

Toezichtkader Samenwerkingsverband Driegang

Versie 1.1 - vastgesteld op 21 mei 2024 door de RvT

Inhoud

- 1 IJkpunten voor Beoogd Resultaat
- 2 IJkpunten voor Kaders voor de Uitvoering
- 3 Visie op toezicht
- 4 Samenspel intern toezicht en uitvoerend bestuur

Toelichting

- Dit toezichtkader vormt de leidraad voor het handelen van het intern toezicht.
- Het bestaat uit vier delen: in de eerste plaats twee delen die de inhoudelijke ijkpunten voor het toezicht beschrijven. Deze ijkpunten gaan over het maatschappelijk resultaat van het samenwerkingsverband (deel 1), respectievelijk de kaders voor de werkwijze waarmee aan dat resultaat gewerkt wordt (deel 2).
Delen 3 en 4 beschrijven de visie op toezicht en het samenspel tussen toezicht en bestuur.
- Het toezichtkader is zo beknopt mogelijk gehouden. Dat betekent dat het voor nadere interpretatie vatbaar is. Dat is de bedoeling. Bij de ijkpunten in delen 1 en 2 is de interpretatieruimte bewust ruim gelaten, om de bestuurder de ruimte te geven voor slagvaardig beleid. Deze ruimte voor de bestuurder wordt begrensd door systematische en gerichte monitoring en toetsing van de resultaten van het beleid door het intern toezicht.
- Nadere uitwerking van de werkwijze voor het intern toezicht zoals beschreven in delen 3 en 4 is aan het intern toezicht zelf.
- De verantwoording over de ijkpunten gebeurt door de bestuurder en sluit aan op de inhoudelijke verantwoording over het beleid die wordt gegeven in het jaarverslag.
- De verantwoording over de eigen werkwijze van het intern toezicht in de laatste twee delen is de verantwoordelijkheid van het intern toezicht.
- Het toezichtkader is geen doel op zich, maar vormt een hulpmiddel bij het voeren van het goede gesprek. Het toezichtkader helpt om dit gesprek de juiste focus en het juiste aggregatieniveau te geven (door middel van de ijkpunten) en om de rollen in dit gesprek steeds goed te onderscheiden (door middel van het onderscheid dat gemaakt wordt in de verschillende rollen van het intern toezicht). Zo kan er een gesprek gevoerd worden, waarbij zoveel mogelijk verschillende perspectieven naar voren gebracht kunnen worden, waarmee het beleid verrijkt en verbeterd kan worden.

1 IJkpunten voor beoogd maatschappelijk resultaat

Het beoogde resultaat van samenwerkingsverband Driegang beschrijft welk verschil het samenwerkingsverband maakt voor de doelgroep. Het gaat niet zozeer om de kortetermijnopbrengsten, maar om de maatschappelijke waarde, oftewel de 'maatschappelijke opdracht'.

Dit beoogd maatschappelijk resultaat wordt ontleend aan de waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden van SWV Driegang. Het is als het ware de maatschappelijke legitimatie van het samenwerkingsverband.

Het maatschappelijk resultaat van het samenwerkingsverband sluit nauw aan op dat van de aangesloten schoolbesturen. Het is daarom van belang helder te beschrijven voor welke *doelgroep* het samenwerkingsverband werkt en hoe de verantwoording van het samenwerkingsverband over het resultaat aanvullend is op de verantwoording van schoolbesturen.

Het samenwerkingsverband werkt *namens* de aangesloten schoolbesturen, *voor* de leerlingen, *met* de scholen en de professionals die daar werken. Deze drie oriëntaties komen tot uiting in verschillende onderdelen van het toezichtkader. De oriëntatie op de leerlingen bij het beoogd maatschappelijk resultaat (hieronder), die op de schoolbesturen bij het benoemen van de maatschappelijk belanghebbenden (par. 3.1) en die op de scholen en professionals bij de kaders voor de uitvoering (par. 2.1).

1.0 Beoogd maatschappelijk resultaat van swv Driegang is:

Samenwerkingsverband Driegang bestaat, om ervoor te zorgen dat alle leerlingen in de regio van Driegang samen onderwijs volgen.

Dit betekent dat leerlingen beschikken over een passende onderwijsplek, waar ze:

- o de hulp krijgen die ze nodig hebben;
- o zich kunnen ontwikkelen naar hun mogelijkheden, en;
- o worden gehoord en gezien in wat ze nodig hebben in hun context.

