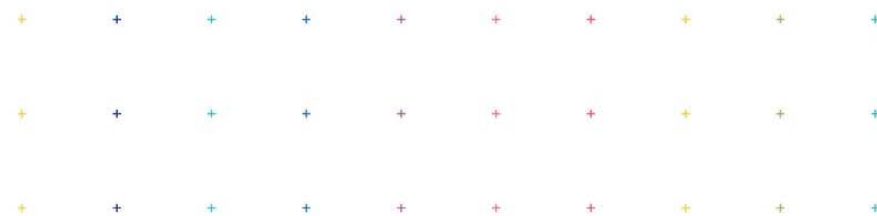


# ALLIANTIE

Voortgezet Onderwijs



Nijmegen en het land van Maas en Waal



## Toezichtkader Raad van Toezicht

Vastgesteld door: Raad van Toezicht  
Vaststellingsdatum: 18-12-2017  
Ingangsdatum: 18-12-2017

## 1. Inleiding

De Raad van Toezicht (hierna: de raad) van Stichting Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal (hierna: de Alliantie VO) wil werken met een toezichtkader om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader voor de raad te formuleren. Dit maakt voor het College van Bestuur (hierna: het bestuur) de relatie met de raad zowel richtinggevend als voorspelbaar. Het voorkomt bovendien dat de toezichthouders alleen vanuit hun eigen visie hun rol vervullen. Dit doet overigens niets af aan de individuele verantwoordelijkheid van elke toezichthouder. De verscheidenheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.

De raad neemt de *Code Goed Onderwijsbestuur VO* als uitgangspunt voor zijn handelen. De raad onderschrijft de drie pijlers van de code:

- Evenwicht tussen de harde en de zachte kant van goed bestuur;
- Publieke belangen dienen;
- Knooppunt zijn.

Afwijking van de code zal zoveel als mogelijk worden vermeden. Daar waar er wordt afgeweken zal dit worden vermeld en toegelicht in dit toezichtkader, alsmede in het bestuursverslag en op de website.

De code is een aanvulling op de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO). De raad kiest er voor om in dit toezichtkader de wet en code niet te herhalen, wat eveneens geldt voor de bepalingen in de statuten en het reglement RvT. Als uitzondering gelden de toelaatbare afwijkingen of indien een en ander nader wordt geduid.

## 2. Inhoud

Het toezichtkader bevat de volgende onderdelen:

Toeichtvisie  
Rollen van de raad  
Uitgangspunten en werkwijze  
Commissies  
Evaluatie  
Afwijking van de code en karakter toezichtkader

## 3. Toeichtvisie

### **Opdracht**

De raad ziet het als zijn opdracht om de bestaansgrond, de maatschappelijke opdracht, van de Alliantie Voortgezet Onderwijs te bewaken, te zorgen voor continuïteit van de Alliantie VO en te zorgen voor evenwicht in de 'checks & balances' bij het (goede) bestuur van de onderwijsinstelling .

De missie van de Alliantie voor VO is als volgt geformuleerd.

De school van morgen is een school waar de leerlingen hun talenten optimaal benutten, mensen de ruimte krijgen zich volop te ontwikkelen en een herkenbaar onderwijsaanbod en goede contacten met de omgeving tot de beste onderwijsresultaten leiden. (In het strategisch beleidsplan 2015-2019 “Werken aan de school van morgen” is deze missie verder uitgewerkt).

De maatschappelijke opdracht van de Alliantie VO laat zich in het verlengde van de missie kortheidshalve als volgt omschrijven:

- Ervoor zorgen dat leerlingen hun talenten optimaal kunnen benutten; het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs;
- Zorgen voor een herkenbaar en onderscheidend onderwijsaanbod in de regio; ouders en leerlingen hebben echt iets te kiezen (qua identiteit, 'type' school, pedagogisch-didactisch profiel);
- Zorgen voor een sterke verbondenheid met de samenleving; dat betekent bijvoorbeeld dat onderwijs zo 'thuisnabij' mogelijk aangeboden wordt.

### **Waardengemeenschap**

De scholen van de Alliantie VO vormen waardengemeenschappen. Dat betekent dat scholen staan voor gedeelde waarden, een specifieke identiteit en een inhoudelijke richting. De raad ziet er op toe dat (onderscheidende) inhoudelijke visies worden bepaald, op basis van een meerstemmige discussie tussen stakeholders van de betreffende school.

