

Beleidskader Stichting EEM-VALLEI *Educatief*
waaronder begrepen
Code Goed Bestuur
Managementstatuut AD-nieuwe-stijl *

1. Inleiding

Het bestuur van de stichting EEM-VALLEI *Educatief* is bevoegd gezag van 14 scholen voor openbaar primair onderwijs in de gemeenten Barneveld, Nijkerk, Soest, Woudenberg, Scherpenzeel, Baarn en Bunschoten. De gemeentebesturen van genoemde plaatsen hebben hun openbaar primair onderwijs met ingang van 1 januari 2005 aan deze stichting overgedragen, waarmee het bestuur uit hun naam bevoegd gezag is geworden over dat onderwijs.

Het nieuwe bestuur heeft direct bij zijn aantreden besloten zich met de leden van de centrale directie te beraden over besturingsfilosofie en besturingspraktijk, die recht zouden doen aan de professionaliteit van de centrale directie enerzijds en aan de rol van eindverantwoordelijk bestuur anderzijds. Als verantwoordelijk bestuur kan en wil het de uitoefening van die verantwoordelijkheid niet ten koste laten gaan van de professionele ruimte van de algemeen directeur, de leden centrale directie, de schooldirecteuren en het overige personeel. Dat vereist een duidelijke uitspraak over de wijze waarop het bestuur zijn rol gaat invullen en over de mate waarin het bestuur directie en medewerkers de bevoegdheid geeft namens hem te handelen.

Onderstaand document is het resultaat van dat gezamenlijk beraad. Hierin maakt het bestuur een expliciete en weloverwogen keuze voor een bepaald bestuursmodel. Met gebruikmaking van dat model komt het vervolgens tot twee typen uitspraken:

1. uitspraken waarin het bestuur zijn taakopvatting en regels van goed bestuur formuleert, alsmede
2. uitspraken waarin het bestuur met de algemeen directeur het mandaat, de bevoegdheid van laatstgenoemde overeenkomt. Dat vormt tevens de basis voor diens bevoegdheid om zaken door te mandateren aan anderen binnen de centrale leiding en binnen de organisatie als geheel.

Dit document, ook wel beleidskader genoemd, heeft daarmee de status van “code goed bestuur” en “managementstatuut AD-nieuwe-stijl”. Het eerder vastgestelde directiestatuut komt daarmee te vervallen.

2. Besturingsfilosofie

Om zijn wensen in een concrete bestuursaanpak om te zetten heeft het bestuur zich nader laten informeren over de principes van het Policy Governance Model. De principes en uitgangspunten van dat model blijken sterk overeen te komen met wat het bestuur wil en maken het z.i. mogelijk aan eerdergenoemde wensen consistent en professioneel invulling te geven.

Deze principes en uitgangspunten zijn:

1. De notie dat het bestuur niet een doel op zichzelf is, maar de representatie van een gemeenschap, die op het bestaan van deze scholenorganisatie is aangewezen (gemeenten en haar inwoners) en die als zodanig als haar formele en/of “morele” eigenaar moet worden beschouwd;

* Managementstatuut AD zie Handboek 211

2. De notie dat een bestuur eindverantwoordelijk is voor alles, maar verstandig doet een helder onderscheid te maken tussen het eigen domein van besluitvorming en dat van de algemeen directeur en zijn medewerkers;
3. De notie dat dit onderscheid kan worden gevonden in goede toepassing van het instrumentarium van het Policy Governance Model, nl. door als bestuur de organisatie aan te sturen (louter) op basis van (globale) uitspraken over te behalen doelen, alsmede over de handelingsruimte die de algemeen directeur krijgt om deze waar te maken (met als kenmerkend repertoire, grenzen aan te geven i.p.v. regels voor te schrijven);
4. De notie dat de bestuursverantwoordelijkheid niet berust bij individuele bestuurders doch bij het bestuur als geheel en dat dit het bestuur noopt voorzichtig te zijn met individuele bestuurlijke rollen;
5. De noodzaak van ondubbelzinnigheid in wie waarvoor verantwoordelijk wordt gesteld: het bestuur stelt de algemeen directeur integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het mandaat, ook als dit niet door hem zelf gebeurt maar onder zijn leiding;
6. De mogelijkheid om de algemeen directeur niet “en detail” te instrueren maar hem toe te staan het bestuursbeleid zelf nader in te vullen en in uitvoering te nemen;
7. Het belang om als bestuur zijn beleid zoveel mogelijk pro-actief te formuleren en aldus vooraf en expliciet mandaat te geven voor nadere beleidsvorming en uitvoering;
8. Toezicht op en verantwoording over de nadere invulling en uitvoering vinden plaats tegen de vooraf gedane uitspraken en via vooraf overeengekomen instrumenten;
9. Het bestuur verantwoordt zich, formeel en/of moreel aan diegenen die het als zijn “eigenaren” beschouwt, aan diegenen waaraan de scholenorganisatie haar bestaansrecht, haar legitimiteit ontleent;

