

Governance Code BVE

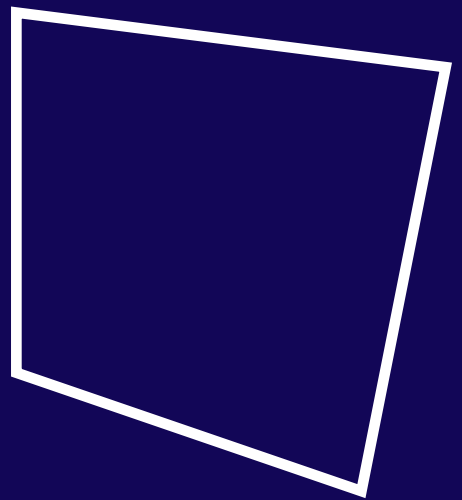


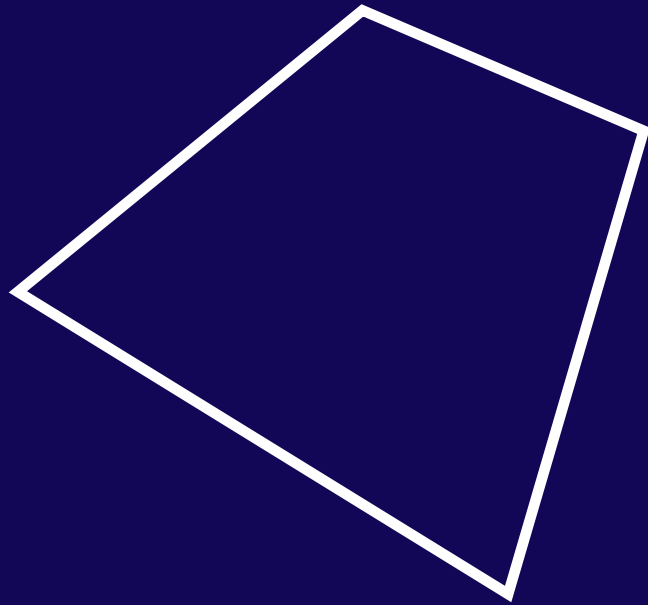
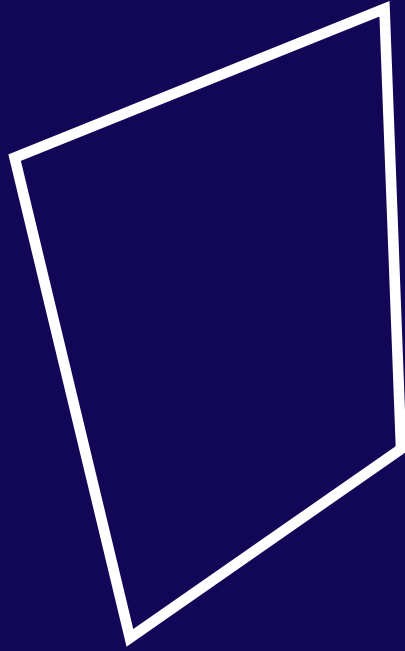
Henrica van Erpweg 2
Postbus 196
3730 AD De Bilt

Tel: +31 30 2219 811
Fax: +31 30 2202 506
E-mail: info@bveraad.nl

Bepalingen en handreikingen
voor intern toezicht,
bestuur en dialoog **met**
externe belanghebbenden
voor de instellingen voor
beroepsonderwijs en
volwasseneneducatie







Governance Code BVE

Bve Raad
Henrica van Erpweg 2
Postbus 196
3730 AD De Bilt

Tel: +31 30 2219 811
Fax: +31 30 2202 506
E-mail: info@bveraad.nl

Uitgave januari 2006



Inhoudsopgave

1 Inleiding 7

- 1.1 Uitgangspunten 7
- 1.2 Verantwoordelijkheden 8
- 1.3 Totstandkoming van deze code 9
- 1.4 Opbouw van deze code 9

2 Bepalingen voor de colleges van bestuur 11

- 2.1 Taken en werkwijze 11
- 2.2 Structuur en personele invulling 12
- 2.3 Nevenfuncties 13

3 Bepalingen voor de raden van toezicht 15

- 3.1 Taken en werkwijze 15
- 3.2 Samenstelling 16
- 3.3 Commissies 17
- 3.4 Externe accountant 17
- 3.5 Evaluatie van het college van bestuur en de raad van toezicht 18
- 3.6 Klokkenluidersregeling 18

4 Bepalingen voor de colleges en bestuur en de raden van toezicht gezamenlijk 21

- 4.1 Tegenstrijdige belangen 21

5 Bepalingen voor de relatie met externe belanghebbenden 23

- 5.1 Bepalingen voor de dialoog met externe belanghebbenden 23
- 5.2 Overige bepalingen voor omgang van leden met hun klanten en opdrachtgevers 25

6 Handhaving van de code 27

- 6.1 Periodieke toetsing 27
- 6.2 Klachtencommissie 28
- 6.3 Handhavingprocedure 28

Bijlage a: Handreikingen t.b.v. de colleges van bestuur 31

Bijlage b: Handreikingen t.b.v. de raden van toezicht 35

Bijlage c: Handreikingen t.b.v. de relatie met externe belanghebbenden 41

Bijlage d: Samenstelling Commissie Governance Beroepsonderwijs van de Bve Raad 43

1



Inleiding

1. Dat zijn: regionale opleidingscentra (ROC's), agrarische opleidingscentra (AOC's), vakinstellingen, opleidingsinstituten voor doven en een hogeschool met mbo-opleidingen.

