

Ter vaststelling in RVT 26-11-24

(In deze versie zijn de op 26-9-24 besproken opmerkingen/aanvullingen verwerkt).

## **Toezichtkader Raad van Toezicht Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam**

### **Inhoudsopgave:**

**Inleiding;**

**I Visie op Toezicht;**

**II Rollen van de Raad van Toezicht;**

**III Uitgangspunten;**

**IV Zelfevaluatie RvT;**

**Bijlage 1 : Zeggenschapsverhouding Bestuur- Raad van Toezicht;**

**Bijlage 2: Governance code cultuur- 8 principes;**

**Bijlage 3: Toetsingskader;**

**Bijlage 4: Informatieprotocol;**

**Bijlage 5: Gesprekscyclus directeur-bestuurder;**

**Bijlage 6: Reglement RvT.**

### **Inleiding**

De Raad van Toezicht (hierna te noemen: RvT) van het kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR) hanteert een toezichtkader om daarmee een gemeenschappelijk vastgesteld referentiekader te hebben voor het uitoefenen van haar rol en om de beoogde samenwerking en dynamiek tussen de directeur-bestuurder en de RvT inzichtelijker te maken. Een gezamenlijk kader biedt duidelijkheid, houvast en voorkomt dat de toezichthouders alleen vanuit hun persoonlijke visie hun rol invullen.

Wat betreft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvT zijn wettelijke bepalingen, de Governance Code Cultuur, alsmede de statuten en de interne reglementen bepalend, voorwaardenscheppend dan wel richtinggevend.

Om de toezichthoudende rol te kunnen vervullen is er op basis van de gedeelde **visie** een **toezichtkader**, een **toetsingskader** en een bijpassend **informatieprotocol** ontwikkeld.

Dit toezichtkader is tot stand gekomen na een gezamenlijke scholing en in nauw onderling overleg tussen de leden van de RvT en directeur-bestuurder. Het toezichtkader kent een dynamisch karakter en wordt periodiek herijkt, afhankelijk van externe – en interne veranderingen en door de directeur-bestuurder en RvT opgedane inzichten.

De maatschappij en het overheidsbeleid veranderen voortdurend, evenals de wet- en regelgeving. Dit vergt dat de koers en het beleid van KCR blijvend moeten worden herijkt om hierop goed te blijven aansluiten.

Dat kan leiden tot (accent-)verschuivingen in de uitoefening van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Periodieke herijking van het toezichtkader is daarom belangrijk.

De inhoud van dit document kan dan ook op elk gewenst moment bij schriftelijk besluit van de RvT van KCR worden gewijzigd.

Aldus vastgesteld ter vergadering van de Raad van Toezicht te Rotterdam op 26 november 2024.

*(Ruimte voor ondertekening)*

Het **toezichtkader** bestaat uit de volgende onderdelen:

- I. Visie op Toezicht;
- II. Rollen van de RvT;
- III. Uitgangspunten;
- IV. Zelfevaluatie RvT.

### **I. Visie op Toezicht**

Onze visie op toezicht bevat de volgende elementen, die hierna nader worden uitgewerkt:

- 1. Opdracht
- 2. Toegevoegde waarde
- 3. Inhoud
- 4. Stakeholders
- 5. Verantwoording
- 6. Informatie
- 7. Onafhankelijkheid
- 8. Integriteit
- 9. Kerntaken
- 10. Governance

#### **Ad 1. Opdracht van de RvT**

De RvT ziet het als zijn opdracht om erop toe te zien dat KCR handelt in overeenstemming met de doelstellingen uit de statuten en binnen de vastgestelde missie, visie en strategie. De gemeente Rotterdam en het Fonds Cultuurparticipatie toetsen KCR daarnaast ook op strategie, beleid, realisatie en prestaties. De RvT ziet toe op het uitvoeren van het beleidsplan, het op koers blijven van KCR, het adequaat inspelen op actuele ontwikkelingen en op de financiële continuïteit van de organisatie. Jaarlijks benoemt de RvT enkele toezicht prioriteiten. De RvT wil als proactieve toezichthouder betrokken zijn en een bijdrage leveren aan de organisatie en haar doelstellingen. Daartoe heeft de RvT affiniteit met en kennis van de cultuursector, het onderwijs en de regio, vervult de Raad zijn kerntaken, is de Raad rolvast en kan de Raad hoofd- en bijzaken onderscheiden. Iedere toezichthouder handelt in het belang van KCR en de daarmee verbonden organisatie.

