



Toezichtkader swv Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland

Inleiding

Het samenwerkingsverband vervult een maatschappelijke opdracht, het realiseren van een dekkend aanbod aan ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen in de regio, zodanig dat elke leerling die extra ondersteuning nodig heeft die ook ontvangt op een plek die past bij de ondersteuningsbehoefte van de leerling. We werken vanuit het motto "Perspectief voor ieder kind.

De toezichthouder heeft als belangrijke taak erop toe te zien dat het samenwerkingsverband doet waarvoor het is opgericht, namelijk het vervullen van deze maatschappelijke taak. De toezichthouder heeft daarbij een open oog en oor voor de behoeften van de samenleving en de externe omgeving; dit betekent onder meer dat het samenwerkingsverband zorgdraagt voor een actieve dialoog met belanghebbenden (o.a. ouders, gemeenten, vervolgonderwijs, voorschool, ketenpartners) en ook aan de samenleving verantwoording aflegt van de invulling van deze maatschappelijke taak.

Een toezichtkader is voor de interne toezichthouder noodzakelijk om beoordelingscriteria te hebben op basis waarvan de voorstellen van de directeur van het samenwerkingsverband worden beoordeeld.

Dit toezichtkader gaat uit van de principes van Policy Governance zoals dat door John Carver is ontwikkeld. Het kader start daarom met een korte beschrijving van de belangrijkste principes hiervan.

Het toezichtkader bevat in principe alle belangrijke governance-onderwerpen maar moet inhoudelijk worden gevuld in een open dialoog tussen directeur en bestuur/toezichthouder van het samenwerkingsverband.

Het toezichtkader wil huidige en toekomstige toezichthouders in staat stellen om hun rol goed te pakken doordat de toezichthouder weet waarop hij toezicht houdt, wat wel en niet van hem/haar wordt verwacht en hoe het toezicht concreet wordt ingevuld.

Gehanteerde begrippen

Directeur	=	de directeur van het samenwerkingsverband
Bestuur	=	de interne toezichthouder van het samenwerkingsverband
Voorzitter	=	de onafhankelijk voorzitter van het bestuur van het samenwerkingsverband
Scholen	=	de aangesloten scholen van het samenwerkingsverband

Inhoud

Policy Governance

1. Beoogde resultaten en doelgroep
2. Verhouding bestuur-directeur
3. Bevoegdheidskaders directeur
4. Bestuurlijke werkwijze

Bijlagen

- a. Statuten samenwerkingsverband
- b. Managementstatuut
- c. Bestuursreglement
- d. Jaarplanning (of OSGM 2016-2017: objective Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland)
- e. Agenda-format

Policy Governance

De kern van Policy Governance®

De kern van het Policy Governance-model is om bestuur / toezichthouder en directeur ieder in hun eigen rol te versterken. Het bestuur is er, vanuit Policy Governance beschouwd, om de 'maatschappelijke eigenaren' te vertegenwoordigen en vanuit die blik te formuleren wat de doelstellingen van het samenwerkingsverband moeten zijn, én wat gewenst en ongewenst is in de werkwijze waarop die doelstellingen worden bereikt.

De bestuur houdt toezicht op de uitvoering en de directeur is, binnen een breed mandaat, belast met de uitvoering. De directeur is er vervolgens om, binnen die kaders, alle nodig geachte initiatieven te nemen om die doelstellingen te bereiken.

Waar deze rollen elkaar raken, is sprake van een bepaalde interpretatieruimte die de directeur heeft om de doelen en kaders van het bestuur nader in te vullen. Op grond van verantwoording van de directeur bepaalt het bestuur vervolgens of die interpretatie redelijk is.

Deze cyclus van stellen van doelen, maken van interpretaties, en afleggen van verantwoording zorgt voor een voortgaande dialoog tussen bestuur en directeur. De principes van Policy Governance helpen erbij om die dialoog telkens weer op de centrale onderwerpen te richten, bezien vanuit de statutaire en wettelijke opdracht van het samenwerkingsverband. Zo wordt de schaarse beschikbare tijd zo min mogelijk verknoeid met minder belangrijke onderwerpen.

