

# Toezihtsvisie & Toezihtskader

Raad van Toeziht Leerriik

Januari 2024

leer  
riik

't beste voor  
ieder kind!

## Inhoud

1. Inleiding .....	3
1.1 Uitgangspunten .....	3
1.2 Formele rollen en verantwoordelijkheden .....	4
2. Toezichtvisie .....	6
2.1 Formele rollen en bevoegdheden .....	6
2.2 Principes van toezicht .....	7
3. Toezichtskader .....	10
4. Praktische werkwijze Raad van Toezicht .....	11

### Stichting Leerrijk

Dodenuweg 2  
5171 NG Kaatsheuvel

Telefoon: 0416-320768

E-mail: [info@leerrijk.nl](mailto:info@leerrijk.nl)  
Website: [www.leerrijk.nl](http://www.leerrijk.nl)

### Documentbeheer

Vastgesteld tijdens vergadering: 20 maart 2024	Documenteigenaar: Voorzitter Raad van Toezicht	Geldig tot: 20 maart 2028
---------------------------------------------------	---------------------------------------------------	---------------------------

## 1. Inleiding

### 1.1 Uitgangspunten

Onderwijsorganisaties zijn onderdeel van een maatschappij in beweging. Ook het onderwijs zelf verandert. Dat vraagt van onderwijsorganisaties om een visie te ontwikkelen en zich te verbinden met de relevante ontwikkelingen in de maatschappij en de rol die de onderwijsorganisatie heeft in het creëren van publieke waarde.

Met onderwijs van hoge kwaliteit, dat kinderen voorbereidt op deelname aan onze samenleving en dat aantoonbaar aansluit op de behoeften van leerlingen en de bredere omgeving van de school, creëren scholen publieke waarde. Allen die bij het onderwijs betrokken zijn, zijn verenigd in hun streven naar dit goede onderwijs. Hiervoor zijn het samenspel tussen bestuur en intern toezicht, het betrekken van belanghebbenden, zoals personeel, leerlingen en hun ouders en de regionale samenwerking met partners, zoals gemeenten en andere onderwijsorganisaties, van groot belang.

De raad van toezicht gaat uit van de missie van Stichting Leerrijk:  
**'Wij werken elke dag opnieuw aan de groei van ieder kind',**

- En werkt vanuit de drie Leerrijk kernwaarden: aandacht, nieuwsgierig en samen. En wel in die volgorde. We luisteren en kijken naar onze leerlingen én naar elkaar. *#aandacht*
- We verkennen en onderzoeken. Wanneer we een kans zien, pakken we die ook. We stimuleren onze leerlingen en elkaar om initiatief te nemen. *#nieuwsgierig*
- In deze open organisatie leren we van en met elkaar. Samen geeft plezier, inspireert en zo komen we verder. Onze verbondenheid maakt ons sterk. *#samen*

Het zijn deze waarden op grond waarvan Stichting Leerrijk besluiten neemt en waarop de organisatie en medewerkers kunnen worden aangesproken. Daarnaast wordt ons handelen gekenmerkt door de vijf beloftes van Stichting Leerrijk:

1. Goed onderwijs aan ieder kind staat centraal.
2. We geven leiding aan ontwikkeling, te beginnen bij onszelf.
3. We voeren de professionele dialoog en reflecteren op ons handelen.
4. We leren van en met elkaar.
5. We werken planmatig aan kwaliteit.

De missie definieert welke maatschappelijke bijdrage de Stichting levert. Deze is vastgelegd in het Koersplan 2023-2027. De raad van toezicht richt zich op de vier strategische thema's met de bijbehorende (ambities) speerpunten die de organisatie daarin heeft geformuleerd:

**Stevige basis**

(gedifferentieerd ontwikkelen vanuit hoge verwachtingen, leer- en werkplezier, focus op basisvaardigheden, professionele houding, solide organisatie).

**Vernieuwen en Innoveren**

(verbreding onderwijsaanbod, duurzame en gezonde gebouwen en pleinen).

**Excellent werkgeverschap**

(aandacht voor medewerker en mens, mogelijkheden voor groei, arbeidsvoorwaarden met lef).

**Slim Samenwerken**

(kennis delen en expertise benutten, versterken doorlopende leerlijnen, gemeenschapsvorming, bestuurlijke krachtenbundeling).

