

Platform van
Raden van Toezicht
mbo-instellingen

Goed bestuur in de bve-sector

Datum inwerkingtreding: 1 januari 2009

Branchecode over bestuur,
toezicht en horizontale dialoog
in het middelbaar beroepsonderwijs
en de volwasseneneducatie



Colofon

Titel

Goed bestuur in de bve-sector

Tekst

Geert Wammes, MBO Raad

In samenwerking met

Platform Raden van Toezicht

Vormgeving en drukwerk

Drukkerij Libertas BV, Bunnik

Traffic en productie

José van den Brink

Oplage

1500

© 2009, MBO Raad

www.mбораad.nl

Goed bestuur in de bve-sector

Branchecode over bestuur,
toezicht en horizontale dialoog
in het middelbaar beroepsonderwijs
en de volwasseneneducatie

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Definities	5
1.2	Wettelijk kader	6
1.3	Opbouw en leeswijzer	7
2	Kader voor de code	8
2.1	Scheiding tussen bestuur en toezicht	9
2.2	Status van de code	9
2.3	Eigenaarschap van de code	10
2.4	Verantwoordelijkheden	10
2.5	Verantwoording	11
2.6	Evaluatie	11
3	Afspraken en handreikingen colleges van bestuur	12
3.1	Afspraken	13
3.1.1	Taken en werkwijze	13
3.1.2	Structuur en personele invulling	14
3.1.3	Nevenfuncties	15
3.1.4	Tegenstrijdige belangen leden colleges van bestuur	15
3.1.5	Integriteitscode	16
3.2	Handreikingen	16
3.2.1	Majeure beslissingen ter goedkeuring voor te leggen aan de Raad van Toezicht	16
3.2.2	Omvang van het College van Bestuur	17
3.2.3	Profielschetsen voor leden van het College van Bestuur	17

Goed bestuur in de bve-sector

4	Afspraken en handreikingen raden van toezicht	20
4.1	Afspraken	21
4.1.1	Taken en werkwijze	21
4.1.2	Samenstelling	22
4.1.3	Commissies	23
4.1.4	Externe accountant	23
4.1.5	Evaluatie van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht	23
4.1.6	Klokkenluidersregeling	24
4.1.7	Tegenstrijdige belangen leden raden van toezicht	24
4.1.8	Nevenfuncties	24
4.2	Handreikingen	25
4.2.1	Toezichttaak	25
4.2.2	Samenstelling	26
4.2.3	Profielschetsen voor leden van de Raad van Toezicht	27
4.2.4	Betrekken van externe belanghebbenden bij de benoeming van leden van de raad van toezicht	27
4.2.5	Commissies	28
4.2.6	Jaarlijkse evaluatie College van Bestuur	28
4.2.7	Accountant	29
5	Horizontale dialoog	30
5.1	Afspraken	31
5.1.1	Dialoog met externe belanghebbenden	31
5.1.2	Dialoog met personeel en studenten	31
5.1.3	Klachtenregelingen voor externe en interne belanghebbenden	32
5.1.4	Verantwoording	32
5.2	Handreikingen	33
5.2.1	Informatie aan externe belanghebbenden	33
5.2.2	Raadplegen van externe belanghebbenden	33
6	Klachtenprocedure	36
6.1	Positie in het systeem van 'checks and balances'	37
6.2	Klachtencommissie	38
6.3	Kader voor de klachtenbehandeling	38

1

Inleiding

Goed bestuur in de bve-sector

Voor u ligt de code 'Goed bestuur in de bve-sector'. Deze code bevat afspraken en handreikingen op het terrein van bestuur, toezicht en horizontale dialoog, geldend voor de instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (bve-instellingen).¹ Deze code is vastgesteld door de leden van de MBO Raad en het Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen en treedt in werking per 1 januari 2009. In deze inleiding wordt ingegaan op de definities (1.1), het wettelijk kader (1.2) en de opbouw van de code (1.3)

1.1 Definities

Het begrip governance wordt vaak gebruikt om codes als deze te typeren. In deze code wordt echter het begrip goed bestuur gehanteerd. In navolging van een definitie van het ministerie van Economische Zaken² wordt in deze code onder goed bestuur verstaan:

Goed bestuur is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.

Goed bestuur heeft dus vooral te maken met intern toezicht (de raden van toezicht), bestuur (de colleges van bestuur) en de horizontale dialoog met belanghebbenden.

Het begrip belanghebbenden wordt in deze code als volgt gebruikt:

- Prioritaire belanghebbenden: de studenten.
- Interne belanghebbenden: het personeel van de instelling (onderwijsgevend en onderwijsondersteunend).
- Externe verticale belanghebbenden: de rijksoverheid en organisaties die de overheid vertegenwoordigen, met wie een wettelijke verankerde toezichts- en verantwoordingsrelatie bestaat.
- Externe horizontale belanghebbenden: het afnemende beroepenveld (bedrijfsleven, non-profitinstellingen), de lokale overheid (gemeenten), aanbieders van andere publieke diensten en producten (re-integratiebedrijven, centra voor werk en inkomen, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, jeugdzorg en -hulpverlening, justitie en politie e.d.), werkgevers- en werknemersorganisaties in de regio, brancheorganisaties in het bedrijfsleven, toeleverende en afnemende scholen en andere regionale partijen zoals de Kamers van Koophandel.

De begrippen verantwoording en dialoog worden als volgt gebruikt:

- Interne verantwoording: verantwoording van het middenmanagement aan het College van Bestuur en van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht van de instelling.
- Verticale verantwoording: verantwoording van de instelling aan de rijksoverheid en de Inspectie van het Onderwijs.
- Horizontale dialoog: de dialoog van de instelling met de belanghebbenden zoals hierboven gedefinieerd.

Voor het laatste wordt veelal de term 'horizontale verantwoording' gebruikt. In deze code gebeurt dat niet, omdat legitimering en verantwoording in de verticale relatie tussen de instellingen en de rijksoverheid plaatsvinden. Horizontaal gaat het niet zozeer om verantwoording in de strikte betekenis van dit woord, maar om een permanente dialoog met de belanghebbenden.

1.2 Wettelijk kader

Het parlement heeft een wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) inzake colleges van bestuur en raden van toezicht aangenomen.³ Deze wetswijziging en de code worden beschouwd als elkaars complementen.