## **Ad 2. Toegevoegde waarde**

De RvT levert een toegevoegde waarde door relevante kennis, ervaring en kunde in te brengen. Voorts creëert de RvT een toegevoegde waarde door de werkgeversrol zorgvuldig en

transparant in te vullen. Daarnaast is de RvT sparringpartner en klankbord voor de directeur-bestuurder en voert de Raad met de directeur-bestuurder structureel een onderzoekende dialoog over beleid en beheer van de organisatie, gevolgd door instemming, of waar nodig bijsturing of interventie.

Dit alles met behoud van ieders rol, taak en verantwoordelijkheid. De verschillende competenties van ieder individu dragen bij aan de complementariteit van de Raad als geheel.

Teneinde toegevoegde waarde te kunnen leveren is de RvT samengesteld op basis van daartoe op maat ontwikkelde functieprofielen. Daarnaast streeft de RvT bij haar samenstelling nadrukkelijk naar diversiteit in persoonlijkheden, leeftijd, achtergrond en dergelijke. Om naar het beste vermogen te kunnen handelen, is het up-to-date houden van kennis en vaardigheden van belang. Iedere toezichthouder zorgt ervoor dat deze kennis en vaardigheden op peil worden gehouden en dat daarnaast blijvend wordt geïnvesteerd in de benodigde competenties.

## **Ad 3. Opdracht van KCR**

KCR is een intermediaire organisatie, is onafhankelijk, heeft geen eigen cultuuraanbod en heeft vele partnerschappen. KCR stelt zich dan ook ten doel om zoveel mogelijk Rotterdamse leerlingen vertrouwd te maken met kunst en cultuur door middel van cultuuronderwijs. De gemeentelijke opdracht ligt met name op het gebied van inclusiviteit en interconnectiviteit. KCR ziet zijn rol als (kennis)verbinder, borger en deler tussen onderwijs en cultuur in de stad en vanuit die schakel verbindt het ook met andere domeinen in het kader van grootstedelijke vraagstukken. KCR werkt als een spin in het web van het ecosysteem met cultuuronderwijs als vertrekpunt. Dat gebeurt op verschillende niveaus en gebiedsgericht. KCR gaat voor doorontwikkeling op kwaliteit en kwantiteit.

## **Ad 4. Stakeholders**

Het is primair de taak van de directeur-bestuurder om het contact met de stakeholders te onderhouden, deze contacten en de tevredenheid regelmatig te analyseren en hier zo nodig vervolgacties aan te koppelen. De directeur-bestuurder houdt hiervan de RvT op de hoogte. Externe stakeholders worden betrokken bij de 360 graden feedback van de directeur-bestuurder.

De RvT stelt zich hieromtrent in beginsel terughoudend op. De RvT wil echter wel verbonden zijn met de organisatie en haar omgeving en zal om die reden, binnen de kaders van zijn rol en verantwoordelijkheid, een open relatie onderhouden met interne en externe stakeholders.