3. Opzet van dit document

Onderhavig document valt uiteen in twee delen.

Deel 1 CODE GOED BESTUUR

In dit deel expliciteert het bestuur de bestuurlijke spelregels en procedures die het zichzelf oplegt om tot een consistent en effectief bestuursoptreden te komen. Het bevat twee hoofdstukken:

Hoofdstuk 1

In het eerste hoofdstuk formuleert het bestuur de spelregels en procedures waaraan het zichzelf als geheel en elk van de bestuursleden afzonderlijk onderwerpt en conformeert.

Hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk expliciteert het bestuur de spelregels voor het verkeer tussen het bestuur enerzijds en de (uitvoerings-)organisatie anderzijds.

Deel 2 MANAGEMENTSTATUUT AD (algemeen directeur) (Handboek A.O. 211)

In Deel 2 spreekt het bestuur zich inhoudelijk en op hoofdlijnen uit over het te voeren beleid. Door zich vooraf en op hoofdlijnen uit te spreken over de te behalen doelen en over de handelingsruimte van de organisatie expliciteert het bestuur in dit deel het mandaat van de algemeen directeur en zijn mensen. Ook dit deel bestaat uit twee hoofdstukken:

Hoofdstuk 1

In dit hoofdstuk wordt de doelstelling van de organisatie geëxpliciteerd.

Hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk wordt de handelingsbevoegdheid verwoord.

Elk van deze hoofdstukken start met enkele inleidende zinnen waarin de bedoeling van het desbetreffende hoofdstuk nader wordt uitgelegd.

Deel 1.

CODE GOED BESTUUR

***DIT DEEL IS ONLOSMAKELIJK VERBONDEN MET
HET MANAGEMENTSTATUUT AD
(handboek 211)***

1.1. Werkwijze en spelregels van het bestuur

In het belang van een effectief en consistent bestuurlijk handelen expliciteert het bestuur in dit hoofdstuk zijn taakopvatting, zijn werkwijze, en de regels waaraan het zich collectief en ieder bestuurslid afzonderlijk wenst te conformeren .

1.1.1. Algemeen

Het bestuur draagt verantwoordelijkheid voor de scholen dankzij het feit dat een aantal gemeenten hun grondwettelijke taak op dit punt heeft overgedragen aan de stichting conform artikel 48 van de Wet Primair Onderwijs. Die overdracht gaat gepaard met de formele verplichting van het stichtingsbestuur om zich voor het gevoerde beleid aan dezen te verantwoorden. Voor een beperkt aantal beslissingen geldt bovendien dat deze niet zonder nadere uitspraak van de gemeenten kunnen worden genomen.

Naast dit formele eigenaarschap is er het “morele” eigenaarschap van de bewoners van die gemeenten (en daarbuiten), die belangstelling hebben voor en/of belang hebben bij het bestaan van dit openbaar primair onderwijs. Dit komt ook tot uitdrukking in de benoemingsregels van de bestuursleden.

Het bestuur rekent het tot zijn primaire verantwoordelijkheid uit naam van die gemeenten en van die gemeenschap er voor te zorgen dat de organisatie als geheel en de scholen in het bijzonder een prestatie leveren die het bestuur aan die gemeenten/gemeenschap kan verantwoorden.

Er zijn ook andere belanghebbenden, de overheid die dit onderwijs bekostigt, het personeel dat er werkzaam is, de leerlingen die er les krijgen, enz. Het bestuur erkent dat het er eveneens verantwoordelijkheid voor draagt dat aan hun eisen, rechten of billijke verwachtingen wordt beantwoord maar met inachtneming van het feit dat het zijn bestaan dankt aan de eerdergenoemde eigenaren.

