



DEF Toezichtkader OSG Sevenwolden

Vastgesteld 14 april 2015

1 TOEZICHTVISIE

1.1 Waarden

De Raad van Toezicht van OSG Sevenwolden is zich bewust van zijn maatschappelijke rol en zijn positie als vertegenwoordiger van de plaatselijke samenleving. De waarden die de toezichthouder nastreeft zijn het dienen van het publieke belang, integriteit van handelen en transparant gedrag. Hij onderschrijft de waarden van het openbaar onderwijs, ingevuld als algemeen toegankelijk onderwijs dat respect toont voor alle levensbeschouwelijke opvattingen. De toezichthouder identificeert zich met de waarden van de school, neergelegd in de visieopvattingen in het strategisch plan. Dit betekent dat het onderwijs moet bijdragen aan de kwalificatie, socialisatie en persoonswording van de leerlingen. Met betrekking tot de pedagogische visie onderschrijft de toezichthouder de opvatting dat relaties bepalend zijn voor het welbevinden van leerlingen en van docenten. Het bieden van vertrouwen en veiligheid, ruimte geven, ondersteunen en uitdagen vormen daarbij sleutelbegrippen. De toezichthouder hanteert het uitgangspunt dat docenten het professionele kapitaal van een onderwijsinstelling vormen en dat het succes van het onderwijsproces grotendeels van hen afhankelijk is. Met de bevestiging van deze waarden legt de Raad van Toezicht zijn uitgangspunten vast. Voorts laat de toezichthouder zich leiden door de Code Goed Bestuur van de VO-raad.

1.2 Op afstand, maar betrokken

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht. Dat betekent dat hij alle aspecten van de instelling en alle relevante belangen binnen de organisatie in overweging neemt. Bij de vervulling van zijn taak richt de toezichthouder zich naar het belang van de onderwijsinstelling, rekening houdend met het feit dat de instelling een organisatie is met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hij staat de bestuurder met raad terzijde en fungeert als klankbord.

Bestuurders en toezichthouders vullen elkaar aan. De bestuurder heeft als verantwoordelijkheid de organisatie goed te besturen en richt zich op het voeren van beleid op alle terreinen van de organisatie. Een goede borging van het interne toezicht heeft als consequentie dat derden erop kunnen vertrouwen dat in de functie bestuur op een passende wijze wordt voorzien en dat de onderwijsorganisatie goed presteert. Het creëert tevens ruimte voor de bestuurder om daadwerkelijk te kunnen besturen.

In de relatie tussen bestuur en toezicht beperkt de toezichthouder zich in hoofdzaak tot het beoordelen van de doelbepaling en van de gewenste resultaten. Tevens geeft hij de grenzen van het speelveld aan. Dit betekent dat de toezichthouder in principe aan de bestuurder de ruimte laat te bepalen op welke wijze de doelen en resultaten bereikt worden. Ofwel: de toezichthouder richt zich in hoofdzaak op het 'wat' en minder op het 'hoe'. De relatie tussen toezichthouder en het bestuur kenmerkt zich door de begrippen 'vertrouwen' en 'overleg'. De toezichthouder geeft de bestuurder het vertrouwen dat het

beleid vormgegeven wordt conform de geformuleerde uitgangspunten, dat de betrokkenheid van interne en externe stakeholders gegarandeerd is en dat de grondhouding gekenmerkt wordt door overleg, openheid en communicatie. De bestuurder is zich ervan bewust dat de toezichthouder voldoende geïnformeerd moet worden en tijdig zicht krijgt op risico's die zich binnen de organisatie op alle terreinen kunnen voordoen.

De Raad van Toezicht staat op afstand van de dagelijkse gang van zaken op OSG Sevenwolden. Maar op afstand betekent niet hetzelfde als afstandelijk. De Raad van Toezicht voelt zich nadrukkelijk betrokken bij de organisatie, bij de mensen die er deel van uitmaken en laat dat blijken in zijn opstelling en zijn aanwezigheid.

