

# Toezichtkader Raad van Toezicht

## Inleiding

Het toezichtkader bevat de gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten van de Raad van Toezicht-leden als ook indicatoren c.q. criteria voor de beoordeling van het bestuursbeleid. Op die manier wordt duidelijk op welke punten het toezicht focust, wat van de bestuurder wordt verwacht en op basis waarvan de bestuurder op resultaten wordt beoordeeld. Het toezichtkader hangt samen met en is congruent met de toezichtvisie.

Doublures met andere documenten worden in het navolgende zoveel als mogelijk vermeden. Dat geldt vooral voor de samenstelling en de werkwijze van de Raad van Toezicht en het profiel van Raad van Toezicht – leden. Zie het reglement van de Raad van Toezicht, rooster van aftreden en de profielschets. Als ook voor een toelichting op de kaders van het bestuurlijk proces en het bestuursmodel (zie hoofdstuk 1 en 3 van het Handboek Governance).

Hieronder worden de gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten van de Raad van Toezicht-leden en de consequenties voor de taakuitvoering van de Raad van Toezicht toegelicht. Daarna komen de indicatoren en criteria voor de beoordeling van het bestuursbeleid en een jaarplanning voor de Raad van Toezicht aan bod.

## Gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten van de Raad van Toezicht

### Gemeenschappelijke waarden

De leden van de Raad van Toezicht hechten eraan gemeenschappelijke waarden ten aanzien van hun taakuitvoering te expliciteren.

Onafhankelijkheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en transparantie zijn voor de Raad van Toezicht cruciale waarden bij het houden van toezicht. Door deze expliciet te maken worden de consistentie van het eigen functioneren en de helderheid richting de bestuurder en stakeholders volgens de Raad van Toezicht bevorderd en feedback op zijn feitelijke taakvervulling vergemakkelijkt.

### Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid doelt zowel op de relatie met de organisatie als op de relatie met de bestuurder. De toezichthouders hebben geen binding met (delen van) de organisatie die tot belangenverstrengeling zou kunnen leiden. De leden functioneren zonder last of ruggespraak en vertegenwoordigen in de Raad van Toezicht geen achterbannen. Dit geldt eveneens voor leden die op voordracht van de GMR zijn benoemd.

De bestuurder is de primaire informatiebron van de Raad van Toezicht. Dat ontslaat de leden van de Raad van Toezicht niet van de verantwoordelijkheid, zich onafhankelijk van het bestuur een oordeel over het functioneren van de bestuurder en de status quo van de organisatie te vormen.

Dat stelt eisen aan de informatievoorziening en de professionaliteit van de Raad van Toezicht. De leden moeten in staat zijn kritische vragen te stellen en waar nodig te interveniëren.

### Deskundigheid en goed geïnformeerd

De Raad van Toezicht hecht aan een professionele taakuitvoering. Dat vereist onder meer een voldoende spreiding van ervaring en deskundigheden binnen de Raad van Toezicht. De adequate samenstelling en de profielen van (nieuwe) toezichthouders wordt in de Raad van Toezicht regelmatig besproken. In ieder geval tijdens de jaarlijkse evaluatie en in geval van vacatures.

De Raad van Toezicht neemt de verantwoordelijkheid voor de eigen informatievoorziening waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende bronnen. Andere bronnen zijn: de GMR, de schooldirecteuren, de accountant, de inspectie, het bestuursbureau, ouders en onderzoeksverslagen, bijvoorbeeld over de tevredenheid van leerlingen en ouders. Ook schoolbezoek wordt door de Raad van Toezicht als onderdeel van hun toezicht ingezet. Het inwinnen van informatie bij stakeholders gebeurt in een goed overleg met de bestuurder om misverstanden en wantrouwen te voorkomen. De Raad van Toezicht acht het van belang regelmatig op het eigen functioneren te reflecteren. Dat doen zij door een korte evaluatie na afloop van een vergadering en/of door middel van de jaarlijkse evaluatie.

### **Betrouwbaarheid en transparantie**

De Raad van Toezicht is helder over verwachtingen en eisen, zowel wat het eigen functioneren als dat van de bestuurder betreft. Daarvoor maakt de Raad van Toezicht zijn eigen visie op het toezicht helder en benoemt zijn criteria voor de beoordeling van de bestuurder. Deze criteria worden gebaseerd op het profiel waarin de bestuurder is benoemd en de centrale doelstellingen van de organisatie en hierover wordt het gesprek gevoerd met de bestuurder.

