

Memo

Van: Jan Verbeek / Diana Lorier
Aan: Raad van Toezicht
Datum: 28 maart 2024
Betreft: Toezichtkader Raad van Toezicht

Aanleiding

In de eerste maanden van 2020 heeft de Raad van Toezicht twee sessies met Verus gehad over het opstellen van een toezichtkader voor de Raad van Toezicht. Daarbij is de basis gelegd voor het toezichtkader dat in december 2020 is vastgesteld. In de RvT-vergadering van 29 januari 2024 hebben we het toezichtkader opnieuw besproken, aangezien er in de afgelopen periode veel wisselingen in de RvT zijn geweest. In dit memo wordt het gewijzigde toezichtkader beschreven.

Toezichtkader

Ten behoeve van het toezichtkader zijn de volgende vragen relevant:

- > Wat is de visie op toezicht van de Raad van Toezicht?
- > Hoe stuur je de bestuurder aan?
- > Welke rollen heeft de Raad van Toezicht?

De vraag waarop de Raad van Toezicht stuurt is dan ook van belang. Er zijn in eerdere sessies en het toezichtkader van december 2020 zes inhoudelijke domeinen benoemd waarop de Raad van Toezicht zou willen sturen. Op 29 januari 2024 hebben we met elkaar vastgesteld dat deze zes domeinen nog steeds relevant zijn. Deze worden verderop dit stuk benoemd.

Visie op toezicht

De Raad van Toezicht ziet vier belangrijke waarden als fundament voor haar toezicht:

- > Vertrouwen;
- > Verbinding;
- > Samen;
- > Talent gedreven.

In 2023 hebben we ook ons DNA beschreven. Een element van ons DNA is: christelijk geïnspireerd. Dit is verder uitgewerkt in onze visie op identiteit. Daarin zijn de volgende waarden voor ons richtinggevend: (naasten)liefde, verbinding, vergeving en inclusie.

Als we deze waarden uitwerken komen we tot de volgende omschrijvingen:

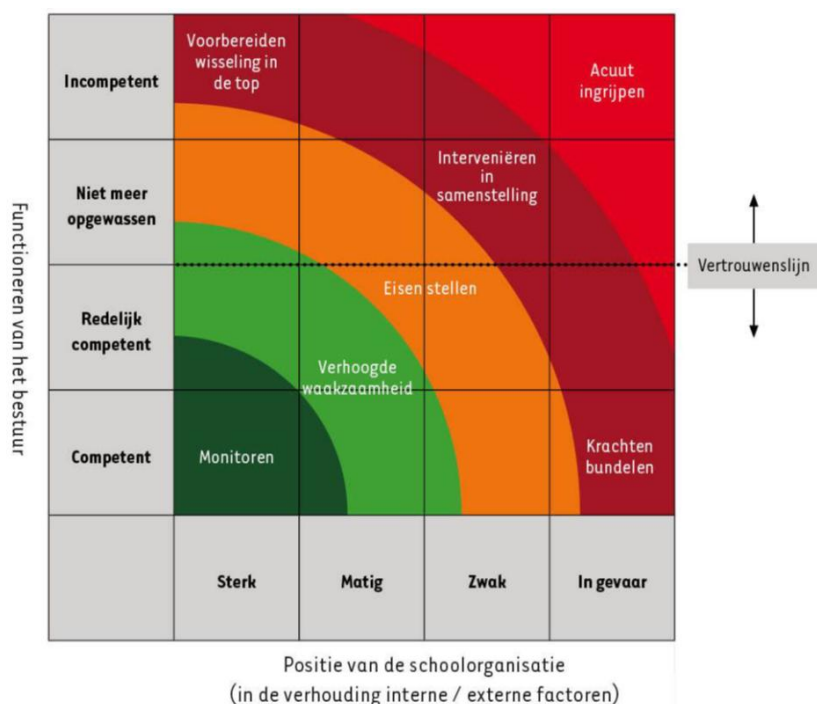
- > Vertrouwen:
We beschouwen de zaken vanuit een positief mensbeeld. Vertrouwen is cruciaal niet alleen in de relatie tussen bestuurder en RvT, maar binnen de gehele organisatie. Fouten maken mag. Openheid en transparantie zijn nodig om vertrouwen te behouden.
- > Verbinding:

We vinden het belangrijk dat scholen intern verbonden zijn met elkaar, maar ook dat de verbinding met de buitenwereld wordt gezocht. Op deze manier leren we van elkaar! Door als RvT intern en extern informatie op te halen, krijgen wij een rijker beeld van de organisatie.