Om de rol en verantwoordelijkheden van onze raad van toezicht duidelijk en inzichtelijk te maken heeft de raad van toezicht op basis van de code Goed Toezicht (VTOI/NVTK; september 2021) in mei 2022 een toezichtvisie en toezichtkader ontwikkeld. Eind 2023 is dit document op basis van nieuwe inzichten aangescherpt.

Dit kader vereist cyclisch afstemming met het college van bestuur (CvB) en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). In afstemming met elkaar en met respect voor elkaars positie en verantwoordelijkheid, ontwikkelen wij de visie op goed bestuur de komende jaren door.

## 1.2 Formele rollen en verantwoordelijkheden

Het **college van bestuur (CvB)** is verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op de scholen van de Stichting en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. Oftewel, het CvB is verantwoordelijk voor het organiseren van het proces waarmee en de kaders waarbinnen het onderwijs op onze scholen tot stand komt.

Vanuit een visie op goed onderwijs en de onderliggende waarden kunnen onze scholen betekenis bieden aan haar opdracht, zoals die is verwoord in de statuten van de Stichting en in de schoolplannen.

De **raad van toezicht (RvT)** houdt toezicht op de langetermijnwaardcreatie van de organisatie. Dit betekent toezicht houden op de financiële gezondheid en de risicobeheersing, maar ook op de uitvoering van de strategie en of de belangen van alle stakeholders voldoende zijn gewaarborgd door het CvB.

De **gemeenschappelijke medezeggenschapraad (gmr)** denkt en praat mee over onderwijsbeleid en behartigt de belangen van ouders, personeel en leerlingen op school. De GMR heeft instemmings- of adviesrecht bij verschillende voorgenomen beleidsvoornemens van het bevoegd gezag. Er is structureel contact tussen de GMR en de RvT.

De formele verbinding tussen de RvT en de GMR krijgt vorm in een overleg -2 maal per jaar- en de bindende voordracht van één RvT-lid.

De besturingsfilosofie van Leerrijk, zoals vastgelegd in het Managementstatuut 2022-2026, bevat de algemene principes die ten grondslag liggen aan de besturing van de Stichting: missiegedreven besturing, directeuren zijn geclausuleerd bevoegd, situationeel leiderschap en het voldoen aan de Code Goed Bestuur PO.

Dezelfde algemene principes liggen ook ten grondslag aan de verhouding tussen bestuur en toezicht: missiegedreven toezicht, bestuur is bevoegd tenzij geclausuleerd in statuten, reglementen en toezichtsvisie-/kader, situationeel toezicht; participatief met bestuur en anderen waar het kan, meer regulerend wanneer de situatie erom vraagt. Daarnaast wordt voldaan aan de Code Goed Bestuur PO en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK.

De waarden en de opdracht van de stichting verbinden bestuur, toezicht, medezeggenschap, medewerkers en externe belanghebbenden met elkaar. Deze betrokkenen geven samen vorm aan het onderwijs op onze scholen, waarbij ieder een eigen bijdrage levert.

Voor het toezicht geldt dat het in de omgang met bestuur en de medezeggenschap op een respectvolle manier steeds op zoek moet zijn naar de juiste balans tussen enerzijds verbinding, om de organisatie waarop zij toezicht houdt werkelijk te kennen en anderzijds distantie, om de eigen rol zuiver uit te kunnen voeren.