2. Ministerie van Economische Zaken, Public governance en maatschappelijk ondernemen, maart 2004.

1.1 Uitgangspunten

Instellingen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (bve-instellingen)¹ ontwikkelen zich tot maatschappelijke ondernemingen. Dat zijn ondernemingen, die publieke taken op private basis uitvoeren. Zij worden voor deze publieke taken geheel of gedeeltelijk gefinancierd door de rijksoverheid. In de bestuurlijke verhoudingen met de rijksoverheid hebben zij in hoge mate autonomie om deze taken uit te voeren. De rijksoverheid is verantwoordelijk voor het 'wat', dat wil zeggen de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel, de wet- en regelgeving, de kaders en randvoorwaarden.

De bve-instellingen zijn als maatschappelijke ondernemingen verantwoordelijk voor de vertaling van het 'wat' in de regio (prestaties met betrekking tot de publieke taken in de regio) en het 'hoe' (inrichting van het onderwijs en de bedrijfsvoering) en verantwoorden zich daarover horizontaal en verticaal.

De ontwikkeling naar maatschappelijke ondernemingen en de nieuwe bestuurlijke verhoudingen tussen de bve-instellingen en de rijksoverheid maken het onder meer noodzakelijk dat de instellingen hun governance op professionele en eigentijdse wijze regelen.

De meest gangbare definitie van governance is:

Governance 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 beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.²

Het gaat in andere woorden om de kernbegrippen intern toezicht, bestuur en horizontale verantwoording. Naar de mate waarin de instellingen daaraan beter vormgeven, kan de sturing en het verticaal toezicht vanuit de overheid worden beperkt, zonder ooit geheel te verdwijnen. Perspectief hierbij is dat er goede proportionaliteit ontstaat tussen intern toezicht, bestuur, horizontale verantwoording en verticaal (extern) toezicht en verantwoording.

1.2 Verantwoordelijkheden

De bve-instellingen zijn zelf verantwoordelijk om als maatschappelijke ondernemingen op adequate wijze vorm te geven aan hun governance. De omvang, diversiteit en complexiteit van de bve-instellingen en de grote dynamiek in de relaties met de rijksoverheid en hun omgeving maken een professionele besturing van de organisatie noodzakelijk. Voorwaarde daartoe is onder meer dat zij hun interne 'checks & balances' op orde hebben.

Daarbij hoort een scheiding tussen toezicht en bestuur via een college van bestuur en een raad van toezicht, waarbij geen sprake meer is van de situatie met het bestuur van de rechtspersoon en een (centrale) directie. Dit model is juridisch mogelijk in zowel de stichting als de vereniging als rechtspersoon.

Een college van bestuur moet als bevoegd gezag van de instelling alle ruimte hebben voor professionele besturing en (maatschappelijk) ondernemerschap. De dagelijkse leiding kan geheel of gedeeltelijk worden gedelegeerd naar het management van de onderdelen van de instelling. Een raad van toezicht moet op onafhankelijke basis toezicht uitoefenen op het college van bestuur en voor dit college een goede gesprekspartner op het terrein van het strategische beleid zijn. Onafhankelijkheid is een absolute voorwaarde voor de raad van toezicht, omdat anders belangenverstremming kan optreden. Leden van raden van toezicht nemen zonder last en ruggespraak deel aan de raad en vertegenwoordigen geen achterbannen.

Ook op landelijk niveau dient sprake te zijn van een evenwichtig geheel van 'checks & balances'. In een dynamische driehoeksverhouding tussen rijksoverheid, instellingen en brancheorganisaties neemt elke partij hiertoe, vanuit de bovengenoemde bestuurlijke verhoudingen, haar eigen verantwoordelijkheid.

De verantwoordelijkheden van de instellingen zijn hierboven beschreven. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de rijksoverheid om de bestuurlijke randvoorwaarden te scheppen voor een goede werking van het governance-systeem binnen de instellingen. Het gaat hierbij vooral om het verschaffen van een wettelijke basis aan het toezicht en bestuur binnen de instellingen³. Daarnaast ligt er een specifieke verantwoordelijkheid om vorm te geven aan proportioneel toezicht (zie boven).

Governancecodes op brancheniveau vormen een doeltreffend instrument om de ontwikkeling van de governance binnen de instellingen te stimuleren en daarover gemeenschappelijk afspraken te maken. De Bve Raad heeft hiertoe als brancheorganisatie van de gezamenlijke instellingen zijn verantwoordelijkheid genomen, mede als onderdeel van een set van bestuurlijke afspraken met de staatssecretaris van OCW in het document 'Ruimte voor ambitie en innovatie in het mbo' (Bestuurlijke agenda 20-05-2010) d.d. 24 november 2005. De onderhavige code is het resultaat daarvan.

3. Een wetsvoorstel daartoe gaat volgens planning in het voorjaar van 2006 naar de Tweede Kamer. Kern daarvan is de verplichte invoering van een raad van toezicht met bijbehorende minimale bevoegdheden en het kenmerken van een college van bestuur als bevoegd gezag van de instelling.

