



Toezichtkader

Vastgesteld CvB: 2 juni 2021
Akkoord RvT's: 14 en 24 juni 2021
Vastgesteld RvT: 17 september 2021
Vastgesteld RvT: 20 december 2023
Herzien hoofdstuk 5: Evaluatie en Professionalisering (alinea 3)

Inleiding

Dit toezichtkader vormt het gemeenschappelijk referentiekader voor de leden van de Raad van Toezicht (hierna: de raad) en de leden van het College van Bestuur (hierna: het bestuur).

Het kader is in de relatie van de raad met het bestuur richtinggevend en draagt bij aan de voorspelbaarheid door explicitering van de verwachtingen over en weer. Het voorkomt bovendien dat de toezichthouders alleen vanuit hun eigen visie hun rol vervullen. Dit doet overigens niets af aan de individuele verantwoordelijkheid van elke toezichthouder. De verscheidenheid aan achtergronden, ervaring en deskundigheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.

Ons toezichtkader vormt een belangrijk startpunt voor het toezicht: voor de ordening van het werk en de reflectie daarop. Bij onze evaluaties ligt dit kader steeds op tafel. Het toezicht krijgt echter vorm in het werk van alle dag, door ons gedrag, met concrete onderwerpen op tafel. Wij zien het "goede gesprek" daarbij als belangrijk middel voor effectief toezicht. De context voor deze gesprekken "kleuren" we in met dit toezichtkader. In de paragraaf over de visie meer hierover.

Dit toezichtkader bevat de volgende onderdelen.

1. Visie op en positionering van toezicht.
2. De inhoudelijke focus: leidende vragen.
3. De werkwijze van de raad en commissies.
4. De informatiepositie van de raad.
5. Bepalen of de raad zijn werk goed gedaan heeft.

Dit toezichtkader heeft formeel de status van een reglement conform artikel 16 van de statuten, maar het kader behelst meer dan de regeling van werkzaamheden. Na vaststelling geldt het eerst voor het schooljaar 2021/2022. Aan de hand van de opgedane ervaringen zal op basis van een evaluatie vervolgens een bijstelling worden overwogen.

1. Visie op en positionering van toezicht

Maatschappelijke opdracht

Het toezicht van de raad wil bevorderen dat het bestuur de maatschappelijke opdracht van @voCampus zo goed als mogelijk waarmaakt en daarbij de continuïteit van de stichting borgt. Het gaat om het scheppen en veiligstellen van *publieke waarde* voor de lange(re) termijn. Artikel 3 van de statuten formuleert in dit verband de doelen van de stichting. En als het om onderwijs gaat formuleert lid 6 van dit artikel specifiek:

De stichting streeft op het gebied van onderwijs naar didactische en educatieve innovatie, waarbij de kwaliteit van het onderwijs, rekening houdende met maatschappelijke ontwikkelingen en culturele verscheidenheid, voorop staat.



De invulling van de maatschappelijke opdracht is tijd- en regiogebonden. De *missie en visie* zijn algemener, minder tijdsgebonden en vormen het uitgangspunt voor het inhoud geven aan de maatschappelijke opdracht. De opgaven en ambities die hierbij passen worden met het *strategisch beleidsplan* voor de komende beleidsperiode concreet gemaakt. De raad wil kunnen toetsen of hiermee voldoende inhoud wordt gegeven aan de maatschappelijke opdracht om vervolgens het plan goed te keuren (conform artikel 8.5.f van de statuten).

Kerntaak

De raad ziet het als zijn *kerntaak* om integraal toezicht te houden, dat wil zeggen toezicht op alle aspecten van de stichting en de scholen, daarbij alle relevante belangen in overweging nemend. De raad richt zich daarbij naar het belang van @voCampus en breder het belang van de samenleving. De raad toetst de afwegingen die het bestuur heeft gemaakt en of daarbij alle relevante belangen zijn meegenomen.

Uitgangspunt daarbij in de relatie tussen raad en bestuur is vertrouwen. De raad vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet geschaad wordt tussen de raad en het bestuur en de leden van de raad onderling door gebrek aan openheid. De raad wil niet verrast worden en zal het bestuur ook niet verrassen.

