



TOEZICHT: VISIE EN KADERS

SKOPOS Raad van Toezicht

Voorwoord

De krachten van de buitenwereld én de binnenwereld duwen en trekken aan iedere organisatie. Een organisatie – in abstractie een constructie van strategie (doelen en koers), structuur (inrichting en middelen) en cultuur (mensen en hun gedrag) – ervaart continu spanningsvelden. Het bestuur heeft de schone taak, de illustere verantwoordelijkheid en de grote uitdaging om die driehoek intact te houden gedurende de levensloop van de organisatie.

Wanneer is het goed en waarom? Worden de juiste keuzes op de juiste manier gemaakt? Wie toetst dat, en waaraan? Zeker in onderwijs, een van de pijlers van onze maatschappij, is goed – of liever, meesterlijk – bestuur cruciaal. En bij bestuur hoort toezicht.

Onderwijs wordt in de praktijk gebracht door leerkrachten, ondersteuners en schoolleiders. Maar de koers en kwaliteit van onderwijs, dat is de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur. Van richting tot randvoorwaarden, van aspiratie tot prestatie, van leeromgeving tot leerbeleving.

Bestuur en toezicht behoren functioneel gescheiden te zijn. De Onderwijsinspectie is de externe toezichthouder. Maar daar waar de uitvoering van het onderwijs in de juiste banen wordt geleid, op het snijvlak van afstand en nabijheid, daar opereert de interne toezichthouder.

Wij zijn de Raad van Toezicht van SKOPOS. Dit document presenteert de visie en kaders voor het bestuurlijk toezicht op deze onderwijsstichting die alle basisscholen van Schijndel omvat. Wij bestaan en handelen in het belang van de organisatie, haar doelgroepen en de maatschappij. Hierna geven we inzicht in onze bedoeling, inrichting en werkwijze, met antwoorden op vragen als: wat vinden we goed toezicht, waarop is het toezicht gericht, en hoe voeren we dit toezicht uit?

Onderwijs is en blijft mensenwerk. Bestuur en toezicht ook. Dit document definieert en duidt, maar schrijft niet alles voor. Want dat geeft ruimte om beleid en uitvoering hand in hand te laten gaan. Om beweeglijk, creatief en communicatief te zijn. Om te ontwikkelen en groeien, net als onze kinderen.

Vastgesteld namens de SKOPOS Raad van Toezicht op 12 april 2022,

Erik Ester
Voorzitter

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
2. Toezichtvisie en toezichtkader	5
3. Toetsingskaders	9
3.1 <i>Resultaatafspraken voor de organisatie</i>	9
3.2 <i>Handelingsruimte van het CvB</i>	9
3.3 <i>Verhouding tussen de RvT en het CvB</i>	11
3.4 <i>Handelen van de RvT</i>	13

1. Inleiding

In welke context speelt het toezichthouden zich af? Wat is en wat doet SKOPOS? En wat mag de lezer van dit document verwachten? Hieronder zetten we dit kort uiteen.

1.1 Over SKOPOS

Basisonderwijs en aanvullende diensten voor alle Schijndelse kinderen

SKOPOS (Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel) is het bevoegd gezag van alle basisscholen in Schijndel. De scholen, elk met een eigen profiel en onderwijsconcept, vormen (op het moment van schrijven) vier Educatieve Basiscentra (EBC's), gehuisvest in goed toegeruste gebouwen waar onderwijs, opvang, educatie en ondersteuning wordt geboden. Scholen, kinderopvang en andere relevante partners werken samen in het belang van de ontwikkeling van ruim 1.800 kinderen in het gebied Schijndel.

De stichting is werkgever voor ongeveer 180 onderwijsprofessionals. De stafdiensten van SKOPOS worden verricht vanuit een centraal bestuursbureau. Bepaalde diensten ter ondersteuning van de bedrijfsvoering worden gezamenlijk met andere regionale schoolbesturen gerealiseerd.

Elke aangesloten school heeft een Medezeggenschapsraad (MR) als inspraakplatform. De MR's komen samen in de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Zo praten ouders, kinderen en medewerkers mee over beleid en uitvoering van SKOPOS.

Maatschappelijke opdracht van SKOPOS

Teruggebracht tot de kale essentie is het primaire doel van het basisonderwijs in Schijndel: *Alle kinderen van 4 tot ongeveer 14 jaar kwalitatief goed onderwijs bieden, dat hun ontwikkeling ondersteunt en hen voorbereidt op hun toekomst als zelfstandig en zelfredzaam wereldburger.*

SKOPOS geeft hieraan in eigen woorden en op eigen wijze vorm, onder meer beschreven in het strategisch beleidsplan.

Bestuur en toezicht

SKOPOS heeft een toezichthoudend orgaan – de Raad van Toezicht, kortweg RvT – dat de dagelijkse aansturing van de stichting heeft gemandateerd aan de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder – het eenhoofdige College van Bestuur (kortweg CvB of bestuur) geeft leiding aan de directeuren van de scholen, vertegenwoordigt de stichting naar buiten, en is verantwoordelijk voor alle beleidsgebieden van de organisatie.