1.3 Totstandkoming van deze code

In de zomer van 2004 heeft de Bve Raad een commissie ingesteld om een advies over een governancecode uit te brengen. Deze commissie stond onder voorzitterschap van de heer prof. drs. M.H. Meijerink. In bijlage 4 is de samenstelling van deze commissie opgenomen. In korte tijd heeft deze commissie in januari 2005 het advies 'Educational Governance bij bve-instellingen' uitgebracht. De Bve Raad is deze commissie voor haar voortreffelijke advies veel dank verschuldigd.

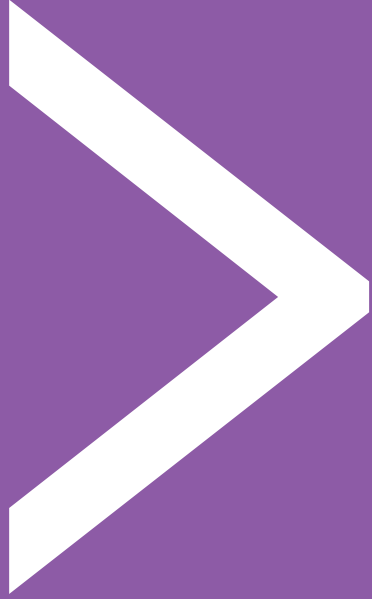
In een aantal stappen is binnen de Bve Raad over dit advies en de code gesproken: een drietal regionale bijeenkomsten, een eerste lezing in een algemene vergadering en een specifieke ledenraadpleging over enkele cruciale discussiepunten. De heer Meijerink en mevrouw mr. W. Sorgdrager (lid van de Commissie Meijerink) hebben over enkele facetten van de positionering van de colleges van bestuur een nader advies uitgebracht. Tenslotte is deze code vastgesteld in de algemene vergadering van 24 november 2005.

1.4 Opbouw van deze code

Deze code is opgebouwd vanuit een onderscheid tussen bepalingen en handreikingen. De bepalingen zijn verplichtend voor alle leden. De bepalingen zijn geformuleerd voor de colleges van bestuur (hoofdstuk 2), de raden van toezicht (hoofdstuk 3), de colleges van bestuur en raden van toezicht gezamenlijk (hoofdstuk 4) en de relatie met externe belanghebbenden (hoofdstuk 5). In dit hoofdstuk is tevens de huidige Branchecode BVE opgenomen, waarin gedragsregels zijn opgenomen voor de omgang van de leden met hun klanten en opdrachtgevers. Deze Branchecode vervalt hiermee als aparte code.

De handreikingen zijn adviezen en suggesties, die door de leden al dan niet kunnen worden opgevolgd. Voor achtereenvolgens de colleges van bestuur, de raden van toezicht en de dialoog met externe belanghebbenden zijn deze handreikingen in de bijlagen 1, 2 en 3 opgenomen. Sluitstuk van de code is een handhavingprocedure, die in hoofdstuk 6 is opgenomen.

2



Bepalingen voor de colleges van bestuur

2.1 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. Het college van bestuur is daarvoor eindverantwoordelijk en kan daarop worden aangesproken. Het besturen betekent onder meer dat:
 - > het college van bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de bve-instelling en voor de continuïteit. Het gaat onder meer om het uitzetten van beleid en strategie en het zorgen voor de realisatie daarvan. Het gaat ook om het organiseren van de nodige (financiële) middelen en het beheren van het vermogen;
 - > het college van bestuur verantwoordelijk is voor het naleven van 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;
 - > het college van bestuur de bve-instelling in en buiten rechte vertegenwoordigt en het bestuurlijke aanspreekpunt is, ook voor de minister. Het college van bestuur kan de vertegenwoordigingsbevoegdheid voor te specificeren aspecten toewijzen aan anderen. Dat wordt vastgelegd in een reglement en/of een procuratieregeling.
2. Het college van bestuur richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling en behartigt op deze wijze het belang van de instelling en de relevante belanghebbenden, waaronder de deelnemers. Het college 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.
3. Het college van bestuur vraagt de raad van toezicht in elk geval goedkeuring voor:
 - > de visie op basis waarvan het wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat;
 - > het meerjarenplan met begroting, alsmede het jaarplan met begroting;
 - > het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag;
 - > besluit tot statutenwijziging of ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling;
 - > overige majeure beslissingen, te bepalen door de bve-instelling en vast te leggen in de statuten en/of het reglement.

4. Het college van bestuur legt aan de raad van toezicht verantwoording af over de gang van zaken bij de bve-instelling en over zijn eigen functioneren. Het verschaft de raad van toezicht daartoe de nodige informatie.
5. Het college van bestuur verschaft de raad van toezicht ook 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, alsmede informatie over wet- en regelgeving en afspraken met overheden en externe belanghebbenden.
6. Het college van bestuur maakt effectief gebruik van de adviesfunctie van de raad van toezicht door belangrijke beslissingen en complexe zaken aan de raad van toezicht voor te leggen en open te bespreken.
7. Het college van bestuur legt verantwoording af aan relevante belanghebbenden en aan de overheid conform de bepalingen van de overheid.
8. De taken en werkwijze van het college van bestuur worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

2.2 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 een reglement dat de goedkeuring behoeft van de raad van toezicht.
3. De raad van toezicht benoemt de leden van het college van bestuur en bepaalt de contractduur, rechtspositie, beloning en andere arbeidsvoorwaarden. De raad van toezicht kan leden van het college van bestuur schorsen en ontslaan of anderszins ingrijpen bij disfunctioneren van het college van bestuur.