Op basis van vertrouwen en openheid steekt de raad in op een kritische dialoog met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te sturen en beheersen, zorgt de raad waar nodig voor bijsturing en bewaking. De raad houdt toezicht, maar wil ook vooruitkijken en een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van het voortgezet onderwijs in de regio (samenhang tussen de eerste en derde rol, zoals hieronder genoemd, samen te vatten met "*strategisch partnerschap*").

Samenvattend: uitgaande van de drieslag doelbepaling, doelrealisatie en doelbewaking, gebeurt de doelbepaling op het strategische beleidsniveau in dialoog (met initiatief bij het bestuur), is de doelrealisatie voorbehouden aan het bestuur en de (uiteindelijke) doelbewaking aan de raad.

Rollen, taken en bevoegdheden

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 @voCampus en de uitvoering gericht op de doelstellingen van de stichting.
2. Uitoefenen van de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur.
3. Sparringpartner en ambassadeur.
 - Met raad en daad terzijde staan van het bestuur: klankbordfunctie.
 - Ondersteunen van het bestuur door leggen van contacten en inzet van het eigen netwerk en het helpen creëren van optimale condities voor de ontwikkeling van de organisatie.

De *toezichthoudende rol* betreft informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren. Het toezicht kan *vooraf* plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens en besluiten (mogelijk met een overlap met de klankbordrol)

en het toezicht kan ook *achteraf* en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie.

In de *werkgeversrol* ziet de raad erop toe dat het bestuur naar behoren functioneert met een bij de organisatie passende bestuursstijl en -cultuur. De raad verwacht dat het bestuur wet- en regelgeving naleeft en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstellingen, de maatschappelijke opdracht en de strategische ambities. De raad heeft aandacht voor het functioneren en periodiek beoordelen van het bestuur en draagt zorg voor (de continuïteit van) een kwalitatief hoogwaardige bezetting van de bestuursposities.

De raad heeft als *sparringpartner* de ruimte om gevraagd en ongevraagd te adviseren. Met het ongevraagd adviseren wil de raad terughoudend omgaan. Het bestuur heeft een eigen verantwoordelijkheid in het al dan niet opvolgen van de adviezen. Over de rol als *ambassadeur* in netwerken hieronder meer in de verbinding met de samenleving.

De raad laat zich bij zijn werkzaamheden leiden door de *taken en bevoegdheden* zoals geformuleerd in artikel 13 van de statuten. Verder acht de raad zich gebonden aan de vigerende Code Goed onderwijsbestuur van de VO-raad (2019).

Waarden en elementen van goed bestuur

In het verlengde van de Code Goed onderwijsbestuur van de VO-raad wil de raad de volgende vier *waarden* als uitgangspunt voor het toezicht hanteren. Vanuit de code van de VTOI-NVTK is daar een vijfde aan toegevoegd betreffende verbinding.

- Verantwoordelijkheid.
- Professionaliteit.
- Integriteit.
- Openheid.
- Verbinding.

In de codes zijn deze vijf waarden principes genoemd en uitgewerkt met een omschrijving en 'good practices'. Deze 'good practices' zijn voor de raad een kapstok voor reflectie en verantwoording (ze vallen immers onder de afspraak: pas toe en leg uit).

Waarden die voor het toezicht belangrijk zijn hoeven niet dezelfde te zijn als die binnen de waardengemeenschap van de organisatie belangrijk gevonden worden. Er is echter wel overlap.

De raad wil met zijn toezicht vijf *elementen van goed bestuur* 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 de onderwijsprofessionals in diverse functies binnen de school;
4. Prestaties overeenkomend met het ambitieniveau, 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 eerdere Code goed onderwijsbestuur VO-raad)

Het "goede gesprek"

Hiervoor is de kritische dialoog genoemd en de inleiding sprak van het "goede gesprek". Effectief toezicht heeft open en constructief-kritische gesprekken als uitgangspunt, binnen de raad en met het bestuur. Dit zijn gesprekken waar in een open wisselwerking alle argumenten vanuit de diversiteit aan achtergronden, ervaringen en kwaliteiten op tafel komen, zodat de raad als geheel tot een goed oordeel kan komen. Het gaat hierbij om de juiste focus, passend bij de rol en de situatie: op hoofdlijnen waar dat kan en in details waar dat moet. In een goede balans tussen nabijheid en distantie. De raad als toezichthouder is kritisch en durft het bestuur tegen te spreken.