## 2 Toezichtsvisie

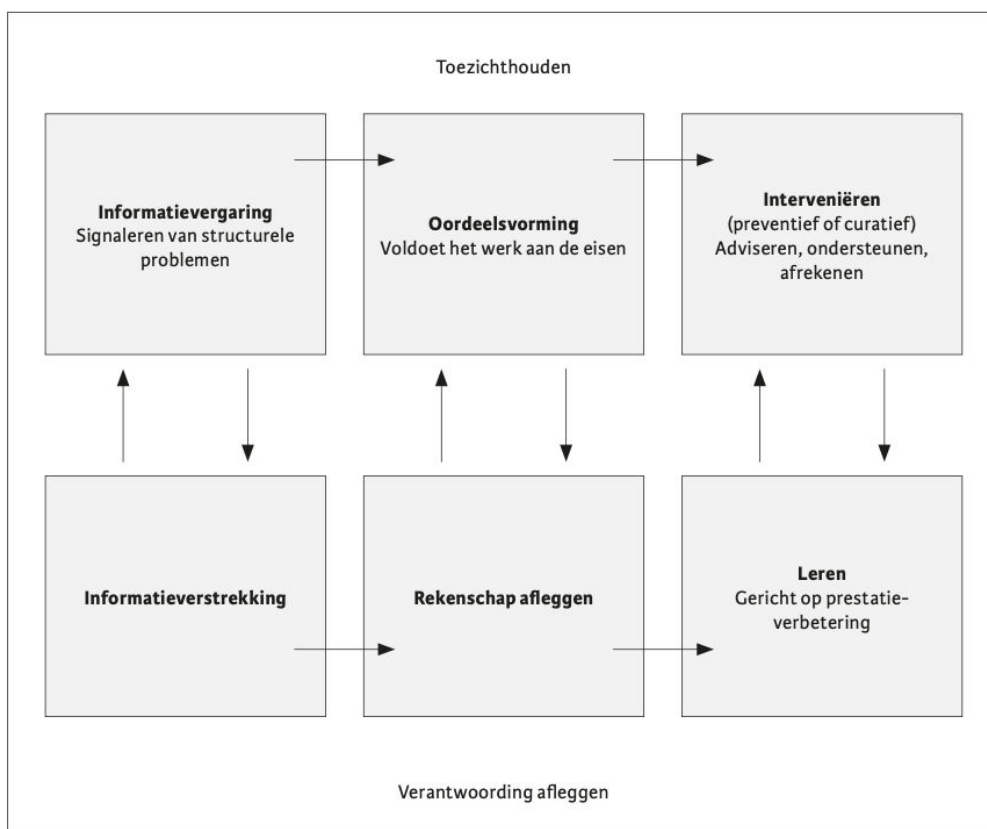
### 2.1 Formele rollen en bevoegdheden

Het besturingsmodel dat binnen Leerrijk wordt gehanteerd is gebaseerd op het 'two-tier'-model, waarin de taken van bestuur en toezichthouder in aparte organen zijn ondergebracht. De verantwoordelijkheden zijn gescheiden, maar ook sterk met elkaar verbonden. Toezichthouden en besturen zijn onderling afhankelijk van elkaar. De RvT houdt toezicht en het bestuur legt verantwoording af.

De raad van toezicht heeft drie formele rollen te vervullen, namelijk:

1. **De RvT houdt integraal toezicht op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen;**
2. **De RvT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het college van bestuur en fungeert daartoe als klankbord c.q. sparring partner;**
3. **De RvT is de werkgever van het college van bestuur.**

De onderlinge afhankelijkheid tussen toezichthouden en besturen is weergegeven in de onderstaande figuur.



Hieruit vloeien voor de RvT de volgende taken voort:

**1. Kwaliteitsborging**

De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur:

- zijn werk zo doet, dat de kwaliteit van de onderwijsinstelling gewaarborgd is;
- de doelen van de Stichting vertaalt naar eigentijds en kwalitatief goed onderwijs.

**2. Werkgeverschap**

De raad van toezicht fungeert als de werkgever van het college van bestuur. Concreet houdt dit in dat de raad van toezicht is belast met de benoeming, beoordeling, schorsing en het ontslag van de bestuurder(s) en alles wat hier mee samenhangt. Goed werkgeverschap houdt in dat de raad van toezicht oog en aandacht heeft voor het welzijn en welbevinden van de bestuurder(s).

**3. Verantwoording**

De raad van toezicht hanteert de wettelijk en statutair geborgde goedkeuringsrechten over besluiten over de jaarrekening, de begroting, belangrijke kapitaalinvesteringen en de strategische doelen van de onderwijsorganisatie en legt hierover verantwoording af aan de achterban en de samenleving.

**4. Intervenieren**

Het geven van gevraagd en ongevraagd advies, klankborden en meedenken met het college van bestuur en indien noodzakelijk 'afrekenen' (ingrijpen, als uiterste middel).