Doelmatigheid van het resultaat

Het beoogd maatschappelijk resultaat staat in redelijke verhouding tot de financiële middelen die de organisatie ter beschikking staan en de inzet die van medewerkers, leerlingen, ouders en andere betrokkenen wordt gevraagd.

2 IJkpunten voor Kaders voor Uitvoering

Naast de ijkpunten voor beoogd maatschappelijk resultaat worden de ijkpunten voor kaders voor de uitvoering beschreven. Samen beschrijven deze twee verschillende typen ijkpunten de beleidsruimte voor de bestuurder. Binnen de kaders neemt de bestuurder proactief alle initiatieven om het beoogde resultaat te bereiken.

Het intern toezicht toetst achteraf, op basis van rapportages of er voldoende voortgang op het resultaat wordt geboekt, en of de kaders in voldoende mate aangehouden zijn. De beschrijving van dit samenspel staat in deel 4.

Toelichting op de wijze van formuleren

Deze ijkpunten bakenen de kaders af. Dat betekent dat omschreven wordt wat wenselijk wordt gevonden, oftewel wat bereikt zou moeten worden.

Deze werkwijze helpt om ten eerste zoveel mogelijk ruimte te geven aan de bestuurder: alle initiatieven die binnen deze kaders blijven, zijn mogelijk. Ten tweede helpt het om de rollen van bestuur en toezicht scherp te scheiden: het intern toezicht beperkt zich zoveel mogelijk in het geven van directe aanwijzingen. Ten derde helpt het om onderscheid te blijven maken tussen het beoogd resultaat en de werkwijze om dat resultaat te bereiken, en te voorkomen dat die werkwijze een doel op zich wordt.

Deze manier van werken leidt tot zogenaamde 'negatieve' formuleringen. Dat wordt soms als onwenselijk ervaren. Als alternatief heb ik in dit toezichtkader de ijkpunten voor kaders ook 'positief' geformuleerd. Inhoudelijk zijn ze hetzelfde, maar dan positief geformuleerd. Met het positieve formuleren verdwijnen wel de laatste twee voordelen: er is minder scherp onderscheid met de ijkpunten voor beoogd resultaat, en er is een grotere kans op rolverwarring tussen bestuur en toezicht.

2.0 Omvattend ijkpunt

Het meest omvattende ijkpunt voor Kaders voor de Uitvoering heeft betrekking op alle gedrag en werkwijzen binnen de organisatie. Op deze manier geven bestuur en intern toezicht uitdrukking aan hun integrale verantwoordelijkheid.

Het bestuur draagt ervoor zorg, dat er binnen het samenwerkingsverband sprake is van zorgvuldig, wettig en ethisch verantwoord handelen.

Op de volgende deelaspecten worden meer specifieke ijkpunten voor kaders afgesproken.

2.1 Betrokkenheid van belanghebbenden bij realiseren van gezamenlijke doelen

De bestuurder draagt er zorg voor, dat:

- ...alle betrokken belanghebbenden effectief samenwerken;
- ...de leidende principes van de organisatie herkenbaar zijn binnen het samenwerkingsverband;
- ...er overeenstemming is over de na te streven doelen, tussen swv Driegang en de aangesloten schoolbesturen en hun professionals.

2.2 Financiën en beheer

De bestuurder draagt zorg voor:

- Een doelmatige omgang met financiële middelen.

2.3 Kwaliteitszorg

De bestuurder draagt zorg voor:

- Een systeem van adequate kwaliteitszorg;
- Het voldoen aan de eisen die de wetgever en Inspectie stellen, waaronder in ieder geval een dekkend netwerk van voorzieningen;
- Aanvullende expertise voor schoolbesturen met het oog op het bereiken van het beoogde resultaat van het samenwerkingsverband.

2.4 Personeel en organisatie

De bestuurder draagt zorg voor:

- Goed werkgeverschap voor medewerkers van het samenwerkingsverband.

2.5 Informatie en communicatie

De bestuurder draagt zorg voor

- Transparante, inspirerende communicatie en informatie richting medewerkers van het samenwerkingsverband, aangesloten besturen en de raad van toezicht.