Werkwijze

Het uitgangspunt van Policy Governance® is dat de directeur het vertrouwen van het bestuur heeft. Het bestuur legt alleen datgene vast, wat ze van cruciaal belang vindt in het bereiken van de doelen van het samenwerkingsverband. Dat doet ze door middel van beleidsuitspraken. De belangrijkste twee typen beleidsuitspraken betreffen die over de *beoogde resultaten* van het samenwerkingsverband, en de *grenzen van de handelingsruimte* voor de directeur.

Deze doelen worden in principe ruim geformuleerd, en alleen nader toegespitst op de aspecten waar het bestuur dat noodzakelijk acht. Verdere interpretatie van de doelen wordt aan de directeur overgelaten. Om die doelen te bereiken, krijgt de directeur zoveel mogelijk ruimte, slechts begrensd door datgene wat in de bevoegdheidskaders is vastgelegd als niet-acceptabel. In Policy Governance-termen wordt gesteld dat doelen en bevoegdheidskaders door het bestuur worden uitgewerkt tot het niveau dat 'iedere redelijke interpretatie' ervan door de directeur, acceptabel wordt geacht.

De beoogde resultaten en bevoegdheidskaders gelden als de vooraf geformuleerde criteria, waarop het beleid van de directeur achteraf wordt beoordeeld. Die beoordeling start met een verantwoording door de directeur zelf. De verantwoording bevat een interpretatie van de doelstelling of het bevoegdheidskader, inclusief gegevens die de interpretatie onderbouwen. Het is vervolgens aan het bestuur om te bepalen of deze interpretatie redelijk is of niet. Waar de doelen en de bevoegdheidskaders stabiel zijn, daar kan de interpretatie ervan door de directeur variëren. Dat is ook nodig, omdat omstandigheden kunnen veranderen, die het nodig maken om andere middelen te kiezen om de doelstellingen uiteindelijk te bereiken.

Bestuursvergaderingen volgens Policy Governance

Vergaderen volgens Policy Governance-principes vraagt een andere werkwijze en, in ieder geval in het begin, meer discipline dan gangbare manieren van vergaderen. De agenda is gestructureerd rondom Policy Governance-thema's zoals nagaan of doelen stroken met de strategische beleidsafspraken, verantwoordingsrapportages en het formuleren van beleidsuitspraken. Binnen de bestuursvergadering is diversiteit in meningen mogelijk, tot het moment waarop het besluit wordt genomen, waarbij naar buiten toe het bestuur altijd met één stem spreekt. Het formele overleg tussen bestuur en directeur is gebaseerd op beleidsuitspraken, en het bestuur gaat voortdurend na welke uitspraken dat zijn, en of deze nog adequaat zijn. Deze uitspraken zijn de kern van het bestuurswerk, en daar ontleend het model dan ook zijn naam aan ('Policy' is Engels voor beleidsuitspraak).

Er zijn ook valkuilen voor een bestuur dat volgens Policy Governance gaat werken. Dat is bijvoorbeeld het doen van ad hoc uitspraken, die niet gebaseerd zijn op een beleidsuitspraak. Hoewel het uiteraard tot de competenties van het bestuur behoort om aanwijzingen te geven aan de directeur, kan het geven van 'ongefundeerde' opdrachten aan de directeur het bestuur een onbetrouwbare partner maken.

Het doel van het bestuur moet zijn om de directeur vertrouwen te geven. Dat betekent dat de directeur ruimte moet ervaren om, binnen de gestelde kaders, zijn / haar eigen aanpak te ontwikkelen. Wordt de directeur voortdurend op zijn / haar vingers getikt met directe aanwijzingen, dan maakt het bestuur zich schuldig aan 'mee-managen'. De directeur ervaart dat als een blijk van wantrouwen en zal minder initiatieven nemen, of hier minder open over zijn.

In dat geval is er geen goede dialoog mogelijk tussen bestuur en directeur over de beoogde resultaten van het samenwerkingsverband, en hoe die het best bereikt kunnen worden. Dan wordt de belangrijkste kern van Policy Governance gemist.

De kunst is daarom dat zowel bestuur als directeur zich concentreren op de eigen specifieke rol en verantwoordelijkheid.

1. Beoogde resultaten en doelgroep

De schoolbesturen zijn juridisch eigenaar van het samenwerkingsverband en bepalen gezamenlijk het beleid. Morele eigenaren van het samenwerkingsverband zijn degenen die aanspraak kunnen maken op het beoogde resultaat (de zogenaamde 'aanspraakmakers'). Primair zijn dat de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben en hun ouders. Secundair is dat iedereen die van het onderwijs profiteert. Het samenwerkingsverband legt verantwoording af aan deze eigenaren maar ook aan andere belanghebbenden als gemeenten en het ministerie van OCW.