In verbinding met de samenleving en afleggen verantwoording

De raad houdt toezicht namens de maatschappij als geheel. De stichting en de scholen opereren binnen een regionale en landelijke netwerkstructuur. In dat netwerk zijn er allerlei stakeholders en samenwerkingspartners met hun eigen belangen, eisen en verwachtingen waar bestuur en scholen op in moeten gaan. De raad van toezicht zorgt er in dit kader voor dat hij zicht heeft op de omgeving en informatie betreft uit de omgeving. De raad ziet erop toe dat de stakeholders en partners zich gezien en gehoord weten.

Het is primair de taak van het bestuur om het contact met de stakeholders te onderhouden. Het past de raad daarbij terughoudendheid te zijn. De raad dient echter 'knooppunt' te zijn tussen de organisatie en de omgeving (binnen en buiten). Daarbij kunnen eigen posities in het netwerk worden ingezet, altijd na overleg met het bestuur. Daarbij past dat de raad aangeeft hoe het met verantwoording naar stakeholders en informatievergaring bij stakeholders omgaat.

De raad vindt zijn legitimiteit in het vertrouwen van de stakeholders en zal verantwoording over het gehouden toezicht afleggen via het verslag van de Raad van Toezicht dat is opgenomen in het jaarverslag. In dit verslag wordt aangegeven hoe de raad zijn rol heeft opgepakt het afgelopen jaar en welke keuzes op hoofdlijnen zijn gemaakt. Openheid is daarbij een belangrijke waarde. Openheid vindt haar begrenzing (soms tijdelijk) door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

2. De inhoudelijke focus: leidende vragen

Uitgangspunten voor dit kader

Dit kader formuleert de *inhoudelijke focus* van het toezicht. In de statuten is de formele positie met de bevoegdheden van de Raad van Toezicht verankerd. Het gaat hier om de onderwerpen die in het toezicht centraal staan. Om de rol van de raad de juiste focus mee te geven gaat dit kader voor de ordening van onderwerpen uit van de *vraagvorm*. De raad bevraagt het bestuur, waarbij de raad de verantwoordelijkheid van het bestuur en de ruimte om regie te voeren op de processen binnen de organisatie wil benadrukken. Deze insteek is congruent met de



besturingsfilosofie van @voCampus, waarbij ook vanuit het bestuur veel van de professionals in de organisatie (met hun eigen regelruimte) wordt verwacht.

Het *voortouw ligt bij het bestuur*. Het is de verantwoordelijkheid van de raad om het bestuur goed in positie te houden en te bewaken dat de raad of leden niet op de stoel van het bestuur willen gaan zitten (rolbewust opereren). Dit betekent dat de raad het bestuur veel ruimte laat voor eigen afwegingen en overwegingen. Natuurlijk is het bestuur hierbij verantwoordelijk voor een adequate informatieverstrekking, een inzichtelijke verantwoording, zorgvuldige beleidsvoorbereiding enzovoorts. Vervolgens kan de raad hierover met het bestuur het goede gesprek voeren (zie eerder), waarbij het gaat om gepaste nabijheid vanuit de raad. Samenvattend: het bestuur heeft iets te willen en de raad heeft daar iets van te vinden. Overigens kan dit kader er ook toe leiden dat de raad verwachtingen over beleid of informatie zelf agendeert.

In de dagelijkse praktijk zullen de onderstaande leidende vragen in uiteenlopende mate relevant zijn voor de concrete onderwerpen die door het bestuur voorgelegd worden. Om de rolverdeling tussen bestuur en raad te benadrukken 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 en wat is het bestuur van plan te gaan doen, dan wel wat heeft het bestuur al gedaan?).