De wetswijziging regelt in hoofdlijnen de volgende zaken:

1. Het College van Bestuur is formeel het bevoegd gezag van een bve-instelling.
2. Een bve-instelling kent een Raad van Toezicht, die wettelijk een aantal bevoegdheden krijgt:
 - benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de colleges van bestuur;
 - goedkeuren van de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag, het strategisch meerjarenplan en het bestuursreglement;
 - toezien op het naleven van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode;
 - toezien op het rechtmatig verwerven en het doelmatig en rechtmatig besteden van de rijksmiddelen;
 - aanwijzen van de accountant;
 - verantwoording afleggen over de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden in het jaarverslag.
3. Er is sprake van een branchecode voor goed bestuur en het bevoegd gezag legt verantwoording af (in het jaarverslag) over de omgang met deze branchecode. Bij ministeriële regeling wordt de code 'Goed bestuur in de bve-sector' aangewezen als deze branchecode.

Goed bestuur in de bve-sector

4. Er is sprake van een bestuursreglement, waarin worden geregeld:
- de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en de wijze waarop conflicten daartussen worden geregeld;
 - de wijze waarop het College van Bestuur zijn taken uitoefent;
 - indien de instelling organisatorische eenheden bevat: welke dat zijn, welke taken en bevoegdheden worden opgedragen of overgedragen aan het bestuur van deze eenheden, de verhouding tussen het bestuur van de eenheden en het College van Bestuur en de samenstelling, wijze van benoeming en werkwijze van het bestuur van de eenheden.

Het bestuursreglement en wijzigingen daarin worden aan de minister gezonden.

5. Het is mogelijk om in plaats van een Raad van Toezicht en een College van Bestuur één orgaan te maken (het bestuur van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt), waarin toezichthouders en bestuurders samen zitting hebben en waarin de scheiding van bestuur en toezicht geen organieke, maar een functionele is. De taken en bevoegdheden van de toezichthouders en van de bestuurders in dat orgaan zijn dan gelijk aan die van de toezichthouders in een afzonderlijke Raad van Toezicht en die van bestuurders in een afzonderlijk College van Bestuur. De wet spreekt in dit verband van 'overeenkomstige toepassing'.⁴ Als een instelling voor deze afwijking van het hoofdmodel RvT/CvB kiest, worden de redenen daarvoor verantwoord in het jaarverslag en wordt in het bestuursreglement opgenomen hoe de functionele scheiding tussen bestuur en toezicht in dat ene orgaan wordt gewaarborgd.

1.3 Opbouw en leeswijzer

In deze code worden allereerst de onderliggende principes als kader voor de code aangegeven. Dat gebeurt in hoofdstuk 2. Dit kader is een onderdeel van de code. Deze principes leggen de basis onder de verdere afspraken. De afspraken en handreikingen rond de colleges van bestuur, de raden van toezicht en de horizontale dialoog staan bij elkaar in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 de klachtenprocedure aangegeven. Deze stelt belanghebbenden in staat klachten in te dienen, indien zij van mening zijn dat de code niet wordt nageleefd en er in hun ogen tevens geen sprake is van plausibele redenen om dat niet te doen.

2

Kader voor de code

Goed bestuur in de bve-sector

In dit hoofdstuk worden de principes en uitgangspunten genoemd, die ten grondslag liggen aan de afspraken en handreikingen in deze code. Achtereenvolgens komen aan de orde: de scheiding tussen bestuur en toezicht (2.1), de status van de code (2.2), het eigenaarschap van de code (2.3), de verantwoordelijkheden (2.4), de verantwoording (2.5) en de evaluatie (2.6). Samen vormen deze principes en uitgangspunten het kader voor deze code.

2.1 Scheiding tussen bestuur en toezicht

Goed bestuur in het onderwijs staat ten dienste van goed onderwijs. Goed bestuur is te beoordelen vanuit deze dienstbaarheid (en is daarmee een middel en geen doel op zich) en vanuit bestuurlijke principes.

Bij goed bestuur is één van deze bestuurlijke principes dat bij macht tegenmacht hoort. Bij spelers horen tegenspelers. Daarom is scheiding van bestuur en toezicht een wezenlijk principe bij goed bestuur. Zonder goed toezicht geen goed bestuur, en omgekeerd. Aan de scheiding tussen bestuur en toezicht kan niet worden getornd. Toezichthouders en bestuurders hebben een verschillende positie en verantwoordelijkheid en moeten niet op elkaars stoel gaan zitten.

Op welke wijze de bve-instellingen intern vorm geven aan de scheiding, is aan de instellingen zelf. De voorkeur gaat, ook in de wetgeving, uit naar een organieke scheiding met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Een functionele scheiding⁵ is ook mogelijk. In dat geval zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de toezichthouders en de bestuurders exact gelijk zijn aan die in een model met een organieke scheiding. De wet zegt dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de toezichthouders en bestuurders bij een organieke scheiding van overeenkomstige toepassing zijn op het model met een functionele scheiding.⁶ Er is een goede onderbouwing nodig van een keuze voor een andere invulling dan het model Raad van Toezicht en College van Bestuur (zie verder onder 2.5).

2.2 Status van de code

Er is in deze code door de bestuurders en toezichthouders gekozen voor de status 'pas toe of leg uit'. Deze status past bij de autonomie en variëteit van de bve-instellingen en bij de verhoudingen tussen de rijksoverheid en de bve-instellingen. Ook doet deze status recht aan de verhoudingen tussen de toezichthouders en het Platform Raden van Toezicht en tussen de bestuurders en de MBO Raad. Tenslotte is de 'pas toe of leg uit' status in andere, vergelijkbare semi-publieke sectoren de meest gebruikelijke status. Deze status betekent echter geen vrijblijvendheid. De instellingen kunnen alleen

beargumenteerd afwijken van de afspraken in deze code en moeten zich in de jaarverslaggeving (het Geïntegreerd Jaardocument) verantwoorden over het omgaan met de code.

Het begrip afspraken duidt er op dat de toezichthouders en de bestuurders in de bve-sector gezamenlijk een bepaalde invulling van goed bestuur nastreven en elkaar daarop willen aanspreken.

In de code staan ook handreikingen, die de status hebben van tips en suggesties, die al dan niet gebruikt kunnen worden.

2.3 Eigenaarschap van de code

De toezichthouders in de bve-sector, vertegenwoordigd door het Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen en de bestuurders van de bve-instellingen, verenigd in de MBO Raad, zijn gezamenlijk de eigenaren van deze code. Hiermee wordt recht gedaan aan het gegeven dat in deze code afspraken en handreikingen staan over zowel raden van toezicht als colleges van bestuur.