2 KERNTAKEN

2.1 Toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie

De toezichthoudende taak bestaat in ieder geval uit:

- toezicht op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen verkregen op grond van de wet;
- het houden van integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken in de instelling;
- goedkeuring van het strategisch beleid en de meerjarenbegroting;
- goedkeuring van het jaarplan en jaarbegroting
- goedkeuring van het jaarverslag en jaarrekening
- wijziging van de statuten;
- aanwijzen van een externe accountant die verslag uitbrengt aan de toezichthouder;
- goedkeuring voor het aangaan of verbreken van samenwerking indien deze van ingrijpende betekenis is;
- toezicht op naleving op de code Goed onderwijsbestuur.

De toezichthouder hecht groot belang aan de continuïteit van de organisatie. Dit betekent dat hij zich vergewist van de doelmatigheid, de kwaliteit van de bedrijfsvoering, visie en strategie. Door zijn bevoegdheid tot goedkeuring van het strategisch beleid en de meerjarenbegroting is de toezichthouder in staat zich hierover in beslissende zin uit te spreken. De continuïteit van de organisatie is ook in het geding vanuit het perspectief kwaliteit van het primaire proces. Dit betekent dat het toezicht zich tevens richt op het onderwijsbeleid, waaronder beoogde vernieuwingen en de onderwijsresultaten. Zowel gewenste innovaties als gerealiseerde resultaten hebben immers een directe relatie met de continuïteit van de organisatie. De toezichthouder is op de hoogte van actueel onderwijsbeleid, neemt kennis van de onderwijsresultaten, van de inspectierapporten en van het systeem van kwaliteitszorg.

Een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg acht de toezichthouder van groot belang, met name omdat dit de borging aangeeft van het proces van systematische verbetering. In een operationeel kader geeft de toezichthouder zo precies mogelijk aan welke prestatie-indicatoren in zijn optiek van belang zijn en welke normen hij hanteert ter beoordeling van de resultaten. Dit systeem van ijkpunten geldt voor de beleidsterreinen onderwijs, personeel en financiën. Indien de Raad van Toezicht op basis van de voorgangsrapportages van het College van Bestuur risico's waarneemt, zullen afspraken worden gemaakt over geïntensiveerd toezicht.

Met betrekking tot het financieel beleid stelt de toezichthouder een auditcommissie in. De commissie fungeert als klankbord voor het College van Bestuur en de controller, adviseert de Raad van Toezicht ten behoeve van de besluitvorming over financiële

documenten en houdt toezicht op de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Een Reglement Auditcommissie regelt de interne werkwijze en de bevoegdheden. De toezichthouder kent de controller een bijzondere plaats toe. Naast zijn positie als deel van de ondersteunende organisatie ten behoeve van het College van Bestuur heeft hij ook een rechtstreekse relatie met de Raad van Toezicht. Dit betekent dat hij direct, zowel gevraagd als ongevraagd, in contact kan treden met de toezichthouder en dat hij de rol van adviseur van de toezichthouder kan vervullen. Hierover wordt open met de bestuurder gecommuniceerd.

Elke onderwijsinstelling die in een open verhouding tot zijn omgeving wil staan heeft belang bij het organiseren van tegenspraak. Dat geldt voor de bestuurder, die niet bang moet zijn voor interne discussie en daar zelfs actief naar op zoek gaat. Hetzelfde geldt voor de verhouding tussen bestuurder en toezichthouder. De toezichthouder staat in nauwe relatie met de bestuurder, maar waakt ervoor zich te vereenzelvigen met de bestuurder. Hij ziet erop toe dat er sprake is van een open krachtenveld binnen de organisatie en een open oog voor de wereld daarbuiten.

2.2 Werkgever van de bestuurder

De werkgeversrol bestaat in ieder geval uit:

- benoeming en het ontslag van de bestuurder;
- rechtspositie en bezoldiging van de bestuurder;
- jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de bestuurder;
- vaststellen samenstelling en profiel van de bestuurder

De evaluatie van het functioneren van de bestuurder richt zich in elk geval op de volgende elementen

- prestatie (visie, plannen, realisatie)
- relatie (management, medezeggenschap, toezichthouder, externen)
- organisatie (ontwikkeling organisatie, personeel, individueel)

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft maandelijks overleg met de bestuurder over lopende zaken.