## **Ad 5. Verantwoording**

De RvT legt verantwoording af over het gehouden toezicht via het jaarverslag van de RvT, dat als afzonderlijk hoofdstuk is opgenomen in het jaarverslag van KCR. In dit verslag wordt aangegeven hoe de RvT zijn rol het afgelopen jaar heeft vervuld, welke besluiten er zijn genomen en welke

thema's er verder zijn besproken. De RvT acht transparantie hierbij essentieel. Deze transparantie wordt enkel begrensd door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

#### **Ad 6. Informatie**

De RvT heeft, om goed toezicht te kunnen houden, voldoende en actuele informatie nodig. Naast de informatie vanuit de directeur-bestuurder heeft de RvT (met medeweten van de directeur-bestuurder) periodiek formeel dan wel informeel contact met functionarissen binnen de organisatie om zich te laten informeren. Zo worden medewerkers op bepaalde thema's in vergaderingen van de RvT uitgenodigd en worden er regelmatig conferenties en personeelsbijeenkomsten bijgewoond. Ook is er structureel overleg met de accountant. Daarnaast zorgt de RvT dat ze op de hoogte blijft van de ontwikkelingen binnen de sector en de regio waarbinnen KCR werkzaam is. In een afzonderlijk informatieprotocol is de informatievoorziening nader uitgewerkt.

#### **Ad 7. Onafhankelijkheid**

De leden van de RvT functioneren zonder last of ruggespraak en dienen onafhankelijk te kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de directeur-bestuurder, overige onderdelen van de organisatie en derden. Zij zijn zeer alert op elke vorm van mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling, maken melding van elk vermoeden daarop en nemen zo nodig passende maatregelen.

Om de onafhankelijkheid en integriteit te waarborgen volgt de RvT de 8 principes van de Governance Code Cultuur [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl) (bijlage II) en heeft daarover uitwerkingsbepalingen opgenomen in het reglement van de RvT.

#### **Ad 8. Integriteit**

De RvT verstaat onder integriteit dat iedere toezichthouder naar eer en geweten, naar beste vermogen, eerlijk en oprecht zijn/haar taak vervult en daarnaar handelt. Iedere toezichthouder is bereid om zijn/haar normen te toetsen aan die van anderen en staat open voor feedback. De RvT streeft een cultuur na waarin toezichthouders elkaar durven aan te spreken en "niet pluis gevoelens" veilig kunnen uiten. Tijdens de zelfevaluatie wordt het functioneren van de Raad als geheel en de afzonderlijke toezichthouders besproken. Zie paragraaf IV. Op iedere toezichthouder rust de verplichting om nevenfuncties proactief te melden. Nevenfuncties worden in het jaarverslag gerapporteerd.

#### **Ad 9. Kerntaken**

De RvT vindt het zijn voornaamste taak om een constructieve, maar kritische en onderzoekende dialoog aan te gaan met de directeur-bestuurder over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's en resultaten van de organisatie. Dit alles bezien vanuit hun onderlinge samenhang. Waar de directeur-bestuurder beleid maakt door te sturen, te evalueren en bij te stellen, zorgt de RvT voor toetsing, bewaking en advisering.

De RvT houdt niet alleen toezicht achteraf aan de hand van controles, maar wil ook doorlopend en proactief toetsend bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening, de continuïteit en de lange termijn waarde creatie van KCR.

## **Ad 10. Governance**

De RvT neemt de Governancecode Code Cultuur als uitgangspunt voor zijn handelen. Daarbij waarborgt de RvT bij zijn rol- en taakvervulling het algemeen maatschappelijk belang. De RvT en de directeur-bestuurder hebben wet- en regelgeving, alsmede de principes en beginselen van de Governance Code Cultuur en het algemeen maatschappelijk belang opgenomen in de statuten en interne reglementen en de functieprofielen van de RvT-leden en het bestuur.

### **II. Rollen van de RvT**

De RvT heeft in essentie de volgende rollen:

1. Toezichthouder;
2. Klankbord;
3. Werkgever.

#### **Ad 1. Toezichthouder;**

Bij de toezichthoudende rol ligt de focus op de maatschappelijke opdracht, de continuïteit en de deugdelijkheid van de organisatie. De toezichthoudende rol betreft: informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren en doorvragen. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens, besluiten en risicobeheersing. Het toezicht kan ook achteraf plaatsvinden en is dan met name gericht op het monitoren en kwalificeren van de uitvoering van beleid alsmede gericht op de besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie. Op basis van de wet en statuten zijn aan de RvT concrete bevoegdheden toegekend. Zo dienen een aantal relevante besluiten voorafgaand goedgekeurd te worden door de RvT. Een overzicht van de zeggenschapsverhoudingen tussen bestuur en RvT is opgenomen als BIJLAGE I.