4. De kwaliteit van de invulling van het college van bestuur sluit aan bij hetgeen de instelling in de komende periode nodig heeft.
 - > De raad van toezicht werkt bij de werving en selectie van leden van het college van bestuur met een vooraf opgesteld profiel.
 - > 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.
5. 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 en zetten niet aan tot gedrag van leden in hun eigen belang.
6. Het is voor leden van de raad van toezicht niet toegestaan om benoemd te worden in of te solliciteren naar een functie in het college van bestuur bij dezelfde instelling als waar zijn toezichthouder zijn of zijn geweest.
7. 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 het bestuur kunnen vormen.
8. Afspraken over de wijze waarop bovenstaande bepalingen worden ingevuld, worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

2.3 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 criteria waarop de raad van toezicht zijn goedkeuring verleent of onthoudt worden vastgelegd in een reglement.

3

>

Bepalingen voor de raden van toezicht

3.1 Taken en werkwijze

1. De raad van toezicht:
 - > zorgt voor een goed college van bestuur, onder meer door benoeming, schorsing, ontslag en jaarlijkse evaluatie van de bestuurders;
 - > houdt toezicht op het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken van de bve-instelling en de met haar verbonden instellingen;
 - > 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 adequate inrichting en het adequaat functioneren van de raad van toezicht.

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

2. De raad van toezicht houdt integraal toezicht, dat wil zeggen op alle aspecten van de bve-instelling en alle relevante belangen in overweging nemend.
De raad richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling en behartigt op deze wijze het belang van de instelling en de relevante belanghebbenden, waaronder de deelnemers. 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:
 - > de visie op basis waarvan het college van bestuur wenst te opereren in relatie tot het maatschappelijke belang waarvoor de instelling staat;
 - > het meerjarenplan met meerjarenbegroting, alsmede het jaarplan met jaarbegroting;
 - > het vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag;
 - > besluit tot statutenwijziging en ontbinding van de rechtspersoon of het aanvragen van faillissement of surseance van betaling;
 - > overige majeure beslissingen, te bepalen door de bve-instelling en vast te leggen in de statuten en/of het reglement.
4. De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid om van het college van bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die hij nodig heeft om zijn toezichttaak goed uit te kunnen oefenen. Indien de raad van toezicht dat geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de instelling. De instelling stelt daartoe de nodige middelen beschikbaar.
5. De taken en werkwijze van de raad van toezicht worden vastgelegd in de statuten en/of het reglement.

3.2 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. Dat stelt hoge eisen aan het zelfreflecterend en zelfcorrigerend vermogen 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.
 - > Er worden afspraken gemaakt over de procedure voor werving en selectie: de stappen die gezet worden en wie wat doet.
 - > Belangrijke stakeholders worden betrokken.
3. De zittingsperiode van de leden van de raad van toezicht is maximaal vier jaar. Er kan slechts 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 dusdanig is samengesteld dat enerzijds regelmatig fris bloed kan worden aangetrokken en anderzijds een zekere continuïteit wordt gewaarborgd.
5. Leden van de raad van toezicht ontvangen een honorering. De raad van toezicht stelt de honorering vast. De honorering is gekoppeld aan de zwaarte van de functie en houdt rekening met maatschappelijke waarden en normen. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de bve-instelling.
6. De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk van (deel)belangen van de bve-instelling en kunnen onbevangen ten opzichte van elkaar en van het college van bestuur opereren. De leden functioneren zonder last of ruggespraak ook als zij op voordracht van (een) bepaalde groepering(en) zijn benoemd.
7. 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.

8. De raad van toezicht zorgt ervoor dat hij kan beschikken over een secretariaat dat de nodige ondersteuning levert. Het secretariaat kan van binnen en buiten de bve-instelling komen. De raad van toezicht wordt daartoe financieel in de gelegenheid gesteld door de bve-instelling.
9. Alle zaken de samenstelling betreffend worden geregeld in de statuten en/of het reglement.

3.3 Commissies

Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, samenstelling van door de raad van toezicht in te stellen commissies wordt vastgelegd in een reglement.

3.4 Externe accountant

1. De raad van toezicht benoemt de externe accountant.
2. 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 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 gelijkelijk 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.

3.5 Evaluatie van college van bestuur en raad van toezicht

1. De raad van toezicht evalueert jaarlijks de leden van het college van bestuur en - bij een meerhoofdig college van bestuur- het college als team.
2. Hij zorgt voor vastlegging van de conclusies en afspraken in een dossier dat wordt beheerd door of namens de raad van toezicht.
3. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht zijn eigen inrichting en functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden. Dat gebeurt buiten de aanwezigheid van het college van bestuur. Het college van bestuur kan vooraf aangeven hoe hij tegen het functioneren van de raad van toezicht aankijkt. Conclusies en afspraken worden vastgelegd in een dossier dat wordt beheerd door of namens de raad van toezicht.
4. De werkwijze ten aanzien van de evaluatie van college van bestuur en raad van toezicht wordt vastgelegd in een reglement.

3.6 Klokkenluidersregeling

De raad van toezicht draagt zorg voor een klokkenluidersregeling die het werknemers mogelijk maakt zonder benadeling van hun belangen de raad van toezicht te informeren over onregelmatigheden binnen de instelling. De raad van toezicht draagt zorg voor een correcte afwikkeling.