2.4 Verantwoordelijkheden

Voor een plaatsbepaling van deze code in het bestuurlijke krachtenveld zijn de volgende verantwoordelijkheden van belang:

- De bve-instellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de invulling van goed bestuur binnen de eigen instelling. Dit is een verantwoordelijkheid van de raden van toezicht en de colleges van bestuur. De instellingen nemen daarbij naast de wetgeving ook de afspraken in deze code in acht.
- De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de wetgeving op het terrein van goed bestuur in de bve-sector. Deze wetgeving is globaal (zie onder 1.2) en doet recht aan autonomie van de instellingen bij de inrichting op instellingsniveau.
- De inspectie houdt namens de rijksoverheid toezicht op de bve-instellingen. Het bestuurlijk vermogen van de instelling is voor de inspectie een belangrijk uitgangspunt bij het toezicht. Naarmate het bestuurlijk vermogen van de instelling, waaronder het intern toezicht, beter is ontwikkeld, kan de inspectie meer van eigen onderzoeks- en interventiemogelijkheden afzien.
- Het Platform Raden van Toezicht is een van de twee partijen waarin de code wordt vastgesteld en is mede-opdrachtgever voor de onafhankelijke klachtencommissie (zie hoofdstuk 6). Het Platform biedt toezichthouders tevens de gelegenheid tot ervaringsuitwisseling en professionalisering op gebieden die o.a. tot de reikwijdte van de code kunnen behoren.
- De MBO Raad is de andere partij die de code vaststelt en is mede-opdrachtgever voor

Goed bestuur in de bve-sector

de onafhankelijke klachtencommissie (zie hoofdstuk 6). Verder houdt de MBO Raad zich op het terrein van goed bestuur bezig met belangenbehartiging en dienstverlening.

2.5 Verantwoording

In het bovenstaande is duidelijk geworden dat bve-instellingen de mogelijkheid hebben om van de wet en van de code af te wijken. Bij de wetgeving gaat het om het afwijken van het model van een van elkaar gescheiden Raad van Toezicht en een College van Bestuur, door een keuze voor een functionele in plaats van een organieke scheiding. In de wet is een verplichting opgenomen om dit jaarlijks te verantwoorden. Bij de code gaat het om het afwijken van de daarin opgenomen afspraken, gezien de 'pas toe of leg uit' status. Het kan dan om allerlei afspraken gaan. De wet schrijft tevens voor dat de instellingen zich verantwoorden over de wijze van omgaan met de code. Dat gebeurt via het Geïntegreerd Jaardocument.

2.6 Evaluatie

Deze code treedt in werking op 1 januari 2009. Bestuurders (MBO Raad) en toezichthouders (Platform Raden van Toezicht) nemen de verantwoordelijkheid op zich om de werking van deze code voor 1 januari 2012 gezamenlijk te evalueren. De vormgeving van deze evaluatie wordt te zijner tijd in onderling overleg bepaald.

3

Afspraken en handreikingen colleges van bestuur

Goed bestuur in de bve-sector

In dit hoofdstuk wordt uitgegaan van de positie van de colleges van bestuur als het bevoegd gezag i.c. het bestuur van de bve-instelling. Eerst worden de afspraken rond de colleges van bestuur aangegeven. Vervolgens worden handreikingen aangegeven.

3.1 Afspraken

3.1.1 Taken en werkwijze

1. Het College van Bestuur bestuurt de bve-instelling. Hem komen alle taken en bevoegdheden toe die tot het bestuur van de bve-instelling behoren en alle taken en bevoegdheden die de wet neerlegt bij het bevoegd gezag. Het College van Bestuur is daarvoor eindverantwoordelijk en daarop aanspreekbaar. 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 het zorgen voor de realisatie daarvan. Het gaat ook om het organiseren van de nodige (financiële) middelen en het beheren van het vermogen.
 - verantwoordelijk is voor het naleven van de wet- en regelgeving en het nakomen van afspraken gemaakt met ministeries en andere partners. Waar sprake is van verschillende inkomstenstromen zorgt het College van Bestuur voor een heldere scheiding in de verantwoording.
 - 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 het bestuursreglement en/of een procuratieregeling.
2. Het College van Bestuur richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen en behartigt op deze wijze het belang van de instelling en de relevante belanghebbenden, primair de studenten.
3. Het College van Bestuur zorgt voor actuele informatie over de behoeften en wensen van belanghebbenden en neemt die aantoonbaar mee in zijn afweging en besluitvorming over zaken die ook voor de belanghebbenden relevant zijn.
4. Het College van Bestuur vraagt de Raad van Toezicht in elk geval goedkeuring voor:
 - de visie op basis waarvan het College van Bestuur wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat en de onderwijsdoelstellingen die daarvan afgeleid worden;
 - het strategisch meerjarenplan, de begroting, het jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag;

- (wijzigingen in) het bestuursreglement;
 - besluiten tot statutenwijziging of ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling;
 - overige majeure beslissingen, op voorstel van het College van Bestuur te bepalen door de Raad van Toezicht en vast te leggen in de statuten en/of het bestuursreglement.
5. Het College van Bestuur legt aan de Raad van Toezicht verantwoording af over de gang van zaken in de bve-instelling en over zijn eigen functioneren. Het verschaft de Raad van Toezicht daartoe op actieve basis de nodige informatie.
 6. Het College van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht verder alle informatie die deze nodig heeft voor zijn toezichttaak, waaronder informatie over de behoeften en wensen van belanghebbenden die het College van Bestuur heeft meegewogen in zijn besluitvorming, informatie over wet- en regelgeving en afspraken met overheden en externe belanghebbenden.
 7. 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 deze open te bespreken.
 8. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de overheid conform de bepalingen van de overheid.
 9. De taken en werkwijze van het College van Bestuur worden vastgelegd in de statuten en/of het bestuursreglement.

3.1.2 Structuur en personele invulling

1. De Raad van Toezicht stelt de gewenste omvang van het College van Bestuur vast.
2. Als er een meerhoofdig College van Bestuur is, wordt duidelijk omschreven 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 het bestuursreglement dat de goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht.
3. De voorzitter van het College van Bestuur is specifiek verantwoordelijk voor de leiding en coördinatie binnen het college en is voor de Raad van Toezicht het primaire aanspreekpunt namens het College van Bestuur.
4. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning, de contractduur, de rechtspositie en andere arbeidsvoorwaarden voor de leden van het College van Bestuur.