Het bestuur definieert de alles omvattende verantwoordelijkheid voor de prestatie van de organisatie als:

1. Ervoor te zorgen dat de scholen doen en bereiken waarvoor ze bedoeld zijn;
2. Ervoor te zorgen dat dit gebeurt op een te verantwoorden wijze.

1.1.2 De bestuurstaak

Het voorgaande brengt het bestuur tot de volgende taakomschrijving:

1. Het bestuur zal impliciet en expliciet relatie leggen en onderhouden met de gemeenten, met de ouders en toekomstige ouders van deze gemeenten en daarbuiten en met andere belanghebbenden voorzover dit voor zijn taak als bestuur relevant is.
2. Het bestuur zal op hoofdlijnen uitspraken doen en op schrift stellen over:
 - a) de doelen die het gerealiseerd wil zien
 - b) de kaders die het stelt aan het handelen van directie en medewerkers
 - c) de wijze waarop het bestuur zijn eigen taak vorm geeft
 - d) de wijze waarop het zijn algemeen directeur mandaat geeft en het gebruik ervan controleertOnderhavig hoofdstuk en de volgende hoofdstukken zijn daarvan de neerslag. Het bestuur zet daarmee een beleidskader in werking; als het zijn beleid wil wijzigen doet het dat door dit beleidskader opnieuw ter hand te nemen en eerder gedane uitspraken te herzien. Zodoende garandeert het de algemeen directeur en de uitvoeringsorganisatie steeds een helder mandaat.
3. Het bestuur zal toezicht houden op de uitvoering en naleving tegen het licht van de onder a. en b. gedane uitspraken, c.q. criteria.

1.1.3. Bestuursstijl

Het bestuur zal de organisatie besturen, controleren en inspireren door middel van expliciete beleidsuitspraken op hoofdlijnen die de normen, waarden en visie van het bestuur reflecteren.

Het verwacht van het bestuur als geheel en van de individuele leden dat deze:

1. Meer nadruk leggen op de externe visie-ontwikkeling dan op bemoeienis met de interne organisatie;
2. Bevorderen dat meningen worden gehoord en uitgewisseld;
3. Zich op strategisch leiderschap concentreren;
4. Duidelijk onderscheid maken tussen de rol van het bestuur en die van de algemeen directeur;
5. Zich vaker bezighouden met de toekomst dan met het hier en nu;
6. Zich zoveel mogelijk beleidsinitieënd opstellen, door verwachtingen vooraf te formuleren.

Dit bovenstaande zal door het bestuur worden uitgewerkt met inachtneming van de volgende uitspraken:

1. Bestuursleden verplichten zich regelmatig aanwezig te zijn op vergaderingen, de gekozen bestuursaanpak gedisciplineerd na te leven en bestuursvacatures adequaat in te vullen.
2. Nieuwe bestuursleden worden vooraf geïnformeerd over de bestuursstijl. Periodiek evalueert het bestuur zijn eigen prestaties op dit punt.

1.1.4. Bestuur als collectief

Naast het rolbesef van individuele bestuursleden is er het besef dat het bevoegd gezag niet wordt gevormd door de individuele bestuurder doch door het collectieve bestuur. Het is een groepsverantwoordelijkheid. Het bestuur verwacht van bestuursleden een actieve bijdrage aan de meningsvorming, met ruimte voor verschillen van mening. Het zorgt er evenwel voor dat deze bijdrage is gericht op uitoefening van de onder 1.1.2. genoemde taken en op het nemen van beslissingen waaraan het zich collectief verbindt.

Het bestuur ziet er ook op toe dat de bestuursafspraken door eenieder worden nagekomen.

Het bestuur waakt er bovendien voor dat individueel bestuursoptreden niet in de plaats komt van officieel bestuursbeleid. Dat geldt ook voor het optreden van commissies, tenzij deze daartoe door het bestuur uitdrukkelijk zijn gemandateerd.

1.1.5. Rol van de voorzitter/secretaris/penningmeester

De voorzitter is als bestuurslid onderdeel van het collectief; op hem/haar zijn dus dezelfde regels van toepassing als op andere bestuursleden. Daarbinnen heeft de voorzitter, aansluitend bij en in aanvulling op wat reeds in de statuten en het huishoudelijk reglement is geregeld, de bijzondere taak toe te zien op de integriteit en consistentie van het bestuursproces.

