegd gezag en een raad van toezicht.

Het college van bestuur kan naast haar bestuurlijke taken ook een deel van de dagelijkse leiding vervullen, maar dat kan ook gedelegeerd worden aan de directie/het management onder het college van bestuur.

Voor de invulling van de rollen van bestuur en toezicht wordt aansluiting gezocht bij de raad van bestuur en de raad van commissarissen in het vennootschapsrecht.

Model IV, dat wil zeggen een college van bestuur en een raad van toezicht, is zowel voor stichtingen als voor verenigingen mogelijk. De commissie spreekt geen voorkeur uit wat betreft de rechtspersoon. Bij de vereniging zal de Algemene Ledenvergadering (een deel van) de toezichttaak vervullen. Deze modaliteit wordt in dit advies niet uitgewerkt, daar deze rechtsvorm bij de leden van de Bve Raad slechts een enkele keer voorkomt.

## 5.2\_College van bestuur

### 5.2.1\_Taken en werkwijze

a] Het college van bestuur bestuurt de bve-instelling. Haar komen alle taken en bevoegdheden toe die volgens de stichtingswet tot het bestuur horen. Het college van bestuur is daarvoor eindverantwoordelijk en kan daarop worden aangesproken. Het besturen betekent onder meer dat:

- Het college van bestuur verantwoordelijk is voor

de realisatie van de doelstellingen van de bve-instelling en voor de continuïteit. Het gaat onder meer om het uitzetten van beleid en strategie en zorgen voor de realisatie daarvan. Het gaat ook om het organiseren van de nodige (financiële) middelen en het beheren van het vermogen.

- Het college van bestuur verantwoordelijk is voor het naleven van wet- en regelgeving en het nakomen van afspraken gemaakt met het ministerie en andere partners. Waar sprake is van verschillende inkomstenstromen zorgt het college van bestuur voor een heldere scheiding.
- Het college van bestuur de bve-instelling in en buiten rechte vertegenwoordigt en het bestuurlijke aanspreekpunt is, ook voor de minister. Het college van bestuur kan de vertegenwoordigingsbevoegdheid voor te specificeren aspecten toewijzen aan anderen. Dat wordt vastgelegd in een reglement en/of een procuratieregeling.

#### handreiking

#### Integriteitscode

Een eigen integriteitscode kan inkleuring geven aan de wijze van besturing. Onderwerpen van zo'n code kunnen onder meer zijn:

- Verantwoord omgaan met publieke middelen.
- Omgaan met collega's en medewerkers in de organisatie.
- Omgaan met con-collega's en onderhandelingspartners.
- Spelregels voor public relations en public affairs.
- Omgaan met invitaties en geschenken van derden met zakelijk belang bij de instelling.
- Regels die het verschaffen van voordelen aan derden uitsluiten.

b] Het college van bestuur richt zich naar het belang van de instelling, haar maatschappelijke doelstelling en relevante belanghebbenden, waaronder deelnemers.

Het zorgt voor actuele informatie over de behoeften en wensen van belanghebbenden en neemt die aantoonbaar mee in haar afweging en besluitvorming over zaken die ook voor de belanghebbenden relevant zijn (zie ook hoofdstuk 6).

- c] Het college van bestuur vraagt de raad van toezicht in elk geval goedkeuring voor:
- De visie op basis waarvan het wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat.
  - Het meerjarenplan met begroting, alsmede het jaarplan met begroting.
  - Het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag.
  - Besluit tot statutenwijziging of ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling.
  - Overige majeure beslissingen, te bepalen door de bve-instelling en vast te leggen in de statuten en/of het reglement (zie handreiking).

d] Het college van bestuur legt aan de raad van toezicht verantwoording af over de gang van zaken bij de bve-instelling en over haar eigen functioneren. Het verschaft de raad van toezicht daartoe de nodige informatie.

Het college van bestuur verschaft de raad van toezicht ook verder alle informatie die hij nodig heeft voor zijn toezichttaak, waaronder informatie over de behoeften en wensen van belanghebbenden die het college van bestuur heeft meegewogen in zijn besluitvorming, alsmede informatie over wet- en regelgeving en afspraken met overheden en externe belanghebbenden (zie ook hoofdstuk 6).

e] Het college van bestuur maakt effectief gebruik van de adviesfunctie van de raad van toezicht door belangrijke beslissingen en complexe zaken aan de raad van toezicht voor te leggen en open te bespreken.

f] Het college van bestuur legt verantwoording af aan relevante belanghebbenden (zie ook hoofdstuk 6) en aan de overheid conform de bepalingen van de overheid.

g] De taken en werkwijze van het college van bestuur worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

#### handreiking

#### **Majeure beslissingen ter goedkeuring voor te leggen aan de raad van toezicht.**

Dit kunnen zijn:

- Aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, indien die van strategisch grote betekenis is voor de bve-instelling. Deelneming van een aanzienlijke omvang en/of strategisch grote betekenis voor de bve-instelling. Fuseren met een instelling.
- Beëindigen van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek.
- Ingrijpende wijzigingen in arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers.
- Sluiten van overeenkomsten tot het kopen, vervreemden of bezwaren van registergoederen.
- Sluiten van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt, of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een derde verbindt.
- Aangaan van geldlening en/of kredietovereenkomst ten behoeve en ten laste van de stichting voor zover die een bepaald bedrag te boven gaan.
- Aangaan van andere rechtshandelingen welke een bepaald bedrag of waarde te boven gaan.

#### **5.2.2 Structuur en personele invulling**

a] De raad van toezicht stelt de gewenste omvang van het college van bestuur vast.

b] Als er een meerhoofdig college van bestuur is, is duidelijk wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Daarbij horen in elk geval afspraken over wie verantwoordelijk is voor het organiseren van overleg tussen de bestuurders en de kwaliteit van de besluitvorming binnen het college van bestuur en hoe de communicatie met de raad van toezicht wordt geregeld. Dat wordt vastgelegd in een reglement dat de goedkeuring behoeft van de raad van toezicht.

**Omvang van het college van bestuur**

Bepalend voor het aantal leden van het college van bestuur zijn in eerste instantie:

- De omvang van de bestuurstaak.
- De diversiteit van de bestuurstaak.

Daarbij moet worden gekeken naar:

- De bestuursopgaven in de komende jaren.
- De invulling van de directie/het management onder het college van bestuur.