Om als raad zijn werk goed te kunnen doen is een sterke informatiepositie van belang om de voortgang in de organisatie goed te kunnen beoordelen. In paragraaf 4 hierover meer. Daarbij komt voor de oordeelsvorming in de literatuur ook de term toetsingskader voorbij. Hierbij formuleert de raad eigen criteria of beoordelingsnormen aan de hand waarvan de voortgang wordt getoetst. Dit kan spanning opleveren met het principe om het voortouw te laten aan het bestuur, passend bij de besturingsfilosofie. Vandaar dat in dit toezichtkader geen toetsingskader is opgenomen; hiervoor treedt het bestuurlijk kwaliteitskader in de plaats, mits de raad dit kader heeft kunnen beoordelen op de meerwaarde voor het toezicht.

Hieronder is de inhoudelijke focus voor het toezicht uitgewerkt in tien leidende vragen. Het goede gesprek zal nodig zijn, in combinatie met een adequate informatievoorziening, om per onderwerp tot een afweging te komen die past bij de rol van de raad.

Leidende vragen

De hoofdvraag voor het interne toezicht is:

Is het bestuur 'in control' op de aspecten van basiskwaliteit, ligt het bestuur op koers met het realiseren van de ambities in het licht van de maatschappelijke opdracht (veranderkwaliteit) 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 de stichting wel het geval is en waar bijsturing nodig is om de missie, visie en doelstellingen te realiseren. Het bestuur treft daarvoor de juiste maatregelen.

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

- Verzekert het (strategisch) beleid het waarmaken van de identiteit, de missie en visie van de stichting en de scholen?
- Zijn de resultaten (onderwijskundig, sociaal [personeel en leerlingen] 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?
- Is de inrichting van de secundaire processen (w.o. financiën, personeel, ICT en huisvesting) efficiënt en effectief in de ondersteuning binnen de organisatie?
- Is er sprake van constructieve werkverhouding met directie(beraad) en GMR?
- Is de verantwoording aan de raad van toezicht van een goed niveau?
- Handelt het bestuur in de besluitvorming binnen de afbakening zoals in de statuten en managementstatuut vastgelegd?
- Vertegenwoordigt het bestuur de stichting op een professionele en slagvaardige wijze?
- Is de wisselwerking tussen de raad en het bestuur open, constructief en stevig, gericht op de belangen van de stichting?

3. De werkwijze van de raad en commissies.

Teamwerk en inzet

De raad ziet zichzelf niet als team dat elke week een wedstrijd moet winnen; daarvoor komt de raad te weinig bij elkaar. Toch wil de raad een aantal kenmerken van een *goed team* tot uitgangspunt van het werk nemen. Daarbij valt te denken aan: openheid en vertrouwen, evenwichtige inbreng van eenieder, alles moet op tafel kunnen komen, dwars denken kan deuren openen, afspraak = afspraak, we geven elkaar feedback om samen beter te worden, complementariteit naar stijl en denkwijze. De leden van de raad hebben voorts de bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen zonder alles te kunnen overzien.

Van de raadsleden wordt een bepaalde *inzet* verwacht en dit betekent bijwonen en goed voorbereiden van de vergaderingen; deelnemen aan werkbezoeken, (in company) trainingen, werk in de commissies en dergelijke. Ook kunnen raadsleden gevraagd worden een rol te spelen in de interne en externe zichtbaarheid van de raad.

Van de leden van de raad wordt *onafhankelijkheid* verwacht. Zij functioneren zonder last of ruggenspraak en dienen onafhankelijk te zijn ten opzichte van elkaar, het bestuur en overige onderdelen van de organisatie. Het betreft hier zowel de onafhankelijkheid van geest (de toezichthouder moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken) als onafhankelijkheid naar schijn en feit (de toezichthouder dient de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen of te beheersen).

Om de verwachte inzet en ieders verantwoordelijkheid te markeren mag daar ook een redelijke *beloning* tegenover staan. De raad wil echter tegelijkertijd hier soberheid in betrachten omdat het gaat om de inzet van publieke middelen. Ook in de statuten is dit vastgelegd: artikel 11.9 spreekt van een 'niet bovenmatig vacatiegeld'. Hiervoor kiest de raad als uitgangspunt: 45% van de WNT-norm voor toezichthouders voor een lid en keer 1,5 voor de voorzitter. Met dit uitgangspunt kan de beloning meegroeien met de ontwikkelingen (indexering).

