

Toezichtkader

Uitgangspunten en visie

Opgesteld door	: Raad van Toezicht
Vastgesteld op	: Raad van Toezicht
Vastgesteld op	: 26 mei 2020
Te evalueren in	: 2024/25

Inhoudsopgave

Pagina

1. Kader	3
2. Verantwoordelijkheid RvT (i.r.t. bestuurder)	3
3. Rollen RvT en stijl van toezicht	4
4. Uitgangspunten RvT	4
5. Werkwijze RvT	6
6. Toetsingskader RvT Invitare	6
7. Jaaragenda	9

Bijlage A: Praktische invulling

1. Kader

De Raad van Toezicht (RvT) ziet integraal toe op de gang van zaken binnen de stichting, in het bijzonder op het functioneren van het CvB, het naleven van de statuten en daarmee verbonden reglementen, op de wettelijke verplichtingen en op de Code goed bestuur PO. De onderwijskwaliteit staat hierbij centraal. Een belangrijk beginsel voor de RvT is het bewaken van de maatschappelijke norm: handelt het bestuur in overeenstemming met het maatschappelijk belang? De RvT houdt immers vanuit de samenleving toezicht en de samenleving mag verwachten dat de raad dit naar beste vermogen doet. De RvT handelt op basis van de bevoegdheden zoals vastgelegd in de statuten en hierop gebaseerde documenten.

Een toezichtkader maakt transparant hoe de RvT het toezicht binnen de stichting vormgeeft (wat en hoe), welke verwachtingen er zijn richting bestuurder en besturing. Ook geeft het de RvT handvatten om het eigen functioneren kritisch te monitoren en regelmatig te evalueren.

2. Verantwoordelijkheid RvT (in relatie tot de bestuurder)

Het is de taak en verantwoordelijkheid van de bestuurder om normatieve uitspraken te doen: voor wie willen we er zijn, met hoeveel scholen willen we in de toekomst present zijn, welke kwaliteit willen we bieden, welke schoolprofielen willen we aanbieden - dat soort vragen. De bestuurder zorgt ervoor dat de antwoorden op deze vragen leiden tot beleid, en dat dit beleid wordt uitgevoerd.

Het is de taak en verantwoordelijkheid van toezichthouders om: toezicht te houden op de kwaliteit van het bestuur(lijk handelen). Dit gebeurt vanuit een paar perspectieven tegelijk: het perspectief van de organisatie ('is de organisatie bij deze bestuurder in goede handen?', 'worden er geen onoverkomelijke risico's genomen?') en vanuit het perspectief van de samenleving, rekening houdend met de grondslag en doelstelling van de rechtspersoon. De RvT is een intern en onafhankelijk orgaan binnen de rechtspersoon dat erop toeziet dat het doel van de rechtspersoon wordt gerealiseerd door toedoen van de bestuurder.

Dit verschil tussen besturen en toezicht houden is belangrijk voor de beantwoording van drie vragen: de vraag naar de juiste informatie, de vraag naar mogelijke interventies én de vraag naar de benodigde competenties - antwoorden die voor de bestuurder en voor de toezichthouder niet dezelfde zijn. Hierbij gaat het er ook om dat de vragen aan de bestuurder proportioneel zijn.

De bestuurder stuurt op onderwijskwaliteit via de directeuren van de scholen, de toezichthouder ziet toe op onderwijskwaliteit via (de kwaliteit) van het bestuur. Bestuurder en toezichthouder staan in een bijzondere relatie tot elkaar. Dat blijkt uit onderstaande tabel waarin de verantwoordelijkheden van elk van in schema zijn gebracht.

