

Toezichtkader raad van toezicht

Vastgesteld in vergadering Raad van Toezicht van 21 december 2016.

Positionering van het toezicht

De raad van toezicht kent drie rollen in de verhouding met het bestuur.

1. Integraal toezicht.
Integraal toezichthouden op de algemene gang van zaken bij het Elde College en de uitvoering gericht op de doelstellingen en de grondslag van de stichting.
2. Uitoefenen van de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur (inhoudelijk uitgewerkt in artikel 11 van het reglement van de Raad van Toezicht).
3. Sparringpartner en ambassadeur.
 - Met raad en daad terzijde staan van het bestuur: klankbordfunctie.
 - Ondersteunen van het bestuur door, waar nodig, het leggen van contacten en het creëren van optimale condities voor de ontwikkeling van de organisatie.

De Raad van Toezicht houdt *integraal toezicht*, dat wil zeggen toezicht op alle aspecten van de stichting en de onderwijsorganisatie en daarbij alle relevante belangen in overweging nemend. De raad richt zich daarbij naar het belang van het Elde College en breder het belang van de samenleving. Met de kwaliteit van het toezicht wordt de maatschappelijke inbedding en legitimatie van het Elde College en het bestuur van het Elde versterkt.

De raad toetst de afwegingen die het bestuur heeft gemaakt en of daarbij alle relevante belangen zijn meegenomen. Het *bestuur is eindverantwoordelijk* voor het reilen en zeilen van het Elde College; de raad heeft te toetsen of het bestuur deze eindverantwoordelijkheid naar tevredenheid van de raad inhoud geeft op basis van de strategische doelen van het Elde College (in het uiterste geval - als dit [langdurig]niet slaagt - kan de RvT het bestuur vervangen).

De Raad van Toezicht van het Elde College wil met zijn toezicht vijf elementen van goed bestuur in brede zin stimuleren:

1. Professioneel en transparant bestuur en toezicht, waaronder moreel en professioneel juist gedrag van bestuur en toezichthouders;
 2. Toezicht dat wordt uitgeoefend vanuit onafhankelijkheid; leden kunnen ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren.
 3. Een sterke positie voor bekwame onderwijsprofessionals in diverse functies binnen de school;
 4. Prestaties overeenkomend met het ambitiesniveau, duurzaam verankerd vanuit een kwaliteitscultuur (ondersteund door een effectief systeem van kwaliteitsborging);
 5. Verantwoording en dialoog met de maatschappelijke omgeving/partners.
- (bron: ministerie van OCW, Algemene Rekenkamer en Code goed onderwijsbestuur VO-raad)

Uitgangspunten bij dit kader

In dit toezichtkader formuleert de raad de onderwerpen die in het toezicht centraal staan en geeft zo uitwerking aan het doel van het toezicht zoals beschreven in artikel 2 van het RvT reglement. Om de rol van de raad de juiste focus mee te geven gaat dit kader uit van *de vraagvorm*. De raad bevraagt het bestuur en het bestuur is aan zet met een adequate informatieverstrekking, een inzichtelijke verantwoording, zorgvuldige beleidsvoorbereiding enzovoorts. Om de rol van het bestuur de juiste

focus mee te geven verwacht de raad bij elk onderwerp van enig gewicht een expliciete *bestuurlijke hantering* (met welk doel is betreffend onderwerp geagendeerd, hoe beoordeelt het bestuur de stand van zaken op dit punt op basis van welke informatie en wat is het bestuur van plan te gaan doen, dan wel wat heeft het bestuur al gedaan?).

Dit kader formuleert de *inhoudelijke focus* van het toezicht. In andere stukken zijn de formele positie en de bevoegdheden van de Raad van Toezicht verankerd en is de werkwijze beschreven. Dit betreft de statuten van het Elde College en het reglement van de Raad van Toezicht. Met dit kader wordt invulling gegeven aan artikelen 3a en 4 lid.d van het RvT-reglement die gaan over het instrumentarium en het toezichthoudend systeem of denkmodel van de raad. Het gaat om een nadere uitwerking van wat in het reglement van de RvT is beschreven.