Afhankelijk van de omvang van het college van bestuur is bijzondere alertheid van de raad van toezicht gevraagd:

- Bij een éénhoofdig college van bestuur is de kans op ongezonde machtsconcentratie groter.
- Bij een meerhoofdig college van bestuur vragen de verdeling van taken, de verantwoording als collectief en als bestuurslid en de onderlinge relaties bijzondere aandacht.

c] De raad van toezicht benoemt de leden van het college van bestuur en bepaalt de contractduur, rechtspositie, bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden.

De raad van toezicht kan leden van het college van bestuur schorsen en ontslaan of anderszins ingrijpen bij disfunctioneren van het college van bestuur.

d] De kwaliteit van de invulling van het college van bestuur sluit aan bij hetgeen de instelling in de komende periode nodig heeft.

- Daartoe werkt de raad van toezicht bij de werving en selectie van leden van het college van bestuur met een vooraf opgesteld profiel.
- Daartoe evalueert de raad van toezicht jaarlijks (de leden van) het college van bestuur en bespreekt met hen verwachtingen en wensen voor de toekomst.
- De uitkomsten van het evaluatiegesprek en gemaakte afspraken worden vastgelegd in een dossier dat wordt beheerd door of namens de raad van toezicht.

**Profielschets voor een lid van het college van bestuur**

Enkele aandachtspunten bij het ontwikkelen van de profielschets.

- Aansluiten bij de bestuurlijke agenda voor de komende jaren:
  - Externe ontwikkelingen en betekenis daarvan voor de instelling.
  - Interne situatie en noodzakelijke veranderingen.
  - De uitgezette strategie.
- Passen bij eventuele collega-bestuurder(s):
  - Complementariteit.
  - Met elkaar een team kunnen vormen.
- In bezit van kwaliteiten die nodig zijn voor zijn/haar specifieke aandachtsgebieden/portefeuille.

Belangrijke algemeen geldende profielkenmerken:

- Leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten, strategisch denkvermogen en besluitvaardigheid.
- Gezag uitstralen.
- Gemakkelijk optreden binnen een professionele organisatie en divers extern netwerk.
- Sensitiviteit voor maatschappelijke processen en oog voor wensen en belangen van belanghebbenden.
- Affiniteit met het werken aan maatschappelijke doelstellingen.
- Ondernemend: initiatiefrijk en vernieuwend; risico's durven aangaan maar niet zonder zorgvuldige analyse en afweging vooraf.
- Moeilijke keuzen durven maken in een omgeving met soms onverenigbare wensen en belangen.
- Gewetensvol en betrouwbaar.



e] Leden van het college van bestuur hebben een contract voor bepaalde tijd. Zij kunnen onbeperkt worden herbenoemd. Het besluit tot herbenoeming is geen automatisme. Steeds wordt nagegaan of bestuurder en organisatie ook voor een komende periode de goede match zullen zijn. Overigens ontstaat het moment van periodieke herbenoeming de raad van toezicht niet van de verplichting van een goede jaarlijkse evaluatie van de bestuurder(s).

f] Hoogte en structuur van de bezoldiging van de leden van het college van bestuur, alsmede de ontslagvergoeding sluiten aan bij de zwaarte van de functie en houden rekening met maatschappelijke waarden en normen. Zij bevorderen een optimale inzet van het college van bestuur in het belang van de instelling en zetten niet aan tot gedrag van leden in hun eigen belang.

#### handreiking

#### Contract en bezoldiging

Leden van het college van bestuur met een arbeidsovereenkomst vallen onder de CAO, die hen in de huidige opzet niet uitsluit. De CAO-bepalingen blijken in de praktijk te knellen. Bestuurders en toezichthouders zoeken dan ook naar passende alternatieven.

Bij (opvolgende) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd geldt een maximum van 3 jaar. Daarna wordt het automatisch een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Bij een dergelijke benoeming, ook voor bijvoorbeeld 5 jaar, past daarom een reguliere bezoldiging

De commissie adviseert de Bve Raad om zich te beraden of het gezien de nieuwe bestuurlijke verhoudingen wenselijk is dat de bestuurder onder de CAO valt en om zo nodig passende alternatieven te ontwikkelen. Die moeten de raad van toezicht de nodig ruimte laten om vanuit zijn verantwoordelijkheid de juiste keuzen te maken in de geest van de bepaling 5.2.2.f)

g] Het vervullen van bestuurstaken door een toezichthouder is ongewenst. Toch kan een toezichthouder bij ontstentenis of belet van het college van bestuur voor beperkte tijd en onder nader vast te stellen condities tijdelijk bestuurstaken vervullen.

De desbetreffende toezichthouder heeft in deze periode geen stemrecht in de raad van toezicht.

h] Afspraken over de wijze waarop bovenstaande bepalingen worden ingevuld, worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

### 5.2.3\_Nevenfuncties

a] Elk lid van het college van bestuur meldt alle nevenfuncties aan de raad van toezicht.

b] Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie, die meer dan een minimale werkbelasting met zich meebrengt of anderszins strijdig kan zijn met de belangen van de bve-instelling, behoeft het lid van het college van bestuur goedkeuring van de raad van toezicht. Dat wordt vastgelegd in het reglement.

### 5.3\_Raad van toezicht

#### 5.3.1\_Taken en werkwijze

- a] De raad van toezicht heeft de volgende taken:
- Zorgen voor een goed college van bestuur, onder meer door benoeming, schorsing, ontslag en jaarlijkse evaluatie van de bestuurders.
  - Toezicht houden op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken van de bve-instelling en de met haar verbonden instellingen.
  - Goedkeuring geven of onthouden aan beslissingen van het college van bestuur (zie ook c).
  - Het college van bestuur met raad ter zijde staan en als klankbord fungeren.
  - Zorgen voor een adequate inrichting en het adequaat functioneren van de raad van toezicht.
- De raad van toezicht is op deze taken aanspreekbaar.

Bij ontstentenis of belet van het college van bestuur is de raad van toezicht het aanspreekpunt, zowel binnen als buiten de organisatie.

b] De raad van toezicht houdt integraal toezicht, dat wil zeggen op alle aspecten van de bve-instelling en alle relevante belangen in overweging nemend.