2.3 Klankbord voor de bestuurder

De toezichthouder vervult een klankbordrol en staat de bestuurder met raad ter zijde op terreinen waarop dat gewenst geacht wordt. Volgens zijn reglement zorgt de Raad van Toezicht in zijn samenstelling voor voldoende expertise op een breed maatschappelijk veld - hij zet die expertise desgevraagd in ten behoeve van de bestuurder.

3 POSITIONERING EN INTERNE ORGANISATIE

3.1 Positie van de toezichthouder

De positie van de toezichthouder binnen de organisatie houdt verband met de boven omschreven taken die hem zijn opgedragen. Maar daarmee is niet alles gezegd. De interpretatie en invulling van die taken kan uiteenlopen, diffuus zijn of onhelder voor betrokkenen. Gezien recente voorbeelden van fouten bij toezichthouders kan dat leiden tot ongewenste ontwikkelingen. De voorbeelden van ontsporingen hadden veelal te maken met een té reactieve houding van de toezichthouder en een gebrekkige informatievoorziening. Er is reden om de positie van de toezichthouder nog wat preciezer te definiëren.

3.2 Informatievoorziening

Een dilemma in de informatievoorziening is voor de toezichthouder veelal gelegen in het feit dat de bestuurder als sluis fungeert en selectief zou kunnen omgaan met informatie. Op twee manieren wordt dat probleem aangepakt.

De Raad van Toezicht hanteert een 'operationeel toezichtkader'. Dit betekent dat aan de bestuurder op de voorhand wordt aangegeven op welke terreinen de toezichthouder geïnformeerd wil worden. Daarbij gaan we uit van specifieke prestatie-indicatoren, normen, meetinstrumenten en tijdstippen van informatievoorziening. Uitgangspunt is zoveel mogelijk aan te sluiten bij de kengetallen die aan de inspectie als externe toezichthouder aangeleverd moeten worden, teneinde de rapportagelast voor de organisatie zo klein mogelijk te houden. Het is mogelijk dat de toezichthouder hiernaast ook nog eigen kengetallen nodig heeft. Buiten dit specifieke toezichtkader gaat de toezichthouder uit van een actieve informatieplicht van de bestuurder omtrent risicoanalyse en relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

Daarnaast is het van belang dat de Raad van Toezicht een open positie in de organisatie kiest en zich ontvankelijk toont voor andere informatiebronnen dan die aangeleverd worden door de bestuurder. Dat is mede de reden waarom de toezichthouder zijn vergaderingen houdt op de verschillende locaties van Sevenwolden en daarbij steeds ruimte maakt voor overleg met betrokkenen op die locatie. Dat kunnen leerkrachten, directieleden, ouders en leerlingen zijn. Voorts streeft de toezichthouder er naar aanwezig te zijn bij studiedagen en bijeenkomsten. De toezichthouder kan ook zelfstandig en actief informatie verzamelen, waarbij hij er rekening mee houdt daarover open met de bestuurder te communiceren. De accountant kan een relevante informatiebron zijn. Ook het jaarlijkse overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad speelt een rol in een open communicatie.

3.3 *Interne werkwijze*

De samenstelling, profielvereisten en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een reglement. In aanvulling daarop wordt vastgelegd dat in de vergaderingen en de bijbehorende stukken onderscheid wordt gemaakt tussen besluitvormende onderdelen en verantwoordingsrapportages (bijvoorbeeld punten waarvoor goedkeuring noodzakelijk is) en voortgangsrapportages met een informatief karakter. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn functioneren aan de hand van een aantal criteria waaronder in elk geval: samenwerking intern en extern, integriteit, persoonlijk functioneren. De Raad van Toezicht werkt met een jaaragenda die deel uitmaakt van de bestuurlijke agenda van Sevenwolden. Voor de beloning worden de richtlijnen van de brancheorganisatie VTOI gevolgd.