Het bestuur zal de raad van toezicht periodiek en adequaat informeren over de ontwikkelingen binnen de stichting. Met adequaat is bedoeld dat de raad het toezicht ten volle en op professionele wijze kan uitoefenen.

Hierbij zijn de jaaragenda RvT in samenhang met de P&C-cyclus leidend. Uitgangspunt hierbij zijn managementrapportages waaruit blijkt hoe de stichting zich ontwikkelt en de doelstellingen realiseert (de rubrieken van de aandachtspunten zoals hieronder weergegeven zijn daarbij een hulpmiddel, op basis van de actualiteit van dat moment [niet alle rubrieken komen in elke rapportage terug]). Daarnaast zijn er een aantal kerndocumenten die jaarlijks terugkeren, zoals de begroting, jaarrekening, jaarplannen e.d. Dit sluit aan op artikel 8 van het reglement van de Raad van Toezicht. In dit artikel is de eigen verantwoordelijkheid van de RvT voor een goede informatiepositie verwoord en zal de raad ook de informatie verkregen van het bestuur op realiteitsgehalte en volledigheid willen toetsen. Verder is het de verantwoordelijkheid van het bestuur om buiten de reguliere cyclus om de RvT tijdig aan te sluiten op onverwachte belangrijke ontwikkelingen ("geen negatieve verrassingen").

Leidende vragen

De *hoofdvraag* voor het interne toezicht is:

Is het bestuur 'in contra/' op de aspecten van basiskwaliteit, ligt het bestuur op koers met het realiseren van de ambities (veranderdoe/en) en op grond waarvan zijn hierover gerechtvaardigd conclusies te trekken?

Hierbij houdt "in control zijn" niet in dat alles op rolletjes moet verlopen; het bestuur heeft scherp waar dit binnen het Elde College wel het geval is, waar bewust verantwoorde risico's worden genomen en waar bijsturing nodig is om de missie, visie en doelstellingen te realiseren. Het bestuur treft daarvoor de juiste maatregelen. Daarbij is er het besef dat "control" - zeker in het onderwijs - twee dimensies heeft: de 'hard controls' (vanuit systemen en meetbare doelen) en de 'soft controls' (vanuit het gedrag van mensen en hun samenwerking met merkbare doelen).

Bij het volgen van het beleid en de implementatie daarvan door het bestuur zal de raad van toezicht zich laten *leiden door de volgende tien vragen*:

- ▶ Verzekert het (strategisch) beleid het waarmaken van de identiteit, de missie en visie van het Elde College en is het Elde daarmee op de toekomst voorbereid?
- ▶ Is het ambitieniveau van het Elde passend bij wat de regio en breder de samenleving vragen en realistisch in termen van tijd, betaalbaarheid en risico's?
- ▶ Zijn de resultaten (onderwijskundig, sociaal [personeel] en financieel) van een goed niveau ("is het huis op orde")?
- ▶ Zijn er goede kaders voor onderwijsontwikkeling vastgesteld en wordt er gericht gewerkt aan de invulling daarvan?

o

- Is de inrichting van de secundaire processen (financiën, personeel, facilitair en ondersteuning binnen de sectoren) efficiënt en effectief in de ondersteuning binnen de organisatie?
- Is er sprake van constructieve werkverhouding met de directeuren, de teamleiders en de R als basis voor een brede professionele cultuur binnen het Elde College (vanuit een transparante besturingsfilosofie)?
- Handelt het bestuur in de besluitvorming binnen de afbakening zoals in de statuten en het MR-reglement vastgelegd?
- Vertegenwoordigt het bestuur het Elde College op een professionele en slagvaardige wijze?
- Is de wisselwerking tussen de RvT en het bestuur open, constructief en stevig, gericht op de belangen van het Elde College?
- Is de verantwoording aan de RvT (primair) en de samenleving (secundair) van een goed niveau?