Meer specifiek houdt dit in:

1. De voorzitter draagt er zorg voor dat het bestuur zich aan zijn afspraken houdt en aan die welke hem wettelijk of door aangegane verplichtingen zijn opgelegd.
2. De voorzitter ziet erop toe dat geen discussie plaatsvindt of beslissingen worden genomen die tot het duidelijke terrein van de algemeen directeur behoren.
3. Binnen het raamwerk van uitspraken die het bestuur heeft gedaan over zijn bestuursproces en over de schakel bestuur – algemeen directeur is de voorzitter bevoegd zelf beslissingen te nemen, tenzij deze bevoegdheid aan anderen is voorbehouden.
4. De voorzitter is niet bevoegd aanvullende eisen te stellen op het punt van doelen en kaders.

5. Bij interne of externe vertegenwoordiging (personeel, publiek, pers, overheid, andere besturen) strekt het mandaat van de voorzitter zich niet verder uit dan tot het vastgestelde bestuursbeleid en de hem/haar gegeven handelingsruimte.

De secretaris en de penningmeester verrichten binnen het bestuur de aanvullende taken welke hen op grond van de statuten en het huishoudelijk reglement zijn toegewezen.

1.1.6. Gedragscode

Het bestuur houdt zichzelf en zijn leden aan gebruikelijke ethische, zakelijke en wettelijke normen en waarden, waaronder het verantwoord omgaan met het gegeven gezag en bijbehorend decorum, in de hoedanigheid van bestuurslid. Voor een belangrijk deel zijn reeds in de statuten regels daarvoor opgesteld.

Ter nadere specificatie en aanvulling verstaat het bestuur daaronder het volgende:

1. Het bestuur maakt de samenstelling van het bestuur openbaar.
2. Invulling van een bestuursvacature geschiedt op basis van een openbare profielschets.
3. Eventuele vergoedingen aan bestuurders worden vermeld in de jaarrekening.
4. Bestuursleden erkennen, hoewel statutair benoemd vanuit verschillende achtergrond, dat zij de eerdergenoemde "eigenaren" (gemeenten/gemeenschap) *als geheel* representeren, met dien verstande dat zij niet gebonden zijn verantwoording te moeten afleggen aan een gemeente in het bijzonder of aan een groepering die slechts onderdeel is van de eigenaren.
5. In geval een besluit moet worden genomen dat een bestuurslid voor een belangenconflict plaatst, onthoudt deze zich van inbreng en stemming. Niettemin is deze aan het bestuursbesluit gebonden.
6. Bestuursleden stellen desgevraagd het bestuur op de hoogte van hun andere (bestuurs)functies.
7. Wil een bestuurslid in dienst treden van de organisatie dan treedt hij/zij eerst uit het bestuur.
8. Bestuursleden onthouden zich van uitspraken naar derden over de algemeen directeur, centrale directie of ander personeel in de organisatie.
9. Bestuursleden respecteren de vertrouwelijkheid van gevoelige informatie.

1.1.7. Bestuurscommissies

Het bestuur kan zich bedienen van bestuurlijke commissies en werkgroepen op basis van de statuten (artikel 21) en het huishoudelijk reglement (paragraaf D). Als daarvan gebruik wordt gemaakt dan gebeurt dat uitsluitend met een opdracht die bijdraagt aan de besluitvorming van het bestuur *als geheel* en die niet in strijd is met het mandaat van de algemeen directeur.

1.1.8. Planning van agenda en werkzaamheden

Om de bestuurstaak te realiseren stelt het bestuur een jaarplanning vast, waarin:

1. Tenminste eenmaal per jaar de doelen worden geëvalueerd;
2. Wordt vastgesteld wanneer en met welke frequentie zal worden vergaderd;
3. Wordt bepaald wanneer contact wordt gezocht met en verantwoording wordt afgelegd aan de relevante gemeenten in het bijzonder en de gemeenschap in het algemeen;
4. Wordt vastgesteld wanneer en met welke regelmaat monitoringinformatie wordt verlangd;
5. Periodiek het eigen functioneren wordt geëvalueerd.

1.2. Schakel bestuur - algemeen directeur

In dit hoofdstuk legt het bestuur vast hoe het zijn relatie met de organisatie zal onderhouden. Daarin zijn erkenning van het integraal leiderschap van de algemeen directeur, alsmede duidelijkheid en consistentie in de wijze van aansturing en in de controle op naleving, de sleutelbegrippen.