De directeuren zijn binnen de bestuurlijke kaders verantwoordelijk voor het dagelijks reilen en zeilen op hun school, en vormen in collectief met de directeur-bestuurder het bovenschools leiderschap van SKOPOS, gezamenlijk aanspreekbaar op het behalen van de doelen van de organisatie.

1.2 Inhoud van dit document

Hierna volgende de strategische essenties – de bestaansgrond, identiteit en cultuur – van de RvT, vervat in een toezichtvisie en -kader. Daarna worden de toetsingskaders uitgewerkt. De verdere praktische invulling en detaillering, zoals de jaaragenda, zijn opgenomen in aparte documenten.

2. Toezichtvisie en toezichtkader

Wie zijn we als SKOPOS Raad van Toezicht? Waarom bestaan we? Waarvoor staan we? Waarvoor gaan we? Wat is ons perspectief op toezicht? Hierna beantwoorden we deze fundamentele kwesties. Dit kadert onze opdracht: het bewaken van de verantwoorde en duurzame impact van SKOPOS.

2.1 De Bedoeling en de visie van de RvT

Missie: SKOPOS terzijde staan bij het moreel en materieel verantwoord vervullen van haar maatschappelijke opdracht

Met de maatschappelijke opdracht van SKOPOS als toetssteen, houdt de RvT supervisie op het bestuur(lijk handelen) van de stichting en de aangesloten scholen. De RvT-leden – toezichthouders – geven raad, doen beleidsuitspraken, en beoordelen en toetsen het werk van de bestuurders. Hiermee bewaken we dat SKOPOS doelgericht en doelmatig werkt aan het verwezenlijken van haar visie en doelen.

Visie: gewetensvol hoederschap voor SKOPOS

Wij als RvT geloven dat meesterlijk toezicht in de veranderlijke wereld van nu en straks gebaat is bij balans tussen afstand en nabijheid, door het hanteren van de menselijke maat, en door het nemen en respecteren van verantwoordelijkheden. We zijn de gewetensvolle hoeder, de “kritische vriend” van SKOPOS, die inhoudelijke scherpte combineert met relationele warmte.

Kernwaarden: in ons hart, hoofd en handen

Net als de organisatie waarop zij toezicht houdt, hanteert de RvT een set aan kernwaarden. Deze drukken uit wat we ten diepste belangrijk vinden.

Kernwaarde	Beschrijving
Vertrouwd (wederzijds integer)	We werken samen in een veilig klimaat, waarin wordt uitgegaan van vertrouwen en respect. Zo kan alles wat relevant is open besproken worden, onderling, met de directeur-bestuurder en met andere belanghebbenden.
Openzinnig (samen wijzer)	We hebben een zo objectief mogelijke, positief-kritische en onafhankelijke blik. We stellen ons onbevooroordeeld op en staan open voor nieuwe informatie en gezichtspunten. We beseffen dat mensen een leven lang leren, dus we zijn waakzaam op stagnatie.
Eigenaarschap (regie op ruimte)	We nemen regie over het toezichtproces en leggen hier (pro)actief verantwoording over af – we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We zoeken balans in vasthouden en loslaten, geven en nemen, individueel belang en groepsbelang, voorspraak en tegenspraak, feiten en meningen. En we moedigen elkaar aan om verantwoordelijk, respectvol, initiatiefrijk en ondernemend te zijn. We delen onze ervaring, expertise en ideeën, maar dringen deze niet op.
Plezier (positieve inslag)	We hebben oog en oor voor elkaar en voor anderen, en gaan op een betrokken en gelijkwaardige manier met elkaar om. We handelen immers in het belang van kinderen en hun plezier op school.

Wettelijke taken en verantwoordelijkheden van de RvT

In het Nederlandse onderwijs heeft een Raad van Toezicht een aantal [wettelijke taken](#):

- Goedkeuren van het strategisch beleidsplan, begroting en jaarverslag;
- Controleren van het CvB op het naleven van de wet en de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#);
- Controleren of onderwijsgeldten op de juiste manier worden aangevraagd en besteed;
- Accountant aanstellen;
- Rapporteren over het RvT-werk in een eigen jaarverslag.

