

# *Toezichtkader van de RvT Stichting Keender*

## *Versie 1 juli 2015*

Toezicht houden wordt meer en meer een publieke rol die de Raad van Toezicht (hierna: RvT) namens de samenleving uitvoert. De RvT zal het publieke belang nadrukkelijk meewegen, toezicht uitoefenen op de dialoog van het College van Bestuur en de stakeholders en actief stakeholders-beleid stimuleren. Daartoe zal de RvT de belanghebbenden en de desbetreffende belangen moeten benoemen en met hen in dialoog treden.

Toezicht verandert van toezicht op de bestuurder naar toezicht op de besturing. De afstand tussen de RvT en de organisatie mag niet te groot zijn, het contact dient niet alleen indirect via de bestuurder te verlopen. De RvT heeft zicht op en feeling met de organisatie.

Het toezichtkader is in de eerste plaats bedoeld als gezamenlijk referentiekader voor de leden van de RvT. Bovendien helpt het toezichtkader om te komen tot een brede, integrale focus en een gerichte, consistente toets en beoordeling van het beleid en de algemene zaken van de organisatie.

### 1. Uitgangspunten

De RvT acht zich verantwoordelijk voor het integraal toezichthouden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting Keender (conform artikel 12 van de statuten), maar ook voor het bewaken van de kwalitatief optimale uitvoering van de missie van Keender zoals verwoord in het strategisch beleidsplan.

Missie van Keender:

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit en eigen onderwijskundige identiteit, in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

De RvT zal zijn verschillende rollen (werkgeverschap, advisering/klankbordrol en goedkeuring) zo goed mogelijk invullen conform de heersende maatschappelijke opvattingen/codes en in open en constructief overleg met de bestuurder. Daarbij wordt gezocht naar een goede balans tussen distantie en betrokkenheid.

De RvT zal niet alleen achteraf toetsen maar ook actief met het bestuur meedenken over de toekomst en strategische opties van de organisatie, zonder de formele posities uit het oog te verliezen.

### 2. Focus en ijkpunten.

De RvT zal zich vooral richten op (de beoordeling van):

a) De strategie.

De bestuurder is weliswaar verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de strategie en het formuleren van het beleid, maar de RvT zal de bestuurder voortdurend 'uitdagen'

en inspireren om toekomstige ontwikkelingen (kansen, bedreigingen, opties) in kaart te brengen en de mogelijkheden voor de organisatie (.....) te verkennen en uit te werken. Naast uitdagen zal de RvT de bestuurder zo goed mogelijk adviseren en ondersteunen.

b) De kwaliteit van het onderwijs

De RvT wil actief betrokken zijn bij het volgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs bij Keender. Daarbij wil de RvT inzicht hebben inspectierapporten, tussen –en eindopbrengsten, de vorderingen van het strategisch beleidsplan en de jaarplannen. Daartoe heeft de RvT zicht op de interne besturing en denkt de RvT na over de relatie met de inspectie.

c) De financiële bedrijfsvoering.

De begroting die ter goedkeuring aan de RvT wordt voorgelegd, is voor de RvT richtinggevend voor de investeringen. Eventuele afwijkingen worden zo vroeg mogelijk aan de RvT gemeld. Belangrijke afwijkingen zullen opnieuw door de RvT geaccordeerd moeten worden.

Belangrijke onderdelen van de begroting zijn de aansluiting op het strategisch beleid, de realiteit en het anticiperen op risico's.

De RvT zal de financiële bedrijfsvoering vooral beoordelen op basis van ratio's zoals liquiditeit, solvabiliteit, kapitalisatiefactor ende exploitatie.

d) Organisatieontwikkeling en P&O-beleid.

De RvT wil – zonder zich teveel te bemoeien met de interne organisatie – voldoende zicht hebben op en betrokken zijn bij de (ontwikkeling van de) breedte en de kwaliteit van de dienstverlening, de personeelsbezetting, P&O-activiteiten als opleidingen, stimulering inzet/mobiliteit of preventie ziekteverzuim, de tevredenheid van de medewerkers, ouders en leerlingen.

e) Relatiebeheer, feeling met en omgang met stakeholders.

De RvT zal erop toezien dat de bestuurder zo goed mogelijk omgaat met de cliënten/klanten en andere belangrijke stakeholders.

Een goede profilering en een goed imago van de organisatie zijn noodzakelijk (en de beste garantie) voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. De RvT heeft ook zelf daarbij een belangrijke rol, bijvoorbeeld als ambassadeur .....

f) Goed werkgeverschap.

De RvT zal als werkgever toezien op het goed/adequaat functioneren van de bestuurder. De arbeidsvoorwaarden zullen zoveel mogelijk in lijn zijn met de maatschappelijke opvattingen daarover en de bepalingen in governance codes.

g) Waardengedrevenheid.

De RvT ziet erop toe dat de kernwaarden van Keender blijvend uitgangspunten zijn van al het bestuurlijk handelen. De kernwaarden waarop ook het strategisch beleidsplan is gebaseerd, zijn gebaseerd op levensbeschouwelijke identiteit, maatschappelijke legitimiteit en sociale context.