Jaarlijks legt de Raad van Toezicht schriftelijk verantwoording af over zijn taakuitvoering. Dat verslag maakt deel uit van het jaarverslag van de stichting.

### **Gemeenschappelijke uitgangspunten**

De leden van de Raad van Toezicht delen met betrekking tot hun taakvervulling enkele gemeenschappelijke uitgangspunten. Deze betreffen de interne verhoudingen, de relatie met de bestuurder en de houding ten opzichte van derden.

De Raad van Toezicht opereert als team en treedt richting bestuurder, interne en externe stakeholders eensgezind op. Dat sluit controversieel gevoerde discussies en afwijkende standpunten binnen de Raad van Toezicht geenszins uit; integendeel. Meningsvorming en besluitvorming vinden plaats in een open en kritische dialoog waarin controversieel gevoerde discussies als nuttig worden beschouwd. Dat vereist een zorgvuldige voorbereiding en een onderzoekende houding van de leden en heldere conclusies en besluiten waaraan allen zich vervolgens committeren.

In de relatie met de bestuurder wordt uitgegaan van wederzijds vertrouwen in elkaars integriteit en professionaliteit en geldt het aangaan van de dialoog als uitgangspunt. De houding van de Raad van Toezicht ten opzichte van de bestuurder is kritisch maar constructief en houdt daarbij altijd de realisatie van de centrale doelstellingen van de organisatie in het oog. Een dergelijk uitgangspunt bevordert volgens de Raad van Toezicht een open dialoog met de bestuurder en een veilig werkklimaat.

De bedoeling is dat de bestuurder zich door de Raad van Toezicht gesteund voelt. Dat betekent onder meer dat de Raad van Toezicht open staat voor initiatieven van de bestuurder en deze ondersteunt, mits deze stroken met het goedgekeurde organisatiebeleid en financieel inpasbaar zijn. Overigens neemt dat niet weg dat de Raad van Toezicht corrigerend c.q. interveniërend kan optreden als zij de organisatie doelstellingen in gevaar ziet, door niet goed functioneren van de bestuurder.

De Raad van Toezicht heeft ten opzichte van interne en externe stakeholders een open houding, dat wil zeggen dat de Raad van Toezicht en de individuele leden open staan voor vragen, reacties, kritiek, signalen. De Raad van Toezicht zal, daar waar het de bevoegdheid van de bestuurder betreft, informatie die hem op deze wijze toekomt doorzetten aan de bestuurder.

De openheid blijkt onder meer uit een actieve houding van de Raad van Toezicht-leden en periodieke contacten met de scholen. Interne en externe contacten worden zoveel mogelijk met de bestuurder gecommuniceerd. Dat geldt in het bijzonder voor reguliere overlegpartners van de bestuurder, zoals de GMR. Het doel van de gesprekken met stakeholders is om vanuit meerdere perspectieven een beeld van de organisatie te kunnen vormen.

### **Uitwerking taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht**

De statuten van Stichting AURO regelen de samenstelling, taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht. De werkwijze van de Raad van Toezicht, de samenstelling en de noodzakelijk geachte competenties staan in het reglement Raad van Toezicht beschreven.

De statuten en het toezichtkader onderscheiden drie kerntaken van de Raad van Toezicht:

1. Integraal toezicht houden op de kwaliteit van het bestuur en realisatie van de organisatie doelstellingen
2. Werkgever van de bestuurder
3. Klankbord en sparringpartner van de bestuurder

Indien de statuten afwijken, geldt te allen tijde de toepassing van de geldende wet- en regelgeving.

In het volgende overzicht wordt per taak aangegeven op welke onderwerpen het toezicht gericht is en welke informatie de Raad van Toezicht van de bestuurder nodig heeft om het bestuursbeleid te kunnen beoordelen. De Raad van Toezicht voert de dialoog met de bestuurder over voornoemde taken en het ophalen van onderstaande informatie. De genoemde onderwerpen zijn niet limitatief.

### Ad. 1 Integraal toezicht op het bereiken van de organisatiedoelstellingen

Met 'integraal toezicht' wordt bedoeld, dat de diverse aspecten van bestuursbeleid in onderlinge samenhang worden beoordeeld en alle belangen daarbij in het vizier zijn. De Raad van Toezicht houdt er toezicht op dat de bestuurder beleid in samenhang ontwikkelt en uitvoert. In principe heeft het toezicht betrekking op het niveau van het bestuur, niet op schoolniveau.