#### **Ad 2. Klankbord;**

In zijn rol als klankbord voor de directeur-bestuurder is de RvT op hoofdlijnen verantwoordelijk voor:

- het reflecteren met de directeur-bestuurder op de strategie in relatie tot de omgeving, opdrachtgevers, subsidieverstrekkers;
- het reflecteren met de directeur-bestuurder op omvangrijke beslissingen, zoals relevante investeringen;
- het desgevraagd ondersteunen van de directeur-bestuurder bij strategische beslissingen;
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met respect en inachtneming van de eigen verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder.

#### **Ad 3. Werkgever.**

De RvT draagt zorg voor een adequate inrichting en bemensing van de bestuursstructuur van de organisatie. De RvT ziet erop toe dat de directeur-bestuurder naar behoren functioneert, een bij de organisatie passende bestuursstijl en -cultuur hanteert, wet- en regelgeving naleeft en continu werkt aan het behalen van resultaten, gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en de strategische visie en meerjarenbeleidsplan van KCR. Daarnaast anticipeert de RvT op tijdige opvolging van het bestuur door (indien nodig) zorg te dragen voor de invulling van een vacature.

De RvT realiseert zich dat goed bestuur grotendeels niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar onder andere draait om cultuur, gedrag, leiderschap en professionaliteit. De RvT heeft de functionerings- en beoordelingscyclus zodanig ingericht dat ook invulling kan worden gegeven aan deze zachte kant.

### **III. Uitgangspunten**

De uitgangspunten hebben betrekking op:

1. Onderling vertrouwen;
2. Een duidelijke taakverdeling;
3. Een integrale benadering;
4. Een heldere begrenzing.

#### **Ad 1. Vertrouwen;**

Centraal in de relatie tussen de RvT en de directeur-bestuurder staat het begrip vertrouwen. De directeur-bestuurder heeft ruimte en vertrouwen nodig van de RvT om te kunnen besturen. De Raad geeft die ruimte in het vertrouwen dat de directeur-bestuurder het initiatief neemt om thema's of andere relevante punten op de geëigende momenten te agenderen in de Raad. Voor het behoud van dit onderlinge vertrouwen is het van belang dat RvT en bestuurder elkaar niet verrassen en maximale openheid betrachten. Vertrouwen is een wederzijds begrip.

#### **Ad 2. Taakverdeling;**

Binnen de RvT en tussen de RvT en de directeur- bestuurder is sprake van een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de wet, de statuten en in reglementen. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de directeur-bestuurder KCR bestuurt en de RvT daarop toezicht houdt. Als tijdens de RvT-vergaderingen medewerkers of adviseurs van de organisatie aanwezig zijn, is het hun taak om informatie te geven aan de RvT en vragen te beantwoorden. Het bespreken van de informatie en de beraadslagingen vinden primair plaats tussen de RvT en de directeur- bestuurder. Een overzicht van de zeggenschapsverhoudingen tussen bestuur en RvT is opgenomen als BIJLAGE I. Dit dient tevens als checklist.

#### **Ad 3. Benadering;**

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Daarmee brengt de RvT tot uitdrukking dat het toezicht zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt haar doelstellingen waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet.

#### **Ad 4. Begrenzing.**

De RvT vindt het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bij de directeur-bestuurder is over de verwachtingen en rolinvulling van de RvT. De RvT treedt niet in de bevoegdheid van de directeur- bestuurder om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren, daargelaten die bevoegdheden die aan de RvT expliciet krachtens wet en statuten zijn toegekend. Om die reden zal de RvT zich in het algemeen onthouden van bemoeienis met de

dagelijkse operatie. Ook het management van de externe stakeholders is aan de bestuurder, tenzij in onderling overleg wordt afgesproken dat een actie vanuit de RvT wenselijk is.