Toegevoegde waarde van de RvT bij SKOPOS

Dit hebben we bij SKOPOS als volgt vertaald:

- **Medebepalen van lange-termijndoelstellingen en beleidsuitgangspunten.** Samen met de directeur-bestuurder stelt de RvT de strategische essenties – visie, missie, doelen en koers – vast. *Zo is het duidelijk en toetsbaar waartoe het bestuurlijk handelen moet leiden.*
- **Beschouwen en borgen van bestuur en beleid.** De RvT toetst of strategische keuzes worden gemaakt die bijdragen aan de verwezenlijking van de visie en ambities van SKOPOS, en dat deze worden vertaald in een passende inrichting en besturing van de organisatie. *Zo ziet de RvT erop toe dat gestelde doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.*
- **Toezien op proces, waarde en kwaliteit.** De RvT houdt zicht op het reilen en zeilen van de organisatie, waaronder het onderwijs, de bedrijfsvoering en de financiën. De RvT reflecteert zowel op het bestuur als op de eigen rol en het eigen proces. *Zo staat alles in dienst van het verantwoord vervullen van de maatschappelijke opdracht van de stichting.*
- **Perspectieven en inzichten inbrengen.** De RvT verschaft, mede dankzij de diversiteit van de leden, gezichtspunten, vraagstukken en informatie. De RvT vormt een klankbord, spiegelt, houdt het bestuur scherp en stimuleert reflectie en innovatie door onderwerpen verkennend en open te bespreken. Hiertoe onderhoudt de RvT ook verbinding met de organisatie, doelgroepen en belanghebbenden, in georganiseerde contactmomenten. *Zo verbindt de RvT de buitenwereld met de binnenwereld.*
- **Relatie met en faciliteren van de directeur-bestuurder.** De RvT is verantwoordelijk voor de keuze, aanstelling en ontwikkeling van de directeur-bestuurder. De RvT houdt voeling met de directeur-bestuurder, en steunt deze inhoudelijk, functioneel en persoonlijk. *Zo ontstaat synergie tussen toezichthouder en bestuurder.*

Wel: toezicht houden, niet: plaatsvervangend besturen

Onderwijs heeft zowel een publieke als een persoonlijke functie. Dit vraagt van de toezichthouders dat zij oog hebben voor het maatschappelijk belang, dat soms het stichtingsbelang overstijgt. Dit betekent niet dat de RvT het CvB zomaar kan “overrulen” of beslissingen kan terugdraaien. De taak van de RvT blijft namelijk toezicht houden, niet besturen of leidinggeven. We zijn ons hiervan terdege bewust.

2.2 Kaders rondom de kaders

Link met het Reglement van Bestuur en Toezicht

Dit toezichtkader is een nadere uitwerking van het Reglement van Bestuur en Toezicht, waarmee het onlosmakelijk verbonden is.

Bestuurlijke kaders

We nemen hierbij in aanmerking en in acht:

- De interne bestuursstructuur van de stichting, bestaande uit het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT);
- De [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#);
- De statuten van de stichting SKOPOS zoals vastgesteld bij akte op 14 maart 2019.

Belanghebbenden

De RvT bestaat en handelt in het belang van diverse stakeholders en maakt dat ook zichtbaar. De belangrijkste interne en externe partijen vanuit het gezichtspunt van de RvT zijn:

- Leerlingen en hun ouders/verzorgers;
- Stichtingsmedewerkers;
- Netwerkpartners (opvang, vervolgonderwijs, jeugdzorg, samenwerkingspartijen);
- Lokaal bedrijfsleven;
- Gemeente(n).

Contextuele voeling en actieve informatievoorziening

We vinden het belangrijk om zicht te krijgen en te houden op de wijze waarop de maatschappelijke vraag zich ontwikkelt. Dit doet de RvT als volgt:

- De RvT monitort de wijze waarop de directeur-bestuurder de externe relaties onderhoudt;
- De RvT informeert zich systematisch over ontwikkelingen en gebeurtenissen;
- De RvT gaat zelf met belanghebbenden in gesprek; dit gebeurt met medeweten van de directeur-bestuurder, waarbij de RvT ervoor zorgt rolvast op te treden;
- De RvT deelt de verkregen/geanalyseerde informatie, inzichten en feedback met de directeur-bestuurder.

Mix tussen harde en zachte informatie

De RvT baseert zich op “harde” – feitelijke en meetbare – informatie en “zachte” – subjectieve percepties – informatie om de merkbare situatie te ervaren. Zachte informatiebronnen zijn bijvoorbeeld gesprekken met het CvB, medewerkers en de GMR. Ook werkbezoeken of het bijwonen van informele bijeenkomsten op een van de scholen zijn manieren om te voelen wat er leeft.

Uitgangspunt is dat alle leden dezelfde informatie hebben, onafhankelijk van ieders rol binnen de raad. Additioneel verkregen informatie wordt daarom met elkaar gedeeld, hetzij voorafgaand aan de vergadering via beveiligd digitaal of persoonlijk contact, hetzij in de RvT-vergadering zelf.

Commissies

In diverse commissies binnen SKOPOS worden onderwerpen besproken en uitgediept. Belangrijk is ervoor te waken dat de overlap tussen het besprokene in de commissies en in de RvT-vergadering niet te groot is en dat tegelijkertijd de gewenste dialoog plaatsvindt in de RvT. De commissies doen helder verslag van het besprokene in de RvT-vergadering en delen hun adviezen met de hele raad. Deze adviezen worden onderbouwd en voorzien van de benodigde stukken om het gezamenlijk te nemen besluit op te kunnen baseren.