1.2.1. Mandatering

Het bestuur beschikt over een centraal management, dat een hiërarchische opbouw kent. Het bestaat uit een algemeen directeur, en twee portefeuillehoudende directeuren. Met het oog op ondubbelzinnige vaststelling van aansturings- en verantwoordingslijnen spreekt het bestuur zich als volgt uit.

Algemeen

De enige schakel die het bestuur officieel zal onderhouden met de operationele organisatie, zijn uitvoering en resultaten zal zijn met de algemeen directeur.

Dat is niet bedoeld om andere contacten uit te sluiten –die zullen er zelfs veelvuldig zijn- maar met deze uitspraak wil het bestuur de enige echte verantwoordingslijn goed in beeld brengen.

Eenheid van controle:

1. Alleen op officiële wijze tot stand gekomen en meegedeelde besluiten/opdrachten van het bestuur als geheel zijn bindend voor de algemeen directeur. Deze worden schriftelijk vastgelegd;
2. Beslissingen of instructies van individuele bestuursleden of commissies zijn voor de algemeen directeur niet bindend tenzij in de bijzondere gevallen dat het bestuur deze specifiek heeft gemachtigd tot zulk een beslissing of instructie;
3. In geval individuele bestuursleden of commissies informatie of ondersteuning vragen zonder nadere bestuursvolmacht kan de algemeen directeur deze weigeren en zich zonodig eerst vergewissen van de aanwezigheid van een bestuursvolmacht.

Integrale verantwoordelijkheid:

1. Alle mandaat en verantwoordelijkheid van overige medewerkers in de organisatie wordt door het bestuur beschouwd als mandaat en verantwoordelijkheid van de algemeen directeur.
2. Het bestuur zal geen instructies geven aan personen die direct of indirect rapporteren aan de algemeen directeur.
3. Het bestuur onthoudt zich zowel formeel als informeel van personeelsbeoordeling, tenzij van de algemeen directeur zelf.

Wijze van mandatering:

Het bestuur is van oordeel dat het zijn organisatie in hoge mate moet toestaan om professionele keuzes te maken en haar niet onnodig moet belasten met vaststellingsprocedures. Dus, in plaats van zich allerlei voorstellen en plannen te laten voorleggen, wil het bestuur pro-actief beleidsruimte meegeven. Het doet dat door enkele principes te hanteren:

1. Het eerste principe is de erkenning dat het beleid kan verdelen in uitspraken over doelstellingen en uitspraken over middelen;
2. Het tweede principe is de erkenning dat het de ultieme doelstellingsvraag zelf moet beantwoorden; de algemeen directeur en zijn mensen zijn in dienst van het bestuur en behoeven een aantal richtinggevende uitspraken. Die kunnen ze immers niet zelf bepalen;
3. Het derde principe is de erkenning dat het bestuur de professionaliteit van de organisatie de meeste ruimte geeft door zich niet met managementbeslissingen in te laten maar slechts kaderstellend op te treden;
4. Het vierde principe is een logische consequentie van de voorgaande principes, nl als je ruimte geeft voor beleid moet je ook bereid zijn om dat niet zelf te specificeren maar de specificaties toe te staan aan de organisatie, en deze slechts te controleren tegen *het principe van “elke redelijke interpretatie”*.

Vanuit die principes kiest het bestuur in dit document en op alle volgende momenten van aansturing en verantwoording, planning en control voor de volgende werkwijze:

Het bestuur mandateert de algemeen directeur door middel van geschreven beleidsuitspraken over de te behalen *doelen* en over de *handelingsruimte*, en staat vervolgens de algemeen directeur toe die uitspraken, c.q. dat kader *naar redelijkheid en billijkheid* te interpreteren en als zodanig te handelen.

Nader gespecificeerd houdt dit in:

1. Het bestuur stelt beleid op dat de algemeen directeur opdracht geeft bepaalde resultaten te behalen, voor bepaalde ontvangers (leerlingen) tegen een bepaalde prijs en/of prioriteit. Deze beleidsuitspraken zullen worden ontwikkeld volgens een systematische methodiek, van meest brede uitspraken naar zonodig meer gespecificeerde. Dat zijn uitspraken over doelen.
2. Het bestuur stelt eveneens beleid op dat de algemeen directeur instrueert tot hoever zijn bevoegdheid, zijn handelingsruimte strekt bij het kiezen en gebruiken van de benodigde werkwijze en middelen. Deze beleidsuitspraken worden eveneens ontwikkeld volgens een bepaalde systematiek, i.c door het formuleren van beperkende uitspraken, van meest brede uitspraken naar zonodig meer gespecificeerde. Dat zijn uitspraken over middelen, over het hoe-vraagstuk, hierna te noemen “handelingsruimte”.