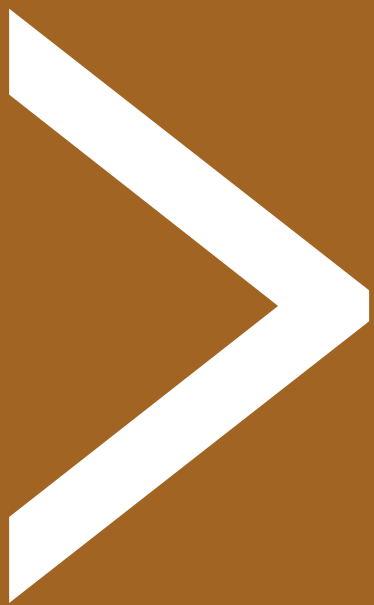
4 >

Bepalingen voor de colleges en bestuur en de raden van toezicht gezamenlijk

4.1 Tegenstrijdige belangen

1. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling van leden van het college van bestuur en leden van de raad van toezicht die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De raad van toezicht bewaakt dat.
2. Het lid van het college van bestuur, dan wel van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht en zijn eigen collega-leden en verschaft alle relevante informatie. De raad van toezicht beslist of er sprake is van tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.
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. Een lid van het college van bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij dat lid tegenstrijdige belangen heeft.
4. Een lid van de raad van toezicht verlaat de vergadering bij discussie en besluitvorming over een onderwerp waarbij dat lid een tegenstrijdig belang heeft.
5. Structurele belangenverstrengeling van een lid van het college van bestuur, dan wel van de raad van toezicht 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, dan wel van de raad van toezicht financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is. Uitgesloten zijn rechtspersonen waarin de betreffende bve-instelling deelneemt.

5



Bepalingen voor de relatie met externe belanghebbenden

De bve-instellingen hebben als maatschappelijke ondernemingen de taak om een zeer 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 afleggen van verantwoording aan de omgeving over de geleverde prestaties.

Het begrip 'externe belanghebbenden' wordt hierbij gebruikt om instanties aan te duiden, die binnen de omgeving voor de instelling relevant zijn. De instelling definieert deze zelf. Voorbeelden daarvan zijn: deelnemers (en hun ouders), bedrijven, reïntegratiebedrijven, centra voor werk en inkomen, Kamers van Koophandel, werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties in het bedrijfsleven, toeleverende scholen (voortgezet onderwijs), afnemende scholen (hogescholen), gemeenten, welzijnsorganisaties, jeugdzorg-instellingen en instellingen voor jeugdhulpverlening.

5.1 Bepalingen voor de dialoog met externe belanghebbenden

1. Het college van bestuur heeft een beleid voor de dialoog met belanghebbenden in zijn werkgebied, vanuit de maatschappelijke taak van de bve-instelling. Het beleid bevat in elk geval de volgende elementen:
 - > wie de belanghebbenden zijn;
 - > waarover en hoe informatie en verantwoording worden gegeven en inbreng bij beleidsontwikkeling wordt georganiseerd.
2. Tot de informatie en verantwoording aan externe belanghebbenden hoort in elk geval het volgende:
 - > Wat de bve-instelling biedt en doet:
 - missie, beleid en doelstellingen voor de komende periode;
 - het profiel en het concrete opleidingsassortiment en de dienstverlening;
 - > Wat de bve-instelling heeft gepresteerd in de afgelopen periode:
 - prestaties in relatie tot eigen doelen die gesteld zijn, voor zover mogelijk aan de hand van benchmarks;
 - uitkomsten van het periodieke onderzoek van de inspectie volgens door de inspectie gehanteerde overzichtstabellen;
 - financiële prestaties conform de bepalingen voor de jaarrekening van bve-instellingen.

- > Hoe bestuur en toezicht zijn ingericht en functioneren:
 - omvang, samenstelling en beloning van het college van bestuur;
 - omvang, samenstelling en honorering van de raad van toezicht. Tevens de hoofd-functies en belangrijkste nevenfuncties van de leden, alsmede het jaar van eerste benoeming en het einde van de lopende termijn;
 - werkzaamheden van de raad van toezicht in het afgelopen jaar, waaronder de vergaderingen met de belangrijkste onderwerpen en de gehanteerde werkwijze bij (her)benoeming van een lid.
- > Hoe de dialoog met externe belanghebbenden is ingericht:
 - beleid ten aanzien van de dialoog met belanghebbenden;
 - de feitelijke dialoog in het afgelopen jaar.
- 3. Relevante belanghebbenden worden in elk geval 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;
 - > de wensen en behoeften ten aanzien van het aanbod, de dienstverlening en het functioneren van de bve-instelling in het algemeen en hoe belanghebbenden de bve-instelling daarop beoordelen.

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

- 4. 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.
- 5. Het college van bestuur zorgt voor een (klachten)regeling die het externe belanghebbenden mogelijk maakt om hun klacht effectief aanhangig te maken en om met de instelling in gesprek te komen wanneer belanghebbenden van mening zijn dat onvoldoende effectief en efficiënt met hun opleidingsvragen en verwachtingen wordt omgegaan. Het college van bestuur zorgt ervoor dat deze (klachten)regeling bij belanghebbenden bekend kan zijn en gemakkelijk kan worden ingeschakeld.