Bij deze tien leidende vragen zijn aandachtspunten geformuleerd en deze zijn ondergebracht in een aantal rubrieken, die aansluiten op de voorgaande vragen maar daar niet één op één op terug te voeren zijn. Zie hiervoor de volgende bladzijde.

Aanvullende aandachtspunten

In het onderstaande overzicht zijn aandachtspunten geformuleerd die de toezichthouder kunnen helpen bij de uitoefening van het toezicht om bovenstaande vragen goed te kunnen beantwoorden. Daarbij is het ook van belang dat de raad zichzelf scherp houdt; een periodieke evaluatie past daarbij. Ook daarvoor zijn hieronder aandachtspunten geformuleerd. Bron voor genoemde aandachtspunten zijn een gemeenschappelijke inventarisatie door Raad van Toezicht en het College van Bestuur en daarnaast zijn het nationaal register voor toezichthouders (www.nationaalregister.nl) en de vereniging van toezichthouders in het onderwijs (www.vtoi.nl) als bronnen gebruikt. De aandachtspunten vervullen een 'catalogusfunctie': leden van de raad kunnen deze raadplegen bij de voorbereiding van vergaderingen.

Aandachtspunten inzake de maatschappelijke opdracht

- Hoe definieert het bestuur de maatschappelijke opdracht en hoe stelt het bestuur vast daaraan te voldoen?
- Maakt het Elde College de belofte aan de samenleving waar?
- Past het onderwijsaanbod bij de behoeften in de regio?
- Is de plaatsing van leerlingen op de school verantwoord in het licht van passend onderwijs, de achtergronden en kenmerken van de leerlingen en de zorgbreedte van de school?
- Is de toegankelijkheid van de school geborgd: is elke leerling die qua onderwijs- en ondersteuningsbehoefte past welkom?
- Is het overleg met stakeholders (o.a. gemeenten, jeugdzorg, bedrijfsleven) en samenwerkingspartners constructief en leidt dit tot een afgestemd onderwijsaanbod in de regio? Hierbij vormt het samenwerkingsverband passend onderwijs een speciale partner met risico's van conflicterende bestuurlijke verantwoordelijkheden vanwege een dubbelrol voor het CvB (zijn mogelijke "toezichtsconflicten" hier beheersbaar?).
- Besteedt de school, passend bij de doelgroep en identiteit van het Elde College, actief aandacht aan uiteenlopende levensbeschouwelijke, godsdienstige en maatschappelijke waarden?
- Heeft het bestuur het beleid van verantwoording richting de samenleving geformuleerd en daarbij ook de rol van de stakeholders in beeld gebracht?

Aandachtspunten inzake een open cultuur en integriteit

- Kent de stichting een integriteitscode waarin het moreel kompas, passend bij de identiteit van het Elde College is geformuleerd?
- Kent de stichting in het verlengde hiervan een klokkenluidersregeling?
- Hoe wordt er omgegaan met klachten van ouders, leerlingen en personeel?
- Is in geval van incidenten de externe communicatie en de communicatie richting de RvT slagvaardig en adequaat?
- Wordt de interne dialoog met leerlingen, ouders en personeel goed gevoerd (in lijn met de besturingsfilosofie)?
- Dragen bestuur en leiding bij aan een open en professioneel klimaat?
- Wordt het gesprek periodiek gevoerd over begrippen als integriteit, onafhankelijkheid, vertrouwen, voorbeeldgedrag, verantwoording en transparantie?
- Welke plaats is er voor kritische feedback en ruimte om zaken op andere manieren te belichten?
- Zijn bij het handelen van het bestuur zorgvuldigheid en het belang van de stichting leidend?
- Verzekert het bestuur zich ervan dat het Elde College aan de vigerende wet- en regelgeving voldoet?