De toezichthouder bewaart te allen tijde een onafhankelijke positie, ten opzichte van de bestuurder en van stakeholders waarbij gewaakt wordt voor belangenverstrengeling. Nevenfuncties van de leden worden openbaar gemaakt. Jaarlijks rapporteert de toezichthouder over zijn functioneren in het jaarverslag van de instelling. Dit verslag is openbaar en wordt in ieder geval afzonderlijk ter kennis gebracht aan de GMR, gemeente Heerenveen en relevante externe stakeholders. De toezichthouder maakt intern afspraken over scholing, het onderhouden van contacten met brancheorganisaties, inspectie en anderen.

Binnen Sevenwolden is gekozen voor een eenhoofdig College van Bestuur. In deze situatie is het van groot belang dat de bestuurder voldoende tegenkrachten ontmoet, zelfs actief tegenspraak organiseert. In wisselende samenstellingen spelen daarin het Centraal Managementteam, medezeggenschap, toezichthouder en externen een rol. Van de bestuurder vergt dit een communicatieve opstelling, het bewust opzoeken van kritische geluiden en het organiseren van feedback.

4 MAATSCHAPPELIJKE LEGITIMATIE

4.1 Maatschappelijke functie

De toezichthouder beziet zijn handelen tegen de achtergrond dat een onderwijsinstelling een eigen bijzondere verantwoordelijkheid heeft voor maatschappelijk verantwoord en resultaatgericht onderwijs. Dit betekent dat de belangen en wensen van leerlingen en ouders centraal staan en dat maatschappelijke ontwikkelingen en opvattingen mee richting geven aan de prioriteiten en doelen van de instelling. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de gemeenteraad van Heerenveen waarmee aangegeven wordt dat de legitimatie van de toezichthouder teruggeleid kan worden naar de plaatselijke samenleving. De toezichthouder is zich ervan bewust dat het onderwijs gefinancierd wordt met publieke middelen hetgeen betekent dat de beschikbare middelen effectief en doelmatig moeten worden ingezet.

4.2 Invloed van betrokkenen

De toezichthouder ziet erop toe dat onderwerpen die de medezeggenschapsraden aangaan met deze raden worden besproken. De toezichthouder heeft regelmatig, maar minimaal een maal per jaar overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Het is duidelijk dat het beslechten van geschillen tussen bestuur en medezeggenschap niet behoort tot de taken van de toezichthouder.

Als 'maatschappelijke onderneming' zorgt de instelling voor een beleid gericht op een dialoog met betrokkenen. De toezichthouder maakt deel uit van die dialoog en participeert hier actief in. Het doel hiervan is een open verhouding met bedrijven en instellingen, collega-scholen, toeleverende scholen en vervolgonderwijs. Deze houding accentueert de positie van de school als onderdeel van de samenleving. Ook het gemeentebestuur als representant van de plaatselijke samenleving maakt deel uit van die dialoog. De speciale positie van ouders komt tot uitdrukking in het gegeven dat twee leden van de Raad van Toezicht worden benoemd op voordracht van de oudergeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