Hij richt zich naar het belang van de bve-instelling, haar maatschappelijke doelstelling en het belang van relevante belanghebbenden. Hij toetst de afwegingen die het college van bestuur heeft gemaakt, waarbij hij al deze belangen meeneemt .

c] De raad van toezicht heeft goedkeuringsbevoegdheid bij in elk geval de volgende besluiten:

- De visie op basis waarvan het college van bestuur wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat.
- Het meerjarenplan met begroting, alsmede het jaarplan met begroting.
- Het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag.
- Besluit tot statutenwijziging of ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling.
- Overige majeure beslissingen, te bepalen door de bve-instelling en vast te leggen in de statuten en/of het reglement (zie ook handreiking onder 5.2.1.).

d] De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid om van het college van bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die hij nodig heeft om zijn toezichttaak goed uit te kunnen oefenen. Indien de raad van toezicht dat geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de instelling. De instelling stelt daartoe de nodige middelen beschikbaar.

e] De taken en werkwijze van de raad van toezicht worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

#### handreiking

##### **Toezichttaak**

Om zijn toezichttaak adequaat uit te kunnen voeren:

- Expliciteert de raad van toezicht waarop hij toezicht houdt.
- Geeft hij het college van bestuur aan welke informatie hij wanneer nodig heeft. Hij heeft daarbij aandacht voor beschikbare benchmarks.
- Bespreekt hij periodiek de gang van zaken binnen de organisatie met de medezeggenschapsraad c.q. ondernemingsraad en deelnemersraad, en indien aanwezig organen van externe belanghebbenden die op instellingsniveau opereren.

De raad van toezicht betreft bij zijn toezichttaak ook criteria van externe toezichthouders (waaronder het ministerie van OCW, de Onderwijsinspectie, de branche) en andere afspraken die het college van bestuur met externe belanghebbenden heeft gemaakt. De raad van toezicht doet dat vanuit een eigenstandige positie en een eigen verantwoordelijkheid; niet als verlengstuk van externe toezichthouders en belanghebbenden.

Een heldere planning & control cyclus, niet alleen voor het management, maar op een hoger aggregatieniveau ook voor de raad van toezicht, ondersteunt de toezichttaak.

Basiselementen zijn:

- Jaarplan en -begroting, met heldere targets.
- Periodieke monitoring van de voortgang conform jaarplan en -begroting, voorzien van uitleg en zo nodig voorstellen voor bijsturing.

Daarnaast zijn er systemen nodig voor risicobeheersing en -controle. Dat is de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat zij er zijn en dat het college van bestuur zorgt voor het adequaat functioneren daarvan. ▶

- ◆ Het gaat om zaken als:
  - In beeld brengen van risico's voor het realiseren van gestelde doelen en het managen daarvan.
  - Handleiding voor de inrichting van de (financiële) verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.
  - Procedures voor tijdige, betrouwbare, volledige informatie over financiën en cruciale bedrijfsprocessen.
  - Klokkenuidersregeling die het werknemers mogelijk maakt zonder gevaar voor hun rechtspositie te rapporteren over onregelmatigheden binnen de stichting.

Toezicht houden richt zich niet alleen op het monitoren van het functioneren van de instelling, maar ook op de strategie van de instelling:

- Minstens één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht met het college van bestuur de strategie voor de komende jaren.
- De raad van toezicht is voor het college van bestuur een waardevol klankbord voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.
- Om deze taken te kunnen vervullen wordt de raad van toezicht door het college van bestuur periodiek voorzien van informatie over relevante externe ontwikkelingen en over wensen en behoeften van belanghebbenden. De leden van de raad van toezicht hebben daarnaast een eigen verantwoordelijkheid om zich in het maatschappelijk verkeer op de hoogte te houden van wat er speelt in de relevante omgeving van de bve-instelling.

### 5.3.2\_Samenstelling

a] De raad van toezicht bepaalt de omvang van de raad van toezicht, de competenties die nodig zijn, de zittingsduur en de honorering. De raad van toezicht benoemt, schorst en ontslaat de leden van de raad van toezicht ook. Dat stelt hoge eisen aan het zelfreflecterend en zelfcorrigerend vermogen van de raad van toezicht.

b) Bij werving, selectie en benoeming van leden van de raad van toezicht worden in elk geval de volgende regels gevolgd:

- Er wordt een profielschets opgesteld voor de betreffende vacature.
- Er worden afspraken gemaakt over de procedure voor werving en selectie: de stappen die gezet worden en wie wat doet.
- Belangrijke stakeholders worden betrokken.

#### handreiking

#### Profielchets voor (leden van) de raad van toezicht

De raad van toezicht werkt met een profielschets voor de raad als collectief, waaruit de profielschets voor een vacature wordt afgeleid.

De profielschets wordt steeds weer herijkt om aan te sluiten bij de specifieke kenmerken van de instelling op een bepaald moment en bij de toekomstplannen.

Belangrijke algemeen geldende profielkenmerken voor de raad van toezicht als collectief zijn:

- Bestuurlijke ervaring (eindverantwoordelijke positie), dan wel strategisch bestuurlijke inzichten met betrekking tot grote organisaties (alle leden).
- Branchekennis (enkele leden).
- Financiële deskundigheid (enkele leden).
- Verankering in de regio en inbreng van 'buiten' de regio (goede verdeling).
- 'Handen op de rug', maar ook doortastend beslissen waar nodig (alle leden).
- Snel overzicht en inzicht kunnen verwerven (alle leden).
- Goed ontwikkelde maatschappelijke antenne en geweten (alle leden).
- In staat tot kritische zelfreflectie (alle leden).
- Diversiteit van persoonlijkheden (goede verdeling).
- Onafhankelijkheid en onbevangenheid (alle leden).

Elke toezichthouder is geschikt om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

**Betrekken van belanghebbenden bij de benoeming van leden van de raad van toezicht**

In dit kader kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe belanghebbenden:

- Werknemers georganiseerd in de medezeggenschapsraad (c.q. ondernemingsraad).
- Deelnemers georganiseerd in de medezeggenschapsraad (c.q. deelnemersraad).
- Afnemende en toeleverende organisaties (zie ook hoofdstuk 6) voorzover aanwezig in een orgaan van de bve-instelling, bijvoorbeeld een raad van advies.

Er zijn verschillende mogelijkheden denkbaar om belanghebbenden te betrekken:

- Informeren over profielschets en kandidaat voordat de raad van toezicht daarover beslist. De raad van toezicht kan opmerkingen van de belanghebbenden dan nog in zijn besluit meenemen.
- Adviesrecht voor profielschets en kandidaat.
- Voordracht voor een kandidaat, die vervolgens opereert zonder last of ruggespraak.