#### **IV. Zelfevaluatie**

De RvT evalueert iedere twee jaar het eigen functioneren van zowel de RvT als geheel als ieder individu en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Voorafgaand aan de zelfevaluatie levert ieder RvT lid input en wordt de directeur-bestuurder om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie worden nabesproken met de directeur-bestuurder.

Uitgangspunt is dat de RvT bij haar zelfevaluatie een systematische evaluatie tool gebruikt en ten minste eens in de drie keer een externe partij betreft.

In het kader van ontwikkeling neemt de RvT minimaal eens in de drie jaar deel aan een gezamenlijk te bepalen relevante teamtraining.

De volgende 7 kenmerken van goed bestuur en toezicht vormen de kapstok bij de evaluatie:

1. Rolvast;
2. Betrokken;
3. Inspireren;
4. Ruimte geven;
5. Samenwerken;
6. Rekenschap;
7. Ontwikkeling.

#### **De 7 kenmerken van goed bestuur en toezicht nader toegelicht:**

##### **1. Rolvast**

Wij zijn een rolvaste Raad van Toezicht die in al ons gedrag de rollenscheiding tussen bestuur en toezicht respecteert en vormgeeft. We staan en blijven daarbij 'op afstand' van het bestuurlijke proces, houden toezicht, klankborden met de bestuurder en staan voor goed werkgeverschap.

##### **2. Betrokken**

Wij zijn ook een betrokken Raad van Toezicht die zijn betrokkenheid vormgeeft door onder meer:

- Een inspirerende en motiverende wijze van overleg met elkaar en met de directeur/bestuurder;
- Goede voorbereiding op de vergaderingen;
- Actieve deelname aan vergaderingen;
- Deelname aan commissies;
- Waar mogelijk deelnemen aan conferenties en netwerkbijeenkomsten van KCR;
- Waar mogelijk deelnemen aan personeelsbijeenkomsten KCR (kerst, zomerborrel).

##### **3. Inspireren**

We zijn een Raad van Toezicht die de directeur/bestuurder niet alleen wil controleren, maar ook inspireren, complimenteren, uitdagen, prikkelen, motiveren en stimuleren. Tevens willen we voor de directeur/bestuurder een klankbord zijn.

##### **4. Ruimte geven**

Als Raad van Toezicht geloven we in het samen met de directeur/bestuurder benoemen van de kaders op toezicht en toetsing en het vaststellen van de ruimte. We blijven steeds in gesprek, en gaan uit van erkende ongelijkheid, respect voor elkaar en de meerwaarde van verschillen. We leren van elkaar. Onze adviezen zijn geen verkapte opdrachten. In onze gesprekken bouwen we steeds op naar het goedkeurings moment. Toezichthouders en bestuurder waken voor verrassingen en escalatie.

### **5. Samenwerken**

Onze samenwerking kenmerkt zich door het afspreken en aanspreken, veiligheid en integriteit, het aangaan van de dialoog met argumenten en gevoel. Ons doel is consensus te bereiken voor goede besluiten ten dienste van cultuuronderwijs en de medewerkers. We realiseren ons dat genomen besluiten door alle leden van de raad met overtuiging (uit)gedragen zullen worden.

### **6. Rekenschap**

Het is onze rol als Raad van Toezicht rekenschap en verantwoording te vragen aan de directeur/bestuurder, niet alleen of in overeenstemming met de wet- en regelgeving is gehandeld (compliance), maar ook in overeenstemming met de maatschappelijke rol van KCR en met de afspraken zoals de Raad van Toezicht die in overleg met de directeur/bestuurder heeft vastgelegd in bijvoorbeeld het toezichtkader. Het gaat daarbij steeds om bestuurlijk handelen in overeenstemming met grondslag en doel en om de continuïteit en toekomstbestendigheid van KCR.