Goed werkgeverschap

De RvT is proceseigenaar en houdt regie qua werkgeverschap van de directeur-bestuurder. Zowel de harde (formele) als de zachte (menselijke) werkgeversrol worden vervuld:

- Benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag;
- Welzijn en ontwikkeling;
- Opvolging (ook tijdelijk bij onverwachte uitval).

Om zicht te krijgen op het realisatievermogen en de slagkracht van de organisatie vormt de RvT zich een goed beeld van het tweede echelon.

Ontwikkeling

Het is belangrijk dat zowel de individuele leden als de RvT als geheel zich blijven ontwikkelen. Juist in een organisatie als deze is een lerend klimaat cruciaal. Hiertoe wordt het volgende gedaan:

- Na iedere RvT-vergadering wordt teruggeblikt op het proces en worden eventuele verbeterpunten benoemd of onderling feedback gegeven;
- Jaarlijks worden ieders ontwikkelbehoeften in kaart gebracht en gedurende het jaar wordt hieraan invulling gegeven;
- Belangrijke inzichten, die men bij cursussen en dergelijke verkregen heeft, worden na afloop met elkaar gedeeld.

De RvT-voorzitter heeft in het eerste en derde jaar met ieder lid een gesprek over de ontwikkeling als toezichthouder (mocht er aanleiding toe zijn, dan kan ook tussentijds plaatsvinden).

Verantwoording

De RvT legt jaarlijks verantwoording af in het jaarverslag. Daarnaast streeft de RvT ernaar om dat ook op een meer toegankelijke en aansprekende wijze te doen. De RvT hecht er belang aan om voldoende zichtbaar te zijn en om duidelijk te maken/houden wat de toegevoegde waarde van een RvT is.

2.4 Elementen van toezicht

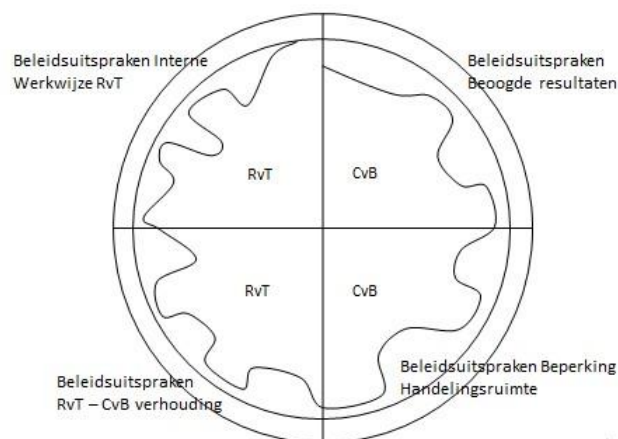
Beleidsgebieden

We hanteren vier beleidsgebieden waarover de RvT uitspraken formuleert:

1. Resultaatafspraken voor de organisatie;
2. Handelingsruimte van het CvB;
3. Verhouding tussen de RvT en het CvB;
4. Interne werkwijze van de RvT.

Beleidsuitspraken

Door het doen van beleidsuitspraken expliciteert de RvT vooraf de verwachtingen die aan het presteren van SKOPOS en de gang van zaken in de organisatie worden gesteld. Tevens is de RvT in staat adequaat en integraal toezicht te houden en de realisatie te toetsen.



Afgeleid van het Policy Governance® Model,
John Carver, <https://www.carvergovernance.com>

3. Toetsingskaders

In dit hoofdstuk werken we de beleidsgebieden waarop de RvT beleidsuitspraken doet nader uit in kaders voor toetsing. Want goede “checks & balances” geven evenwicht tussen beleid, uitvoering en toezicht. Het is belangrijk om te vermelden dat we altijd uitgaan van vertrouwen in de bestuurder(s), ook al moet de RvT vanuit haar rol objectief en kritisch kijken.

3.1 Resultaatafspraken voor de organisatie

Algemene doelen

De RvT ziet er op toe dat de stichting de gestelde doelen realiseert met betrekking tot het waarborgen van katholiek en openbaar onderwijs in de regio Schijndel.

Onderwijsopbrengsten

De RvT ziet er op toe dat de stichting ervoor zorgt dat leerlingen naar eigen mogelijkheden optimaal gevormd zijn binnen het primair onderwijs (PO) en voorbereid zijn op het voortgezet onderwijs (VO). Op het vlak van onderwijsopbrengsten vertaalt dit zich naar het volgende.

1. Voldoende kennis en vaardigheden:
 - De leerdoelen komen overeen met de door het ministerie van OCW gestelde kerndoelen;
 - De gerealiseerde ambities liggen in lijn met het strategisch beleidsplan.
2. De resultaten van de leerlingen aan het einde van hun schoolperiode liggen tenminste op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht.
3. De resultaten van de leerlingen voor Nederlandse taal, rekenen en wiskunde tenminste liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht.
4. De meerjaren-trendanalyse laat een stabiele situatie of groei zien.