3. Visie op toezicht en werkwijze van het intern toezicht

Visie op toezicht

Het intern toezicht vervult zijn rol namens maatschappelijke belanghebbenden. Het intern toezicht streeft ernaar de diversiteit aan waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden zo goed mogelijk in zijn overwegingen te betrekken. Tegelijk draagt het intern toezicht zorg voor eenduidige communicatie met het bestuur.

Het intern toezicht streeft bij de uitoefening van zijn taak steeds naar een heldere scheiding van de functies van bestuur en toezicht en een samenspel met het bestuur dat is gebaseerd op vertrouwen en dialoog.

Het intern toezicht geeft invulling aan zijn rol, door vier samenhangende functies te vervullen:

- de toetsende functie (toezicht in smalle zin);
- de werkgeversfunctie;
- de adviesfunctie;
- de functie van verbinder met de buitenwereld

Deze vier functies worden in dit toezichtkader nader toegelicht.

3.1 Dialoog met maatschappelijk belanghebbenden

Het intern toezicht stelt de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden centraal in de dialoog en verantwoording over de wijze waarop de organisatie haar maatschappelijke meerwaarde realiseert. Het intern toezicht beschouwt in ieder geval de volgende groepen als de meest relevante maatschappelijk belanghebbenden van het samenwerkingsverband:

- De aangesloten besturen van het samenwerkingsverband, vertegenwoordigd in de AV
- De ouders en medewerkers, vertegenwoordigd in de OPR en MRP

3.1.1 Rol verbinder van het intern toezicht

Het intern toezicht draagt in afstemming met het bestuur zorg voor een structurele dialoog met de genoemde maatschappelijk belanghebbenden. Deze dialoog is gericht op het bespreken van de langetermijn-meerwaarde van de organisatie.

Deze dialoog wordt gevoerd op onder andere de volgende momenten:

- Overleg met medezeggenschapsorganen
- Locatiebezoeken
- Evenementen en bijeenkomsten waarvoor belanghebbenden uitgenodigd worden

3.1.2 Schriftelijke verantwoording

Het intern toezicht verantwoordt zich schriftelijk in het jaarverslag over de volgende aspecten van zijn functioneren:

- de wijze waarop toezicht is gehouden;
- de ijkpunten van het intern toezicht;

- hoe de evaluatie van het bestuur heeft plaatsgevonden en wat het resultaat daarvan is geweest;
- hoe de eigen evaluatie heeft plaatsgevonden en wat de resultaat daarvan is geweest;
- welke scholing leden van het intern toezicht hebben gevolgd;
- of er een collegiale consultatie heeft plaatsgevonden met een ander intern toezichtsgaan en wat daarvan de opbrengst is geweest;
- welke honorering de leden van het intern toezicht ontvangen.

3.2 Houding en gedrag van het intern toezicht

In zijn werkwijze acht het intern toezicht het van belang, dat leden in houding en gedrag...

- zich laten voeden en informeren door de langtermijn-belangen en waarden van de maatschappelijk belanghebbenden;
- bevorderen dat diverse perspectieven worden gehoord;
- met één mond naar buiten spreken;
- zich steeds bewust zijn van het onderscheid tussen bestuur en toezicht;
- zich meer proactief dan reactief opstellen en steeds de vastgestelde ijkpunten als startpunt gebruiken om in gesprek te gaan met het bestuur;
- zich houden aan gebruikelijke ethische, zakelijke en wettelijke normen en waarden;
- iedere schijn van belangenverstrengeling vermijden.

3.3 Eenheid van raad van toezicht

Het intern toezicht onderkent dat alleen het orgaan een functie en autoriteit heeft. Dat houdt in dat individuele leden van het intern toezicht geen aanwijzingen kunnen geven aan het uitvoerend bestuur. Dit geldt ook voor de commissies van de raad van toezicht.

3.4 Werkwijze rond commissies

Het intern toezicht kan waar gewenst commissies instellen om bepaalde thema's voor te bereiden. Commissies en portefeuillehouders hebben geen eigen autoriteit, maar zijn adviserend aan het intern toezicht als geheel.

Van elke commissie wordt bepaald op welke inhoudelijke domeinen de advisering aan het intern toezicht als geheel zich richt. De ijkpunten in deel 1 en 2 worden daartoe als aandachtsgebieden verdeeld over de commissies.