Over de profielschets en de kandidaat is altijd vooraf overleg met het college van bestuur.

c] Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een beperkte periode en kunnen worden herbenoemd. De zittingsperiode is maximaal 4 jaar. Bij herbenoeming mag de bij elkaar opgetelde zittingsduur niet langer zijn dan 9 jaar.

d] Herbenoeming is geen automatisme. Het betreffende lid wordt beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot de (herijkte) profielschets.

e] De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast dat dusdanig is samengesteld dat enerzijds regelmatig fris bloed kan worden aangetrokken en anderzijds een zekere continuïteit wordt geborgd.

f] Leden van de raad van toezicht ontvangen een honorering. De raad van toezicht stelt de honorering vast. De honorering is gekoppeld aan de zwaarte van de functie en houdt rekening met

maatschappelijke waarden en normen. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de bve-instelling.

g] De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk van (deel)belangen van de bve-instelling en kunnen onbevangen ten opzichte van elkaar en van het college van bestuur opereren. Dat betekent onder meer:

- Leden hebben geen last of ruggespraak, ook niet als zij op voordracht van bepaalde groepering(en) zijn benoemd.
- Een voormalig lid van het college van bestuur, een voormalig werknemer of iemand die belangrijke zakelijke relaties heeft gehad met de bve-instelling, kan niet aansluitend lid van de raad van toezicht worden. Er dient een minimale tussenperiode te zijn die in de statuten/het reglement is vastgelegd. Overigens dient het aantal toezichthouders met dergelijke oude banden met de bve-instelling beperkt te worden gehouden.
- Politieke ambtsdragers en ambtenaren die op het werkterrein van de bve-sector beslissingsbevoegd zijn, kunnen geen lid van de raad van toezicht zijn.

h] De voorzitter van de raad van toezicht is verantwoordelijk voor het creëren van de nodige voorwaarden voor het adequaat functioneren van de raad van toezicht en is het primaire aanspreekpunt voor leden van de raad van toezicht, leden van het college van bestuur en anderen binnen en buiten de bve-instelling.

i] De raad van toezicht zorgt ervoor dat hij kan beschikken over een secretariaat dat de nodige ondersteuning levert. Het secretariaat kan van binnen en buiten de bve-instelling komen. De raad van toezicht wordt daartoe financieel in de gelegenheid gesteld door de bve-instelling.

j] Al deze zaken de samenstelling betreffend worden geregeld in de statuten en/of het reglement.

### 5.3.3 Commissies

a] Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, samenstelling en werkwijze van eventuele commissies worden vastgelegd in een reglement.

#### handreiking

##### Mogelijke commissies

De raad van toezicht kan uit zijn midden commissies instellen, die de taak hebben de besluitvorming van de raad van toezicht over bepaalde onderwerpen voor te bereiden.

Enkele voorbeelden:

- Auditcommissie. Richt zich op (financiële) informatievoorziening, werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen, naleving van aanbevelingen van externe accountant, toepassing van ICT et cetera.
- Remuneratiecommissie. Richt zich onder meer op het bezoldigingsbeleid voor het college van bestuur en de hoogte van bezoldiging voor individuele leden.
- Selectie- en benoemingscommissie. Richt zich onder meer op het opstellen van profielschetsen voor (leden van) college van bestuur en raad van toezicht, op het organiseren van de periodieke (zelf)evaluatie, het doen van voorstellen voor benoeming.
- Commissie identiteit. Bijvoorbeeld voor instellingen met een bepaalde levensbeschouwelijke signatuur.

### 5.4 Evaluatie van college van bestuur en raad van toezicht

a] De raad van toezicht evalueert jaarlijks de leden van het college van bestuur en - bij een meerhoofdig college van bestuur - het college als team. Hij zorgt voor vastlegging van de conclusies en afspraken in een dossier dat wordt beheerd door of namens de raad van toezicht.

#### handreiking

##### Jaarlijkse evaluatie college van bestuur

Tot de inhoud van de evaluatiegesprekken hoort onder meer:

- Realisatie van de vastgestelde targets en andere prestaties van de bve-instelling.
- De bijdrage van het lid van het college van bestuur aan de prestaties van afgelopen jaar.
- De verwachte aansluiting van diens competenties bij hetgeen in de toekomst nodig is.
- Het functioneren in een team (bij meerhoofdig college van bestuur).
- De relatie met de raad van toezicht.
- Toekomstverwachtingen en -wensen van het lid van het college van bestuur en de raad van toezicht.
- Arbeidsvoorwaarden.

Voor de procedure zijn er de volgende tips:

- Voorafgaand aan het evaluatiegesprek bespreekt de raad van toezicht het lid van het college van bestuur in een vergadering buiten de aanwezigheid van het college.
- De raad van toezicht kan worden gevoed door zelfevaluatie van (het lid van) het college van bestuur.
- Het gesprek wordt gevoerd door een vast persoon, doorgaans de voorzitter, samen met een tweede lid van de raad van toezicht.

b] Jaarlijks evalueert de raad van toezicht zijn eigen inrichting en functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden. Dat gebeurt buiten de aanwezigheid van het college van bestuur. Het college van bestuur kan vooraf aangeven hoe hij tegen het functioneren van de raad van toezicht aankijkt. Conclusies en afspraken worden vastgelegd in een dossier dat wordt beheerd door of namens de raad van toezicht.

c] De werkwijze ten aanzien van de evaluatie van college van bestuur en raad van toezicht wordt vastgelegd in een reglement.

## 5.5\_Tegenstrijdige belangen

a] Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling van leden van het college van bestuur en leden van de raad van toezicht die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De raad van toezicht bewaakt dat.

b] Het lid van het college van bestuur, dan wel van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht en zijn eigen collega-leden en verschaft alle relevante informatie. De raad van toezicht beslist of er sprake is van tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.

c] Besluiten van het college van bestuur waarbij tegenstrijdige belangen van een lid van het college van bestuur spelen en die van materiële betekenis zijn voor de bve-instelling en/of het lid van het college van bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht. Een lid van het college van bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij dat lid tegenstrijdige belangen heeft.

d] Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij dat lid een tegenstrijdig belang heeft.

e] Structurele belangenverstremgeling van een lid van het college van bestuur, dan wel van de raad van toezicht is niet toegestaan. Van structurele belangenverstremgeling is sprake:

- Bij familiale of vergelijkbare relaties en bij zakelijke relaties met leden van de raad van toezicht, leden van het college van bestuur of leden van het management dat rechtstreeks onder het college van bestuur valt.
- Bij substantiële, structurele zakelijke relaties tussen de eigen organisatie en een andere rechtspersoon waar een lid van het college van bestuur, dan wel van de raad van toezicht financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is. Uitgesloten zijn rechtspersonen waarin de betreffende bve-instelling deelneemt.