**2.2 Principes van toezicht**

Om toezicht te kunnen houden en advies te kunnen geven, is een zekere distantie nodig. Afstand van de dagelijkse gang van zaken, afstand van het bestuur, afstand van de organisatie. Gelijk is ook betrokkenheid van belang. Een toezichthouder die zich niet betrokken voelt bij de organisatie is onvoldoende in staat zich een inschatting te maken van de processen die in de organisatie spelen. De raad van toezicht bewaakt op transparante wijze de doelstelling, de identiteit en de continuïteit van de Stichting aan de hand van de volgende principes:

1. Overeenkomstig de wet- en regelgeving die van toepassing is op het Primair Onderwijs, de Code Goed Bestuur PO, de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK en overeenkomstig de algemene beginselen van behoorlijk bestuur;
2. Vanuit het besef dat het handelen gebaseerd moet zijn op de maatschappelijke verantwoordelijkheid: het toezicht dient een publiek belang;
3. Goed toezicht handelt integer en betrouwbaar: dit houdt in dat het toezicht werkt vanuit vertrouwen, zelf betrouwbaar handelt, zorgvuldigheid in acht neemt, zich volop inzet voor de toezichthoudende taak en samenwerking zoekt;
4. Transparantie en openheid: informatie geven en informatie krijgen, zorgen voor een open aanspreekcultuur, ontvankelijk voor interne en externe signalen en laten zien wat met deze signalen wordt gedaan, gesprek met betrokkenen;
5. Verbinding met de interne en externe omgeving: het toezicht weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen belanghebbenden en laat zien wat het daarmee doet;

6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen: goed toezicht vraagt allereerst om zelfkennis, daarnaast om inhoudelijke kennis die op basisniveau van iedere toezichthouder verwacht mag worden, zoals kennis over het Voortgezet Onderwijs, het primaire proces, de financiering van de het onderwijs en andere elementen van bedrijfsvoering;
7. Draagt zorg voor een duidelijke en passende interne en externe verantwoording over de werkzaamheden en de wijze waarop het toezicht in de praktijk gestalte krijgt. De verantwoording richt zich op de mate waarin het toezicht van toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Het functioneren van de raad van toezicht kenmerkt zich door een onafhankelijke, kritische en integere opstelling. Dat vraagt van de raad van toezicht dat hij:

- Zichtbaar is en actief informatie verzamelt door middel van gesprekken en schoolbezoeken, naast de aangereikte informatie van het CvB (zie hiervoor ook toezichtskader);
- Niet alleen volgend is maar ook proactief acteert;
- In verbinding is met de interne en externe belanghebbenden;
- Investeert in de onderlinge relaties en het samenspel in de driehoek RvT, GMR en CvB;
- Toezicht houdt op de hoofdlijnen, maar niet op de details om recht te doen aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het college van bestuur als bevoegd gezag;
- Samen met het college van bestuur ook vroegtijdig stilstaat bij de strategieontwikkeling en formulering van relevante kwalitatieve en kwantitatieve prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het college van bestuur;
- Gevraagd en ongevraagd verantwoording aflegt over de uitvoering van zijn taken.

De raad van toezicht past de uitoefening van zijn toezicht aan de specifieke situatie van de scholen van de stichting op enig moment. Bijvoorbeeld in situaties met bijzondere risico's kan het nodig zijn het toezicht te intensiveren. Daarbij bevordert en ondersteunt de raad van toezicht vooral dat het college van bestuur zelf goed in control blijft. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde.

De raad van toezicht wil zich blijvend ontwikkelen richting een waardengedreven toezicht, waarbij de drie kernwaarden van Leerrijk -aandacht | nieuwsgierig | samen- leidend zijn bij het handelen van de RvT en centraal staan bij de bevraging in alle gesprekken en overleggen.

De RvT laat zich daarbij inspireren door het onderstaand overzicht van fasen in het toezicht met bijbehorende gedragingen, met het voornemen zeker ook de gezichtspunten van de fase van wat aangeduid wordt als het 'waardengerichte' toezicht te hanteren, naast de andere gezichtspunten behorend bij de andere fasen (Theo Schraven, tijdschrift Goed Bestuur, 2012 2).