3.5 Jaarkalender en vergaderagenda

Het intern toezicht organiseert zijn werk op basis van een jaarkalender, waarin de inhoudelijke ijkpunten weerspiegeld worden. Het intern toezicht is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda voor zijn vergaderingen, die is afgeleid van deze jaarkalender

Voor ieder agendapunt zal het intern toezicht duidelijk maken wat de status ervan is: ter informatie, ter bespreking of ter beoordeling en welk(e) ijkpunt(en) van

toepassing zijn. Als punten niet expliciet ter beoordeling geagendeerd zijn, dan is de inbreng van het intern toezicht per definitie adviserend.

3.6 Samenstelling van het intern toezicht

3.6.1 Diversiteit en representatie in samenstelling

Het intern toezicht wordt zodanig samengesteld, dat de diversiteit aan waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden (zie paragraaf 3.1) zo goed mogelijk gerepresenteerd wordt. De RvT maakt een algemeen profielschets op waarin de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de RvT worden verwacht zijn opgenomen en vult deze per zetel aan met een specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en deskundigheid.

3.6.2 Betrokkenheid medezeggenschap

De medezeggenschap wordt betrokken bij het werven van nieuwe intern toezichthouders. Minimaal worden zij in staat gesteld advies te geven over de profielschets voor toezichthouders. Daarnaast worden statutaire bepalingen gevolgd om leden van het intern toezicht op voorkeurszetels te benoemen.

3.6.3 Rooster van aftreden

Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de RvT gewaarborgd is.

3.7 Rol van de voorzitter

De voorzitter draagt zorg voor de kwaliteit van het werk van het intern toezicht.

Meer specifiek is het de taak van de voorzitter om...

- ervoor te zorgen dat het intern toezicht zich aan zijn eigen toezichtkader houdt
- de integriteit en consistentie van het toezichthoudend proces te bewaken en individuele leden van het intern toezicht aan te spreken op hun bijdrage daaraan
- erop toe te zien dat de rollen van bestuur en intern toezicht steeds onderscheiden worden
- het proces van evaluatie en professionalisering te leiden, waarmee het intern toezicht zijn werkwijze steeds verder verbetert

De voorzitter heeft geen eigen autoriteit, noch binnen het intern toezicht, noch ten opzichte van het bestuur.

3.8 Ondersteuning van het intern toezicht

Het bestuur zorgt voor afdoende ondersteuning voor het intern toezicht, voor een passend budget voor het intern toezicht en draagt zorg voor een adequate archivering van de bescheiden van het intern toezicht.

3.9 Vergoeding van het intern toezicht

Voor de vervulling van hun taak krijgen leden van het intern toezicht een vergoeding die passend is in de geldende normen van de betreffende branche. De vergoedingsregeling wordt bepaald door de Algemene Vergadering.

Het intern toezicht voorkomt dat een gebrek aan draagvlak voor zijn vergoedingsregeling de dialoog met de bestuurder en/of andere belanghebbenden negatief beïnvloedt.

3.10 Evaluatie en professionalisering

Het intern toezicht evalueert periodiek zijn functioneren, op basis van de bepalingen in dit toezichtkader. In deze evaluatie betreft het intern toezicht de feedback van de bestuurder.

Voor de evaluatie worden eigen of externe inzichten en vragen gebruikt, en eens in de 3 jaar wordt een onafhankelijke partij gevraagd het evaluatieproces te begeleiden.

In deze evaluatie worden mogelijke aanpassingen aan dit toezichtkader besproken.

Het intern toezicht stelt, in lijn met de uitkomsten van de periodieke evaluatie, een plan op voor het verbeteren van zijn functioneren. In dit plan worden individuele scholingsbehoeften afgestemd op de behoeften van het intern toezicht als geheel.

Het intern toezicht zorgt voor een adequaat introductieprogramma voor nieuwe leden.

4 Samenspel toezicht en bestuur

4.1 IJkpunten als basis voor rolscheiding en samenspel

Bestuur en toezicht werken zodanig samen, dat ze elkaar versterken in ieders rol en verantwoordelijkheid, met wederzijds vertrouwen als belangrijkste uitgangspunt. De ijkpunten uit deel 1 en 2 geven houvast in dit samenspel. Met deze ijkpunten verhelderen toezicht en bestuur vooraf samen hun wederzijdse verwachtingen en worden daarom gezamenlijk ontwikkeld. De uiteindelijke vaststelling van de ijkpunten is de verantwoordelijkheid van het toezichthoudend bestuur.