De beoogde resultaten staan beschreven in Deel 2, hoofdstuk 3 van het nieuwe ondersteuningsplan. Deze zijn voor de planperiode 2017-2021 vastgesteld aan de hand van de volgende zes strategische thema's:

1. Professionaliseringsmodel: van wenkend perspectief naar concrete uitwerking
2. Innovatie en ontwikkeling
3. Lokaal anticiperen
4. Werken als een netwerk
5. Preventiekracht
6. Ouders: motor voor ontwikkeling van hun kinderen

Binnen deze thema's willen we het volgende bereiken:

1. Professionaliseringsmodel: van wenkend perspectief naar concrete uitwerking

Het doel van het professionaliseringsmodel is: meer ondersteuningscapaciteit in scholen en het werkgebied. We versterken leerkrachten op het gebied van vaak voorkomende vragen van leerlingen of school en op het gebied van specialistische vragen op het niveau van het werkgebied.

We zijn daarin succesvol als vanaf 2020 de professionalisering van de leerkracht in elk plan is meegenomen en als elke leerkracht is betrokken bij het TOPdossier. We maken de groei van de ondersteuningscapaciteit zichtbaar door het monitoren van:

- het type ondersteuningsvragen;
- de noodzakelijke faciliteiten voor leerlingen en scholen;
- de schoolondersteuningsprofielen van de scholen.

Het streven is dat in 2021 het percentage van het budget groeps- en individuele arrangementen voor de werkgebieden is gedaald van 95% naar 85% en dat er meer besteed kan worden aan innovatie.

2. Innovatie en ontwikkeling

Op dit moment is 5% van het budget van de werkgebieden gereserveerd voor innovatieprojecten passend onderwijs. We streven ernaar dat aan het einde van deze planperiode (2021) 15% van het budget voor extra ondersteuning aan innovatieve arrangementen wordt besteed. Een belangrijk instrument voor innovatie en ontwikkeling is het TOPdossier.

3. Lokaal anticiperen

Via kwaliteitsgegevens en partners komt er steeds meer inzicht in achtergronden en verschillen van populaties. Elk werkgebied is verschillend en heeft een eigen aanpak nodig.

Het resultaat van thema 'Lokaal anticiperen' is dat iedere school, ieder werkgebied en iedere regio de eigen populatie analyseert en daarop het ondersteuningsprofiel afstemt.

We maken de populaties, ambities, inzet van middelen en opbrengsten zichtbaar en brengen de daarvoor benodigde gegevens bij elkaar, ook die van de partners.

Deze gegevens worden ingebracht in de bespreek- en leeracyclus van scholen, werkgebieden en partners.

4. Werken als een netwerk

Werken als een netwerk betekent dat we beleid operationaliseren vanuit de netwerkgroepen op basis van het strategisch perspectief. Alle partners krijgen in de online werkplaats een plek als participant. Fysieke en digitale samenwerking voor passend onderwijs, zorg en opvoeding moeten de standaard worden.

5. Preventiekracht

Door preventie bereiken we uiteindelijk dat bepaalde lokale ondersteuningsbehoeften worden voorkomen, doordat scholen daar in hun aanpak en schoolondersteuningsprofiel al rekening mee houden. Ook op het niveau van het werkgebied en de regio is preventie van belang. We anticiperen lokaal en werken intensief samen met alle netwerkpartners.

Op het niveau van het samenwerkingsverband zetten we verder in op preventie, bij elk te ontwikkelen thema, in de kwaliteitszorg en in de ontwikkeling van de werkwijzen.

Het voorkomen van thuiszitters is een van onze kerntaken.

In de transformatieagenda passend onderwijs-jeugdhulp is de gezamenlijke ambitie van onderwijs en gemeenten vastgesteld: 'Thuiszitten is geen optie'. Voorwaarde om thuiszitten te voorkomen is een gevarieerd en dekkend netwerk van thuisnabij onderwijs en ondersteuning.