Goed bestuur in de bve-sector

5. De kwaliteit van de invulling van het College van Bestuur sluit aan bij hetgeen de instelling in een bepaalde periode nodig heeft. Daartoe wordt gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:
 - De Raad van Toezicht werkt bij de werving en selectie van leden van het College van Bestuur met vooraf door het College van Bestuur opgestelde en openbaar gemaakte profielen voor de leden van het College van Bestuur. De ondernemingsraad en de studentenraad⁷ hebben adviesrecht over deze profielen.⁸
 - De Raad van Toezicht evalueert 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.
6. Hoogte en structuur van de beloning van de leden van het College van Bestuur, alsmede de ontslagregeling 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.
7. Het is voor leden van de Raad van Toezicht toegestaan om benoemd te worden in of te solliciteren naar een functie in het College van Bestuur bij dezelfde instelling als waar zij toezichthouder zijn of zijn geweest, of bij een instelling die daaruit voortkomt..
8. Bij belet of ontstentenis van alle leden van het College van Bestuur voorziet de Raad van Toezicht in het bestuur van de stichting, met dien verstande dat de leden van de Raad van Toezicht niet zelf langer dan noodzakelijk het bestuur kunnen vormen
9. Afspraken over de wijze waarop bovenstaande bepalingen worden ingevuld, worden vastgelegd in de statuten en/of het bestuursreglement.

3.1.3 Nevenfuncties

1. Voor het aanvaarden van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie door een lid van het College van Bestuur wordt goedkeuring gevraagd aan de Raad van Toezicht.
2. De Raad van Toezicht stelt criteria vast, op grond waarvan hij zijn goedkeuring verleent of onthoudt aan nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur.
3. De relevante nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur worden in het jaarverslag openbaar gemaakt.

3.1.4 Tegenstrijdige belangen leden colleges van bestuur

1. Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling van leden van het College van Bestuur die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De Raad van Toezicht bewaakt dat.

2. Het lid van het College van Bestuur 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 een tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.
3. 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.
4. Een lid van het College van Bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij dat lid een tegenstrijdig belang heeft.
5. Structurele belangenverstrengeling van een lid van het College van Bestuur is niet toegestaan. Van structurele belangenverstrengeling 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 financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is. Uitgesloten zijn rechtspersonen waarin de betreffende bve-instelling deelneemt.

3.1.5 Integriteitscode

Het College van Bestuur draagt zorg voor een integriteitscode. Daarin kunnen spelregels worden opgenomen over het omgaan met publieke middelen, collega's en medewerkers in de organisatie, andere bve-instellingen,⁹ onderhandelingspartners, public relations en public affairs, invitaties en geschenken van derden met zakelijk belang bij de instelling en het uitsluiten van voordelen aan derden. De inhoud van de integriteitscode wordt bepaald door het College van Bestuur, na overleg met de ondernemingsraad.

3.2 Handreikingen

3.2.1 Majeure beslissingen ter goedkeuring voor te leggen aan de Raad van Toezicht

Suggesties hiervoor 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

Goed bestuur in de bve-sector

bve-instelling;

- fuseren met een andere instelling;
- het splitsen van de instelling in twee of meer instellingen;
- 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 een geldlening en/of een 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.

3.2.2 Omvang van het College van Bestuur

Bepalend voor het aantal leden van het College van Bestuur zijn in eerste instantie de omvang, complexiteit en de diversiteit van de bestuurstaak.

Daarbij kan worden gekeken naar:

- de kenmerken van de instelling;
- de positie in en bestuurlijke relaties met de omgeving;
- de bestuursopgaven in de komende jaren;
- de invulling van 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 het volgende:

- Bij een eenhoofdig College van Bestuur is de kans op ongezonde machtsconcentratie groter en is er de zorg voor continuïteit in het bestuur, in geval van uitval door bijvoorbeeld ziekte of disfunctioneren.
- Bij een meerhoofdig College van Bestuur vragen de verdeling van taken, de verantwoording als collectief en als bestuurslid, de onderlinge relaties en met name de coördinatie bijzondere aandacht.

3.2.3 Profielschetsen voor leden van het College van Bestuur

Aanbevolen wordt regelmatig nieuwe profielschetsen op te stellen, die passen bij de specifieke kenmerken en de stand van zaken van de instelling op een bepaald moment en

bij haar toekomstplannen. Aandachtspunten bij het ontwikkelen van de profielschetsen zijn:

- 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 collega-bestuurder(s):
 - complementariteit;
 - teamvorming.
- Bezit van kwaliteiten die nodig zijn voor specifieke aandachtsgebieden of portefeuilles.

Belangrijke algemeen geldende profielkenmerken zijn:

- leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten, strategisch denkvermogen en besluitvaardigheid;
- affiniteit met onderwijs in het algemeen en de bve-sector in het bijzonder;
- gezag uitstralen;
- gemakkelijk optreden binnen een professionele organisatie en diverse extern netwerken;
- 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.

4

Afspraken en handreikingen raden van toezicht

Goed bestuur in de bve-sector

In dit hoofdstuk wordt uitgegaan van de positie van de raden van toezicht als de interne toezichthouder binnen de bve-instelling.

Eerst worden de afspraken rond de raden van toezicht aangegeven. Vervolgens worden handreikingen aangegeven, die de status hebben van tips en suggesties.

4.1 Afspraken

4.1.1 Taken en werkwijze

1. De Raad van Toezicht:

- houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur vanuit de maatschappelijke doelstellingen van de instellingen en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen;
- houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen de bve-instelling;
- zorgt voor een goed College van Bestuur, onder meer door benoeming, schorsing, ontslag en jaarlijkse evaluatie van de bestuurders;
- geeft of onthoudt goedkeuring aan beslissingen van het College van Bestuur;
- staat het College van Bestuur met raad ter zijde en fungeert als klankbord;
- zorgt 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 instelling.

2. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht, dat wil zeggen op alle aspecten van de bve-instelling en neemt daarbij alle relevante belangen in overweging. De raad richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen en behartigt op deze wijze het belang van de instelling en de relevante belanghebbenden, primair de studenten. De raad toetst de afwegingen die het College van Bestuur heeft gemaakt, waarbij hij al deze belangen meeneemt.
3. De Raad van Toezicht heeft goedkeuringsbevoegdheid bij in ieder geval de volgende besluiten van het College van Bestuur:
- de visie op basis waarvan het College van Bestuur wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat;
 - het strategisch meerjarenplan, de begroting, het jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag;
 - het bestuursreglement;

- besluiten tot statutenwijziging of ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling;
 - overige majeure beslissingen, te bepalen door het College van Bestuur en vast te leggen in de statuten en/of het bestuursreglement.
4. De Raad van Toezicht heeft het recht 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.
 5. De taken en werkwijze van de Raad van Toezicht worden vastgelegd in de statuten en/of het bestuursreglement.