Binnen de ruimte die met de ijkpunten wordt gecreëerd, heeft het bestuur vrijheid om zonder voorafgaande toestemming beleidsinitiatieven te nemen, en keuzes te maken wat betreft de indicatoren voor verantwoording van het beleid.

Verantwoording op basis van de ijkpunten vindt achteraf plaats, op grond van een jaaragenda en afspraken over de manier waarop deze informatie gegeven wordt.

Het intern toezicht toetst het beleid van het bestuur aan de hand van de ijkpunten.

Door het onderscheid tussen twee typen ijkpunten, en consequent in dialoog tussen uitvoerend bestuur en intern toezicht de voortgang van het beleid te toetsen, kunnen bestuur en toezicht elkaar versterken in hun onderscheiden rollen.

Deze werkwijze van toezicht in dialoog achteraf, laat onverlet de wettelijke en statutaire bevoegdheden van het intern toezicht met betrekking tot het verlenen van goedkeuring vooraf, aan bepaalde voorgenomen besluiten van het bestuur.

De werkwijze wordt zodanig ingericht, dat de ervaring van 'bureaucratie' wordt verminderd. Niet de letter van het toezichtkader is bepalend, maar de geest ervan. Dat wil zeggen: het versterken van bestuur en toezicht in elkaars rol, met het oog op samen het goede doen voor leerlingen; en het faciliteren van de dialoog op alle niveaus in de organisatie. Daartoe wordt het proces van verantwoorden en toetsen zo goed mogelijk verbonden met bestaande interne processen.

4.2 Jaarrooster van rapportages en beoordeling bestuur

Het intern toezicht hanteert een jaarplanning, waarin in ieder geval wordt vastgesteld:

- wanneer verantwoordingsrapportages worden verlangd over de inhoudelijke ijkpunten,
- wanneer de jaarlijkse beoordeling van het Bestuur plaatsvindt.

4.3 Rol toezichthouder-in-smalle-zin

Het bestuur stelt volgens een vastgestelde cyclus het intern toezicht in staat stelt zijn toetsende rol te vervullen (functie toezichthouder-in-smalle-zin). Voor het uitvoeren van die toetsing baseert het intern toezicht zich op de vooraf, in dialoog

met de bestuurder vastgestelde, ijkpunten met betrekking tot de beoogde resultaten, respectievelijk de kaders voor de uitvoering.

4.3.1 Dialoog en toetsing van het beleid

Het intern toezicht toetst op basis van de aangeleverde rapportage of het beleid van het bestuur acceptabel is. Daarvoor gaan raad en bestuurder samen in dialoog. In deze dialoog worden diverse perspectieven op de rapportage gewogen in het licht van de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden.

Het intern toezicht toetst de voortgang van het beleid, waarover de bestuurder rapporteert aan de hand van twee vragen:

- Vormen de indicatoren een redelijke interpretatie van het betreffende ijkpunt?
- Laten de gegevens *voldoende voortgang* zien wat betreft het behalen van het ijkpunt?

Als beide bovenstaande vragen bevestigend beantwoord worden, dan is de rapportage geaccepteerd. Als de rapportage niet wordt geaccepteerd, is het aan het intern toezicht om te bepalen wat er vervolgens dient te gebeuren. Te allen tijde laat het intern toezicht de uitvoerende verantwoordelijkheid van het bestuur in tact.

4.4 Adviesrol raad van toezicht

Het bestuur kan daarnaast gevraagd en ongevraagd het intern toezicht informeren over ontwikkelingen door middel van voortgangsrapportages of het agenderen van thematische besprekingen. Hierbij vervult het intern toezicht de rol van klankbord/adviseur.

Omdat het intern toezicht alleen een oordeel uitspreekt over verantwoordingsrapportages volgens een vast format (zie paragraaf 4.3) wordt de inbreng van het intern toezicht op alle andere vormen van informatie als adviserend beschouwd.

4.5 Werkgeversrol en beoordeling functioneren bestuurder

Het intern toezicht beoordeelt minimaal jaarlijks het functioneren van de bestuurder als functionaris. Het intern toezicht voorkomt dat de criteria en het proces van beoordeling voor de bestuurder een verrassing zijn. Het intern toezicht gedraagt zich voorts als goed werkgever voor de bestuurder.