Fasen → Dimensie ↓	1. Informeel en ontluikend toezicht	2. Geformaliseerd toezicht	3. Resultaatgericht toezicht	4. Waardengericht toezicht
<i>Kern-oriëntatie toezicht</i>	Wat mogen we (Waar zijn we toe bevoegd)	Wat moeten we (Waar zijn we verantwoordelijk voor)	Waar gaan we voor	Waar staan wij voor
<i>Algemene ontwikkeling in de tijd (maar kan per RvT verschillen)</i>	Vooral voor invoering van governance-codes (voor 2000)	Professionalisering door governance-codes (vanaf 2000 – 2005)	Meer aandacht voor inhoud en resultaten (ijkpunten voor toezicht) (vanaf 2005 – heden)	Meer aandacht voor waar- den én maatschappelijke netwerken (heden – toekomst)
<i>Governance-codes en -regels</i>	Niet of onvoldoende bekend	Bekend, maar naleving wanneer het uitkomt.	Bekend en bij niet naleving elkaar op aanspreken	Bekend en verinnerlijkt
<i>Adagium relatie RvB</i>	'RvT = (bestuur) op afstand'	'RvT = niet op stoel bestuurder'	'RvT = rolvast'	'RvT = sparring-partner'
<i>Focus van toezicht</i>	Op financiën en bouw	Op financiën en bouw	Op financiën en kwaliteit van zorg	Op cliëntfocus, HRM- beleid (binding en zelfsturing medewerkers) en innovatie
<i>Oriëntatie intern/extern</i>	Intern	Intern en externe afstemming	Interne sturing en extern samenwerking	Interne zelfsturing en externe ketenintegratie (ketengovernance)
<i>Controls naar RvB én binnen RvT zelf</i>	Diffuus	Beperkt en functioneel op hard controls en in omgang alleen op formele positie	Integraal op hard controls (op resultaten onderne- ming) en schoorvoetend op soft controls	Integraal op hard controls én soft controls (onderlinge omgang is bespreekbaar) Naast 'vrij bewegend' bin-
<i>Contacten binnen organisatie (doorgaans samen met RvB)</i>	Beperkt en reactief	Met formele adviesorga- nen (ondernemingsraad, clientenraad)	Naast adviesorganen ook met bijv. MT, staf locatie/ afdelingsbezoek, etc.	nen organisatie, ook con- tacten met externe stakeholders
<i>Agendering RvT</i>	← alleen door RvB en passief		↔ door RvB én RvT →	
<i>Maatschappelijke verantwoording over governance</i>	-	Verantwoording omdat het moet: formele verplichting, reactief	Verantwoording omdat het gevraagd wordt: responsief en adaptief	Verantwoording omdat het nodig en nuttig is: vrijwillig en pro-actief
<i>Luistermodus in RvT (naar Covey)</i>	Doen alsof	Selectief luisteren	Aandachtig luisteren (ik → ander)	Empathisch luisteren (ander → ik)
<i>Individuele toezichthouder</i>	Status-gericht	Carrièregericht	Organisatie-gericht	Maatschappelijk gericht
<i>Als persoon(naar Blekkingsh)</i>	eigen succes ← positionering leidend (ego) ↔		missie leidend (authentiek) → andermans succes	
	als toezichthouder heb je een rol		als toezichthouder ben je jezelf	

### 3. Toezichtskader

Items uit het Toezichtskader zijn gespreksdraad voor de schoolbezoeken, de bestuursgesprekken, de jaarplanning, de ontwikkeling en zelfevaluatie (en corresponderen met de bestuurlijke opdracht van het CvB). Hieronder zijn kader en instrumentarium in totaal opgenomen.

De RvT maakt jaarlijks een document op waarin vooraf de focuspunten binnen het kader worden vastgesteld én achteraf de voortgang wordt opgemaakt en eveneens publiekelijk wordt gedeeld.

Kader	Instrumenten
1) Identiteit Leerrijk	Schoolbezoeken
2) Waardengemeenschap	Bestuursgesprekken
3) Goed werkgeverschap	Gesprekken (G)MR
4) Samenwerking	Beleidsstukken toetsen op herkenbaarheid waarde(n), integriteit, rechtmatigheid en doelmatigheid
5) Lerende houding	Stakeholders uitvragen, enquête en onderzoeksbeleid
6) Gecontroleerd vertrouwen	Contacten met gemeente over jeugd- en onderwijsbeleid en rol van Leerrijk bij de educatieve bedoeling van de gemeenschap.
7) Verbinding intern en extern	Gesprekkencyclus
8) Onderwijs <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit en resultaten</li> <li>- Klimaat</li> <li>- Zorg/Passend onderwijs</li> </ul> <i>rechtmatigheid en doelmatigheid</i>	Rolmodel zijn  Ontwikkeling van CvB faciliterend en merkbaar in de organisatieontwikkeling
9) Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiën</li> <li>- Personeel</li> <li>- Servicebureau</li> <li>- Huisvesting</li> </ul> <i>rechtmatigheid en doelmatigheid</i>	Zelfontwikkeling & -evaluatie van de RvT als groep, de RvT met CvB, individuele raadsleden en commissies