Verantwoordelijkheden van bestuurder	Verantwoordelijkheden van toezichthouder
Richting geven met lange termijnvisie, strategisch beleid ontwikkelen en vertalen in actieplan	Klankbord- en advies (individueel en gezamenlijk)
Vaststellen van beleidsvoorstellen	Goedkeuren (van alle belangrijke beleidsdocumenten van de bestuurder)
Toezicht houden op de dagelijkse leiding (directeuren van de scholen, hoofd stafbureau)	Toezicht houden op de bestuurder en de organisatie
Verantwoording afleggen aan inspectie, ouders, gemeenten, leden, kortom alle stakeholders	Publieke verantwoording afleggen over eigen functioneren
Werkgeverschap van personeel	Werkgeverschap van de bestuurder
Vertegenwoordigen van de rechtspersoon ten opzichte van derden	Regeling besturing (verantwoordelijkheid voor statuten en reglementen, inrichting van bestuur en toezicht)

3. Rollen RvT en stijl van toezicht

De toezichtstijl van de RvT kan variëren per rol: toezichthouder-werkgever-adviseur. Het vraagt van de leden van de RvT enerzijds voldoende afstand en anderzijds betrokkenheid bij de stichting. De RvT geeft gezamenlijk en collegiaal invulling aan flexibiliteit. De RvT heeft drie rollen die herkenbaar zijn:

- a) Werkgever:
geeft uitvoering aan gesprekkencyclus met bestuurder zorgt voor goed werkgeverschap;
- b) Toezichthouder:
bewaakt de realisatie van de missie en de continuïteit van de stichting draagt maatschappelijke verantwoordelijkheid denkt mee in strategisch beleid;
- c) Adviseur:
geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder kent de opvattingen en belangen van stakeholders is op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen.

Ook de omstandigheden spelen mee: de toezichtstijl bij risico's is altijd proactief. De intensiteit van het toezicht hangt samen met mate van problematiek en risico's.

4. Uitgangspunten RvT

De RvT stelt zich (evenals de bestuurder) ten behoeve van de onderwijskwaliteit van de scholen van de stichting Invitare de volgende vragen:

- Over welke relevante informatie wil ik beschikken?
- Hoe kan ik, in lijn met mijn rollen, (passende) invloed uitoefenen?
- Wat moet ik zelf in huis hebben (profiel en werkwijze RvT)?

Bij deze vragen hanteert de RvT een aantal uitgangspunten, te weten:

- a. De aard van het toezicht:
 - De RvT zoekt een juiste balans tussen een proactieve en reactieve toezichtstijl. De RvT houdt reactief toezicht door plannen van het CvB te toetsen, goed- of af te keuren en het uitgevoerde beleid achteraf te controleren;
 - De RvT houdt proactief toezicht door vooraf betrokken te zijn bij de beleidsontwikkeling, mee te denken over alternatieven, vooraf prestatiecriteria aan te geven en achteraf te toetsen.

- b. Toezicht speelt op drie niveaus: strategische doelen, gerealiseerde doelen, middelen en hun onderlinge relatie.
- De RvT richt het toezicht op een evenwichtige manier op de drie niveaus van toezicht.
- c. De bestuurder is het eerste aanspreekpunt voor zowel interne als externe toezichthouder. De RvT maakt toezicht helder en voorspelbaar (vaak betekent dit het expliciet beschrijven van wat al gebeurt!). Toezicht is geen zwarte doos, maar werkt vanuit vertrouwen.
- De RvT zorgt dat er voldoende ruimte is voor de bestuurder (op basis van vertrouwen) en streeft naar een zo beperkt mogelijke administratieve last;
 - De RvT hanteert een jaaragenda die een overzicht geeft van de onderwerpen die in een jaar aan de orde zullen komen. Ook de aard van de informatie en de wijze waarop die *wordt verstrekt zijn vastgelegd*.
- d. De RvT vindt het een plicht om meerdere informatiebronnen te raadplegen en zelf informatie vergaren, en daarmee de eigen professionaliteit te onderhouden. De raad zorgt, op basis van een profiel, voor de noodzakelijke deskundigheid. In voorkomende gevallen worden taken belegd bij bepaalde leden (dan wel commissies) of hebben leden aandachtsgebieden.
- Het toezicht is proportioneel en risicogericht. Ten behoeve van een volledige informatievoorziening maakt de RvT gebruik van meerdere bronnen. Voor de informatievoorziening kan de RvT zich laten informeren door onder andere alle geledingen in de organisatie, accountant, controller, onderzoeksrapporten, (thematische) schoolbezoeken, verslagen van de Onderwijsinspectie, PO-Raad, VTOI, vakbladen en literatuur.
- e. De RvT probeert 'door de cijfers heen te kijken' en zorgt dat hij op tijd en gericht handelend optreedt. De kwaliteit van onderwijs neemt daarbij een centrale plek in (is de kwaliteitszorg 'in control'?)
- Vanuit een brede deskundigheid houdt de RvT integraal toezicht. Een conclusie en/of aanbeveling wordt gebaseerd op informatie uit meerdere bronnen die bovendien tot eenzelfde uitkomst leidt.
- f. De RvT heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid en moet zich ook als zodanig verantwoorden. Daarvoor moet hij op de hoogte zijn van wat er leeft bij externe stakeholders.
- De RvT staat in contact met de samenleving.
- g. De positie van de RvT
- De RvT heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van het eindverantwoordelijk bevoegd gezag.