Samenstelling van de raad: algemeen en op startmoment

De raad wordt (aan)gevuld op basis van vacatures waarvoor via open procedures geworven wordt. De GMR heeft recht om een lid voor te dragen. Bij de vacaturestelling zijn de gewenste competenties leidend. Hierbij wordt gebruik gemaakt van competentieprofielen. In de profielen is naar een balans gezocht tussen generieke profielen en gewenste specifieke deskundigheid in de raad.

De raad hanteert Het *rooster van aftreden* beantwoordt aan de volgende uitgangspunten:

- Diversiteit naar achtergronden en spreiding van deskundigheden.
- Het rooster van aftreden garandeert een combinatie van continuïteit en vernieuwing, zowel voor de raad als geheel als voor de commissies.

Raad en commissies

De raad kent plenaire vergaderingen en werkt daarnaast met drie commissies. Deze commissies adviseren de raad als geheel; in de commissies kunnen geen besluiten worden genomen. De commissies zijn bedoeld om een aantal raadsleden in staat te stellen namens de raad de diepte in te gaan voor het betreffende beleidsterrein en vervolgens de raad over hun bevindingen te kunnen rapporteren en adviseren. De raad werkt vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarbij passen geen portefeuilles, maar wel expertise- of aandachtsgebieden. Ook kan er voorbereidend werk in commissies plaatsvinden; het uiteindelijke besluit is altijd aan de raad.

Over de strategische agenda (inclusief onderwijs- en scholenpalet: het onderwijsaanbod) wil de raad – gezien het belang en de kerntaak – als geheel blijven overleggen. Daarnaast werkt de raad met drie commissies:

1. *Governancecommissie* met als doel: coördinatie van de remuneratie en beoordeling van het bestuur en het monitoren van de ontwikkelingen en consequenties rondom 'good governance'. In deze commissies neemt in ieder geval de voorzitter van de raad zitting als lid (en niet als voorzitter).

2. *Commissie bedrijfsvoering* met als doel: het monitoren van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de bedrijfsvoering (zijnde financiën, de 'harde kant' van P&O (kengetallen), facilitair en huisvesting, ICT-infrastructuur).
3. *Onderwijscommissie* met als doel: het monitoren van de gerealiseerde onderwijskwaliteit in brede zin (inclusief de leeropbrengsten), de rol/effectiviteit van het bestuurlijk kwaliteitskader en de facilitering van onderwijsontwikkeling vanuit professionalisering en P&O-beleid.

De ondersteuning van zowel de raad als de commissies vindt plaats vanuit de organisatie: dit betekent dat leden van het bestuur of de staf uitgenodigd kunnen worden om te informeren, adviseren of faciliteren.

Jaarplanning

De raad werkt vanuit een *jaaragenda*; hierin zijn de vergaderingen en overige bijeenkomsten ingeroosterd. Verder kunnen hier de belangrijkste onderwerpen van de bijeenkomsten worden benoemd, deels vanuit statutaire verantwoordelijkheden (voorbeeld: begroting en jaarverslag), deels vanuit eigenstandige vragen of taken van de raad zelf (voorbeeld: de jaarlijkse evaluatie) en deels vanuit de beleidsagenda van het bestuur. Hier kan een doorlopende termijnagenda aan worden gekoppeld.

Vergaderingen en besluitvorming

Bij rolbewust opereren hoort gedrag dat hierbij past. In de literatuur is de stelling nog sterker: het draait allemaal om gedrag want *de kwaliteit van de interactie bepaalt de kwaliteit van het toezicht*. In de visie hiervoor is dit samengevat met het "goede gesprek".

De voorzitter van de raad van toezicht heeft hierbij een belangrijke rol. Hij of zij moet de vergaderingen zo leiden dat hij of zij in lijn met dit toezichtkader en de verwachtingen van de leden van de raad opereert. Hierbij is de procesgerichtheid naast een inhoudelijke inbreng van groot belang. En: ook de voorzitter van de raad van toezicht heeft een baas, namelijk de raad als geheel.