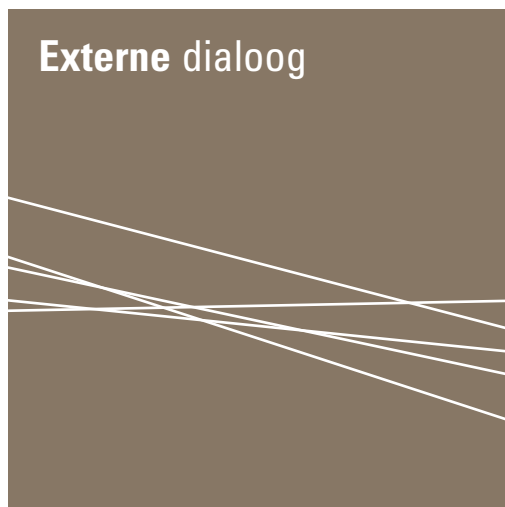
## 5.6\_Externe accountant

a] De raad van toezicht benoemt de externe accountant.

b] Opdrachtverlening tot eventuele niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant wordt goedgekeurd door de raad van toezicht.

c] De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van toezicht bij, waarin wordt gesproken over de jaarrekening en de managementletter. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkkelijk aan het college van bestuur en de raad van toezicht.

## 6\_Bepalingen en handreikingen voor de dialoog met externe belanghebbenden



### 6.1\_Uitgangspunten

#### Doel

De aandacht voor externe belanghebbenden, waaronder de deelnemers, ligt besloten in het publieke werkveld van bve-instellingen, namelijk het opleiden voor de arbeidsmarkt. Het onderhouden van relaties met belanghebbenden door de bve-instellingen is nog belangrijker geworden door de transformatie van bve-instellingen in maatschappelijke ondernemingen en zich wijzigende verhoudingen tussen overheid, bve-instelling en belanghebbenden (zie ook paragraaf 2.1.).

De relatie met belanghebbenden heeft in het kader van governance twee doelen:

- *Informeren* over wat de bve-instelling doet en daar *verantwoording* over afleggen.
- Te weten komen wat de behoeften en wensen van belanghebbenden zijn en die informatie *meenemen in beleidsontwikkeling*.

Een goede relatie met belanghebbenden heeft de volgende kenmerken:

- *Doelgroepgericht*. Belanghebbenden ontvangen in elk geval de voor hen relevante informatie en kunnen inbreng leveren bij beslissingen die hun belang raken.

- *Toegankelijk*. De informatie is voor belanghebbenden gemakkelijk beschikbaar en overzichtelijk.
- *Duidelijk over bevoegdheden*. Het college van bestuur blijft bestuurlijk verantwoordelijk. Het neemt de inbreng van belanghebbenden mee in zijn besluitvorming en communiceert het genomen besluit en de afwegingen aan de belanghebbenden. De raad van toezicht neemt bij zijn beslissingen over het vaststellen of goedkeuren van zaken eveneens de inbreng van belanghebbenden mee.
- *Actief*. De bve-instelling investeert in het genereren van inbreng van belanghebbenden. Zij zoekt de informatie op en/of stimuleert belanghebbenden om zich te uiten.

#### Belanghebbenden

De kring van belanghebbenden wordt bepaald door de maatschappelijke taak van bve-instellingen.

- De directe gebruikers van het publieke aanbod van bve-instellingen:
  - De (potentiële) deelnemers.
  - De afnemende organisaties (werkgevers, reïntegratiebedrijven, CWI).
  - Kamers van Koophandel en werkgevers- en werknemersorganisaties.
- Toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen voor een adequate onderwijsketen:
  - VMBO en HBO.
- Verantwoordelijken voor de sociaal-culturele structuur van onze samenleving:
  - De rijksoverheid.
  - De lokale overheden.
  - Sociaal maatschappelijke organisaties (welzijnsorganisaties, jeugdhulpverlening, bureaus jeugdzorg et cetera).

Vanuit zakelijk oogpunt kunnen ook afnemers van private diensten worden genoemd (zoals van het contractonderwijs) en leveranciers van diensten (zoals banken die krediet verstrekken). Die laten wij hier buiten beschouwing. Die relaties worden vormgegeven in het reguliere economische verkeer, zoals in opdrachtgever – opdrachtnemer contracten en in marketingacties.

## 6.2\_Bepalingen

a] Het college van bestuur heeft een beleid voor de dialoog met belanghebbenden in zijn werkgebied, vanuit de maatschappelijke taak van de bve-instelling.

Het beleid bevat in elk geval de volgende elementen:

- Wie de belanghebbenden zijn (zie ook 6.1.).
- Waarover en hoe informatie en verantwoording worden gegeven en inbreng bij beleidsontwikkeling wordt georganiseerd.

b] Tot de informatie en verantwoording aan externe belanghebbenden hoort in elk geval het volgende:

- Wat de bve-instelling biedt en doet:
  - Missie, beleid en doelstellingen voor de komende periode.
  - Het profiel en het concrete opleidings-assortiment en de dienstverlening.
- Wat de bve-instelling heeft gepresteerd in de afgelopen periode:
  - Prestaties in relatie tot eigen doelen die gesteld zijn, voor zover mogelijk aan de hand van benchmarks.
  - Uitkomsten van het periodieke onderzoek van de inspectie volgens door de inspectie gehanteerde overzichtstabellen.
  - Financiële prestaties conform de bepalingen voor de jaarrekening van bve-instellingen.
- Hoe bestuur en toezicht zijn ingericht en functioneren:
  - Omvang, samenstelling en bezoldiging van het college van bestuur.
  - Omvang, samenstelling en honorering van de raad van toezicht. Tevens de hoofdfuncties en belangrijkste nevenfuncties van de leden, alsmede het jaar van eerste benoeming en het einde van de lopende termijn.
  - Werkzaamheden van de raad van toezicht in het afgelopen jaar, waaronder de vergaderingen met de belangrijkste onderwerpen en de gehanteerde werkwijze bij (her)benoeming van een lid.