6. Ouders: motor voor ontwikkeling van hun kinderen

We beogen deze resultaten:

- De school zorgt ervoor dat samen met ouders in elk plan een gezamenlijk perspectief wordt geformuleerd waaraan elke partner bijdraagt. Is er een combinatie nodig van passend onderwijs, zorg en opvoeding? Dan komt die tot stand vanuit één kind, één plan met behulp van het TOPdossier.
- Elke geboden extra ondersteuning (proces en product) wordt via TOPdossier geëvalueerd.
- Alle ouders zijn medeverantwoordelijk voor het bepalen, uitvoeren en evalueren van het onderwijsproces in het algemeen en het ondersteuningsplan (TOPdossier) voor het kind in het bijzonder.

2. Verhouding bestuur-directeur

- **Algemeen**
 - De enige officiële schakel tussen het bestuur en de organisatie van het samenwerkingsverband wordt gevormd door de directeur.
 - De directeur zal niet nalaten het bestuur te informeren over belangrijke beleidsontwikkelingen ten aanzien van de voortgang van de activiteiten van het samenwerkingsverband en belangrijke beleidsontwikkelingen ten aanzien van de inzet van de middelen.
 - Het bestuur kan behalve de directeur ook andere informatiebronnen gebruiken om vast te stellen of de beoogde resultaten zijn behaald of vast te stellen of binnen de bevoegdheidskaders is gehandeld. In geval het bestuur zelf informatie verzamelt zal het de directeur hiervan op de hoogte stellen.

- **Instructie van de directeur door het bestuur**
 - Besluiten van het bestuur zijn alleen bindend voor de directeur als ze vastgelegd zijn in schriftelijke documenten als het managementstatuut, notulen, het ondersteuningsplan, reglementen of dit toezichtkader.
 - Het bestuur kan alleen ingrijpen op besluiten van de directeur door het mandaat te wijzigen zoals bepaald in het managementstatuut.

- **Eindverantwoordelijkheid van de directeur**
 - Het bestuur kan niet rechtstreeks opdrachten geven aan personeelsleden die ressorteren onder de verantwoordelijkheid van de directeur.
 - Het bestuur kan geen oordeel uitspreken over het functioneren van andere personeelsleden dan de directeur.
 - Het oordeel van het bestuur over het functioneren van de directeur wordt gebaseerd op het oordeel van het bestuur over het functioneren van de organisatie, afgemeten aan de mate waarin de geformuleerde beoogde resultaten zijn bereikt, en de geformuleerde bevoegdheidskaders gerespecteerd zijn.

- **Mandatering van bevoegdheden**
 - Het bestuur heeft de directeur gemandateerd met het bestuur en beheer over het samenwerkingsverband zoals vastgelegd in de statuten en het managementstatuut.
 - De directeur is verantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde resultaten in dit toezichtkader, voor zover het betreft de in te zetten middelen als opgenomen in het ondersteuningsplan, binnen de geformuleerde bevoegdheidskaders.
 - Daar waar het bestuur geen specifieke uitwerking van beoogde resultaten of beleidsbeperkingen gegeven heeft, wordt de directeur geacht om, op grond van iedere redelijke interpretatie van deze beleidsuitspraken, haar eigen beleidsbesluiten te nemen, en alle activiteiten te ondernemen die zij voor het behalen van de beoogde resultaten van het samenwerkingsverband nodig acht.
 - Het bestuur kan de beslissruimte van de directeur alleen inperken door zijn eigen beleidsuitspraken aan te passen. Het bestuur respecteert en steunt de keuzen die de directeur maakt binnen de interpretatieruimte die het bestuur gegeven heeft.

- ***Verantwoording van de directeur aan het bestuur***
 - De directeur legt binnen een jaarcyclus verantwoording af van de mate waarin de beoogde resultaten behaald zijn en bevoegdheidskaders gerespecteerd zijn. De directeur gebruikt hiervoor verantwoordingsrapportages.
 - Het bestuur bepaalt vervolgens of de gepresenteerde gegevens voldoende onderbouwing voor het behalen van het beoogde resultaat of het bevoegdheidskader geven.
 - Indien het bestuur oordeelt dat een verantwoordingsrapportage niet kan worden geaccordeerd, zal het bestuur de directeur verzoeken om een nieuwe rapportage binnen een door het bestuur bepaalde termijn.
 - Het bestuur zal de frequentie van de verantwoordingsrapportage vaststellen in de jaarkalender.