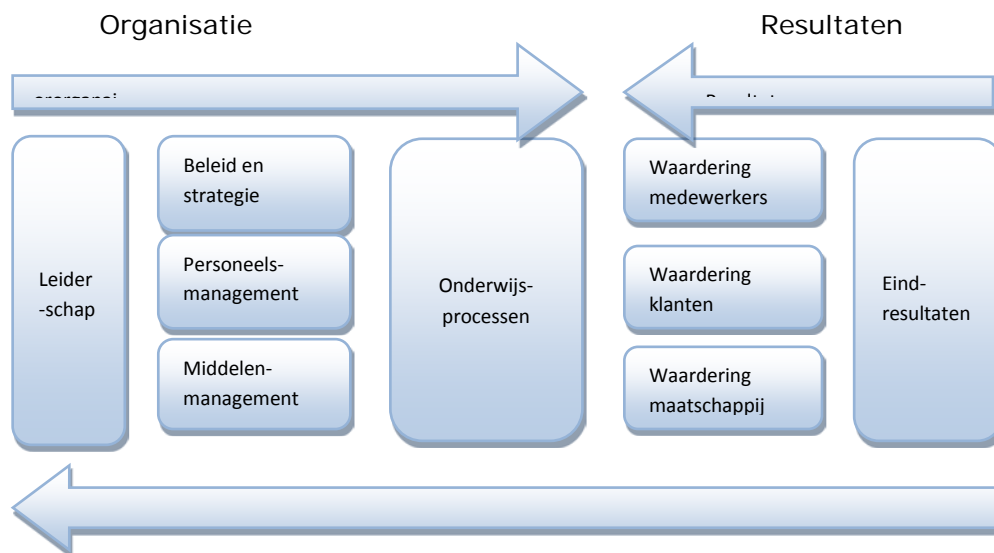
5 OPERATIONEEL TOEZICHTKADER

In de bestuursstructuur van het voortgezet onderwijs is het de bestuurder die de lijnen uitzet, het beleid voorbereidt en uitvoert. De toezichthouder geeft de bestuurder voldoende bewegingsruimte en beoordeelt het bestuur en de besturing van de organisatie. Daarbij heeft hij een aantal dilemma's op te lossen. Hoe houdt een toezichthouder greep op een steeds complexer wordende organisatie? Beschikt de toezichthouder over een systeem van 'early warnings' als er iets mis dreigt te gaan? Hoe laat een loyale houding ten opzichte van de bestuurder zich rijmen met een kritische beoordeling? Beschikt de toezichthouder over voldoende 'countervailing power'?

In de toezichtvisie hierboven is aangegeven dat de toezichthouder zich vooral richt op het beoordelen van doelstellingen en resultaten, ofwel op het 'wat'. Het is aan de bestuurder de personele, financiële en organisatorische middelen in te zetten teneinde de doelen te bereiken. Per definitie zal de toezichthouder zich op dit vlak terughoudend opstellen. Zowel voor bestuurder als toezichthouder kan het helpen als vooraf aangegeven wordt op welke specifieke punten het toezicht zich (in elk geval) richt en welke ijkpunten daarbij horen. Dit betekent dat bij de aanvang van de beoordelingscyclus bekend is welke de prestatie-indicatoren zijn en welke resultaten minimaal verwacht worden. Binnen het kwaliteitsdenken is het gebruikelijk om daarbij ook de

meetinstrumenten te benoemen en de tijdstippen/frequenties waarop de resultaten aangeleverd worden.

Om te komen tot zo'n operationeel toezichtkader kan het kwaliteitsmodel van de European Foundation for Quality Management (EFQM) behulpzaam zijn. Dit model, dat vooral gericht is op non-profit organisaties, gaat ervan uit dat het succes van een organisatie bepaald wordt door negen aandachtsgebieden.



Het uitgangspunt van het model is dat de wijze waarop de vijf *organisatiegebieden* zijn ingericht bepalend zijn voor de *resultaatgebieden* en daarmee voor het succes van de organisatie. Het EFQM-model moet van rechts naar links gelezen worden, waardoor het duidelijk wordt dat de resultaatgebieden zich richten op 'wat er bereikt moet worden'. De organisatiegebieden richten zich op de vraag 'hoe deze resultaten worden behaald'. De onderliggende pijl geeft aan dat de behaalde resultaten geëvalueerd worden en aanleiding geven voor bijstellingen en aanpassingen in de organisatie. In dit proces doorlopen organisaties een stapsgewijze ontwikkeling. Hoewel het model zich richt op kwaliteitszorg is het ook bruikbaar om inzicht te geven in de terreinen waarop het toezicht zich richt en aan te geven welke prestatie-indicatoren en ijkpunten daarbij horen.

Het is duidelijk dat de toezichthouder met name geïnteresseerd is in de rechterkant van het model, de resultaatgebieden. Maar ook in de voorwaardelijke sfeer (de organisatie) zijn er een paar indicatoren die tot het beoordelingskader behoren. Om welke indicatoren gaat het?