### **7. Ontwikkeling**

Wij blijven ons als Raad van Toezicht ontwikkelen in onze rol door regelmatige individuele en teamscholing, het bijhouden van ontwikkelingen in de samenleving, het onderwijs, de culturele sector en de politiek. We evalueren regelmatig ons eigen functioneren en dat van de RvT als geheel. We zorgen dat we als RvT over de benodigde competenties en kwaliteiten beschikken om onze taak optimaal te vervullen.

Bij de zelfevaluatie komen ook de volgende punten aan de orde:

- de aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties binnen de RvT;
- de relatie tussen RvT en directeur-bestuurder;
- krachtenveldanalyse;
- de informatievoorziening;
- het rooster van aftreden;
- terugblik en “lessons learned” van de afgelopen twee jaar;
- de belangrijke thema's voor de volgende jaren.

Bovendien vormt het Toezichtkader RvT een vast besprekspunt van de tweejaarlijkse zelfevaluatie van de RvT.



## BIJLAGE 1: Zeggenschapsverhoudingen Bestuur en RvT

### A Statuten en reglementen

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Statutenwijzigingen	vaststellen	goedkeuren
2. Reglement RvT	opstellen	vaststellen
3. Bestuursreglement	vaststellen	goedkeuren
4. Reglementen Commissies	opstellen	vaststellen
5. Informatieprotocol	vaststellen	goedkeuren
6. Treasury Statuut	vaststellen	goedkeuren
7. Gedragscode	vaststellen	goedkeuren
8. Sociaal veiligheidsbeleid	vaststellen	goedkeuren
9. Klachtenprocedure	vaststellen	goedkeuren
10. Toezichtkader RvT	opstellen	vaststellen

### B Organisatie

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Overdracht stichting c.q. (deel) onderneming	vaststellen	goedkeuren
2. Aangaan/verbreken duurzame samenwerking	vaststellen	goedkeuren
3. Ontbinding stichting/wijziging rechtsvorm	vaststellen	goedkeuren
4. Aanvragen surseance/faillissement	vaststellen	goedkeuren
5. Substantiële wijziging formatieplan	vaststellen	goedkeuren
6. Ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden aanmerkelijk aantal medewerkers	vaststellen	goedkeuren
7. Oprichten andere rechtspersonen	vaststellen	goedkeuren
8. Sociaal Plan (bij taakstelling)	vaststellen	goedkeuren

### C Benoeming/schorsing /ontslag

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Leden bestuur	n.v.t.	vaststellen
2. Leden RvT	adviseren	vaststellen
3. Functieprofielen bestuur en RvT	adviseren	vaststellen
4. Arbeidsvoorwaarden bestuur	adviseren	vaststellen

5. Vergoeding leden RvT	adviseren	vaststellen
6. Accountant	adviseren	vaststellen

#### **D Missie en visie**

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Meerjarenbeleidsplan	vaststellen	goedkeuren
2. Aanvraag impactvolle subsidieaanvragen	vaststellen	goedkeuren
3. Strategische keuzes (portefeuille, klant, markt, financieel, participatie, communicatie etc.)	vaststellen	goedkeuren

#### **E Verantwoording**

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Jaarrekening en resultaatbestemming	opstellen	vaststellen
2. Begroting, meerjarenbegroting	vaststellen	goedkeuren
3. Bestuursverslag	vaststellen	goedkeuren
4. Jaarverslag RvT	opstellen	vaststellen
5. Managementletter accountant	vaststellen	informer
6. Rapportages van het bestuur	vaststellen	informer

#### **F Overig**

	<b>Bestuur</b>	<b>RvT</b>
1. Risico inventarisatie	opstellen	vaststellen
2. Aantrekken financiële middelen (kredieten)	vaststellen	goedkeuren
3. Borg- of zekerheidstelling, etc.	vaststellen	goedkeuren
4. Voeren van rechtsgedingen	vaststellen	goedkeuren

## BIJLAGE 2: Governance Code Cultuur

De 8 principes:

- 1. Realiseren van de maatschappelijke doelstelling;**  
De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
- 2. Toepassen en/of toelichten;**  
De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan (pas toe én leg uit). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af (pas toe óf leg uit).
- 3. Onafhankelijkheid en integriteit;**  
Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengelingen, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
- 4. Rolbewust handelen;**  
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.
- 5. De verantwoordelijkheden van het bestuur;**  
Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.
- 6. Zorgvuldig omgaan met mensen en middelen;**  
Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.
- 7. Professioneel en onafhankelijk toezichthouden;**  
De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
- 8. Samenstelling Raad van Toezicht.**  
De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

## BIJLAGE 3: Toetsingskader

In het **toetsingskader** worden de normen van het toezichtkader nader geconcretiseerd.

De betreft de volgende vier thema's:

- a. Strategie en uitvoering;
- b. Personeel en organisatie;
- c. Financiën en bedrijfsvoering;
- d. Goed bestuur.

### Ad. a **Strategie en uitvoering (RvT breed)**

- Zijn de missie, visie en doelstellingen voldoende helder, actueel en adequaat?
- Is er een goede vertaalslag gemaakt naar een heldere en kansrijke aanpak?
- Is de aanpak uitvoerbaar en wordt die gedragen door de organisatie?
- Is de realisatie in lijn met de beoogde planning?

- Wat zijn de knelpunten waar we in de uitvoering tegenaan lopen?
- Welke prestatie-indicatoren geven een relevant beeld?
- ....

**Ad. b Personeel en organisatie (commissie personeel en beleid)**

- Is de inrichting van de organisatie passend bij wat in de uitvoering nodig is?
- Is er een professionaliseringsplan en wordt dit adequaat uitgevoerd?
- Aantal en afhandeling interne klachten;
- Indicatoren voor werkbeleving medewerkers;
- Indicatoren ziekteverzuim en verzuimmanagement;
- ....

**Ad. c Financiën en bedrijfsvoering (audit-commissie)**

- Financiële gezondheid: borging continuïteit van de organisatie;
- Kwaliteit van begroting en verantwoording;
- Leidt de financiële planning en control tot de gewenste financiële kengetallen;
- Bedrijfsvoering, zoals huisvesting en ICT, zijn adequaat ingericht;
- Indicatoren/ kengetallen in beeld;
- ....

**Ad. d Goed bestuur (Remuneratiecommissie)**

- Rolneming directeur/ bestuurder (jaargesprek);
- Rolneming RvT (zelf-evaluatie);
- Samenstelling en kwaliteit RvT;
- Zicht op risico's;
- Zicht op het relevante krachtenveld;
- Alertheid op 'weak signals';
- ....

Per thema worden jaarlijks de belangrijkste sub-thema's bepaald. Het toetsingskader van deze sub-thema's wordt voorzien van normeringen. Dit is (mede) een onderwerp van de zelfevaluatie van de RvT en de directeur-bestuurder.

*De commissie personeel, beleid en kwaliteit zal dit jaarlijks uitwerken en voorleggen aan de RvT aan het eind van het kalenderjaar voor het daaropvolgende kalenderjaar. De directeur-bestuurder bespreekt met de RvT commissies de planning en wijze van agendering. Alle onderwerpen zijn terug te vinden in de jaaragenda van commissies en RvT.*

De onderdelen van het toezicht- en toetsingskader worden opgenomen in de planning & control cyclus van KCR en in de jaaragenda van de RvT en eveneens in de informatievoorziening van de directeur-bestuurder naar de RvT.

Behoudens het thema Strategie, worden de thema's voor behandeling in de RvT voorbereid in één van de commissies:

- Remuneratiecommissie;
- Audit commissie;
- Commissie personeel, beleid en kwaliteit;

Elke commissie rapporteert over de bevindingen en adviezen aan de RvT. De directeur-bestuurder zal deze zaken voorbereiden, behalve de onderwerpen die het functioneren van de RvT zelf betreffen.