De voorzitter bereidt de vergaderingen van de raad voor in een *vooroverleg met het bestuur* (in de startfase samen met de vicevoorzitter). Het vooroverleg tussen de voorzitter van de raad en het bestuur is geen mini-RvT (waarin inhoudelijk besluiten worden "voorgekookt"), maar richt zich vooral op het bewaken van de processen en goede werkverhoudingen. Tegelijk kan dit vooroverleg benut worden om vanuit de werkgeversrol van de raad aandacht te kunnen hebben voor de bestuurders en hun (persoonlijke) dilemma's. Verder is de werkgeversrol belegd bij de governancecommissie, die voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken met het bestuur voert (gezamenlijk en apart).

Ter voorbereiding op de vergaderingen verwacht de raad een agenda met toelichting, waarbij ook de status van agendapunten duidelijk is (doel: wat wordt van de raad verwacht) en waar van toepassing de *bestuurlijke hantering* is toegevoegd (met opleggers bij de stukken).

Voorafgaand aan de vergaderingen van de raad in het bijzijn van het bestuur voert de raad eerst een *vooroverleg zonder het bestuur* om gesprekken vanuit de

eigenstandige verantwoordelijkheid goed voor te kunnen bereiden, niet om standpunten in te nemen maar om het "goede gesprek" voor te bereiden.

In de besluitvorming en ter bevordering van een open gesprek wil de raad werken met de *consentregel*. Bij consensus is het noodzakelijk om iedereen mee te hebben; bij consent heeft er niemand overwegende bezwaren (maar hoeft niet iedereen het altijd (volledig) eens te zijn met de gemaakte keuzes). Hiermee wordt afgeweken van de besluitvormingsregels die in de statuten zijn vastgelegd. Indien nodig of door een lid gewenst kan de raad altijd op deze formele regels uit de statuten teruggevallen.

Relatie met stakeholders

In de visie hiervoor is aangegeven dat de raad zich terughoudend opstelt in de relatie met stakeholders en het voortouw daarbij aan het bestuur wil laten. Toch maakt de raad ruimte voor contact met zowel interne als externe stakeholders.

Wat betreft de contacten met de *interne stakeholders* agendeert de raad minimaal twee gesprekken met de GMR, een overleg met directieberaad en CvB, en werkbezoeken aan scholen (van telkens twee raadsleden). Dit wordt opgenomen in de jaaragenda.

In de verhouding met de *externe stakeholders* wil de raad op gepaste momenten actief en in afstemming met het bestuur met hen in contact komen om zichzelf te voeden vanuit de functie van het venster van buiten naar binnen. Overigens kunnen de netwerken van de individuele leden hierbij ook een rol vervullen. Het bestuur wordt jaarlijks gevraagd om een *analyse van het krachtenveld* van stakeholders rondom de stichting te maken en/of actualiseren. Op basis hiervan kan het bestuur voornemens formuleren; daarbij wordt het bestuur gevraagd rekening te houden met de behoefte van de raad om in de contacten met de externe stakeholders betrokken te zijn.

Het bestuur bestuurt totdat...

...de raad anders beslist. Uitgangspunt is dat het bestuur als bevoegd gezag van de stichting handelt en daarbij ook in de relatie met de raad van toezicht kan rekenen op voldoende handelingsruimte. Dit geldt ook bij dreigende of optredende calamiteiten: het initiatief ligt bij het bestuur dat in die situaties effectief zal moeten kunnen handelen. Toch kunnen er zich situaties voordoen dat de raad interventies moet plegen omdat (adequaat) bestuurlijk handelen achterblijft.

De raad hanteert dan de onderstaande lijn van *interventiemechanismen* volgend op dergelijke calamiteiten. Het zijn geclausuleerde mechanismen, een sluitende beschrijving van situaties waarbij de vastgelegde rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (gedeeltelijk) kunnen worden opgeheven. De raad maakt hiervan pas gebruik nadat hij zich ervan heeft overtuigd dat het bestuurlijk handelen onvoldoende effectief is of het bestuur onderdeel is van de calamiteit.

Calamiteiten zijn ernstige gebeurtenissen die de kwaliteit van het onderwijs op (een deel van) de scholen, de reputatie en legitimiteit van de stichting, de primaire processen, doelstellingen of bedrijfsvoering van de stichting in gevaar brengen. De

mogelijke impact van een calamiteit ("afbreukrisico") wordt waar mogelijk gezamenlijk met het bestuur ingeschat.