- Hoe de dialoog met externe belanghebbenden is ingericht:
  - Beleid ten aanzien van de dialoog met belanghebbenden (zie ook 6.2.a.)
  - De feitelijke dialoog in het afgelopen jaar.

### handreiking

#### Informatiekanalen

Naar gelang de aard van de informatie en de te bereiken belanghebbenden kan de bve-instelling haar informatiekanalen kiezen zoals:

- Website.
- Jaarverslag en jaarrekening.
- Presentatie aan genodigden.
- Pers.

### handreiking

#### Aansluiting bij informatiebehoefte

Het is goed om regelmatig te toetsen of de informatie en de informatiekanalen aansluiten bij hetgeen externe belanghebbenden belangrijk vinden:

- Door hen te betrekken bij het opstellen van een informatieplan.
- Door periodiek te toetsen of de geleverde informatie voldoet aan de behoeften van belanghebbenden.

c] Relevante belanghebbenden worden in elk geval geraadpleegd over de volgende zaken:

- De missie en het beleid voor zover het het opleidingsaanbod betreft en de dienstverlening.
- Het concrete aanbod van de bve-instelling en de locatie waar dat aanbod wordt gegeven.
- De gewenste kwaliteit van het aanbod.
- De wensen en behoeften ten aanzien van het aanbod, de dienstverlening en het functioneren van de bve-instelling in het algemeen en hoe belanghebbenden de bve-instelling daarop beoordelen.

De betrokken belanghebbenden ontvangen zo veel mogelijk terugkoppeling van het gemotiveerde besluit dat over het betreffende onderwerp is genomen.



d] Bijzondere aandacht hebben de afnemende werkgevers. De bve-instelling spant zich ervoor in dat samen met de werkgevers wordt gezocht naar optimale aansluiting bij de arbeidsmarkt en naar afstemming tussen aard en omvang van het theoretische en praktische deel van de opleiding.

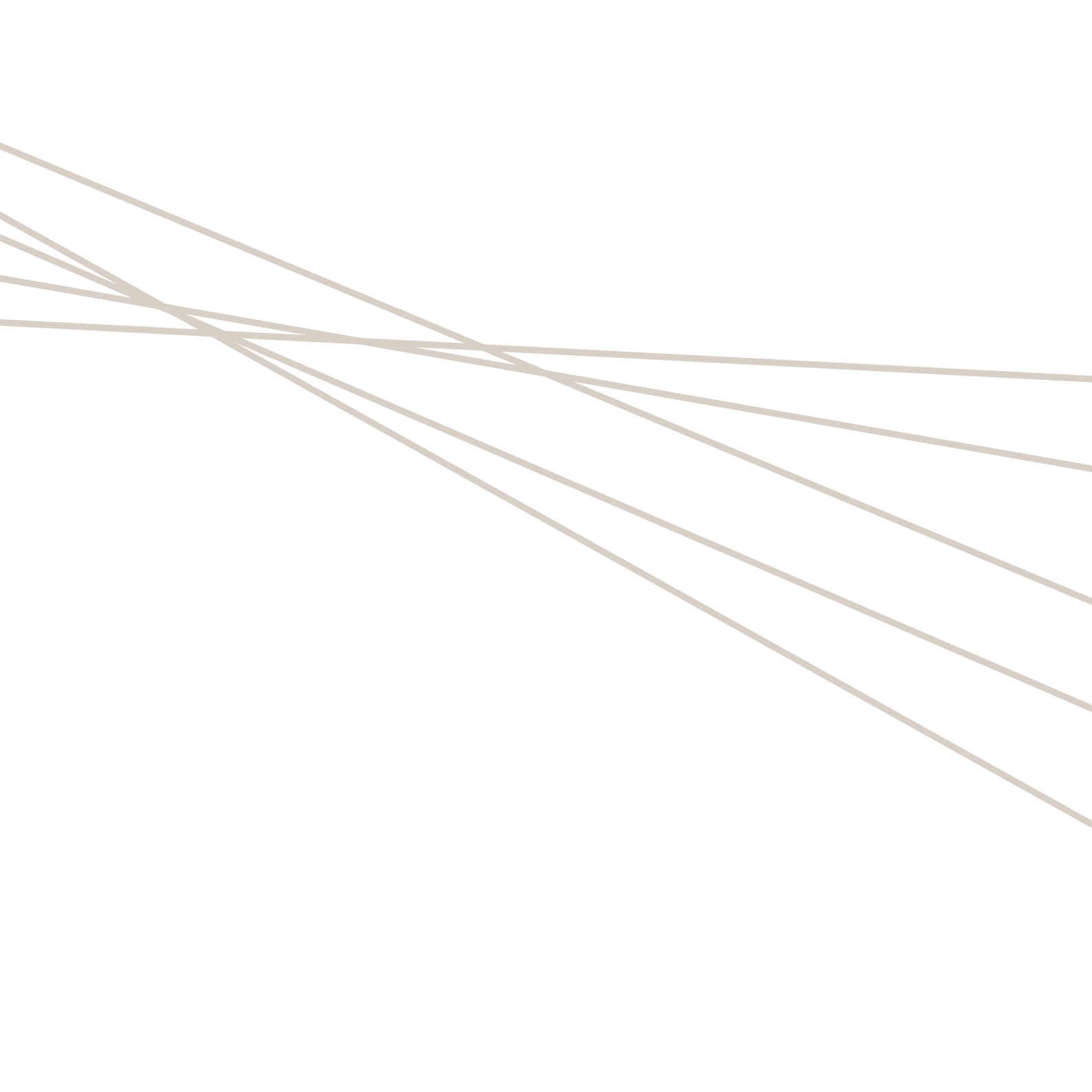
handreiking

**Organiseren van inbreng van belanghebbenden**

Dat kan op vele manieren. Enkele voorbeelden:

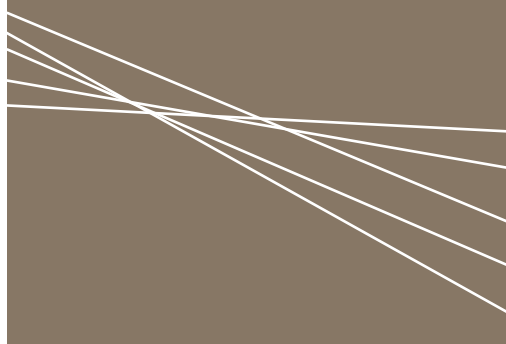
- Structurele raad van advies.
- Ad hoc klankbord of adviesgroep.
- Gebruikerspanel.
- Enquête.
- Jaarlijks bezoek aan belanghebbenden om te bespreken hoe zij terugkijken op het afgelopen jaar en wat zij wensen voor het komende jaar.
- Thematische debatten met belanghebbenden.

e] Het college van bestuur zorgt voor een (klachten)regeling die het externe belanghebbenden mogelijk maakt om hun klacht effectief aanhangig te maken en om met de instelling in gesprek te komen wanneer belanghebbenden van mening zijn dat onvoldoende effectief en efficiënt met hun opleidingsvragen en verwachtingen wordt omgegaan. Het college van bestuur zorgt ervoor dat deze (klachten)regeling bij belanghebbenden bekend kan zijn en gemakkelijk kan worden ingeschakeld.



## 7\_Relatie met de overheid

### Kijk op extern toezicht



#### **De relatie intern toezicht en extern toezicht door de overheid**

Het interne toezicht heeft een eigenstandige positie. Het is geen verlengstuk van de overheid en andersom ontslaat overheidstoezicht op deelterreinen de raad van toezicht niet van zijn toezichttaak ook op die gebieden. Wel ligt het voor de hand dat de raad bij zijn toezichttaak de wet- en regelgeving, kaders en prestatie-afspraken met de overheid meeneemt. Hij moet daarom ook bekend zijn met deze eisen en criteria van de overheid.

Andersom vraagt dat van de overheid helderheid over eisen en criteria. De navolging daarvan dient door de overheid zelf gevolgd te worden. De raad van toezicht vervangt de overheid in deze niet. De overheid dient over de nodige interventiemiddelen te beschikken bij het niet voldoen aan hetgeen de overheid vooraf heeft bepaald en dient die ook in te zetten. Ook hierbij kan de overheid geen beroep doen op de raad van toezicht.

#### **Aandachtspunten voor effectief extern toezicht door de overheid**

De aanbevelingen van de commissie zijn beperkt tot hetgeen binnen de competenties van de bve-instellingen ligt. Voor een effectieve en efficiënte inrichting van educational governance moet echter ook worden gekeken naar de samenhang met het

extern toezicht door de overheid. De commissie heeft een aantal gebieden gesignaleerd waarop verbeteringen nodig zijn.

#### *Effectieve en efficiënte informatie van bve-instellingen ten behoeve van extern toezicht*

Omvang en kwaliteit van de informatie aan de overheid (ministerie van OCW en Onderwijsinspectie) moeten relevant zijn voor deze overheid. Nu lijken bve-instellingen meer informatie te moeten genereren dan de overheid gebruikt. Ook de zich steeds verder ontwikkelende inzichten over de positie van maatschappelijke ondernemingen en over de dialoog met belanghebbenden moeten worden gebruikt om de bestaande informatievoorziening te herijken; er moet worden gezocht naar de passende proportionaliteit.

#### *Externe interventies in bve-instellingen*

Het ministerie van OCW kan nu geld van de bve-instelling terugvorderen en inhouden, bijvoorbeeld bij niet-rechtmatig verkregen of bestede middelen. Het ministerie kan ook ingrijpen in het opleidingsaanbod van de bve-instelling door de bekostiging of de licentie voor een bepaalde opleiding in te trekken, bijvoorbeeld als de kwaliteit ernstig of langdurig tekortschiet of sprake is van ondoelmatige spreiding.

De overheid heeft geen mogelijkheid om rechtstreeks in te grijpen in de raad van toezicht en het college van bestuur, tenzij in bijzondere gevallen door de rechter op basis van het Burgerlijk Wetboek. De commissie signaleert hier een lacune. Gezien het maatschappelijk belang van het adequaat voortbestaan van een bve-instelling zou bij ernstig falen van bestuur en toezicht als ultieme remedie een externe instantie moeten kunnen worden ingeschakeld. Die moet onderzoek kunnen doen naar wat er aan de hand is en de mogelijkheid hebben om de raad van toezicht en het college van bestuur te corrigeren en eventueel te ontslaan. Daarbij denkt de commissie aan een onafhankelijke instantie die bij voorkeur niet alleen voor de bve-sector werkt, maar ook voor andere onderwijssectoren en wellicht ook andere maatschappelijke ondernemingen zoals in de zorg en volkshuisvesting. Bij deze instantie zouden belanghebbenden

terecht moeten kunnen met klachten over vermeend disfunctioneren van de raad van toezicht en het college van bestuur, uiteraard ervan uitgaande dat de klachtenregeling van de betreffende bve-instelling (zie bepaling 6.2.e) voor deze klacht niet geschikt is (gebleken). De onafhankelijke instantie kan op basis daarvan een onderzoek instellen en uitspraken doen over de gegrondheid van de klacht en het functioneren van bestuur en toezicht. Daarop kan de nodige interventie volgen door de betreffende instantie zelf of door het ministerie.

#### *Wetgeving*

De commissie is bij het opstellen van haar aanbevelingen op punten in de huidige WEB gestoten die wijziging nodig maken. Dat geldt ten eerste voor de wettelijke verankering van de bestuurlijke structuur met een college van bestuur dat de integrale bestuursverantwoordelijkheid draagt en met een raad van toezicht. Die keuze impliceert andere wijzigingen in de wet betreffende de invulling van beide organen, zoals het aanwijzen van de accountant (door de raad van toezicht in plaats van het college van bestuur) en de besluitvorming over het bestuursreglement (niet alleen vaststelling door het college van bestuur, maar ook goedkeuring door de raad van toezicht). Kortom, het impliceert de uitwerking van de te scheiden functies van besturen en toezicht houden. Een aantal bve-instellingen levert een breed onderwijsaanbod en heeft daardoor te maken met verschillende wettelijke regimes, namelijk naast de WEB ook de WVO en een enkele keer ook de WHW. De commissie vraagt aandacht voor de nodige afstemming en harmonisering wat betreft bepalingen voor de inrichting van intern bestuur en toezicht.