5. Werkwijze RvT

In de werkwijze van de RvT maakt de raad zijn verantwoordelijkheid duidelijk:

- De raad hanteert een eigen jaarkalender waarin de RvT vooraf heeft aangegeven aan welke informatie zij behoefte heeft;
- De raad heeft een eigen (onafhankelijk) secretariaat;
- De raad evalueert jaarlijks haar functioneren (als team en van de individuele leden);
- De raad legt verantwoording af in het jaarverslag;
- De raad onderhoudt de eigen professionaliteit en verantwoordt dit;
- De raad vergadert (zo nodig) buiten aanwezigheid van het CvB; ten behoeve van reflectie, advies;
- De raad heeft een procedure voor benoeming en herbenoeming van leden.

De RvT hecht grote waarde aan risicomanagement en geeft daaraan vorm op de volgende wijze:

- De RvT wordt tijdig geïnformeerd over risico's en vraagt van de bestuurder een early warning-systeem te hanteren;
- De RvT krijgt zicht op de risico's, de beheersing en beperking daarvan en de wijze waarop de bestuurder stuurt;
- De bestuurder laat zien te beschikken over de informatie die nodig is en 'in control' te zijn;
- De RvT heeft zicht op de relatie tussen het sturingsproces door de bestuurder en de effectiviteit daarvan;
- De RvT krijgt zicht op de beheersmatige, de strategische en de externe risico's.

6. Toetsingskader RvT Invitare

De Raad van Toezicht heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- De toezichthoudende taak;
- De klankbord en adviestaak;
- De werkgeverstaak.

De Raad van Toezicht beschikt over een toezichtkader dat richting geeft aan:

- de inhoudelijke beoordeling van het strategisch beleid van de bestuurder;
- de inhoudelijke beoordeling van de bestuurlijke rapportages over de stand van zaken (toezicht tijdens en achteraf);
- de uitoefening van de goedkeuringsbevoegdheid zoals begroting, jaarrekening, en majeure beleidsbeslissingen van de bestuurder (toezicht vooraf).

Bij het toezichthouden gaan we uit van de volgende terreinen

- a) Strategievorming;
- b) Kwaliteitsbewaking;
- c) Bedrijfsvoering;
- d) Relatie met interne en externe stakeholder.

a. Strategievorming

De Raad van Toezicht beoordeelt of het College van Bestuur in staat is om voor de langere termijn een goed beleid uit te zetten voor de organisatie als geheel en voor onderdelen daarvan.

Toetsingstaken	
Meerjarenbeleidsplan	1 x per vier jaar met jaarlijkse update
Meerjarenbegroting	
Formatieplan	

Advisering en klankbordtaken	
Thematische bespreking van innovaties, trends en ontwikkelingen én risicomanagement	2x per jaar; thema's jaarlijks vast te stellen (aan de hand van het strategisch plan)

b. Kwaliteitsbewaking

Het beoordelen van rapportages over onderstaande onderdelen aan de hand van de volgende vragen

- Welke gegevens?
- Wat zijn de resultaten/ wat is de kwaliteit?
- Wie is verantwoordelijk?
- Op welke wijze vindt borging plaats?