4.1.2 Samenstelling

1. 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.
2. 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 desbetreffende vacature.
 - Alle profielschetsen worden voor advies voorgelegd aan het College van Bestuur, de ondernemingsraad en de studentenraad.¹⁰
 - Er worden afspraken gemaakt over de procedure voor werving en selectie: de stappen die gezet worden en wie wat doet.
 - De procedure voor werving en selectie is bij voorkeur openbaar.
3. De zittingsperiode van de leden van de Raad van Toezicht is vier jaar. Er kan één keer worden herbenoemd. Bij herbenoeming wordt het desbetreffende lid beoordeeld op basis van zijn competenties in relatie tot de (herijkte) profielschets.
4. De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden vast dat zodanig is samengesteld dat enerzijds regelmatig fris bloed kan worden aangetrokken en anderzijds continuïteit wordt gewaarborgd.
5. Leden van de Raad van Toezicht ontvangen een honorering. De Raad van Toezicht stelt de hoogte van deze 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.
6. Eén lid van de Raad van Toezicht wordt benoemd op bindende voordracht van de ondernemingsraad, indien de ondernemingsraad van dit wettelijke recht gebruik wil maken.¹¹

Goed bestuur in de bve-sector

7. Voormalige leden van het College van Bestuur, voormalige werknemers of iemand die belangrijke zakelijke relaties heeft gehad met de bve-instelling, kunnen geen lid van de Raad van Toezicht in dezelfde instelling of een daaruit voortkomende instelling worden.
8. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk van (deel)belangen van de bve-instelling. De leden functioneren zonder last of ruggespraak, ook als zij op voordracht van (een) bepaalde groepering(en) zijn benoemd.
9. 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 daarvoor het primaire aanspreekpunt.
10. De Raad van Toezicht zorgt ervoor dat hij kan beschikken over een secretariaat dat ondersteuning levert. Het secretariaat kan van binnen en buiten de bve-instelling komen en functioneert onafhankelijk. De Raad van Toezicht wordt daartoe financieel in de gelegenheid gesteld door de bve-instelling.
11. Alle zaken de samenstelling betreffend worden geregeld in de statuten en/of het bestuursreglement.

4.1.3 Commissies

Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, samenstelling van door de Raad van Toezicht in te stellen commissies wordt vastgelegd in een commissiereglement.

4.1.4 Externe accountant

1. De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant.
2. De opdrachtverlening tot eventuele niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant wordt goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
3. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering(en) van de Raad van Toezicht bij, waarin wordt gesproken over de jaarrekening en de managementletter.
4. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijktijdig aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.
5. Om de zes jaar vindt een gemotiveerde heroverweging van de keuze voor de accountant plaats.

4.1.5 Evaluatie van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks de leden van het College van Bestuur en - bij een meerhoofdig College van Bestuur- eveneens 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.

2. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen inrichting en functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden. Dat gebeurt in afwezigheid van het College van Bestuur. Het College van Bestuur geeft vooraf aan hoe het 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.
3. De werkwijze ten aanzien van de evaluatie van College van Bestuur en Raad van Toezicht wordt vastgelegd in het bestuursreglement.

4.1.6 Klokkenluidersregeling

De Raad van Toezicht draagt zorg voor een klokkenluidersregeling die het werknemers van de instelling mogelijk maakt zonder benadeling van hun belangen de Raad van Toezicht te informeren over vermeende onregelmatigheden binnen de instelling. Deze regeling is transparant en toegankelijk. De Raad van Toezicht draagt zorg voor een correcte afwikkeling.

4.1.7 Tegenstrijdige belangen leden raden van toezicht

1. Elke vorm en schijn van belangenverstremming van leden van de Raad van Toezicht die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De voorzitter van de Raad van Toezicht bewaakt dat.
2. Het lid van de Raad van Toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en zijn collega-leden en verschaft alle relevante informatie. De Raad van Toezicht beslist of er sprake is van tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.
3. Een lid van de Raad van Toezicht verlaat de vergadering bij discussie en besluitvorming over een onderwerp waarbij dat lid een tegenstrijdig belang heeft.
4. Structurele belangenverstremming van een lid van de Raad van Toezicht is niet toegestaan. Van structurele belangenverstremming 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 de Raad van Toezicht financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is. Uitgesloten zijn rechtspersonen waarin de betreffende bve-instelling deelneemt.

4.1.8 Nevenfuncties

Relevante nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht worden openbaar gemaakt in het jaarverslag van de instelling, i.c. het onderdeel waarin de Raad van Toezicht verantwoording aflegt over zijn handelen.

4.2 Handreikingen

4.2.1 Toezichttaak

Om zijn toezichttaak adequaat uit te kunnen voeren:

- expliciteert de Raad van Toezicht de criteria waarmee hij toezicht houdt, bijvoorbeeld in een toetsingskader;
- geeft hij het College van Bestuur aan welke informatie hij wanneer nodig heeft.

De Raad van Toezicht betreft bij zijn toezichttaak ook criteria van externe toezichthouders (waaronder het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs) en andere afspraken die het College van Bestuur met externe belanghebbenden heeft gemaakt. De Raad van Toezicht doet dat vanuit een zelfstandige 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 van een P&C-cyclus zijn:

- strategisch meerjarenplan, met doelstellingen op langere termijn;
- jaarplan en –begroting, met targets voor de korte termijn;
- periodieke monitoring en verantwoording van de voortgang, voorzien van uitleg en zo nodig voorstellen voor bijsturing.

Daarnaast zijn er systemen nodig voor interne risicobeheersing en -controle. Dat is de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat deze systemen 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;
- beschikken over een intern waarschuwingssysteem als zich risico's voordoen;
- helderheid over te nemen stappen bij risico's;
- handleiding voor de inrichting van de (financiële) verslaglegging en de voor de

opstelling daarvan te volgen procedures;

- procedures voor tijdige, betrouwbare, volledige informatie over financiën en cruciale bedrijfsprocessen.

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

- Tenminste 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 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 Raad van Toezicht overlegt tenminste eenmaal per jaar met de ondernemingsraad en de studentenraad over de algemene gang van zaken in de instelling. De Raad van Toezicht overlegt hierover vooraf met het College van Bestuur. Als zo'n overleg plaatsvindt, neemt (een lid van) het College van Bestuur tevens aan het overleg deel.
- 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.

4.2.2 Samenstelling

Het verdient geen aanbeveling om politieke ambtsdragers en ambtenaren die op het werkterrein van de bve-sector beslissingsbevoegd zijn, lid van de Raad van Toezicht te laten zijn.