- > Samen:
In onze toezichthoudende rol zijn wij gericht op het bereiken van consensus. In onze rol als sparringpartner hebben we een gezonde kritische houding richting de bestuurder. RvT en bestuurder zijn complementair aan elkaar.
- > Talent gedreven:
We ontwikkelen ons toezicht permanent door expliciet aandacht te besteden aan professionalisering. De individuele talenten binnen de RvT worden bewust ingezet op betreffende dossiers.

Escalatiemodel en 'early warning signals'

De rol die de Raad van Toezicht pakt is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Als de organisatie op orde is hoeft de Raad van Toezicht minder intensief toezicht uit te oefenen dan wanneer er signalen zijn dat zaken niet goed gaan en dat de bestuurder geen controle heeft over de situatie. De manier waarop de Raad van Toezicht toezicht houdt is te vatten in een escalatiemodel. Dit model heeft Verus aangereikt en is ook aan de orde geweest in de sessies. Het escalatiemodel kent meerdere interventieniveaus. In onderstaande afbeelding is een schematische weergave van het escalatiemodel te vinden.



Figuur 1 Escalatiemodel

De kleuren in het escalatiemodel staan voor verschillende interventieniveaus. Er is voor elk interventieniveau omschreven welke handelingen van de Raad van Toezicht passend zijn. In bijlage 1 is de omschrijving van handelingen op interventieniveau te lezen.

Voor ons handelen is informatievoorziening van groot belang.



Rolinvulling

De Raad van Toezicht heeft als je naar de interventieniveaus kijkt meerdere rollen. De volgende rollen hebben we onderscheiden:

- > Toezichthouder:
 - RvT ziet toe op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken binnen de stichting.
 - Doel van toezicht is behouden van continuïteit van de organisatie.
 - In het toezicht wordt de balans gezocht tussen vertrouwen en het verifiëren van de door de bestuurder aangeleverde informatie. Hiertoe spreekt de RvT geregeld met interne en externe stakeholders (haalplicht).
 - De RvT vraagt de bestuurder om open en transparant te zijn of haar twijfels en zorgen bespreekbaar te maken.
- > Adviseur:
 - De RvT staat het CvB, gevraagd en ongevraagd, met raad bij en fungeert als klankbord.
 - Leden van de RvT brengen hun eigen kennis en ervaring in om het CvB te adviseren.
 - Hierbij is het belangrijk de rollen zuiver te houden: de RvT adviseert en het CvB besluit. Daarom dient het advies van de RvT niet sturend te zijn.
- > Werkgever:
 - De RvT kan het CvB benoemen, schorsen of ontslaan.
 - Het CvB wordt periodiek geëvalueerd en beoordeeld door de RvT.
 - Ten behoeve van deze evaluatie en beoordeling verzamelt de RvT feedback van stakeholders om hiermee haar eigen oordeel aan te vullen.

Aanvullend hierop hebben we met elkaar afgesproken dat er voldoende informatie vanuit de organisatie bij de RvT terecht komt. Daarbij is het belangrijk dat aan de ene kant de RvT laagdrempelig is, wanneer het niet goed gaat in de organisatie, maar anderzijds moeten we oog houden voor rolvastheid. De RvT zet hiertoe de volgende 'soft controls' in: managementrapportages, mededelingen CvB, schoolbezoeken, betrokkenheid bij processen rondom belangrijke beleidsdocumenten (zoals de strategische koers), bijwonen jaarlijkse inspiratiedag, halfjaarlijkse overleggen tussen RvT en GMR, periodieke aanwezigheid van de controller bij de vergadering en het feit dat één van de RvT-leden op voordracht van de GMR is benoemd.