## **BIJLAGE 4: Informatieprotocol**

Om het werk als RvT goed te kunnen uitvoeren, is informatievoorziening van groot belang. De directeur/ bestuurder levert hiertoe:

- Relevante beleidsplannen en subsidieaanvragen;
- Begroting, jaarrekening en financiële voortgangsinformatie;
- Jaarplan voortvloeiend uit Meerjarenbeleidsplan etc;
- Periodiek een bijgestelde Risicoanalyse;
- Periodiek een bijgestelde krachteveldanalyse;
- Voor elke vergadering een update van relevante ontwikkelingen door middel van het bestuursverslag;
- Indicatoren zoals benoemd in het toetsingskader;
- Op het moment dat dit van toepassing is: alle overige documenten zoals benoemd in bijlage 1 (Zeggenschapsverhoudingen);
- ....

Aangeleverde informatie voldoet aan de volgende eisen (Van der Vossen-Goed toezichthouderschap):

- Relevantie en doeltreffendheid;
- Betrouwbaarheid;
- Tijdigheid;
- Toegankelijke presentatievorm;
- Doelmatigheid;

## **BIJLAGE 5: Gesprekscyclus directeur/bestuurder**

Jaarlijks vindt een gesprek plaats tussen directeur/bestuurder en de remuneratiecommissie. Doel van dit gesprek is te reflecteren op de manier waarop directeur/bestuurder invulling geeft aan de rol en ook op de wisselwerking tussen RvT en de directeur/bestuurder. Het functieprofiel is hierbij de leidraad.

Het gesprek heeft het karakter van een dialoog, waarbij directeur/bestuurder vooraf een beknopte voorbereiding aanlevert. Directeur/bestuurder stelt op basis van wat besproken en afgesproken is een concept-verslag op dat door de remuneratiecommissie wordt vastgesteld. In dit verslag worden indien van toepassing zo concreet mogelijke ontwikkelafspraken benoemd.

De opbouw van de opeenvolgende gesprekken is:

- Jaar 1: gesprek aan de hand van een zelf-evaluatie opgesteld door de directeur- bestuurder;
- Jaar 2: gesprek aan de hand van een 360-graden methodiek. Hierbij worden medewerkers, MT-leden, externe partners/stakeholders en RvT-leden betrokken. In overleg met remuneratiecommissie wordt bepaald wie worden bevroegd;
- Jaar 3: situationeel vervolg op basis van voorgaande 2 jaren.

Voorzet onderwerpen zelf-evaluatie:

- Werkbeleving: wat geeft energie en wat kost energie;
- Tevredenheid: welke resultaten stemmen tevreden, en welke (nog) niet;
- Rolneming directeur aspect: sturen op processen, mensen en resultaten;
- Rolneming bestuurders aspect: sturen op positionering, maatschappelijke rol en toekomstperspectief;
- Hierbij kunnen de volgende kenmerken worden betrokken:  
rolvastheid, betrokkenheid, inspirerend, ruimte geven, samenwerken, rekenschap en ontwikkeling.

Voorzet onderwerpen 360-methodiek:

- Punten uit de zelfevaluatie;
- Beleving van stijl, communicatie, samenwerking met de directeur/ bestuurder.

Op het moment dat uit een gesprek blijkt dat de rolneming van directeur/bestuurder onvoldoende is, dan wordt expliciet aangegeven op welke aspecten dit zit en wordt een gezamenlijk verbetertraject afgesproken, waarbij de RvT de verantwoordelijkheid heeft om de voorwaarden te creëren waarbinnen verbetering ook daadwerkelijk mogelijk is.

Bij de jaarlijkse toetsing van het functioneren van de directeur-bestuurder ligt de nadruk op het persoonlijke en professionele functioneren in een dialogische vorm.

Targets en prestaties worden door de gemeente en rijk geformuleerd en beoordeeld.

**BIJLAGE 6: Reglement RvT** *(toevoegen nadat we het besproken hebben en gecontroleerd hebben of de governace code en integriteitscode voldoende erin verwerkt zijn)*