- ***Externe representatie***
 - De directeur vertegenwoordigt, met inachtneming van het bepaalde in de statuten, het samenwerkingsverband naar buiten in overlegsituaties.
 - Op initiatief van de directeur kan een bestuurslid naast de directeur deel uitmaken van extern (strategisch) overleg.

- ***Calamiteiten***
 - De directeur voorkomt dat bij calamiteiten wordt gehandeld zonder melding hiervan door de directeur aan het bestuur. Onder calamiteiten worden in elk geval geschaard aangelegenheden die belangrijke schade aan het samenwerkingsverband kunnen toebrengen.
 - De directeur zal niet nalaten bij dreigende escalatie of dreigende schade aan het samenwerkingsverband dit meteen te melden bij het bestuur.

3. Bevoegdheidskaders directeur

De bevoegdheidskaders van de directeur zijn geformuleerd in de geest van Policy Governance. Dit betekent dat met name geformuleerd is wat niet gewenst of niet toegestaan is (zonder instemming van het bestuur).

- **Algemeen**

- De directeur zal niet nalaten alles te doen wat nodig is om de doelen van het samenwerkingsverband te behalen. Het is de directeur niet toegestaan dat er onethisch, onwettig of onzorgvuldig wordt gehandeld door hem/haarzelf of medewerkers van het samenwerkingsverband. Het is hem/haar tevens niet toegestaan om in strijd met het toezichtkader voor samenwerkingsverband van de onderwijsinspectie te handelen.
- De directeur vermijdt elke schijn van belangenverstrengeling.
- De directeur zal niet nalaten overleg te voeren met relevante stakeholders/belanghebbenden en hiermee functionele relaties te onderhouden. De directeur zal niet nalaten deze gremia te informeren wat hij/zij met hun opvattingen heeft gedaan.
- Het bestuur zal niet toestaan dat de directeur buiten de wet, de statuten, het managementstatuut, de kaders van dit toezichtkader of het ondersteuningsplan treedt. Indien de directeur van mening is dat de kaders dienen te worden bijgesteld om de beoogde resultaten te behalen zal hij/zij niet nalaten dit bij het bestuur te melden.
- Het bestuur zal niet toestaan dat het ondersteuningsplan wordt vastgesteld zonder dat de ondersteuningsplanraad hieraan instemming heeft verleend.
- De directeur zal niet nalaten vraaggericht te werken en de ondersteuningsmiddelen op een transparante manier in te zetten.
- De directeur zal niet nalaten om scholen te activeren en te stimuleren om de doelen van het samenwerkingsverband te realiseren.
- De directeur zal niet nalaten passend te reageren wanneer binnen het bestuur van het samenwerkingsverband gemaakte afspraken niet worden nagekomen.
- De directeur zal niet nalaten de organisatie van het samenwerkingsverband zo doelmatig en efficiënt mogelijk in te richten.

- **Financieel**

- De directeur stelt geen begroting op zonder inhoudelijke koppeling met de beoogde resultaten in dit toezichtkader. De directeur stelt derhalve geen begroting op zonder dat de begroting de ambitie van het samenwerkingsverband dichterbij brengt.
- Er wordt door de directeur geen begroting opgesteld zonder meerjarenperspectief.
- Er worden geen middelen onttrokken of toegevoegd aan de reserves zonder een onderbouwd plan gericht op het bereiken van de beoogde resultaten. Dit plan wordt samen met de begroting ingediend, zodat een integrale afweging door het bestuur mogelijk is.
- De directeur voert geen exploitatiebeleid met significante afwijkingen ten opzichte van de goedgekeurde begroting.
- De directeur zal niet nalaten om de overhead van elk financieel voorstel zo klein mogelijk te laten zijn.
- De directeur zal niet speculeren met risicodragend kapitaal noch risicodragend beleggen.

- De directeur gaat geen structurele, langdurige verplichtingen aan die substantieel drukken op de begroting zonder voorafgaande goedkeuring van het bestuur.
- De directeur onderneemt geen activiteiten die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.
- ***Personeel***
 - De directeur zal geen ongekwalificeerd personeel benoemen of disfunctionerende personeelsleden onnodig lang in dienst houden.
 - De directeur zal niet nalaten bij dreigende escalatie of dreigende schade aan het samenwerkingsverband dit meteen te melden bij het bestuur.
 - De directeur zal niet nalaten de professionele ontwikkeling van medewerkers te ontwikkelen en daarin een actief beleid voeren.