De Alliantie VO als scholengroep vormt ook een waardengemeenschap. De toegevoegde waarde van de scholengroep ligt vooral in de kracht van het collectief, van de gezamenlijkheid. Daarbij zijn naast belangrijke vak- en succesgerichte waarden (rond 'bekwamen' en 'presteren') ook collectief- en ideegerichte waarden (rond 'verbinden' en 'samen ontdekken') van belang. Samenwerking, leren van elkaar, solidariteit, innovatie en ondernemen zijn belangrijke elementen hierbij. De raad denkt mee en streeft naar inhoudelijke impulsen vanuit een breed maatschappelijk perspectief. Uiteindelijk is kwalitatief hoogwaardig, divers en thuisnabij onderwijs hierbij het doel.

### **Voor en namens wie**

De raad houdt toezicht op de Alliantie VO namens de maatschappij als geheel. De Alliantie VO en de scholen opereren binnen een netwerkstructuur. Er zijn steeds meer stakeholders en samenwerkingspartners met hun eigen verwachtingen en eisen waartoe de Alliantie VO zich moet verhouden. De raad van toezicht zorgt ervoor dat zij zicht heeft op de omgeving en informatie betreft uit de omgeving. De raad ziet erop toe dat de stakeholders en partners zich gezien en gehoord weten.

### **Stakeholders**

Het is primair de taak van het bestuur om het contact met de stakeholders te onderhouden. De raad past daarom in zijn algemeenheid terughoudendheid. De raad dient echter 'knooppunt' te zijn tussen de organisatie en de omgeving (binnen en buiten) en geeft daarom vanuit die verantwoordelijkheid aan hoe het met verantwoording naar stakeholders en informatievergaring bij stakeholders omgaat.

### *Verantwoording*

De raad vindt zijn legitimiteit in het vertrouwen van de stakeholders en zal verantwoording over het gehouden toezicht afleggen via het verslag van de Raad van Toezicht dat is opgenomen in het jaarverslag. In dit verslag wordt aangegeven hoe de raad zijn rol heeft opgepakt het afgelopen jaar en welke keuzes op hoofdlijnen zijn gemaakt. Transparantie is belangrijk. Transparantie vindt haar begrenzing (soms tijdelijk) door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

### *Informatie*

De raad heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. Naast de informatie vanuit het bestuur heeft de raad (met medeweten van het bestuur) periodiek formeel dan wel informeel contact met de belanghebbenden in de organisatie (rectoren, management teams, sleutelfunctionarissen van het bestuursbureau, docenten, leerlingen, ouders, medezeggenschap en dergelijke) om zich te laten informeren. Daarnaast maakt de raad gebruik van externe

informatiebronnen om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen het voortgezet onderwijs.

### **Onafhankelijkheid**

De leden van de raad functioneren zonder last of ruggespraak en dienen onafhankelijk te zijn ten opzichte van elkaar, het bestuur en overige onderdelen van de organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a. onafhankelijkheid van geest (de toezichthouder moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken).
- b. onafhankelijkheid naar schijn en feit (de toezichthouder dient de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen of te beheersen).

Om zijn onafhankelijkheid en integriteit te bevorderen volgt de raad de bepalingen in de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Er zijn uitwerkingsbepalingen opgenomen in het reglement Raad van Toezicht.

### **Integriteit**

De raad verstaat onder integriteit dat iedere toezichthouder zich naar eer en geweten en naar beste vermogen, eerlijk en oprecht van zijn/haar taak kwijt en daarnaar handelt. Iedere toezichthouder is bereid om zijn/haar normen te toetsen aan anderen en open te staan voor feedback. De raad streeft een cultuur na waarin toezichthouders elkaar aanspreken en handelingsverlegenheid wordt geminimaliseerd. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt het functioneren besproken. Om naar beste vermogen te kunnen handelen, is het up-to-date houden van kennis van belang. Iedere toezichthouder afzonderlijk (en waar mogelijk ook leden van de Raad gezamenlijk) zorgt er daarom voor zijn of haar kennis op peil te houden.

### **Toegevoegde waarde raad**

De raad als toezichthouder is kritisch en durft tegen te spreken. Niet om dwars te zitten, maar om te versterken. De raad wil daarnaast toegevoegde waarde leveren door kennis en ervaring in te brengen en netwerken open te stellen.

Tot slot wil de raad waarde toevoegen door de werkgeversrol zorgvuldig in te vullen.