### 3. Instrumenten.

Voor het adequaat uitoefenen van de toezichhoudende taken zoals hierboven omschreven, kunnen diverse instrumenten gebruikt worden.  
In eerste instantie in relatie tot focus en ijkpunten:

T.a.v. de strategie:

Gestreefd wordt naar een jaarlijkse bijeenkomst waarin in ieder geval de omgevingsverkenning (stakeholders-analyse/mapping), de SWOT-analyse, de kritische succesfactoren en de belangrijkste trends besproken worden.

T.a.v. toezicht op de kwaliteit van het onderwijs:

De RvT wil inzage in de leeropbrengsten via de monitor tussen-en eindopbrengsten. Daarnaast wil de RvT de opbrengsten van kwaliteitszorg in beeld hebben, met name inzage hebben in de kwaliteit van de docenten/leerkrachten en de gesprekkencyclus. De RvT heeft periodiek contact met de kwaliteitscoördinator van Keender en het directeurenberaad over dit thema. Daarnaast kan de RvT middels gesprek met de onderwijsinspectie dit onderdeel van het toezicht verder uitdiepen.

T.a.v. de toezicht op de financiële bedrijfsvoering:

Als het nodig wordt gevonden om gedetailleerd(er) op bepaalde vragen in te gaan, dan zullen deze vragen zoveel mogelijk in een aparte voorbespreking tussen het RvT-lid (met het betreffende aandachtsgebied) en de bestuurder besproken worden; daarover wordt dan vervolgens in het overleg kort gerapporteerd.

T.a.v. organisatieontwikkeling en P&O beleid:

Om dat inzicht te krijgen/behouden, zal zo nu en dan de P&O-adviseur een toelichting komen geven tijdens het overleg tussen RvT en bestuurder. Ook zullen de RvT-leden meer momenten benutten tot informeel contact met medewerkers.

T.a.v. goed werkgeverschap:

Daartoe wordt o.a. jaarlijks een functionerings-/beoordelingsgesprek gevoerd met de bestuurder.

T.a.v. waardengedrevenheid:

De RvT hecht waarde aan een transparante dialoog met de stakeholders

Daarnaast formuleert de RvT een aantal expliciete instrumenten:

a) Risicomanagement: het vaststellen van de belangrijkste succesbepalende factoren en de risico's voor de komend periode. Deze risico's kunnen ook onderwerp van gesprek zijn in het contact met de externe accountant.

b) Prestatieafspraken met de bestuurder, om zicht te hebben op een adequate uitwerking en uitvoering van het overeengekomen beleid. Deze afspraken zijn ook onderdeel van het jaarlijks functioneringsgesprek met de bestuurder.

c) Early warnings, signalen die erop (kunnen) duiden dat er (wellicht) iets misgaat. Dat kunnen financiële data, klachten of ziekteverzuimpercentages zijn, maar ook uitingen in gedrag. Deze signalen worden zo spoedig mogelijk met de bestuurder besproken.

d) Een informatieprotocol, waarin vastgelegd wordt welke informatie wanneer en op welke wijze door de bestuurder wordt aangeleverd, hoe de RvT zichzelf voorziet van de benodigde additionele informatie en hoe de contacten van de RvT binnen en buiten de organisatie geregeld zijn (welke toegang tot wie en hoe?).

#### 4. Jaarplanning RvT en koppeling aan de pdca-cyclus.

Bovenstaande aandachtspunten en instrumenten worden zoveel mogelijk gekoppeld aan de jaarlijkse planning & control cyclus van de organisatie en opgenomen/geïntegreerd in het jaarplanning van de RvT.

Na een jaarlijkse strategiebespreking in juni/juli, voorafgaand aan de nieuwe begrotingsronde, wordt in het najaar de uitwerking van de strategie in beleid en (investerings)begroting besproken. In februari worden de eindresultaten besproken aan de hand van het jaarverslag.

Tussentijds wordt aandacht besteed aan de kwartaalrapportages en overige zaken zoals de relatie met belangrijke stakeholders (en de profilering), het P&O-beleid en de organisatieontwikkeling, het functioneringsgesprek met de bestuurder, het gesprek met de accountant en dergelijke (zie schema hieronder).

In principe zal de RvT vijf-zesmaal per jaar vergaderen, met zo nodig extra sessies over de strategie of andere actuele/inhoudelijke thema's.

Moeten we even integreren met Jaarplan RvT; zie Planning RvT Keender

zomerperiode	najaar	winter	voorjaar
-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
strategie ('heidag')	beleid/begroting	prestatieafspraken	jaarstukken
relatie met stakeholders	org.ontwikkeling P&O-beleid	f-/b-gesprek met bestuurder	gesprek met accountant

#### 5. Evaluatie

De RvT evalueert jaarlijks – aan de hand van bovenstaand toezichtkader – zijn eigen functioneren, de resultaten daarvan worden gerapporteerd aan de bestuurder. Van deze evaluatie wordt kort verslag gedaan in het jaarverslag van de RvT.

Vastgesteld in de vergadering Raad van Toezicht 9 juli 2015