Aandachtspunten inzake visie, strategie en beleid

- Zijn interne en externe stakeholders betrokken bij het opstellen van een nieuw strategisch plan?
- Wordt ten behoeve van een nieuw strategisch plan gestart met een betrouwbaar beeld van de bestaande situatie (bijvoorbeeld met een SWOT-analyse)?
- Hoe vertalen de ontwikkelingen in de omgeving zich in betrouwbare leerlingenprognoses (demografie, marktaandeel, ontwikkelingen in kader van passend onderwijs,...)?
- Sluit het strategisch plan op een realistische manier aan op de uitgangssituatie van het Elde College en zijn de voorstellen op volgende te zetten stappen haalbaar en realistisch?
- Is de identiteit van het Elde College op een geloofwaardige manier ingepast in het plan?
- Heeft het bestuur zicht op de organisatie en inhoud van een succesvol veranderproces en hoe dat aan te sturen (zowel primaire als secundaire processen)?
- Inspireert het strategisch plan de onderwijsprofessionals en is het plan daarmee verzekerd van draagvlak?
- Kan het strategisch plan de basis vormen voor concrete jaarplannen met concrete, communiceerbare en meetbare dan wel merkbare resultaten?

Aandachtspunten inzake de kwaliteit van het onderwijs

- Hoe wordt er gestuurd op de eigen streefdoelen van de organisatie en hoe monitort het bestuur in samenspraak met het leidinggevend kader of deze doelen ook worden gerealiseerd?
- Neemt het bestuur afgewogen besluiten met een weging van mogelijke risico's ten aanzien van de vernieuwing van het onderwijs?
- Hoe verzekert het bestuur zich ervan dat wordt voldaan aan de wettelijke vereisten (o.a. ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, bevoegdheden personeel, ...).
- Hoe houdt het bestuur zicht op de leerlingenprestaties op alle gebieden, welke analyses worden gemaakt en hoe wordt bijgestuurd (indien nodig)?
- Hoe verzekert het bestuur zich ervan dat de identiteit van het Elde College op een geloofwaardige manier inhoud krijgt?
- Hoe gaat de bestuurder om met de resultaten van tevredenheidsmetingen onder leerlingen, ouders en personeel?
- Welk beeld bestaat er over de kwaliteit en diepgang van het kwaliteitszorgsysteem en de mate van aansluiting bij de onderwijspraktijk van elke dag?
- Zijn er relevante inzichten vanuit het inspectietoezicht die de bestuurder kan delen?
- Wat zijn de actuele beleids- en didactische ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs die gevolgen kunnen of zouden moeten hebben voor het Elde College?

Aandachtspunten inzake de financiële gezondheid en continuïteit

- Garandeert het financiële beleid en de financiële positie van de stichting de continuïteit van de stichting, het onderwijs en de werkgelegenheid, alsook het faciliteren/financieren van de plannen om de ambities te realiseren?
- Zijn de jaarplannen, inclusief begroting, afgeleid van het strategisch plan en passen deze binnen de meerjarenbegroting van de stichting?
- Werkt het bestuur conform begroting en binnen het financieel mandaat?
- Wekt het overleg, de managementletter en de goedkeuring van de accountant vertrouwen in een gezond financieel beleid en een voldoende administratieve organisatie?
- Hoe worden de aanbevelingen en opmerkingen van de accountant door het bestuur beoordeeld en al dan niet opgevolgd?
- Is er in de breedte van de organisatie sprake van voldoende budgetdiscipline?

- Is het beleggingsbeleid in overeenstemming met de wettelijke voorschriften en worden er geen beleggingen gedaan die (potentieel) strijdig zijn met het doel van het Elde College en gericht op voldoende spreiding van de risico's?
- Zijn de (potentiële) risico's-voor de organisatie in kaart gebracht en zijn/worden er maatregelen genomen om deze risico's te beheersen?