4. Deze bepalingen komen voort uit de Branchecode BVE, die in juni 2003 in de algemene vergadering is vastgesteld. Uit deze Branchecode worden de bepalingen overgenomen, voorzover deze nog niet zijn genoemd in paragraaf 5.1.

5.2 Overige bepalingen voor de omgang van leden met hun klanten en opdrachtgevers⁴

1. De instellingen geven vorm aan de relatie met de omgeving door vraaggestuurd handelen en voortdurende marktorientatie.
2. De instellingen staan garant voor betrouwbaarheid, integriteit en transparantie.
3. De instellingen staan garant voor modern onderwijs van goede kwaliteit, conform de wettelijke bepalingen en in aansluiting op de gezamenlijke beleidsopvattingen in de branche.
4. De instellingen staan garant voor een gedegen, transparante, valide en moderne bedrijfsvoering.
5. De kwaliteit van de dienstverlening wordt periodiek en structureel in de omgeving getoetst.
6. De instellingen leggen periodiek en systematisch publieke verantwoording aan de omgeving af over ontwikkelingen en prestaties, onder meer op basis van kengetallen.
7. De instellingen gaan op een respectvolle manier en op basis van gelijkwaardigheid om met hun deelnemers.
8. De instellingen dragen zorg voor afstemming met het voorafgaand onderwijs en het vervolgonderwijs, op het niveau van deelnemers (doorlopende leerlijnen) en instellingen (samenwerking).
9. De instellingen dragen zorg voor gemotiveerd en betrokken personeel met een innovatieve instelling.

6



Handhaving van de code

Tevens van toepassing op de Verenigingscode, vastgesteld in de algemene vergadering op 28 november 2002

Het gaat hier om het handhavingsbeleid en sancties binnen de vereniging en niet om (a) het interventie- en sanctiebeleid van de overheid en (b) de interventie- en sanctiemogelijkheden vanuit andere instanties als bijvoorbeeld de Ondernemingskamer bij het van buitenaf ingrijpen bij falend intern toezicht.

Bij besluit van de algemene vergadering wordt een onafhankelijke commissie ingesteld ter handhaving van zowel de Verenigingscode als de Governancecode. In deze commissie is voldoende bestuurlijke en juridische deskundigheid, voldoende kennis van en inzicht in governancevraagstukken en kennis en inzicht in het onderwijs en de bve-instellingen aanwezig. De samenstelling is gemengd extern (gezaghebbende personen met de hiervoor genoemde deskundigheden) en intern (enkele leden uit de vereniging vanuit de raden van toezicht en de colleges van bestuur). In een huishoudelijk reglement worden o.a. de maximale zittingstermijnen geregeld. Aan deze commissie wordt ambtelijke, secretariële, logistieke en financiële ondersteuning vanuit de Bve Raad geboden.

Deze commissie heeft een tweeledige taak:

- > periodieke toetsing of de leden zich aan de code houden;
- > fungeren als klachtencommissie.

6.1 Periodieke toetsing

Deze taak impliceert een regelmatig onderzoek bij de leden, in de periode nadat de code is geïmplementeerd (na 1 augustus 2007). De commissie stelt hiertoe een kader op, waarin de te onderzoeken criteria worden opgenomen. De commissie stelt haar eigen planning en werkwijze vast. Rapportage geschiedt aan het bestuur van de Bve Raad en aan de algemene vergadering. Deze rapportage kan worden benut voor het in het branchejaarverslag opnemen van de stand van zaken op het terrein van governance. Op deze wijze kan transparant aan de brancheverplichtingen in het kader van de publieke verantwoording worden voldaan.

6.2 Klachtencommissie

Personen en instanties binnen en buiten de instellingen die menen dat een instelling zich niet aan één van de beide codes houdt en menen daardoor in hun belang te worden getroffen, hebben de gelegenheid om bij de commissie een schriftelijke, gemotiveerde klacht in te dienen. Dat kan pas gebeuren, nadat eerst andere stappen in de vereniging zijn gezet zoals het elkaar aanspreken, er proberen samen uit te komen, contact met het bestuur, inschakeling van een mediator e.d.

Als deze stappen niet tot resultaat hebben geleid, kan er een formele klacht worden ingediend bij de commissie. Ook het bestuur moet zich in voorkomende gevallen tot de commissie kunnen wenden. Klachten worden door de commissie vertrouwelijk behandeld. Vervolgens treedt de volgende procedure in werking.

6.3 Handhavingsprocedure

1. De commissie hoort de indiener voor een verdere toelichting van de klacht en stelt deze in de gelegenheid andere voor de klacht relevante informatie te geven. De klager is verplicht de commissie alle informatie te leveren waar de commissie om vraagt.
2. De commissie pleegt wederhoor bij de instelling in kwestie en stelt deze in de gelegenheid zich te verdedigen en andere relevante informatie te geven. De commissie verwittigt zich of de klacht binnen de raad van toezicht bekend is en stelt zonodig de instelling in de gelegenheid dit alsnog te doen. De instelling is verplicht de commissie alle informatie te leveren waar de commissie om vraagt en de commissie in de gelegenheid te stellen alle door haar gewenste gesprekken met betrokkenen binnen de instelling te voeren.
3. Indien de instelling een andere mening is toegedaan dan de klager, belegt de commissie een overleg tussen de klager en de instelling, in een poging om partijen bijeen te brengen c.q. het geschil in der minne te schikken.
4. Levert stap 3 geen resultaat op, dan doet de commissie een in relatie met de code expliciet onderbouwde uitspraak.
5. Deze uitspraak wordt voorgelegd aan de beide partijen, die in de gelegenheid worden gesteld daarop binnen veertien dagen commentaar te leveren.