Identiteitsvorming

5. Leerlingen, ouders en personeelsleden ervaren dat:
 - Onderwijs wordt gegeven vanuit de normen en waarden die voortvloeien uit een katholieke levensovertuiging op de scholen met een katholiek profiel;
 - Op alle scholen actief aandacht wordt besteed aan uiteenlopende levensbeschouwelijke, godsdienstige en maatschappelijke waarden en normen;
 - Mensen elkaar (leren) respecteren ongeacht levensovertuiging, afkomst of geslacht;
 - Kinderen leven in een klimaat waarin ruimte is voor het ontwikkelen van eigen identiteit;
 - Er samenhangende grenzen gesteld kunnen worden aan gedrag of uitingen niet in overeenstemming met de gehanteerde normen en waarden.

3.2 Handelingsruimte van het CvB

Inleiding

De volgende bepalingen zijn deels omschreven in “negatieve” termen. Dit heeft een goede reden. Door te definiëren wat we niet willen, geven we handelingsvrijheid en ruimte voor invulling en handelen met gezond verstand en gevoel.

Ethisch gedrag

6. Er wordt niet onethisch, in strijd met wet- en regelgeving, in strijd met de statuten en/of reglement van bestuur en toezicht en/of code goed bestuur gehandeld.

Onderwijs

7. Er is sprake van een pluriform onderwijsaanbod binnen de aangesloten scholen waardoor er voldoende keuzemogelijkheden zijn voor ouders en leerlingen.
8. De tevredenheid van leerlingen, ouders en personeelsleden ligt tenminste op het niveau van een representatieve benchmark.
9. De resultaten van onderzoek door een inspecteur leiden niet tot het instellen van het basis-toezichtarrangement.

Veiligheid

10. Er is op de scholen sprake van een voldoende veilige fysieke omgeving.
11. Er is op de scholen sprake van een voldoende veilig sociaal klimaat.
 - Het aantal leerlingen dat gepest wordt ligt onder het (landelijk) gemiddelde;
 - Het aantal medewerkers dat gepest wordt ligt onder het (landelijk) gemiddelde.

Financiën

12. De begroting mag niet uitkomen onder het landelijk vastgestelde weerstandsniveau.
13. De begroting van inkomsten en uitgaven, gekoppeld aan de risicoanalyse, reflecteert de doelstellingen en het beleid van de organisatie.
14. De door de overheid vastgestelde normen voor rechtmatigheid en doelmatigheid worden gerespecteerd.
15. De bestuurder zal niet veroorzaken of toestaan dat er onverantwoorde financiële risico's (ten aanzien van de exploitatie) worden gelopen, of de (financiële) continuïteit in gevaar komt.

Werkgeverschap

16. Het gevoerde HR-/personeelsbeleid is niet strijdig met de normen en waarden binnen de stichting.
17. De medewerkers zijn in staat om het primaire proces van onderwijs binnen de bij de stichting aangesloten scholen te waarborgen.
18. Er worden maatregelen genomen tegen iedere betrokkene die handelt in tegenspraak met het realiseren van de doelstellingen of statuten van de stichting of de aangesloten scholen.
19. Blijvend disfunctioneren van personeel wordt niet geaccepteerd.
20. Het HR-/personeelsbeleid bevat een continue cyclus voor de professionele en loopbaanontwikkeling en de mobiliteit van medewerkers.

Maatschappelijke omgeving

21. De organisatie verantwoordt zich conform de vastgestelde rapportagenormen.
22. De organisatie is stevig verankerd in haar voedingsgebied.
23. De organisatie handelt bij regionale ontwikkelingen conform gestelde doelen en beleid.
24. Een school binnen de organisatie opereert niet losstaand van de ontwikkelingen binnen het verzorgingsgebied.

3.3 Verhouding tussen de RvT en het CvB

Rolvervulling

25. In de relatie tussen de RvT en het CvB staat het belang van de organisatie – maatschappelijke waarde creëren, correct handelen, presteren, voldoen aan de gestelde verwachtingen – altijd voorop.
26. De RvT en CvB werken en gedragen zich vanuit rolvastheid en bewustzijn van gescheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden; toezicht (RvT) respectievelijk bestuur (CvB).

Verantwoordelijkheden

27. De RvT houdt het CvB integraal verantwoordelijk om de beoogde resultaten van de organisatie te realiseren zonder dat de gestelde grenzen worden overschreden.
28. Het CvB is als enige bevoegd handelend op te treden en direct verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie, inclusief de managementgeleding en staf. Het CvB neemt hierin de besluiten; de RvT respecteert dat.