Er kan verder worden geïnvesteerd in meer variëteit in de samenstelling van de raden van toezicht. Dit kan gebeuren door onder meer open vormen van werving en selectie van nieuwe leden en vraagt aldus om het volgende:

- naleving van de bepaling in de code over de maximale zittingstermijn van vier jaar (met daarna maximaal eenmaal herbenoeming) voor de leden van de Raad van Toezicht;
- na een fusie niet opnieuw beginnen met het tellen van de zittingstermijnen;
- toepassen van een meer open vorm van coöptatie. Dit krijgt vorm door bijvoorbeeld onafhankelijke externe personen te betrekken bij de werving en selectie en door een transparante benoemingsprocedure te doorlopen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een profielschets en waarbij ook (met oog voor de kosten) wordt geworven via

Goed bestuur in de bve-sector

speciale databanken of werving- en selectiebureaus die zich richten op de gewenste doelgroepen.

4.2.3 Profielschetsen voor leden van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkt met een profielschets voor de raad als collectief, waaruit profielschetsen voor de afzonderlijke leden worden afgeleid. De profielschetsen worden steeds 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) en strategisch bestuurlijke inzichten met betrekking tot grote organisaties (alle leden);
- branche kennis (enkele leden);
- onderwijsdeskundigheid (tenminste een van de 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 (alle leden).

Elke toezichthouder is geschikt om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Ook al kunnen individuele leden van de Raad van Toezicht specifieke deskundigheden hebben; alle leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het integrale toezicht.

4.2.4 Betrekken van externe belanghebbenden bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht

Voor de interne belanghebbenden (personeel en studenten) wordt bij wet betrokkenheid bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht geregeld. Het gaat daarbij om een adviesrecht voor de ondernemingsraad en de studentenraad over de profielen voor de leden van de Raad van Toezicht en een recht op een bindende voordracht voor de ondernemingsraad voor één lid van de Raad van Toezicht.

Ook externe horizontale belanghebbenden (zie definitie in hoofdstuk 1) kunnen op vrijwillige basis bij de benoeming worden betrokken. Er zijn verschillende mogelijkheden om deze belanghebbenden te betrekken:

- informeren over de profielschets voordat de Raad van Toezicht daarover beslist. De Raad van Toezicht kan opmerkingen van de belanghebbenden dan nog in zijn besluit meenemen;
 - adviesrecht over de profielschets;
 - voordracht van een kandidaat, die vervolgens opereert zonder last of ruggespraak.
- Over de profielschets en de kandidaat is altijd vooraf overleg met het College van Bestuur.

4.2.5 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: deze richt zich op (financiële) informatievoorziening, werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen, naleving van aanbevelingen van externe accountant, toepassing van ICT et cetera;
- remuneratiecommissie: deze richt zich onder meer op het beloningsbeleid voor het College van Bestuur en de hoogte van beloning voor individuele leden;
- selectie- en benoemingscommissie: deze richt zich onder meer op het opstellen van profielschetsen voor de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, het organiseren van de periodieke (zelf)evaluatie en het doen van voorstellen voor benoeming;
- commissie identiteit, bijvoorbeeld voor instellingen met een bepaalde levensbeschouwelijke signatuur;
- onderwijscommissie: deze richt zich onder meer op de onderwijsvisie, de kwaliteit en toegankelijkheid van het onderwijs.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, samenstelling en werkwijze van eventuele commissies worden vastgelegd in een commissiereglement.

4.2.6 Jaarlijkse evaluatie College van Bestuur

Tot de inhoud van de evaluatiegesprekken hoort onder meer:

- de realisatie van de prestaties van de bve-instelling;
- de bijdrage van de leden van het College van Bestuur aan de prestaties van het afgelopen jaar;
- de verwachte aansluiting van diens competenties bij hetgeen in de toekomst nodig is;
- het functioneren in/als een team (bij meerhoofdig College van Bestuur);
- de relatie met de Raad van Toezicht;

Goed bestuur in de bve-sector

- toekomstverwachtingen en –wensen van de leden 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 de leden van het College van Bestuur in een vergadering buiten de aanwezigheid van het College van Bestuur.
- De Raad van Toezicht kan worden gevoed door zelfevaluatie van (de leden 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.

4.2.7 Accountant

Bij het om de zes jaar heroverwegen van de keuze voor de accountant kan de Raad van Toezicht niet alleen van bedrijf wisselen, maar ook van persoon binnen hetzelfde bedrijf.

5

Horizontale dialoog

Goed bestuur in de bve-sector

In dit hoofdstuk wordt het begrip horizontale dialoog gebruikt voor de dialoog met enerzijds de prioritaire en interne belanghebbenden en anderzijds de externe horizontale belanghebbenden. Voor een definitie van deze begrippen wordt verwezen naar hoofdstuk 1. Goed bestuur is niet compleet zonder een gedegen relatie met de belanghebbenden en zonder een adequaat stelsel van medezeggenschap binnen de instelling. De bve-instellingen, met hun hoofdtaak in de regio¹² en opererend als maatschappelijke ondernemingen, hebben er baat bij aan de dialoog met de externe horizontale belanghebbenden een actieve invulling te geven.

5.1 Afspraken

5.1.1 Dialoog met externe belanghebbenden

1. De bve-instellingen hebben als maatschappelijke ondernemingen de taak om een actieve en dynamische relatie met hun omgeving te onderhouden, gericht op:
 - het betrekken van de omgeving bij missie, visie, strategie, beleid, aanbod en kwaliteitszorg van de instelling;
 - het informeren over wat de instelling ten behoeve van de omgeving doet;
 - het betrekken van de partners waarmee wordt samengewerkt (zoals bijvoorbeeld leerbedrijven) bij de uitvoering en evaluatie van de opleidingen.
2. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de dialoog met de externe belanghebbenden, vanuit de maatschappelijke taak van de bve-instelling. Het beleid voor deze dialoog bevat in elk geval de volgende elementen:
 - wie de belanghebbenden zijn;
 - welke belanghebbenden waarbij worden betrokken;
 - hoe de belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling worden betrokken;
 - waarover, hoe en wie welke informatie wordt gegeven.

5.1.2 Dialoog met personeel en studenten

In deze paragraaf wordt van de wetgeving over de medezeggenschap in de bve-sector uitgegaan, die inhoudt dat er een ondernemingsraad (wettelijke basis: de WOR) en een studentenraad (wettelijke basis: de WEB) zijn, met concreet omschreven advies- en instemmingsbevoegdheden en andere rechten.