6. De uitspraak wordt na het verstrijken van deze termijn met onderbouwing door de commissie schriftelijk meegedeeld aan het bestuur en de leden van de Bve Raad. De commissie is verplicht de commentaren van partijen bij deze uitspraak te voegen.
7. Wanneer de instelling in het ongelijk wordt gesteld, heeft deze het recht in beroep te gaan bij de algemene vergadering. De instelling en de commissie worden in de eerstvolgende algemene vergadering gehoord, waarna de algemene vergadering een uitspraak doet. Deze is bindend voor de instelling.
8. De commissie toetst bij haar eerstvolgende periodieke onderzoek naar de naleving van de code of de instelling conform de uitspraak van de commissie (6) of van de algemene vergadering (7) handelt.
9. Wanneer de instelling zich niet bij de uitspraak van de commissie of de algemene vergadering neerlegt of bij de eerstvolgende toetsing door de commissie niet conform de uitspraak handelt, vindt bestuurlijke interventie vanuit het bestuur van de Bve Raad plaats.
10. Al naar gelang de zwaarte van de kwestie (bijvoorbeeld de mate waarin de branche schade ondervindt als gevolg van het handelen van de instelling), kan het bestuur de algemene vergadering als uiterste sanctie voorstellen het betrokken lid te schorsen of royeren. De algemene vergadering kan dit tevens uit eigener beweging doen.
11. Bij schorsing krijgt het betrokken lid zes maanden de gelegenheid op zijn schreden terug te keren. Gebeurt dat niet, dan volgt alsnog royement.
12. Het besluit tot royement wordt openbaar gemaakt.

a >

Handreikingen t.b.v. de colleges van bestuur

Integriteitscode

Een eigen integriteitscode kan inkleuring geven aan de wijze van besturing.

Onderwerpen van zo'n code kunnen onder meer zijn:

- > verantwoord omgaan met publieke middelen;
- > omgaan met collega's en medewerkers in de organisatie;
- > omgaan met *concullega's* en onderhandelingspartners;
- > spelregels voor public relations en public affairs;
- > omgaan met invitaties en geschenken van derden met zakelijk belang bij de instelling;
- > regels die het verschaffen van voordelen aan derden uitsluiten.

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

Dit kunnen zijn:

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

Omvang van het college van bestuur

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

- > de omvang van de bestuurstaak;
- > de diversiteit van de bestuurstaak.

Daarbij kan worden gekeken naar:

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

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

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

Profielschets voor een lid van het college van bestuur

Steeds zal opnieuw een profielschets moeten worden gemaakt die past bij de specifieke kenmerken van de instelling op een bepaald moment en bij haar toekomstplannen.

Enkele aandachtspunten bij het ontwikkelen van de profielschets.

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

Belangrijke algemeen geldende profielkenmerken:

- > leidinggevende en bestuurlijke capaciteiten, strategisch denkvermogen en besluitvaardigheid;
- > gezag uitstralen;

- > gemakkelijk optreden binnen een professionele organisatie en divers extern netwerk;
- > sensitiviteit voor maatschappelijke processen en oog voor wensen en belangen van belanghebbenden;
- > affiniteit met het werken aan maatschappelijke doelstellingen;
- > ondernemend: initiatiefrijk en vernieuwend; risico's durven aangaan maar niet zonder zorgvuldige analyse en afweging vooraf;
- > moeilijke keuzen durven maken in een omgeving met soms onverenigbare wensen en belangen;
- > gewetensvol en betrouwbaar.

b >

Handreikingen t.b.v. de raden van toezicht

Toezichttaak

Om zijn toezichttaak adequaat uit te kunnen voeren:

- > expliciteert de raad van toezicht waarop hij toezicht houdt;
- > geeft hij het college van bestuur aan welke informatie hij wanneer nodig heeft. Hij heeft daarbij aandacht voor beschikbare benchmarks;
- > Bespreekt hij periodiek de gang van zaken binnen de organisatie met de medezeggenschapsorganen en indien aanwezig organen van externe belanghebbenden die op instellingsniveau opereren.

De raad van toezicht betreft bij zijn toezichttaak ook criteria van externe toezichthouders (waaronder het ministerie van OCW, de Onderwijsinspectie, de branche) en andere afspraken die het college van bestuur met externe belanghebbenden heeft gemaakt.

De raad van toezicht doet dat vanuit een eigenstandige positie en een eigen verantwoordelijkheid; niet als verlengstuk van externe toezichthouders en belanghebbenden.

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

Basiselementen zijn:

- > jaarplan en –begroting, met heldere targets;
- > periodieke monitoring van de voortgang conform jaarplan en –begroting, voorzien van uitleg en zo nodig voorstellen voor bijsturing.