Toetsingstaken		
Rapportage Onderwijs:	Voldoen de onderwijsresultaten aan de landelijke normen? Welke resultaten zijn behaald ten aanzien van specifieke doelen van scholen en/of Invitare? Op welke wijze wordt de onderwijskwaliteit bewaakt en verbeterd? Specifieke info vanuit Inspectie?	1 x per jaar in jaarverslag
Rapportage Personeel:	'Normale' personele kengetallen in sociaal jaarverslag. Welke personele knelpunten doen zich voor? Acties? Resultaten? Wat doet Invitare aan duurzame inzetbaarheid (inclusief deskundigheidsbevordering en aantrekkelijk werkgeverschap)?	1 x per jaar in soc. jaarverslag
Rapportage Huisvesting en Materiële Zaken	Onderhoud op basis van MJOP? Welke risico's doen zich voor? Acties? Resultaten?	1 x per jaar in jaarverslag
Rapportage Samenwerking	Hoe wordt Invitare op de kaart gezet? Met wie en waarom wordt samengewerkt?	2x per jaar

c. Bedrijfsvoering

De RvT beoordeelt de vraag of het CvB in staat is (geweest) om de bedrijfsvoering efficiënt en effectief in te richten en te beheren met inachtneming van het managementstatuut.

Toetsingstaken		
Begroting	Beoordeling en goedkeuring	1 x per jaar
Jaarrekening	Beoordeling en goedkeuring Speciale aandacht voor aanbestedings- en fraudebeleid	1 x per jaar als onderdeel van jaarverslag
Jaarverslag	Beoordeling en goedkeuring	1 x per jaar
Sociaal jaarverslag	Beoordeling en goedkeuring Inclusief informatie over tevredenheid, veiligheid en klachten.	1 x per jaar
Gesprek met de accountant	Gericht op risicomanagement	1 x per 1 of 2 jaar
Periodieke financiële rapportages	Beoordeling MARAP's	1x per kwartaal
Rapportages van CvB m.b.t. de volgende onderdelen	Kengetallen scholen, leerlingaantallen en deelnamepercentages	1 x per jaar

d. Relatie met interne en externe stakeholders

De Raad van Toezicht beoordeelt hoe het College van Bestuur de belanghebbenden in de scholen en belanghebbenden rond de organisatie aanstuurt, c.q. ermee omgaat.

Interne belanghebbenden: directeurs, onderwijspersoneel, onderwijsondersteunend personeel, ouders, leerlingen, MR-en /GMR

Externe belanghebbenden: lokale overheden, bedrijven, kindercentra, andere besturen, samenwerkingsverbanden

Ontmoetingen		
Ontmoeting / overleg met GMR		1 x per jaar
Ontmoeting / overleg met directeurs	Thematisch	1 x per jaar
Ontmoeting / overleg met Rijksinspectie		Op verzoek van Inspectie
Bespreking van signalen uit persoonlijke netwerken		Indien van toepassing
OTOO		2 x per jaar

Algemene opmerkingen:

- 1)** Op elk moment kunnen onderwerpen en dilemma's ingebracht worden door CvB en/of RvT indien daar aanleiding voor is.
- 2)** Buitengewone ontwikkelingen ten aanzien van te rapporteren onderwerpen worden zo spoedig mogelijk door CvB en/of RvT ter bespreking ingebracht.
- 3)** Risicomanagement: op basis van SWOT-analyse.

8. Jaaragenda

Periode	Onderwerp
Januari	• Marap t/m december • Rooster van aftreden • F-gesprek RvT met CvB • Voorbereiding Jaarverslag RvT • Bijeenkomst met GMR
Februari	• Zelfevaluatie RvT
Maart	• (thema)bijeenkomst met directie • Bestuurlijke samenwerking
April	• Jaarrekening concept • Jaarverslag concept
Mei	• Formatieplan • Jaarrekening • Jaarverslag
Juni/juli/augustus	• Sociaal jaarverslag • Jaarrapportage • Strategisch plan update • Jaarplan komend jaar
September	• Evaluatie werkrelatie RvT en CvB • Marap t/m augustus • Bestuurlijke samenwerking • Herbenoeming RvT leden (voor zover van toepassing)
Oktober/november	• Marap t/m okt/nov • Ruimte voor themabijeenkomst
December	• Begroting • Voorbereiding bijeenkomst GMR • Ruimte themabijeenkomst

Bijlage A: Praktische invulling

Aanleiding en procesbeschrijving

In het voorjaar van 2016 heeft de RvT een toetsingskader opgesteld. In 2020 is het kader geëvalueerd en bijgesteld.