Onder calamiteiten wordt in ieder geval het volgende verstaan:

- financiële onregelmatigheden in de breedste zin van het woord;
- het handelen in strijd met de wet, regelgeving, statuten, de code voor goed onderwijsbestuur en overige voor de stichting toepasselijke regels, procedures enzovoorts;
- ernstig kwaliteitsverlies van door de stichting aangeboden (onderwijs)voorzieningen;
- het niet behalen van afgesproken en in verwachte resultaten geconcretiseerde (strategische) doelstellingen;
- het tekortschieten van het personeelsbeleid van de stichting, zoals zorgdragen voor de benodigde professionaliteit van de medewerkers, hun competenties en ontwikkeling daarvan, voldoende medewerkerstevredenheid en het voorkomen van een zodanig aantal onvervulbare vacatures dat daarmee de kwaliteit van het onderwijs in het geding komt.
- negatieve publiciteit over de stichting of één van de scholen, die de organisatie in diskrediet kunnen brengen.

Als er (dreigende) calamiteiten worden geconstateerd, informeert het college van bestuur de raad van toezicht (proactief). Vervolgens geeft het bestuur de raad een verklaring in termen van de toedracht, de ernst en consequenties van de calamiteit evenals wat het bestuur aan actie heeft ondernomen. De raad ziet erop toe dat het bestuur de raad over deze onderwerpen met een vastgestelde regelmaat informeert.

De raad staan de volgende interventies ter beschikking indien de bestuurlijke hantering van de calamiteit achterblijft bij wat in het licht van de calamiteit verwacht mag worden (van lichte naar zware interventies):

1. De raad vraagt het bestuur binnen een nader geduide termijn passende actie te ondernemen;
2. De raad sommeert het bestuur binnen een nader geduide termijn passende actie te ondernemen;
3. De raad ontnemt het bestuur een deel van zijn bevoegdheden binnen een nader omschreven termijn en voorwaarden;
4. De raad schorst het bestuur voor een nader omschreven termijn;
5. De raad gaat over tot ontslag van het bestuur.

Wat hier voor het meerhoofdige bestuur beschreven is kan ook voor een lid van het bestuur gelden.

Om de toezichthoudende rol gescheiden te houden van de besturende, kan de raad in geval van de onder 3, 4 en 5 genoemde interventies een interim-bestuurder benoemen die direct aan de raad verantwoording aflegt. Als het een lid van het bestuur betreft kan die verantwoordelijkheid tijdelijk ook bij het andere lid van het bestuur worden neergelegd.

4. De informatiepositie van de raad

Informatiepositie

De raad heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. Naast de informatie vanuit het bestuur heeft de raad (met medeweten van het bestuur) periodiek formeel dan wel informeel contact met de belanghebbenden in de organisatie (GMR, directeuren en managementteams, sleutelfunctionarissen van het bestuursbureau, docenten, leerlingen, ouders, en dergelijke) om zich te laten informeren. Dit kan inhoud krijgen via overleggen, werkbezoeken, presentaties en dergelijke. Daarnaast maakt de raad gebruik van externe informatiebronnen om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen het voortgezet onderwijs.

Het bestuur zal de raad periodiek informeren over de ontwikkelingen binnen de stichting. Uitgangspunt zijn bestuurs-rapportages waaruit blijkt hoe de stichting zich ontwikkelt op de thema's zoals hiervoor benoemd. Waar nodig zal de raad de informatie verkregen van het bestuur op realiteitsgehalte en volledigheid willen toetsen (bijvoorbeeld in het overleg met de accountant of in het werk in de commissies).

Verder worden er 'early warning' – afspraken met het bestuur gemaakt die met name gericht zijn op risico(beheersing). Ook is de onafhankelijke rol van de controller in het bestuursreglement c.q. managementstatuut verankerd. Ook is het principe van 'no surprises' geformuleerd: bij belangrijke onderwerpen worden toezichthouders niet verrast door interne of externe ontwikkelingen, maar hier tijdig en buiten de reguliere cyclus om, over geïnformeerd.