1. De colleges van bestuur geven vorm aan een professionele relatie met het personeel en de studenten:
 - het personeel in de rol van werknemer én professional;
 - de studenten in de rol van contractpartner én onderwijsnemer.

2. De medezeggenschap binnen de instellingen wordt niet alleen naar de letter van de wet (rechten, procedures, bevoegdheden), maar ook naar de geest van de wet vormgegeven. Het personeel en de studenten worden als volwaardige gesprekspartners beschouwd en er wordt vormgegeven aan zakelijke en volwassen verhoudingen, zowel binnen als buiten de formele medezeggenschap.
3. De instellingen geven vorm aan de afspraken die in het professioneel statuut worden gemaakt tussen de MBO Raad en de onderwijsvakorganisaties.¹³

5.1.3 Klachtenregelingen voor externe en interne belanghebbenden

In hoofdstuk 6 van deze code is de klachtenprocedure opgenomen, die gebruikt kan worden bij klachten tegen het niet naleven van deze code. Daarnaast is het wenselijk dat instellingen zelf beschikken over klachtenregelingen voor interne en externe belanghebbenden, die gebruikt kunnen worden bij klachten tegen de instelling. Deze worden in deze paragraaf bedoeld.

1. Het College van Bestuur zorgt voor een klachtenregeling die het externe belanghebbenden mogelijk maakt om klachten 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 klachtenregeling bij belanghebbenden bekend is. De regeling is transparant, eenvoudig en gemakkelijk toepasbaar.
2. Het College van Bestuur zorgt voor een klachtenregeling voor de interne belanghebbenden, die het voor de personeelsleden en de studenten mogelijk maakt een klacht in te dienen wanneer deze van mening zijn dat zij door het handelen van de instelling in hun belang worden getroffen. Het College van Bestuur zorgt ervoor dat deze klachtenregeling bij de interne belanghebbenden bekend is. De regeling is transparant, eenvoudig en gemakkelijk toepasbaar.

5.1.4 Verantwoording

In het Geïntegreerd Jaardocument leggen de instellingen verantwoording af over de horizontale dialoog. De rijksvoorschriften m.b.t. dit document worden daarbij in acht genomen.

5.2 Handreikingen

5.2.1 Informatie aan externe belanghebbenden

1. Tot de informatie aan externe belanghebbenden kan behoren:
 - Wat de bve-instelling biedt en doet:
 - missie, beleid en doelstellingen voor de komende periode;
 - het profiel en het concrete opleidingsassortiment en de dienstverlening.
 - Wat de bve-instelling heeft gepresteerd in de afgelopen periode:
 - prestaties in relatie tot eigen doelen die gesteld zijn en bij voorkeur tevens aan de hand van de Benchmark MBO;
 - uitkomsten van inspectieonderzoeken;
 - financiële prestaties conform de landelijke bepalingen voor de jaarrekening.
 - Hoe bestuur en toezicht zijn ingericht en functioneren:
 - omvang, samenstelling en beloning van het College van Bestuur;
 - omvang, samenstelling en honorering van de Raad van Toezicht;
 - 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 externe belanghebbenden;
 - de feitelijke dialoog in het afgelopen jaar.
2. Naast het verplichte Geïntegreerd Jaardocument voor de verticale verslaglegging wordt vormgegeven aan een op de externe belanghebbenden toegesneden jaarverslaggeving. Daarbij kan een keuze worden gedaan voor een enkelvoudige vorm (een jaarverslag voor alle externe belanghebbenden) of een meervoudige vorm (per soort belanghebbende een keuze maken over de informatie die deze nodig heeft).
3. Naast of in plaats van schriftelijke (post) of digitale kanalen (e-mail en internet) wordt gebruik gemaakt van regionale media (pers, radio, televisie) om externe belanghebbenden te informeren.

5.2.2 Raadplegen van externe belanghebbenden

1. Relevante belanghebbenden worden geraadpleegd over de volgende zaken:
 - de missie, strategie, het beleid voor zover het het opleidingsaanbod betreft en de dienstverlening;
 - het opleidingsassortiment: het concrete aanbod van de bve-instelling en de locatie waar dat aanbod wordt gegeven;
 - de gewenste kwaliteit van het aanbod;

- hun oordeel over de kwaliteit van de prestaties van de instelling;
- de wensen en behoeften ten aanzien van het aanbod, de dienstverlening en het functioneren van de instelling in het algemeen en hoe belanghebbenden de instelling daarop beoordelen.

De betrokken belanghebbenden ontvangen zo veel mogelijk terugkoppeling van wat er met hun inbreng is gedaan.

2. Bijzondere aandacht hebben de afnemende werkgevers. De bve-instelling spant zich ervoor in dat samen met de werkgevers wordt gezocht naar optimale aansluiting op de arbeidsmarkt en naar afstemming tussen aard en omvang van het theoretische en praktische deel van de opleiding.
3. Vormen voor de dialoog met externe belanghebbenden kunnen zijn:
 - raad van belanghebbenden;
 - bijeenkomsten met belanghebbenden;
 - adviesraad voor het College van Bestuur;
 - adviesraden per onderdeel van de instelling;
 - enquêtes onder belanghebbenden.

6

Klachtenprocedure

Goed bestuur in de bve-sector

Interne en externe belanghebbenden hebben de mogelijkheid om klachten in te dienen, indien zij van mening zijn dat de onderhavige code niet wordt nageleefd en zij daardoor menen in hun belang te worden getroffen. Dit kunnen rechtspersonen zijn, maar ook natuurlijke personen.

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe dat in zijn werk gaat. Achtereenvolgens komen aan de orde: de positie in het totale systeem van checks and balances (6.1), de klachtencommissie (6.2) en het kader voor de klachtenbehandeling (6.3).

Deze klachtenprocedure staat los van de klachtenregelingen die de instellingen zelf hanteren. Deze zijn in het vorige hoofdstuk behandeld.

6.1 Positie in het systeem van 'checks and balances'

Voor een goede ontwikkeling van goed bestuur als voorwaarde voor o.a. goed onderwijs, is het nodig om in het totale systeem van 'checks and balances' een sluitend geheel van klachtenbehandeling, interventies en sancties in te bouwen. Dit systeem bevat anno 2008 al veel onderdelen.