De RvT heeft het toetsingskader opgesteld omdat zij:

1. op een gestructureerde en planmatige wijze toezicht wil houden volgens een eigen toezichtagenda en met eigen toezichtkader en -normen;
2. vooraf duidelijkheid wil bieden aan het CvB over de wijze waarop de RvT toezicht wil houden en waarover zij op welke wijze geïnformeerd wil worden.

Het toetsingskader is een middel dat in de praktijk haar diensten moet gaan bewijzen en wordt als een ontwikkelmodel gezien.

De volgende **zelfevaluatievragen** zijn leidraad geweest bij de formulering van het toetsingskader.

1. Heeft de RvT duidelijke gedeelde uitgangspunten?
2. Is er sprake van (jaarlijkse) keuzes/prioriteiten in beleid?
3. Hebben we als RvT onze werkzaamheden op een passende manier georganiseerd?
4. Hebben wij voldoende inzicht en informatie over de (effectiviteit van de) sturing binnen de stichting?
5. Hebben we zicht op de interne cultuur?
6. Welke ratio's (met betrekking tot financieel beleid) hanteren wij, met welke grenzen?
7. Welke ruimte bieden we voor verschillende scenario's: wat vinden we meer/minder erg?
8. Welke informatie hebben wij, hoe hanteren wij die?
9. Hebben we behoefte aan een auditcommissie? (Deze heeft de rust om naar details te kijken)
10. Hebben we (incidenteel) extern advies nodig?
11. Is er sprake van regelmatige monitoring (door de RvT) van cijfers (bijv. kwartaalrapportages)?
12. Stellen we de juiste vragen?
13. Hoe kijken wij naar risico's?
14. Hebben wij voldoende en op tijd zicht op risico's? (onder andere early-warning)?
15. Heeft de bestuurder voldoende maatregelen getroffen om risico's in beeld te brengen, te beperken, te beheersen?
16. Analyseren we (voldoende) waar zich problemen voordoen; in de relatie doelen - risico's; in de relatie sturing - maatregelen; in de relatie effectiviteit sturing - naleving/effectiviteit maatregelen?
17. Hebben wij voldoende zicht op strategische en externe risico's?

Bij de invoering van het toetsingskader zijn de volgende spelregels van belang:

1. Bij de voorbereiding van vergaderingen van de RvT met het CvB wordt het toetsingskader nadrukkelijk betrokken bij de volgens het jaarprogramma te bespreken onderwerpen. De informatievoorziening aan de RvT zal inhoudelijk

conform het toetsingskader geschieden en door het jaar heen zal worden gewerkt volgens de opgenomen jaarkalender.

2. De onderwerpen van de geplande themabesprekingen worden in overleg tussen de RvT en CvB vastgesteld. Doorgaans zullen deze thema's van belang zijn in de strategieontwikkeling van de organisatie.
3. In de praktijk zal moeten blijken of het toetsingskader werkbaar is. De RvT heeft immers geenszins de bedoeling met het toetsingskader de administratieve last voor het CvB te vergroten.
4. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT, waarbij opnieuw de zelfevaluatievragen aan de orde komen, zullen ook de ervaringen met het toepassen van het toetsingskader gedurende het voorbije jaar worden besproken. De uitkomsten daarvan kunnen leiden tot aanpassing van het toetsingskader.
5. Gedurende de toepassing van het toetsingskader zal de RvT de komende jaren zo mogelijk normen ontwikkelen ten aanzien van verschillende onderwerpen (onderwijskundige resultaten en financiën, maar ook andere beleidsvelden) om de resultaten van de organisatie daartegen te kunnen afzetten.
6. Het toepassen van deze normen is vooral bedoeld om efficiënt en effectief te kunnen rapporteren en toezicht te houden, maar mag het belang van het gesprek over innovatie, strategische ontwikkeling en kwaliteit niet in de weg staan.