Domeinen

Op de volgende 6 domeinen wil de Raad van Toezicht sturen:

- > Identiteit en maatschappelijke opdracht
- > Strategie
- > Onderwijskwaliteit
- > Personeelsbeleid
- > Huisvesting en duurzaamheid
- > Bedrijfsvoering en ondernemerschap

Elk domein beschrijven we aan de hand van de volgende vragen:

- > Waar hecht de RvT waarde aan?
- > Hoe is dit meetbaar en merkbaar?
- > Welke informatie is nodig om toezicht te kunnen houden hierop?
- > Wanneer komen deze domeinen aan de orde (jaarplanning)?



Bijlage 1 Omschrijving interventieniveaus

- > Interventieniveau 1 (basis): monitoren
 - o 'Toolkit' actief hanteren¹
 - o Openstaan voor feedback van (G)MR, stakeholders en management
 - o Onafhankelijk opstellen door o.a. een gedeelte van de vergadering zonder het bestuur te vergaderen
 - o Uitdagen om met nieuwe ideeën te komen en mogelijke bedreigingen vóór te zijn
 - o De plannen kritisch beoordelen en toetsen op onderbouwing op kwaliteit
 - o De bestuurder aanspreken op resultaten en bijstellingen etc.
 - o De bestuurder 'scherp houden'
- > Interventieniveau 2: verhoogde waakzaamheid
 - o Vroegtijdig signaleren dat er (mogelijkerwijs) iets aan de hand is
 - o Het beleid of gedragingen corrigeren dan wel in te grijpen indien nodig
 - o Tijdig bijstellen om nader onheil te voorkomen
 - o Gesprekscyclus intensiveren
- > Interventieniveau 3: eisen stellen
 - o Hard ingrijpen als het niet anders kan
 - o Dichter naar de bestuurder 'bewegen' en ongevraagd dwingend adviseren
 - o Voldoende tegenmacht ontwikkelen: het vermogen om als intern toezichthouder tegendruk uit te oefenen op het moment dat het erom gaat
 - o Het kunnen opereren als krachtig team en de zakelijkheid die de intern toezichthouders – onder andere als werkgever - aan de dag kan leggen

Interventieniveau 4: deze bestaat uit de volgende 3 opties:

- > Interventieniveau 4a: krachten bundelen
 - o Extra inzet en betrokkenheid ('overperformance')
 - o Opereren als krachtig team
 - o Vergaderfrequentie opvoeren en 'situatie' kritisch volgen en bevragen
 - o Bestuurderstaken en handelen kritisch volgen en bevragen,
 - o Wekelijks overleg met de bestuurder door de voorzitter
- > Interventieniveau 4b: interveniëren in samenstelling
 - o Adviseur naast bestuurder aanstellen
 - o Interim-bestuurder naast bestuurder benoemen
 - o Disciplinaire maatregelen nemen en zorgen voor 'vervanging': waarschuwing geven, toegang ontzeggen, berisping geven, op non actief zetten (tijdelijk), vertrouwen opzeggen, ontslag aanzeggen
- > Interventieniveau 4c: voorbereiding wisseling in de top
 - o Juridisch advies inwinnen t.a.v. de consequenties van de inzet van disciplinaire maatregelen
 - o Advies vragen en standpunt innemen t.a.v. disciplinaire maatregelen
 - o Procedure aanstellen interim bestuurder bespreken
 - o Contact opnemen met bureau voor interim bestuurders
 - o Persbericht intern en extern voorbereiden

¹ Onder de toolkit verstaan we onder andere: statuten en reglementen, inrichtingsdocumenten (toezichtkader, informatievoorziening, agenda's, jaarkalender), profielen van bestuurder en intern toezichthouder, codes en gedragslijnen, organogram. Deze zijn opgenomen in een map 'toolkit' in de RvT drive.



> Interventieniveau 5: acuut ingrijpen

Acuut ingrijpen:

- Vertrouwen opzeggen
- Bestuurder op 'non-actief' zetten
- Interim bestuurder aanstellen en wegwijs maken
- Persbericht uit laten gaan
- Woordvoerder van de organisatie zijn, zowel intern als extern