Daarnaast zijn er systemen nodig voor risicobeheersing en –controle. Dat is de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat zij er zijn en dat het college van bestuur zorgt voor het adequaat functioneren daarvan. Het gaat om zaken als:

- > In beeld brengen van risico's voor het realiseren van gestelde doelen en het managen daarvan.
- > Handleiding voor de inrichting van de (financiële) 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 waardevol klankbord voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.
- > Om deze taken te kunnen vervullen wordt de raad van toezicht door het college van bestuur periodiek voorzien van informatie over relevante externe ontwikkelingen en over wensen en behoeften van belanghebbenden. De leden van de raad van toezicht hebben daarnaast een eigen verantwoordelijkheid om zich in het maatschappelijk verkeer op de hoogte te houden van wat er speelt in de relevante omgeving van de bve-instelling.

Samenstelling

- > Het verdient geen aanbeveling een voormalig lid van het college van bestuur, een voormalig werknemer of iemand die belangrijke zakelijke relaties heeft gehad met de bve-instelling, aansluitend lid van de raad van toezicht te laten worden. Er zou een minimale tussenperiode kunnen zijn die in de statuten/het reglement is vastgelegd. Overigens zou het aantal toezichthouders met dergelijke oude banden met de bve-instelling beperkt gehouden moeten worden.
- > Het verdient eveneens geen aanbeveling om politieke ambtsdragers en ambtenaren die op het werkkterrein van de bve-sector beslissingsbevoegd zijn, lid van de raad van toezicht te laten zijn

Profielschets voor (leden van) de raad van toezicht

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

De profielschets wordt steeds 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);
- > branchekennis (enkele leden);
- > financiële deskundigheid (enkele leden);
- > verankering in de regio en inbreng van 'buiten' de regio (goede verdeling);
- > 'handen op de rug', maar ook doortastend beslissen waar nodig (alle leden);
- > snel overzicht en inzicht kunnen verwerven (alle leden);
- > goed ontwikkelde maatschappelijke antenne en geweten (alle leden);

- > in staat tot kritische zelfreflectie (alle leden);
- > diversiteit van persoonlijkheden (goede verdeling);
- > onafhankelijkheid en onbevangenheid (alle leden).

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

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

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

- > werknemers georganiseerd in de personeelsraad;
- > deelnemers georganiseerd in de deelnemersraad;
- > afnemende en toeleverende organisaties (zie ook hoofdstuk 6) voorzover aanwezig in een orgaan van de bve-instelling, bijvoorbeeld een raad van advies.

Er zijn verschillende mogelijkheden denkbaar om belanghebbenden te betrekken:

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

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

Commissies

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

Enkele voorbeelden:

- > Auditcommissie. Richt zich op (financiële) informatievoorziening, werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen, naleving van aanbevelingen van externe accountant, toepassing van ICT et cetera.
- > Remuneratiecommissie. Richt zich onder meer op het beloningsbeleid voor het college van bestuur en de hoogte van beloning voor individuele leden.
- > Selectie- en benoemingscommissie. Richt zich onder meer op het opstellen van profielschetsen voor (leden van) college van bestuur en raad van toezicht, op het organiseren van de periodieke (zelf)evaluatie, het doen van voorstellen voor benoeming.

- > Commissie identiteit. Bijvoorbeeld voor instellingen met een bepaalde levens-beschouwelijke signatuur.
- > Onderwijscommissie.

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

Jaarlijkse evaluatie college van bestuur

Tot de inhoud van de evaluatiegesprekken hoort onder meer:

- > realisatie van de vastgestelde targets en andere prestaties van de bve-instelling;
- > de bijdrage van het lid van het college van bestuur aan de prestaties van afgelopen jaar;
- > de verwachte aansluiting van diens competenties bij hetgeen in de toekomst nodig is;
- > het functioneren in een team (bij meerhoofdig college van bestuur);
- > de relatie met de raad van toezicht;
- > toekomstverwachtingen en –wensen van het lid van college van bestuur en de raad van toezicht;
- > arbeidsvoorwaarden.

Voor de procedure zijn er de volgende tips:

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

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.

C >

Handreikingen ten behoeve van de relatie met externe belanghebbenden

Informatiekanalen

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

- > website;
- > jaarverslag en jaarrekening;
- > presentatie aan genodigden;
- > pers.

Aansluiting bij informatiebehoefte

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

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

Organiseren van inbreng van belanghebbenden

Dat kan op vele manieren. Enkele voorbeelden:

- > structurele raad van advies, bijvoorbeeld per onderdeel van de instelling;
- > ad hoc klankbord of adviesgroep;
- > gebruikerspanel;
- > enquête;
- > jaarlijks bezoek aan belanghebbenden om te bespreken hoe zij terugkijken op het afgelopen jaar en wat zij wensen voor het komende jaar;
- > thematische debatten waartoe belanghebbenden worden uitgenodigd;

d >

Samenstelling van Commissie Governance Beroepsonderwijs van de Bve Raad

Voorzitter

de heer prof. dr. M.H. Meijerink (onafhankelijk)

Onafhankelijke leden

de heer drs. J.C. Blankert
mevrouw drs. N.J. Ginjaar-Maas

Leden vanuit raden van toezicht van bve-instellingen

mevrouw mr. W. Sorgdrager (Mondriaan Onderwijsgroep)
de heer P. IJssels (Da Vinci College)

Leden vanuit colleges van bestuur van bve-instellingen

mevrouw drs. C.E. Burggraaff (Regiocollege Zaanstreek-Waterland)
de heer L.J. Molenkamp MPA (ROC ASA)

Waarnemer

mevrouw A.M. Vliegenthart (voorzitter Bve Raad)

Secretariaat

mevrouw drs. K.H. Pelzer (Bureau Governance Support)