Teneinde deze toegevoegde waarde te kunnen leveren is de raad divers samengesteld op basis van een profiel. Het profiel wordt periodiek geactualiseerd.

De raad handelt vanuit de rol van de kritische sparringpartner richting het bestuur. Hij staat het bestuur als klankbord met raad ter zijde met behoud van ieders rol; voldoende nabij, maar met distantie.

De leden van de raad hebben de bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen zonder alles te kunnen overzien.

### **Goed toezicht**

De raad verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te scheiden. Daarnaast dient de inrichting van de raad goed georganiseerd te zijn en de Code Goed Onderwijsbestuur VO te worden nageleefd. Een proactieve houding betekent dat de raad een actieve betrokkenheid heeft bij Alliantie Voortgezet Onderwijs en de regio.

### **Kerntaken**

De raad vindt het zijn opdracht om een kritische dialoog aan te gaan met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te sturen en beheersen, zorgt de raad voor bijsturing en bewaking. De raad houdt

toezicht, maar wil ook vooruitkijken en een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van het voortgezet onderwijs in de regio.

### Formele Governance-eisen

De raad en bestuur hebben de formele Governance-eisen van Alliantie Voortgezet Onderwijs verder uitgewerkt in statuten, een reglement RvT, een bestuursreglement, een managementstatuut en profielen van de raad(sleden).

## 4. Rollen van de raad

De raad heeft de volgende rollen:

- Toezichhouden
- Werkgever
- Klankbord

Deze zijn in de volgende figuur weergegeven.

*plannen goedkeuren /  
bekrachtigen*

*monitoren (continuïteit  
organisatie, fin/risico's,  
onderwijskwaliteit)*

*beoordelen / belonen*



*adviseren*

*netwerken*

*successie plannen*

### Toezichhouden

De toezichhoudende rol betreft informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens en besluiten, maar het toezicht kan ook achteraf en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie.

Het onderhavige toezichtkader fungeert hierbij als leidraad.

### Werkgever

De raad ziet erop toe dat het bestuur naar behoren functioneert (onder andere een bij de organisatie passende bestuursstijl en -cultuur hanteert), wet- en regelgeving naleeft en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en de hierboven beschreven opdracht van de Alliantie Voortgezet Onderwijs.

Daarnaast anticipeert de raad op opvolging van het bestuur door zorg te dragen voor profielen van het bestuur en het bestuurslid en een wervings- en selectieprocedure, die periodiek worden geactualiseerd.

De raad realiseert zich daarbij dat goed bestuur voor een groot deel niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden. De raad zal de functionerings- en beoordelingscyclus van het bestuur zodanig inrichten dat ook invulling wordt gegeven aan deze zachte kant.

Om zicht te hebben op het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder beperkt de raad zich niet tot zijn eigen waarneming, maar zal daarnaast in ieder geval informatie bij de rectoren, binnen het bestuursbureau en bij de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ophalen.

### **Klankbord**

De klankbordfunctie bestaat uit het geven van gevraagd en ongevraagd advies. De raad is terughoudend met ongevraagd advies. Een advies is vrijblijvend en hoeft door het bestuur niet te worden opgevolgd.

## 5. Uitgangspunten en werkwijze

De raad hanteert de volgende uitgangspunten:

- 'No surprise beginsel' en informatievoorziening
- Duidelijke taakverdeling
- Integraal
- Richtinggevend en grens stellend
- Hoofdpijnen
- (Door)vragen

### **'No surprise beginsel' en informatievoorziening**

De basis voor Governance is vertrouwen. De raad vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet geschaad wordt tussen de raad en het bestuur en de leden van de raad onderling door gebrek aan openheid. De raad wil niet verrast worden en zal het bestuur ook niet verrassen.

De raad verwacht ten aanzien van de informatie van het bestuur het volgende:

- informatie dient relevant te zijn en zo nodig voorzien van een oplegger waarin staat vermeld: de kern en context van het onderliggende stuk, de financiële consequenties en wat van de raad wordt gevraagd;
- informatie dient tijdig te zijn;
- informatie dient juist en consistent te zijn;
- informatie dient beknopt maar volledig te zijn, gericht op de essentie en hoofdzaken van het onderwerp in kwestie.

Het bestuur mag (in reciprociteit) van de Raad verwachten dat de Raadsleden elders verkregen informatie over de Alliantie VO op hoofdpunten deelt met de bestuurder.