Op welke aspecten richt het toezicht zich? Welke vragen zijn daarbij aan de orde? Welke informatiebronnen zijn daarvoor te raadplegen? Een overzicht:

Resultaatgebied	Thema	Ambitie	Informatie
1 Opdracht van de stichting	Openbaar karakter	Alle leerlingen zijn welkom	Jaarverslag
	Plek in de lokale maatschappij	Zichtbaarheid in de omgeving (aantoonbaar kunnen laten zien)	Bestuursrapportage In contact met lokale stakeholders
	Waar staan we voor en waar gaan we voor (missie en visie van de stichting)	n.v.t.	Ophalen bij alle stakeholders (ouders, leerlingen en personeel)
2 Onderwijskwaliteit	Inspectie	Alle scholen voldoen aan de basiskwaliteit zoals gesteld in het onderzoekskader. Kwaliteitszorg krijgt een waardering 'voldaan' aan de inspectienormen op bestuursniveau.	Bestuursrapportage Inspectierapportage Schoolbezoeken
	Tevredenheid	Boven landelijke benchmark	Rapportage tevredenheidsonderzoek op bestuursniveau (1x per 2 jaar)
	Kansrijk Onderwijs		<i>Dit wordt komende periode ingevuld</i>
	Toekomstbestendig onderwijs		Bestuursrapportage
	Opbrengsten	Eindopbrengsten minimaal basiskwaliteit onderzoekskader behaald en sociaal –emotioneel boven landelijk gemiddelde	2 x per jaar in bestuursrapportage
	3 Werkgeverschap	Professionaliteit	Gesprekencyclus wordt gevoerd met alle personeelsleden (bestuur) waarbij een belangrijk gespreksonderwerp de persoonlijke en organisatie ontwikkeling betreft.
Medewerkerstevredenheid/Medewerkersgeluk			1 x per 2 jaar tevredenheidsonderzoek
Ziekteverzuim		Onder landelijke gemiddelde	2x per jaar in bestuursrapportage
4 Bedrijfsvoering	Leerlingenaantal	Actuele prognose beschikbaar Marktaandeel per voedingsgebied moet stijgen Belangstellingspercentage is stabiel	1 x per jaar in bestuursrapportage vwb prognoses en leerlingenaantal.  <i>Overige data zijn in ontwikkeling</i>

<b>5 Governance</b>	Financiële gezondheid	Resultaat moet uitkomen conform de begroting. Eventuele afwijkingen worden onderbouwd.	Begroting en kwartaalrapportage
	Huisvesting	MJOP en IHP	Bestuursrapportage en jaarverslag
	Personeelsbezetting	Het bestuursformatieplan moet binnen de begroting passen.	Bestuursrapportage en begroting
	Code Goed Bestuur Code Goed Toezicht	Governancehandboek voldoet aan alle wettelijke eisen. Voldoen aan codes VTOI.	Governance Handboek
	Waarde gericht toezicht	Maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Contact met alle stakeholders	Jaarverslag van de Raad van Toezicht Evaluatie Raad van Toezicht (extern)

### Ad. 2 Werkgever van de bestuurder

De Raad van Toezicht heeft de statutaire taak de bestuurder te benoemen, te schorsen en te ontslaan. Daarnaast zorgt de Raad van Toezicht statutair voor continuïteit bij belet of ontstentenis van de bestuurder, stelt de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder vast en evalueert periodiek het functioneren in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarvoor is een remuneratiecommissie ingesteld, bestaande uit twee leden van de Raad van Toezicht. De werkwijze van de remuneratiecommissie is opgenomen in het reglement voor de remuneratiecommissie.

### Bestuursafspraken

Jaarlijks worden met de bestuurder prestatieafspraken (KPI's) gemaakt over te bereiken resultaten in het daaropvolgende jaar.

### Ad. 3 Klankbord en sparringpartner van de bestuurder

De Raad van Toezicht als geheel en individuele leden zijn beschikbaar als klankbord en sparringpartner voor de bestuurder en laat het initiatief daarvoor zoveel als mogelijk bij de bestuurder. De Raad van Toezicht geeft advies in haar rol als sparringpartner/adviseur. Het sparren en klankborden kan in de beleidsvoorbereidende of evaluatiefase betrekking hebben op de hele range van bestuur topics.

### Professionaliteit Raad van Toezicht

Voorwaarde voor het invullen van deze drie kerntaken is dat de Raad van Toezicht zelf zorgdraagt voor haar eigen professionaliteit door deze te ontwikkelen en op peil te houden.

Toezicht houden is een vak. Op de agenda van de Raad van Toezicht staan doorgaans immers complexe strategische vraagstukken waarover een toezichthouder zich snel een oordeel moet kunnen vormen.