Voor de klachtenbehandeling bestaan op instellingsniveau twee instrumenten, de klokkenluidersregeling (zie hoofdstuk 4) en de interne klachtenregeling (zie 5.1.3). De klokkenluidersregeling is vooral bedoeld om misstanden of onregelmatigheden in het bestuur en toezicht aan de orde te stellen. De interne klachtenregeling is bedoeld om interne en externe belanghebbenden die zich in hun belang getroffen voelen door het handelen van betrokkenen binnen de instelling, de mogelijkheid te bieden een klacht in te dienen. Al naar gelang de aard van de klacht en de partijen die daarbij in het geding zijn, kan het College van Bestuur of de Raad van Toezicht zijn verantwoordelijkheid nemen om corrigerend en waar nodig sanctionerend op te treden.

Op het niveau van de bve-sector is de klachtencommissie in dit hoofdstuk het geëigende kanaal om klachten tegen het niet naleven van de code in te dienen en te laten behandelen. De commissie doet op onafhankelijke basis uitspraken en maakt deze openbaar.

In het kader van het externe toezicht op de instellingen beschikken de minister van OCW en de Inspectie van het Onderwijs over interventiemogelijkheden. Deze mogelijkheden zijn ondergebracht in een 'interventiepiramide'.¹⁴ Deze is voorwerp van herbezinning.

6.2 Klachtencommissie

1. Het bestuur van de MBO Raad en het Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen stellen als opdrachtgevende partijen gezamenlijk een onafhankelijke klachtencommissie in.
2. De commissie bestaat uit vijf personen, waaronder de voorzitter. De voorzitter en leden van de commissie worden benoemd door de opdrachtgevende partijen. Bij vervanging wegens aftreden worden nieuwe leden op voordracht van de commissie eveneens benoemd door de opdrachtgevende partijen.
3. Bij de samenstelling van de commissie wordt tenminste rekening gehouden met de volgende deskundigheden: inzicht in bestuurlijke vraagstukken, juridische deskundigheid, kennis van en inzicht in vraagstukken van goed bestuur, kennis van en inzicht in de bve-sector en de bve-instellingen.
4. De commissie heeft tot taak klachten te behandelen van personen en instanties binnen en buiten de bve-instellingen en daarover uitspraken te doen.
5. De commissie stelt een reglement op dat de goedkeuring behoeft van de opdrachtgevende partijen.
6. De commissie voorziet in haar eigen werkwijze, waaruit de stappen blijken die de commissie onderneemt om uiteindelijk tot een uitspraak te komen.
7. De commissie voorziet in haar eigen secretariaat.
8. De kosten van de commissie worden vergoed door de MBO Raad.

6.3 Kader voor de klachtenbehandeling

1. De commissie is onafhankelijk. De voorzitter, leden en het secretariaat mogen geen binding hebben met de MBO Raad, het Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen, de bve-instellingen en de raden van toezicht van de bve-instellingen.
2. De commissie is verplicht tot hoor en wederhoor. De klager en de beklaagde worden in de gelegenheid gesteld hun pleidooien voor te bereiden en in te dienen. De commissie kan zelf bepalen of een zaak schriftelijk of mondeling wordt behandeld.
3. Klager en beklaagde zijn verplicht de commissie alle informatie te leveren waar de commissie om vraagt.
4. De commissie is gerechtigd om bij andere partijen dan klager of beklaagde informatie in te winnen. De bve-instellingen zijn verplicht deze informatie te leveren.
5. De commissie werkt in openbaarheid. De commissie kan er toe besluiten dat een zaak bij wijze van uitzondering achter gesloten deuren wordt behandeld. In het reglement worden criteria daartoe geëxpliciteerd.
6. In de klachtenbehandeling probeert de commissie eerst de partijen nader tot elkaar te brengen en de kwestie in gemeen overleg op te lossen. Lukt dat niet, dan vervolgt

Goed bestuur in de bve-sector

de commissie haar werkzaamheden tot aan de uitspraak.

7. Alvorens tot een uitspraak te komen, legt de commissie een concept-uitspraak aan klager en beklaagde voor. Deze worden in de gelegenheid gesteld daarover een oordeel uit te spreken en alsnog een vergelijk te treffen. De commissie neemt het oordeel mee bij het formuleren van de uiteindelijke uitspraak.
8. De uitspraak van de commissie is bindend voor de betrokken partijen.
9. De commissie brengt tenminste eenmaal per jaar verslag over haar werkzaamheden uit aan de opdrachtgevende partijen, waarin verantwoording wordt afgelegd over de behandelde zaken en de door de commissie gedane uitspraken.

Noten

- 1 De afkorting bve wordt in deze code gebruikt vanwege de officiële overheids-terminologie. In een ander spraakgebruik worden bve-instellingen ook wel mbo-instellingen genoemd, maar daarmee wordt hetzelfde bedoeld. De MBO Raad is de brancheorganisatie van mbo-instellingen, ook wel bve-instellingen genoemd.
- 2 Ministerie van EZ, Public governance en maatschappelijk ondernemen, maart 2004
- 3 Deze formulering is anticiperend opgenomen. De Eerste Kamer moet het wetsvoorstel nog aanvaarden.
- 4 Hierbij is de letterlijke tekst gevolgd van het amendement Biskop, ingediend tijdens de behandeling in de Tweede Kamer.
- 5 Dit is een model, waarbij toezichthouders en bestuurders samen zitting hebben in één orgaan, het bestuur van de rechtspersoon waarvan de instelling uitgaat. Dit wordt in het bedrijfsleven het 'one-tier-model' genoemd.
- 6 Hierbij is de letterlijken tekst gevolgd van het amendement Biskop, ingediend tijdens de behandeling in de Tweede Kamer.
- 7 Ook wel bekend onder de term deelnemersraad.
- 8 Dit adviesrecht is eveneens anticiperend opgenomen vanwege de komende wetgeving over medezeggenschap in de bve-sector.
- 9 Gedragsregels voor het met elkaar omgaan als bve-instellingen zijn vastgelegd in de Verenigingcode 2002 van de MBO Raad.
- 10 Dit adviesrecht is anticiperend opgenomen vanwege de komende wetgeving over medezeggenschap in de bve-sector.
- 11 Dit voordrachtrecht is anticiperend opgenomen vanwege de komende wetgeving over medezeggenschap in de bve-sector.
- 12 Sommige instellingen zoals met name vakinstellingen werken bovenregionaal en soms landelijk. Voor het gemak van het woordgebruik worden deze instelling hier inbegrepen geacht.
- 13 Dit professioneel statuut is een onderdeel van de wetgeving over de medezeggenschap in de bve-sector.
- 14 Zie de publicatie 'Toezicht in vertrouwen; vertrouwen in toezicht' (Visie op toezicht 2007-2011) van het Ministerie van OCW, najaar 2006.