### **Duidelijke taakverdeling**

Binnen de raad en tussen de raad en het bestuur is een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de statuten en reglementen. Het hoofduitgangspunt is dat het bestuur bestuurt en de raad daarop toezicht houdt.

### **Integraal**

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Daarmee brengt de raad tot uiting dat het toezicht zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt zijn doelstelling waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet.

### **Richtinggevend en grens stellend**

De raad vindt het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bij het bestuur is over de verwachtingen en rolinvulling van de raad. Voor de raad betekent dit dat hij uitspraken moet doen over de voorstellen

van het bestuur, over welk resultaat, welke toegevoegde waarde en welke waarde voor welke doelgroep moet worden gerealiseerd.

De mate waarin de organisatie slaagt in het waarmaken waarvoor zij is opgericht, rechtvaardigt het bestaan van de organisatie.

Daarnaast draagt de raad verantwoordelijkheid voor de wijze waarop de organisatie opereert. Er zijn kaders nodig om de scheiding tussen de raad en het bestuur helder te hebben.

Om goed invulling aan de verantwoordelijkheid van de raad te kunnen geven, zal het bestuur zorgdragen voor adequate informatie.

### **Hoofdlijnen**

De raad beperkt zich in haar rol tot uitspraken op hoofdlijnen en treedt niet in de bevoegdheid van het bestuur om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren. De raad richt zich met name op de normen en uitgangspunten waaraan de beslissingen van het bestuur moeten voldoen. Dit toezichtkader kan hierbij richting geven.

### **(Door)vragen**

Om invulling aan bovenstaande te geven zal de raad vooral (integrale en waarde vrije) vragen stellen en de vraag achter de vraag stellen. Het kunnen doorvragen en antwoorden op waarde kunnen schatten, vraagt om voldoende deskundigheid ten aanzien van een onderwijsorganisatie (zowel bestuurlijk als inhoudelijk) in de raad.

## 6. Commissies

De raad werkt met commissies uit oogpunt van efficiency en ter bevordering van de diepgang. De raad heeft een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De auditcommissie zal zich onder andere bezighouden met het monitoren van de financiële sturing, compliance, risicomanagement en de opdracht aan de externe accountant.

De remuneratiecommissie richt zich op de functionerings- en beoordelingscyclus van het bestuur en zal daarnaast de successieplanning in het oog houden. Tevens wordt het arbeidscontract met het bestuur opgesteld en onderhouden binnen de kaders van de cao voor bestuurders van het VO, rekening houdend met de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De commissies bereiden de besluitvorming en discussieonderwerpen in de raad voor ten aanzien van de onderwerpen waar de commissies betrekking op hebben. De taakomschrijving van de commissies staat opgenomen in de reglementen van de commissies. Het bestaan van commissies laat onverlet dat elke toezichthouder individueel verantwoordelijkheid is.

## 7. Evaluatie

De raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Vooraf wordt het bestuur om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie worden nabesproken met het bestuur.

Tenminste eens per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De raad zal in ieder geval bij de evaluatie bespreken: de aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties in de raad, de onderlinge relatie, de relatie raad-bestuur, de informatievoorziening, het functioneren van de voorzitter, het functioneren van de commissies, de rolverdeling, het rooster van aftreden, de permanente educatie, de wijze waarop toezicht is gehouden en of dit toegevoegde waarde heeft gehad en de belangrijke thema's voor het volgende jaar.

## 8. Afwijking van de code en karakter toezichtkader

### **Afwijking van de Code Goed Onderwijsbestuur VO**

In richtlijn 24 van de Code Goed Onderwijsbestuur VO staat opgenomen dat de raad expliciete doelstellingen en indicatoren voor het eigen toezicht opneemt in het toezichtkader. De raad kiest ervoor om het toezichtkader compact en op hoofdlijnen te houden. De raad maakt afspraken over de doelstellingen en indicatoren met het bestuur door middel van het goedkeuren van het 5-jarige strategisch beleidsplan (en de midterm review die daarbij hoort) en door het jaarlijks vaststellen van de bestuurlijke opdracht van de bestuurder.

### **Karakter toezichtkader**

Een toezichtkader is dynamisch en komt in goed overleg met het bestuur tot stand. De samenleving is voortdurend in ontwikkeling evenals de koers en het beleid van Alliantie Voortgezet Onderwijs. Periodieke herijking van het toezichtkader is daarom belangrijk.