## 8\_Implementatie

### Hoe de code in praktijk te brengen



De commissie beveelt het bestuur van de Bve Raad en daarmee ook de leden aan om deze code – uiteraard na zorgvuldige discussie – vast te stellen en de invoering daarvan ter hand te nemen.

Afhankelijk van de situatie zullen instellingen meer of minder tijd nodig hebben om hun bestuurlijke structuur aan te passen en de uitgangspunten voor goed en zorgvuldig bestuur te verankeren in statuten en reglementen. De commissie acht dan ook een overgangstermijn noodzakelijk van circa twee jaar. Het is verstandig om op dat moment te toetsen of de leden van de Bve Raad dan aan de code voldoen.

Daarnaast wijst de commissie erop dat het niet alleen gaat om het op papier voldoen aan de code. Net zo belangrijk is het feitelijk functioneren van de raden van toezicht en colleges van bestuur, en van hun onderlinge relatie. Het lijkt wenselijk om een platform voor kennisuitwisseling en professionaliseringsfaciliteiten voor leden van raden van toezicht (en van colleges van bestuur) te organiseren.

Tenslotte benadrukt de commissie dat de code als een levend document zou moeten worden gehanteerd. Periodiek vindt herijking en zo nodig bijstelling van het document plaats, gevoed door voortschrijdend inzicht in de praktijk. Zo kan de code onder de aandacht blijven en het denken over goed bestuur en toezicht scherp houden.



## Bijlage



Leden van de Bve Raad zijn instellingen die een aanbod leveren op het gebied van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. De Bve Raad telt **71 leden**.

### Leden uitgesplitst naar opleidingsaanbod

28	ROC	ROC - Regionaal Opleidingscentrum. Vallen onder OCW. WEB <sup>4</sup> van toepassing.	
13	AOC of IPC <sup>5</sup>	AOC - Agrarisch Opleidingscentrum. IPC - Innovatie Praktijk Centrum voor VO, MBO, HBO, WO. Vallen onder LNV. WEB en WVO <sup>6</sup> van toepassing.	
8	Vakinstelling	Richten zich op een bepaalde, vaak kostenintensieve bedrijfstak en worden voor een deel door die bedrijfstak gefinancierd. Vallen onder OCW. WEB van toepassing.	
1	ROC, AOC, VO	Valt onder OCW en LNV. WEB en WVO van toepassing.	Dient jaarrekening in bij directie BVE, niet bij directie VO.
12	ROC, VO	Vallen onder OCW. WEB en WVO van toepassing.	Dienen jaarrekening in bij directie BVE en directie VO.
5	Vakinstelling, VO	Vallen onder OCW. WEB en WVO van toepassing.	Dienen jaarrekening in bij directie BVE en directie VO.
1	Zorg	Instelling voor doven en slechthorenden <sup>7</sup> , met beperkte capaciteit MBO en VO. Valt primair onder VWS. AWBZ van toepassing.	Dient jaarrekening in bij directie BVE. Daarnaast verplichtingen die gelden voor zorginstellingen.
3	Diversen	2 combinaties VO, MBO, volwasseneneducatie <sup>8</sup> . Vallen onder OCW. WVO en WEB van toepassing. 1 combinatie HBO, MBO <sup>9</sup> . Valt onder OCW. WHW <sup>10</sup> en WEB van toepassing.	Dienen jaarrekening in bij respectievelijk directie VO en directie HBO.
71	Totaal		

<sup>3</sup> Informatiebron Bve Raad; gegevens over 2003

<sup>4</sup> WEB = Wet educatie en beroepsonderwijs

<sup>5</sup> Lidmaatschap Bve Raad van AOC en IPC beperkt zich tot werkgeversfunctie

<sup>6</sup> WVO = Wet op het voortgezet onderwijs

<sup>7</sup> Koninklijke Effatha Guyot Groep

<sup>8</sup> Menso Alting College en Hoornbeek College. Bijzondere wettelijke positie m.b.t. omvang van het aanbod

<sup>9</sup> Hogeschool Inholland. Bijzondere wettelijke positie m.b.t. omvang van het aanbod

<sup>10</sup> WHW = Wet op het hogere onderwijs en wetenschappelijk onderwijs

## Aanwezigheid en omvang van contractonderwijs

% contractonderwijs van de totale omzet op het gebied van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, per onderwijsinstelling		
< 10%	10% - 25%	> 25%
45	7	2 <sup>11</sup>
Aantal leden met het betreffende % contractonderwijs		

In de genoemde omzetcijfers zijn niet meegenomen:

- AOC's en IPC's. Hun gegevens zijn niet bekend bij de Bve Raad. Over het algemeen zijn het kleinere instellingen.
- De vier instellingen met dominant aanbod HBO, VO of zorg.

## Omvang

De totale omzet die de leden op het gebied van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in 2003 maakten, was circa 3 miljard euro.

Omzet op het gebied van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, per onderwijsinstelling in miljoen euro				
< € 10	€ 10 - 25	€ 25 - 50	€ 50 - 100	€ 100 - 250
6	9	12	20	7
Aantal leden met de betreffende omzet				

In 2003 stonden circa 478.000 *deelnemers* ingeschreven voor de beroepsbegeleidende of de beroepsopleidende leerweg, en circa 156.000 *deelnemers* voor educatie.<sup>12</sup>

11 Het betreft twee vakinstellingen met een percentage van 30% tot 40%.

12 Bron: Ministerie van OCW

## Rechtsvorm en bestuurlijke inrichting

- De meeste leden kennen de *stichting* als rechtsvorm.
- Een enkel lid kent de *verenigingsvorm*. Het betreft het Hoornbeek College.
- Het gros van de leden werkt met statutaire organen die zij *college van bestuur en raad van toezicht* noemen. Niet bekend is of dat overeenkomt met model IV (zie paragraaf 5.1).
- Enkele leden werken met wat zij noemen *bestuur* en *centrale directie*. Binnen het bestuur wordt soms onderscheid gemaakt tussen een algemeen en dagelijks bestuur. Niet bekend is of dat overeenkomt met model III (zie paragraaf 5.1).





Uitgave: januari 2005

Copyright: Commissie Governance Beroepsonderwijs  
in opdracht van:  
Bve Raad  
Postbus 196  
3730 AD De Bilt

Grafische verzorging: Crasborn Grafisch Ontwerpers bno,  
Valkenburg a.d. Geul

04809