4. Bestuurlijke werkwijze

Ook de bestuurlijke werkwijze is beschreven in de geest van Policy Governance. Dit betekent vooral focus op de beoogde resultaten, en waar mogelijk minder op het proces.

- **Agenda**

- De agenda wordt opgesteld op basis van een jaarplanning als vastgesteld door bestuur. De voorzitter is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda conform jaarplanning.
- De agenda kent een vast format waarbij op (elke) bestuursvergadering aandacht is voor:
 - monitoring doelen/middelen (rapportages)
 - toekomstverkenningen
 - evaluatie bestuurswerkwijze
 - incidentele info (ter mededeling)
 - sparren voor/met de directeur.
- De agenda wordt uiterlijk twee weken van te voren opgestuurd op basis van de jaarplanning.
- Het bestuur vergadert als regel minimaal zes keer per jaar, per keer maximaal drie uur.
- De bestuursvergadering heeft een rondvraag, maar hierin worden geen besluiten genomen.
- Van elke bestuursvergadering wordt verslag gemaakt. Dit verslag wordt in de volgende vergadering vastgesteld en ondertekend door de voorzitter en de secretaris.
- Het bestuur kent een besluitenlijst die na elke bestuursvergadering wordt bijgewerkt.

- **Gedragcode**

- Het bestuur kan alleen in een bestuursvergadering besluiten nemen. Het bestuur spreekt (naar buiten) met één mond.
- Bestuursleden spreken elkaar in de bestuursvergadering aan op rolvastheid en roldisipline.
- Het bestuur voorkomt belangenverstrengeling.
- Vertrouwelijke informatie wordt als zodanig behandeld.
- Bestuursleden overleggen uit dien hoofde tijdens en niet buiten de bestuursvergadering met de directeur, tenzij het bestuur hiertoe heeft besloten.
- Bestuursleden zijn in principe altijd aanwezig op bestuursvergaderingen, afwezigheid wordt van te voren gemeld bij het secretariaat.
- Bestuursleden spreken elkaar aan als daartoe aanleiding bestaat.

- **Werkgeversrol bestuur**

- De remuneratiecommissie van het bestuur is belast met gesprekkencyclus met de directeur en rapporteert hierover aan het bestuur. De gesprekkencyclus zal naast resultaatgerichte ook competentiegerichte gesprekken bevatten.

- **Communicatie / openheid**

- Bestuursvergaderingen zijn niet openbaar.

- **Evaluatie**

- Het bestuur evalueert periodiek de eigen werkwijze. Elke bestuursvergadering wordt aan het eind geëvalueerd.
- De uitspraken in dit toezichtkader worden minstens tweejaarlijks geëvalueerd.

Bijlage 1	Statuten samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland
Bijlage 2	Managementstatuut samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland
Bijlage 3	Bestuursreglement
Bijlage 4	OSGM 2016-2017: objective Passend Primair Onderwijs Noord-Kennemerland

Bijlage 5 Format agenda bestuur samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland

- ***Besluitvormend deel***
 1. Opening
 2. Verslag vergadering d.d.....
 3. Acties n.a.v. vergadering d.d.....
 4. Goedkeuringsbesluiten (ter besluitvorming)
 5. Verantwoordingsrapportage (ter accordering)
 6. Interne aangelegenheden bestuur (ter besluitvorming)
 7. Korte evaluatie vergadering
 8. Sluiting

- ***Niet-besluitvormend deel***
 9. Voortgangsrapportage (ter informatie)
 10. Ad hoc rapportage (ter informatie)
 11. Thema-bespreking (opiniërend)
 12. Toekomstverkenning
 13. Ad hoc overleg met niet-bestuursleden

Opmerking:

Alle agendapunten zijn voorzien van een voorlegger met:

- Vermelding onderwerp
- Toelichting
- Voorstel voor het bestuur (ter kennisname, besluitvorming of anderszins)
- Korte samenvatting voorstel

De agenda wordt door de voorzitter van het bestuur in overleg met de directeur opgesteld. De voorzitter bestuur bewaakt dat de onderwerpen uit het jaarschema terugkomen op de agenda. De voorzitter is verantwoordelijk voor inhoudelijke voorstellen van agendapunt 6, bij de resterende agendapunten ligt de voorbereiding bij de directeur.