Deze beleidsuitspraken vormen samen het managementstatuut AD, en zijn geformuleerd in deel 2 van dit document.

3. De algemeen directeur is bevoegd om beide typen beleidsuitspraken naar redelijkheid en billijkheid te interpreteren en daarbinnen zelfstandig te beslissen en in uitvoering te nemen.
4. Het bestuur kan zijn beleidsuitspraken wijzigen (en zodoende deel 2 van dit document als zodanig wijzigen) maar zolang een bepaald mandaat van kracht is en zolang de keuzes van de algemeen directeur zich binnen de kaders bewegen zal het bestuur deze keuzes respecteren en steunen.

1.2.2. Monitoring

Het bestuur geeft de organisatie de ruimte maar draagt eindverantwoordelijkheid voor hoe er met die ruimte wordt omgegaan. Dat kan het alleen doen als het een goed systeem van toezicht en monitoring opzet.

Het zal dit als volgt doen:

- Het zal systematisch en met voldoende regelmaat toezicht houden op en tot beoordeling komen van de prestaties van de organisatie.
- Het zal dit toezicht en deze beoordeling alleen doen tegen het licht van de in deel 2 gedane uitspraken, i.c. tegen de uitspraken over doelen en over de handelingsruimte. Gegevens die daar niet over gaan zullen niet in de beoordeling worden betrokken.
- Het maakt gebruik van verschillende methoden teneinde maximale zekerheid te krijgen over de betrouwbaarheid en validiteit van de monitoring. In principe maakt het een keuze uit de volgende drie instrumenten:

1. *De managementrapportage*, waaronder is te verstaan:

De algemeen directeur brengt regelmatig (zie ook par. 1.1.8.: planning van werkzaamheden) rapport uit aan het bestuur. Daarbij gaat het om beknopte en zo concreet mogelijke beantwoording of aan de desbetreffende verwachting(en) is voldaan, c.q. of de doelen zijn gehaald en of de besbetreffende handelingsruimte is gerespecteerd.

Het verwacht van de algemeen directeur zelf, of van anderen onder zijn verantwoordelijkheid, rapportages die twee soorten informatie bevatten:

- a. Informatie over de interpretatie die de algemeen directeur geeft van de desbetreffende bestuurlijke beleidsuitspra(a)k(en)
- b. Informatie die aantoont of genoegzaam aannemelijk maakt dat aan de beleidsuitspra(a)k(en) is beantwoord.

2. *De externe audit*, waaronder is te verstaan:

Enige vorm van externe rapportage over (delen van) het aan de algemeen directeur gegeven mandaat. In elk geval zal het jaarlijks een accountant aanwijzen ter verkrijging van een goedkeurende verklaring. Het rekent ook de verslagen van inspectiebezoeken tot deze externe rapportage.

3. *Nader eigen onderzoek*, waaronder is te verstaan:

In het geval het bestuur er ook daarna niet gerust op is dat het juist en voldoende wordt geïnformeerd, kan het bestuur besluiten *nader onderzoek* te verrichten (zelf tot inspectie over te gaan).

Bij elk van deze instrumenten zal het bestuur als norm hanteren of het gebleken beleid voldoet aan het beginsel van “redelijke interpretatie” van het geformuleerde mandaat.

1.2.3. Functiebeoordeling

Het bestuur beoordeelt de algemeen directeur tegen het licht van de aan hem/haar gestelde verwachtingen, i.c. de uitspraken in Deel 2. Leveren de rapportages of onderzoeken het beeld op dat de doelen worden gehaald en dat is gehandeld binnen de meegegeven handelingsruimte dan zal dit door het bestuur worden beschouwd als positieve beoordeling van de algemeen directeur.

Tussentijds kan in functioneringsgesprekken op het functioneren van beide partijen worden ingegaan.

1.2.4. Beleidsplannen en beleidsnotities

Met bovengenoemde uitspraken mandateert het bestuur de algemeen directeur eveneens om tot vaststelling van beleidsplannen en beleidsnotities over te gaan, tenzij in gevallen waarin het bestuur zich dit recht expliciet voorbehoudt en altijd onder de voorwaarde dat hij zich daarvoor verantwoordt via eerder genoemd monitoringsproces.