Bij belangrijkste risico's zijn:

- demografische, en andere invloeden op instroom leerlingen;
- beschikbaarheid deskundige leerkrachten;
- interne rampenbestrijding (rampenplan aanwezig, regelmatige oefening) ;
- naleving interne veiligheidsvoorschriften en ARBO richtlijnen ;
- PR-beleid bij calamiteiten (ongevallen intern en extern, agressie e.d.);
- scanning directe omgeving op veiligheid van leerlingen en medewerkers;
- verzekering personen en gebouwen.

Aandachtspunten inzake het goed werkgeverschap

- Hoe geeft het bestuur invulling aan zijn rol als werkgever, de positie van de onderwijsprofessionals en wordt er daarbij een adequaat personeelsbeleid gehanteerd?
- Zijn de medewerkers voldoende toegerust om het beleid uit te voeren en hoe is dit in beeld gebracht (beleid voor na- en bijscholing en andere vormen van professionalisering)?
- Wat leert het ziekteverzuim en hoe wordt hier in de organisatie mee omgegaan?
- Wat is de tevredenheid over werkdruk, carrièremogelijkheden e.d. binnen het Elde College?
- Is er noodzaak voor strategische personeelsplanning door een verwachting van grote personeelsuitstroom in de komende jaren?
- Zit de gesprekkencyclus goed op zijn plek en draagt dit bij aan de motivatie en het werkplezier van de medewerkers en de effectiviteit en doelgerichtheid van het Elde College?
- Welke mogelijkheden biedt het Elde College aan talenten onder medewerkers (op inhoud of leiding)?

Tevens heeft de Raad van Toezicht een aantal verantwoordelijkheden als *werkgever van het bestuur*. Dit houdt o.a. in dat:

- De raad beleid opstelt met betrekking tot werving en functioneren van de bestuurder.
- De raad jaarlijks het functioneren van het bestuur intern bespreekt en vervolgens via een vertegenwoordiging in een functioneringsgesprek met de bestuurder inbrengt. De beoordelingscriteria zijn daarbij vooraf bekend (vastgelegd in beoordelingskader).
- De raad heeft op de noodzakelijke momenten aandacht voor het persoonlijke welbevinden van de bestuurder (motivatie, zin, persoonlijke ontwikkeling, ...).
- De raad stelt bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden van de bestuurders vast.
- Over de omvang van de arbeidsvoorwaarden wordt jaarlijks verantwoording afgelegd in de jaarrekening.

Zie ook artikel 11 van het RvT-reglement.

Aandachtspunten inzake het functioneren van de raad van toezicht zelf

- Besteedt de raad jaarlijks op een gestructureerde wijze aandacht aan het eigen functioneren?
- Wordt de zelfevaluatie om de paar jaar geïkt via een externe evaluatie?
- Komt de onafhankelijkheid voldoende uit de verf?
- Werkt de raad vanuit een goede balans tussen afstand houden en betrokken zijn?
- Werkt de raad vanuit rolvastheid in het overleg met het bestuur?
- Investeert de raad in de eigen professionalisering (via scholing, literatuur, studiedagen)?

- Komt de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid als collectief goed uit de verf en kunnen de mensen vanuit hun expertise/aandachtsgebied daarbij voldoende inbreng hebben?
- Werken de raad en het bestuur binnen de kaders zoals in de statuten, het RvT-reglement en dit toezichtkader vastgelegd?
- Volgt de raad bij vacatures de lijn van open werving op basis van een geactualiseerd profiel?
- Welke middelen zet de raad in om langs andere lijnen dan via de informatievoorziening van het bestuur, beelden op te bouwen over de kwaliteit en de ontwikkelingen binnen het Elde College?
- Is de verantwoording door de raad over zijn werkzaamheden en de conclusies uit het toezicht van voldoende niveau (o.a. in het jaarverslag)?