De Raad van Toezicht vult haar professionalisering in door deze kennis met elkaar te delen:

- Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht te letten op diversiteit qua achtergrond, kennis en ervaring.
- Bij werving van toezichthouders hoge eisen te stellen aan de kennis, vaardigheden en houding van de nieuwe Raad van Toezicht-leden.
- De eigen toezichthoudende competenties verder te ontwikkelen, zowel individueel als in teamverband.
- Periodiek te reflecteren op het eigen functioneren en de omgang met dilemma's bij het toezicht houden.
- Een open attitude die feedback van stakeholders op het toezicht mogelijk maakt.
- Een eigen budget waaruit naast o.a. de bezoldiging en kleine kosten ook het ontwikkelen van de kennis wordt bekostigd.
- Bij de zelfevaluatie en opsomming in het jaarverslag.

Uitgangspunten bij het toezicht houden:

- Distantie versus betrokkenheid
- Onafhankelijkheid versus loyaliteit
- Controleren versus meedenken
- Organisatiebelang versus maatschappelijk belang
- Hoofdlijnen van beleid versus aandacht voor specialismen

### Uitgangspunten voor de beoordeling van het bestuursbeleid

Hoe en op basis waarvan beoordeelt de Raad van Toezicht nieuwe strategische beleidsvoornemens van de bestuurder? De volgende checklist is bedoeld als hulpmiddel bij de voorbereiding van de Raad van Toezicht vergaderingen, zowel voor Raad van Toezicht- als bestuurder. Het ziet toe op een aantal formele vereisten bij de beleidsontwikkeling en is daardoor voor elk beleidsterrein toe te passen en kan in samenhang met de vragen per beleidsterrein worden toegepast.

1. Vermeldt de bestuurder de aanleidingen en beweegredenen voor het beleidsvoornemen?
2. Zijn de beoogde resultaten meetbaar/aantoonbaar?
3. Past het nieuwe beleid in de (vastgestelde) strategie van de organisatie? Of zijn er nieuwe ontwikkelingen die aanpassing van de strategie nodig maken?
4. Houdt het nieuwe beleid voldoende rekening met toekomstige eisen aan het onderwijs? En met veranderende omgevingsfactoren?
5. Heeft de bestuurder de consequenties en risico's van het nieuwe beleid doordacht en scenario's voor de beheersing uitgewerkt?
6. Zijn alternatieven verkend en waarom is daarvoor niet gekozen?
7. Zijn de financiële consequenties inpasbaar in de meerjarenbegroting? Ten koste waarvan?
8. Op welke manier wordt er gewerkt aan draagvlak bij personeel en ouders (GMR) en met welk resultaat?
9. Is voorzien in een evaluatie?

### Jaarplanning

De Raad van Toezicht vergadert tenminste vijf keer per jaar, waarvan tenminste een vergadering wordt gehouden ter goedkeuring van het jaarverslag, bespreking van het accountantsverslag en de managementletter in aanwezigheid van de accountant van de stichting en een vergadering ter goedkeuring van de begroting voor het komende jaar.

Tenminste vier keer per jaar wordt aan de hand van kwartaalrapportages de voortgang van de organisatieontwikkeling besproken.

Twee keer per jaar spreekt de Raad van Toezicht, in aanwezigheid van de bestuurder, met de GMR en eens per jaar met het directeurenoverleg. Daarnaast legt de Raad van Toezicht schoolbezoeken af.

Tenminste één keer per jaar komt de Raad van Toezicht voor een uitgebreide inhoudelijke discussie bijeen (heidag).

Jaarlijks wordt het functioneren van de bestuurder geëvalueerd. De planning van deze (periodieke) activiteiten is als volgt voorzien:

Activiteit/ Onderwerp	jan	feb	mar	apr	mei	juni	sept	okt	nov	dec
Raad van Toezicht vergadering	x		x		x		x		x	
Raad van Toezicht Zelfevaluatie, Heidag,									x	
Overleg GMR		x						x		
Overleg directeuren							x			
Overleg inspectie										
Overleg accountant						x				

Begroting									X	
Jaarplan										X
Jaarverslag						X				
Kwartaalrapportages		X		X			X		X	

### Evaluatie

Het toezichtkader en toezichtvisie worden periodiek geëvalueerd. Dit wordt gedaan in het kader van de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren en dat van de bestuurder te doen. Indien noodzakelijk, maar in ieder geval eens per jaar, wordt het kader (opzet, inhoud, werkwijze) als geheel besproken.

### Vaststelling

Aldus vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 4 oktober 2023.