Resultaatgebieden

9 Eindresultaten:

- Onderwijs: onderwijsresultaten, leerlingenaantallen, voortijdige schoolverlaters
- Financiën: sluitende begroting, rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit, financiële buffer, investeringen
- Personeel: verhouding bevoegd-onbevoegd, aanwezigheid bekwaamheidsdossier, functioneringsgesprekken

8 Tevredenheid maatschappij

- imago-onderzoek

- ranking in benchmark
- opvattingen stakeholders
- 7 Tevredenheid klanten
- leerlingentevredenheid
- oudertevredenheid
- 6 Bevlogenheid medewerkers
- werkbeleving personeel
- tevredenheid nieuwe docenten over begeleiding

Organisatiegebieden

De organisatiegebieden geven aan 'hoe de resultaten bereikt worden' - zij behoren grotendeels tot het domein van de bestuurder. Enkele richtinggevende beleidsinstrumenten vallen onder de goedkeuringsbevoegdheid van de toezichthouder (zie de kerntaken in par 2):

2 Beleid en strategie

- Strategisch beleidsplan (vierjaarlijks)
- Kaderbrief (jaarlijks)
- Meerjaren personeelsplanning

4 Middelenmanagement

- meerjarenbegroting
- begroting

Dit leidt tot het onderstaande operationeel kader, waarin de toezichthouder tevens een norm als ijkpunt hanteert, alsmede een frequentie waarin de gegevens beschikbaar komen.

OPERATIONEEL TOEZICHTKADER

	PI	Norm	Freq		
			4	12	24
ONDERWIJS					
1 Onderwijsresultaten	1 onderbouwrendement 2 bovenbouwrendement 3 slagingspercentage 4 verschil SE-CE	> landelijk gemiddelde > landelijk gemiddelde > landelijk gemiddelde < 0,5		x	
2 Leerlingenaantallen	marktaandeel	Blijft gelijk of stijgt		x	
3 Voortijdig schoolverlaten/thuiszitters	Percentage VSV	< landelijk gemiddelde		x	
4 Kwaliteit van de lessen					x
PERSONEEL					
1 Bevoegdheid	% bevoegde docenten	100 %		x	
2 Bekwaamheidsdossier	Aanwezigheid BD	100 %		x	
3 Functioneringsgesprekken	Gevoerde gesprekken	100 %		x	

4 Ziekteverzuim	Verzuimpercentage	< landelijk gemiddelde	x		
5 Professionalisering	Beschikbare en ingezette middelen	1,5 % van de loonkosten		x	
6 Bekwaamheid schoolleiding	Competenties landelijk schoolleidersprofiel	100%		x	
FINANCIËN					
1 Financieel gezond	1 begroting 2 rentabiliteit 3 solvabiliteit 4 liquiditeit 5 weerstandsvermogen 6 investeringen 7 MJ-perspectief 8 Periodieke rapportage	Sluitende begroting > 0 > 35 % Current ratio > 1,2 > 15 % Investeringsbedrag <= afschrijvingsbedrag Actuele sluitende MJ-begroting In lijn met begroting		X X X X X X	
WAARDERING MEDEWERKERS					
1 bevlogenheid medewerkers	Werkbeleving personeel	>0-meting in 2013			x
2 Tevredenheid nieuwe medewerkers	Tevredenheid over inductieprogramma	0-meting 2015		x	
WAARDERING KLANTEN					
1 Tevredenheid ouders	Tevreden ouders	> landelijk gemidd (uit VVV)			x
2 Tevredenheid leerlingen	Tevreden leerlingen	> landelijk gemidd (uit VVV)			x
WAARDERING MAATSCHAPPIJ					
1 Imago in de regio	Opvatting respondenten in imago-onderzoek Berichtgeving in de regionale media	>0-meting in 2014			x
2 Landelijke benchmark	Positie in onderzoek ... (Trouw, Dronkers, RTL)	= of >voorafgaande jaar		x	

6 Procedure

Dit toezichtkader is besproken met het College van Bestuur. Na vaststelling door de Raad van Toezicht op 9 maart 2015 is het ter kennis gebracht van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, het Centraal Managementteam en het College van Bestuur. Actualisatie vindt plaats bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht. Het toezichtkader zal jaarlijks worden geëvalueerd.

Vastgesteld door de Raad van Toezicht d.d. 14 april 2015