Bestuurlijk kwaliteitskader

Het bestuur stelt een integraal kwaliteitskader op, dat door de raad wordt goedgekeurd. De goedkeuring richt zich op de vraag of met de uitkomsten van het bestuurlijk kwaliteitskader de raad ook een antwoord kan formuleren op de toezichtsvragen die voor de raad op dat moment actueel zijn. Voor het bestuurlijk kwaliteitskader hanteert de raad 'aan de voorkant' een aantal criteria. Het kader:

- werkt vanuit een uitgewerkte visie op 'in control' willen zijn binnen de stichting en met de scholen;
- heeft een integraal karakter, waarin zowel de basiskwaliteit als de ontwikkeling op de ambities (uit het strategisch beleidsplan) wordt gevolgd;
- het is 'dekkend' voor het toezicht van de Inspectie van het Onderwijs;
- het werkt vanuit meetbare en merkbare doelen, die een kwantitatieve dan wel kwalitatieve monitoring veronderstellen;
- het is congruent met de besturingsfilosofie van de organisatie en voorkomt nodeloze bureaucratiesering (licht houden).

5. Bepalen of de raad zijn werk goed gedaan heeft.

Leidende vragen over de prestaties van de raad

De raad moet samen met het bestuur het goede voorbeeld geven als het gaat om resultaatgericht werken en verantwoorden én ook als het gaat om evalueren, willen leren en professionaliseren. De raad wil dit in samenhang zien.

Voor de beoordeling van de "prestaties" van de raad van toezicht zijn een viertal vragen leidend.

- Welke meerwaarde heeft ons toezicht gebracht als het gaat om het realiseren van de maatschappelijke opdracht en legitimering (impact en verbinding met stakeholders centraal)?
- Hebben we uitgevoerd wat we ons hebben voorgenomen in ons toezichtkader (resultaten in relatie tot de drie rollen van werkgever, klankbord en toezichthouder)?
- Heeft de raad op de juiste wijze besluiten genomen en advies gegeven met inachtneming van de kansen en risico's en is daarmee van waarde geweest voor bestuur en organisatie (processen op orde)?
- Heeft de raad zelf goed gefunctioneerd, als het gaat om het teamwerk, het honoreren van diversiteit en deskundigheid in de raad, leren en professionalisering, de individuele en collectieve bijdrage, wisselwerking met het bestuur (evaluatie in enge zin)?

Evaluatie en professionalisering

De raad evalueert elk jaar het eigen functioneren, zowel als raad als individueel. De "opbrengst" van de individuele gesprekken maken deel uit van het gesprek over het functioneren van de raad als geheel. De individuele reflectie krijgt vorm in voortgangsgesprekken: de voorzitter met elk individueel lid en omgekeerd twee leden van de raad met de voorzitter.

De raad wil elke drie jaar de jaarlijkse evaluatie uitvoeren met een 'critical friend' van buiten. De raad wil de ontwikkelingen binnen de sector volgen rondom collegiale visitaties met andere toezichthouders. Te zijner tijd valt te overwegen hierin mee te gaan draaien.

De raad maakt de evaluatie op collectief en individueel niveau leidend voor de planning van de professionalisering. Leren binnen de raad is niet vrijblijvend. De raad heeft een opleidingsplan opgesteld, welke als kader dient voor de professionalisering van de leden. In de jaarlijkse evaluatie wordt teruggeblikt en vooruitgekeken naar de wederzijdse behoeften ten aanzien van professionalisering van zowel de individuele leden als van de raad als geheel.

Verantwoording

De raad heeft de verantwoordelijkheid om zich over de prestaties als toezichthouder te verantwoorden, onder meer in het jaarverslag. En daarbij – zoals ook in de code van de VTOI/NVTK benadrukt – verder te gaan dan alleen verslag te doen van de



uitgevoerde activiteiten. Het draait om het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van het toezicht en hierover ook actief de dialoog aan te gaan met het bestuur, medezeggenschap en waar relevant andere stakeholders (bijvoorbeeld de Inspectie of de accountant). Daarbij spreekt het vanzelf dat de vorm en de taal nauw luisteren om een realistisch beeld te schetsen dat tegelijk de belangen van organisatie en individuen steunt (en niet schaadt). Ook kunnen de governancecodes hierbij van belang zijn met de daar geschetste principes en 'good practices', waarbij de raad aangeeft wat ze hiermee doet ("pas toe en leg uit").