Besluit- en beleidsvorming

29. Alleen besluiten van de RvT als geheel zijn bindend voor het CvB. Opmerkingen of adviezen van individuele leden van de RvT zijn niet bindend voor het CvB.
30. De RvT stelt het toezichtkader vast (zie dit document), waarin funderende beleidsuitspraken zijn opgenomen voor het toezicht op het bestuur van de stichting.
31. De RvT formuleert schriftelijk de bestuurlijke beleidsuitspraken, na het voeren van op overeenstemming gericht overleg met het CvB. Deze uitspraken zijn voor het CvB richtinggevend.
32. De RvT formuleert schriftelijk de beleidsuitspraken omtrent de beoogde resultaten van de organisatie, na het voeren van op overeenstemming gericht overleg met het CvB.
33. De RvT formuleert schriftelijk de beleidsuitspraken met betrekking tot de handelingsruimte van het CvB voor het kiezen en toepassen van de middelen om de doelen van de organisatie te bereiken. De RvT kan, na het voeren van op overeenstemming gericht overleg met het CvB, beleidsuitspraken veranderen. Vanaf het vastgestelde moment van ingang verandert de handelingsruimte van het CvB.

Afstemming, interpretatie en wijziging van beleidsuitspraken

34. De RvT stelt de beleidsuitspraken vast na op overeenstemming gericht overleg gevoerd te hebben met het CvB.
35. De RvT stelt vast of het CvB aan de beleidsuitspraak heeft voldaan.
36. Het CvB heeft binnen de gebieden “Resultaatafspraken voor de organisatie” en “Handelingsruimte van het CvB” het recht op elke redelijke interpretatie van de beleidsuitspraken. Dit recht komt voort vanuit de bijzondere positie en de rol en bevoegdheden van het CvB in het rechtspersonenrecht en de onderwijswetgeving. De RvT oordeelt over de redelijkheid van de interpretaties door het CvB als een “redelijk persoon”, en accepteert elke interpretatie door het CvB die als redelijk moet worden aangemerkt.
37. Zolang het CvB aannemelijk kan maken dat het een voor de RvT acceptabele interpretatie heeft gegeven van de beleidsuitspraken is het voor het CvB geoorloofd om elk mogelijk beleid te ontwikkelen en hieruit voortvloeiende acties en activiteiten te ondernemen, voor zover het CvB daarmee niet de gestelde grenzen van de handelingsruimte overschrijdt.
38. Wanneer de RvT op enig moment op grond van toezichtgegevens of andere informatie concludeert dat een reeds vastgestelde beleidsuitspraak nader verfijnd of uitgewerkt moet worden, kan de RvT na overleg met het CvB de beleidsuitspraak en het moment van ingang wijzigen.

Rapportage

39. De RvT vraagt verantwoording aan het CvB over het presteren en functioneren van de organisatie door middel van rapportages volgens een van onderstaande methoden, gekozen door de RvT als geheel:
 - Interne rapportage: met het CvB overeengekomen informatievoorziening in de vorm van verantwoordingsrapportages;
 - Externe rapportage: een door de RvT uitgekozen onafhankelijke derde partij (bijvoorbeeld een accountant) rapporteert of en hoe het CvB de overeengekomen beleidsuitspraken heeft gerealiseerd;
 - Inspectie door de RvT zelf: de leden onderzoeken of en hoe het CvB de overeengekomen beleidsuitspraken heeft gerealiseerd.
40. De RvT kan elke beleidsuitspraak op elk moment volgens elk van de drie methoden laten verantwoorden, maar zal normaal gesproken een routine-jaarschema of meerjarenplanning hanteren inclusief de gekozen methode van rapporteren.
41. De RvT stelt vast of de verantwoordingsrapportage wordt geaccepteerd.

Externe representatie en woordvoering

42. Leden vertegenwoordigen extern het standpunt van de RvT als geheel.
43. Contacten met de pers gebeuren in principe door het CvB. Bij actieve betrokkenheid van de RvT hierbij is de voorzitter van de RvT de perswoordvoerder, in afstemming met het CvB. Ingeval van contacten van individuele leden van de RvT met publiek, pers of andere partijen herhalen of verwoorden zij expliciet het standpunt van de gehele RvT.

Informatie-uitwisseling

44. Zowel het CvB als de RvT zullen alle informatie waarvan aannemelijk is dat deze relevant is, tijdig aan elkaar doen toekomen.
45. Contacten met de Medezeggenschapsraden zullen georganiseerd plaatsvinden, ten minste 2 (twee) keer per jaar en zullen nadrukkelijk informatief en/of opinievormend zijn.

3.4 Handelen van de RvT

Uitgangspunten

46. Het doel van de RvT is om namens de maatschappij (de “morele eigenaren”) van SKOPOS erop toe te zien dat:
 - De beoogde resultaten voor de doelgroepen en belanghebbenden waarvoor de organisatie bestaat tegen gepaste kosten worden gehaald (zie ook “Resultaatafspraken voor de organisatie”);
 - Onaanvaardbare handelingen en situaties vermeden worden (zie ook “Handelingsruimte van het CvB”).