## 4. Praktische werkwijze Raad van Toezicht

### 4.1 Basisuitgangspunt

De drie kernwaarden van Leerrijk -aandacht | nieuwsgierig | samen- zijn meer in het bijzonder ook leidend bij de RvT-overleggen, zowel bij de bevraging en bespreking van de onderwerpen op de agenda, als voor wat betreft het verloop van de vergadering zelf.

### 4.2 Vergaderingen raad van toezicht

*Frequentie overleg (los van informele ontmoetingen)*

- 6x per jaar inhoudelijk RvT-CvB overleg
- 2x per jaar ontwikkeloverleg
- 1x per jaar gesprek GMR
- 2x per jaar commissieoverleg (renumeratie|audit|sociaal beleid|onderwijs&kwaliteit)

#### *Kaderafspraken*

Bij het opstellen van de agenda van de raad van toezicht wordt de status van het agendapunt zoveel mogelijk aangegeven, met de Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming ('BOB') aanduiding. Het is ieders verantwoordelijkheid om zaken die (niet) goed gaan uit te spreken. Tijdens vergaderingen zal hier ruimte voor gemaakt worden. Het is een gezamenlijke opdracht om rolneming van de RvT-leden in relatie tot eigenaarschap te bewaken.

#### *Structuur*

- Een 'incheck' ronde;
- Aandacht voor anekdotische voorbeelden die de aan-/afwezigheid van de drie kernwaarden illustreren;
- Bespreking van een actueel bestuurlijk dilemma of een strategisch onderwerp.
- Aansluitend volgen de standaard overige thema's/onderwerpen;
- Evaluatie check out als afsluiting.

#### *Informatievoorziening RvT-commissies*

Alle RvT-leden ontvangen tijdig de agenda en de in de commissies te behandelen dan behandelde stukken. Niet-commissieleden worden in de gelegenheid gesteld input te leveren en kunnen zij vragen, gezichtspunten of informatie meegeven aan de collega RvT-leden in de commissie. De behandeling van de onderwerpen in de plenaire RvT-vergadering zal hierdoor minder tijd en aandacht vergen, waardoor er meer strategische onderwerpen en bestuurlijke dilemma's besproken kunnen worden.

#### *Commissies*

- Renumeratie zal het borgen van het functioneren van de bestuurder bewaken.
- Audit commissie heeft zicht op Risk&Control binnen de bedrijfsvoering | overleg controller.
- Commissie Sociaal Beleid bespreekt werkgeversthema's | overleg beleidsadviseurs HR.
- Commissie Onderwijs & Kwaliteit heeft zicht op resultaten | overleg beleidsadviseur O&K (en indien van toepassing medewerker Passend Onderwijs).

### **1.1 Schoolbezoek (frequentie 3x per schooljaar)**

Werken met zogenaamde 'miniaturesessies' (prof. Rienk Goodijk):

'panel'gesprekken met deelnemers vanuit diverse groepen betrokkenen, waarmee ook gesprekken plaatsvinden in formele of informele schooloverstijgende bijeenkomsten: personeelsleden, ouders/verzorgers, leerlingen.

Middels een mail vooraf worden de deelnemers uitgenodigd na te denken (en/of ter plekke bevroegd) op anekdotische voorbeelden die de aan-/afwezigheid van de drie kernwaarden illustreren.

Vanuit de RvT is ieder lid tijdens een schoolbezoek aanwezig. Ook zij zullen voorafgaand aan een schoolbezoek nadenken over naar welke zaken de aandacht vooral zal uitgaan. Achteraf wordt besproken en teruggekoppeld in de RvT-vergadering welke algemene observaties en/of indrukken er zijn. Het naast elkaar leggen van beelden van bestuurder en toezichthouders levert mogelijk goede gespreksstof op.