Aansprakelijkheid en afleggen van verantwoording

47. De RvT is aanspreekbaar op het voeren van goed toezicht en het eigen functioneren conform statuten/reglementen en de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#).
48. De RvT is aanspreekbaar voor niet-behaalde lange-termijndoelstellingen. Bijvoorbeeld indien men niet heeft ingegrepen nadat is vastgesteld dat een strategisch traject c.q. de beleidsuitvoering vertraging of significante vertraging oploopt, of de organisatie niet goed functioneert.
49. De RvT is aanspreekbaar op het uitleggen van gemaakte keuzes omtrent de algehele koers, niet op losse besluiten.
50. De RvT wordt extern getoetst en scherp gehouden (want ook toezichthouders hebben toezicht nodig en ook toetsers moeten worden getoetst). Dit gebeurt in ieder geval door het afleggen van verantwoording aan vertegenwoordigingen van ouders/kinderen. Collegiale visitatie (met een RvT van een vergelijkbare organisatie) vindt eens in de 4 (vier) jaar plaats.

Handelen en werkwijze

51. De RvT houdt toezicht door volgens de wet te handelen en de nadruk te leggen op:
 - Visieontwikkeling in relatie tot de maatschappelijke omgeving;
 - Strategisch leiderschap, gericht op het bestaansrecht van de organisatie;
 - Duidelijk onderscheid tussen de rol van de RvT en het CvB;
 - Een proactieve houding;
 - Een ondersteunende, constructieve toezichtstijl;
 - (Voorbeeld)gedrag, passend bij besturingsfilosofie en kernwaarden.
52. De RvT inspireert, richt en controleert de organisatie door het zorgvuldig opstellen van funderende beleidsuitspraken, die de normen, waarden en toekomstvisie van de toezichthouder helder weergeven.

53. De RvT zal de deskundigheid van individuele leden benutten voor het versterken en vergroten van de bekwaamheid van de RvT als geheel.
54. De RvT verplicht zichzelf tot de discipline die nodig is om goed toezicht te houden. Dit omvat onder meer:
- Voorbereiden en aanwezig zijn bij vergaderingen;
 - Toepassen van de juiste principes bij het vormen van beleidsuitspraken;
 - Activiteiten met betrekking tot deskundigheidsbevordering;
 - Respecteren van verschillende, onderscheidende rollen en het garanderen van continuïteit in de toezichthoudende bekwaamheid.

Kwaliteit en ontwikkeling

55. De RvT houdt zijn toezichthoudende kwaliteit op peil door evaluatie van relaties, proces en inhoud. Elke vergadering wordt tijd hiervoor de tijd genomen. Zo komen onder andere aan de orde: het eigen gedrag, de verhouding RvT-CvB, de gevolgde werkwijze. Minimaal jaarlijks, maar vaker als hiervoor aanleiding is spreekt de RvT in evaluatieve zin over de procesgang van de vergaderingen.
56. De RvT houdt zijn toezichthoudende kwaliteit op peil door (nieuwe) leden te scholen in het toezichthoudend proces én door regelmatige evaluatie van gedrag, relaties en proces.

Lidmaatschap

57. De RvT en zijn leden verplichten zichzelf tot ethisch en zakelijk zuiver gedrag, in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving en de kernwaarden van de RvT en SKOPOS.
58. Leden van de RvT houden zich aan de gestelde beleidsuitspraken en de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#).
59. Leden van de RvT zijn ten volle loyaal aan de belangen van SKOPOS. Deze verantwoordelijkheid stijgt uit boven het de belangen van het lid zijn van een andere RvT of organisatie. Het stijgt ook uit boven de persoonlijke belangen van een lid van de RvT in zijn/haar eventuele hoedanigheid als direct betrokkene van de diensten en de opbrengsten van de organisatie.
60. Leden van de RvT voorkomen dat er een belangenconflict ontstaat over de verantwoordelijkheid die aan hen is toevertrouwd. Er mag geen relatie zijn tussen de RvT en een individueel lid met betrekking tot te leveren zakelijke of persoonlijke diensten.
- Wanneer de RvT beslissingen moet nemen met betrekking tot een onderwerp waarbij een individueel lid van de raad persoonlijke of zakelijke belangen heeft, onthoudt dit lid zich van stemming;
 - Leden zullen hun positie niet gebruiken om daarmee zichzelf, familie of relaties te bevoordelen;
 - Leden van de RvT zullen openheid van zaken geven met betrekking tot andere functies die mogelijk strijdig kunnen zijn met hun lidmaatschap.
61. Leden van de RvT hebben geheimhoudingsplicht met zaken die vertrouwelijk van aard zijn, ook na hun aftreden.
62. Een RvT-lidmaatschap duurt 4 (vier) jaar. Het rooster van aftreden wordt opgesteld en bijgehouden door de voorzitter, en periodiek/proactief besproken.

63. Er wordt een vergoeding voor het RvT-lidmaatschap verstrekt. Deze omvat het bruto honorarium en de reis- en verblijfskosten. De vergoeding beweegt mee met de CAO Primair Onderwijs. De honorering wordt vastgesteld door de RvT en is qua omvang van het werk, budgettair en maatschappelijk gezien redelijk en aanvaardbaar.

Rol van de voorzitter

64. De voorzitter bewaakt de integriteit van het interne functioneren van de RvT door:

- Verbindend te zijn;
- In een open klimaat leiding te geven, met ruimte voor de inbreng van afzonderlijke leden;
- Discussies te faciliteren met respect voor ieders rol;
- Stimuleren van diversiteit in opinies en gezichtshoeken van de diverse leden;
- Opstellen en bewaken van de agenda en de effectiviteit van de vergadering;
- Bewaken van collectieve uitspraken en besluiten door de RvT als geheel en de acties die hieruit voortvloeien;
- Aanspreekpunt te zijn voor het CvB.

65. De voorzitter draagt ervoor zorg dat de RvT zich voortdurend gedraagt conform de eigen regels en principes. Dit houdt in dat hij/zij erop toeziet dat:

- Discussies betrekking hebben op onderwerpen die tot de bevoegdheid van de RvT behoren en niet op onderwerpen die betrekking hebben tot de bevoegdheid van het CvB;
- Besprekingen in de RvT eerlijk, open en grondig worden gevoerd en tevens binnen bepaalde tijdsgrenzen en ordelijk verlopen.

66. De voorzitter bewaakt:

- Adequate informatievoorziening voor de leden van de RvT;
- Hoge kwaliteit van de besluitvorming en het toezichthoudend proces;
- Voldoende deskundigheidsbevordering bij de leden van de RvT.

67. De autoriteit van de voorzitter bestaat uit het nemen van beslissingen die vallen binnen de onderwerpen die de RvT aangaan met betrekking tot de sectoren “Interne werkwijze van de RvT” en “Verhouding tussen de RvT en het CvB”, uitgezonderd situaties waarin de RvT deze bevoegdheid expliciet aan iemand anders heeft toebedeeld. De voorzitter is bevoegd om elke redelijke uitleg te geven aan de bepalingen in deze beleidsuitspraken.

68. De voorzitter heeft geen bevoegdheid om beslissingen te nemen over beleidsuitspraken van de RvT in de sectoren “Resultaatafspraken voor de organisatie” en “Handelingsruimte van het CvB”.

- De voorzitter mag de RvT vertegenwoordigen in contacten met externe partners, met dien verstande, dat hij/zij alleen de door de RvT ingenomen standpunten mag vertolken. Met betrekking tot gebieden die aan de voorzitter zijn gedelegeerd mag hij/zij de eigen besluiten verduidelijken.
- De voorzitter mag zijn/haar bevoegdheden mandateren, maar blijft wel verantwoordelijk.

69. Het functioneren van de voorzitter wordt getoetst door de vicevoorzitter en een lid.

Vergaderingen

70. Een vergadering van de RvT vindt plaats aan de hand van een vooraf opgestelde agenda. Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- Contact/dialogoog met de morele eigenaren/achterban;
- Contact met de eigen organisatie (onder meer (G)MR, werkbezoeken);
- Beleidsuitspraken doen of evalueren/bijstellen;
- Verantwoordingsrapportages bespreken en erover besluiten;
- Goedkeuringsonderwerpen (begroting, jaarrekening, statuten);
- Werkgeversfunctie;
- Scholing van en het delen van expertise binnen de RvT;
- Zelfreflectie op het eigen functioneren;
- Ontwikkelingen in de samenleving die de stichting/scholen raken.

73. Aan de hand van het toezichtkader en de wettelijke bepalingen wordt een agenda- en verantwoordingsplanning vastgesteld met een schema wanneer welke uitspraak of onderwerp aan bod komt. Dit is onderdeel van de (meerjaren)kalender.

Materiele en inhoudelijke investeringen

74. De RvT investeert in de eigen toezichthoudende capaciteit en kwaliteit.

75. De vaardigheden en bekwaamheden van de RvT en de vertaling daarvan in de werkzaamheden van de RvT moeten in zodanige mate aanwezig zijn, dat een goede kwaliteit van toezicht verzekerd is:

- Er wordt zorg gedragen dat nieuw toegetreden leden van de raad van toezicht en kandidaat-leden zich op hun werk kunnen oriënteren en dat kennis en vaardigheden van zittende leden wordt ontwikkeld;
- Er kan gebruik gemaakt worden van onderzoek en/of advies door instanties of personen van buiten de organisatie, zodat de RvT een betrouwbaarder beeld krijgt;
- De RvT houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen in de samenleving die voor SKOPOS als katholieke en openbare onderwijsorganisatie van belang zijn.