

TOEZICHTVISIE, TOEZICHTSKADER & TOETSINGSKADER CSW

INLEIDING

In dit document wordt uiteengezet hoe de Raad van Toezicht (RvT) van CSW zijn rol als toezichthouder wil vervullen, uitgewerkt naar een toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader. Het verband tussen deze onderdelen is dat een wat meer abstracte toezichtvisie vertaald wordt in een toezichtkader dat op zijn beurt wordt vertaald in een concreet toetsingskader. Of, omgekeerd geredeneerd, meet- en ijkpunten zijn onderdelen van een toezichthoudende aanpak, die zich baseert op de visie van de raad over zijn toezicht.

De toezichtvisie is de visie die de RvT van CSW heeft op:

- Het doel van de Raad van Toezicht en de daarvan afgeleide functies: wat is de bestaansreden of het doel van de RvT?
- Het doel of de doelen van zijn toezicht: waartoe dient het toezicht van de RvT?
- De resultaten: wat wil de RvT met zijn toezicht bereiken?
- Wat is de kwaliteit ervan: wat vindt de RvT kwalitatief goed toezicht?
- Het antwoord op de vraag voor of namens wie de RvT toezicht houdt is eveneens onderdeel van deze visie.

Deze visie is het uitgangspunt voor de inrichting en focus van ons toezicht.

Governance is allang niet meer iets 'technisch' of het samen- en tegenspel tussen de toezichthouder en bestuurder. Het gaat ook verder dan het kennen en het toepassen van de taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Ontmoetingen in de organisatie zijn belangrijk om zicht te kunnen krijgen op de realisatie van doelen *en* bedoelingen.

Duurzame en dynamische governance gaat uit van vier concepten (*zie bijlage 1*):

- Beheersgedreven governance: gericht op ratio, control, structuur en transparantie
- Opbrengstgedreven governance: gericht op strategisch handelen, aanspreekbaarheid, focus en daadkracht
- Waardengedreven governance: gericht op inspraak, het waardendebat, integriteit en commitment
- Intuïtiegedreven governance: gericht op fysieke ontmoetingen, je onderbuikgevoel laten spreken, jezelf inzetten en creativiteit.

Bij een opgave of vraagstuk wordt er gekeken vanuit welk concept er gestart wordt. Vervolgens worden de overige concepten doorlopen zodat er zowel zakelijk (beheersgedreven en opbrengstgedreven) als persoonlijk (waardengedreven en intuïtiegedreven) naar wordt gekeken.

Het ene concept is niet beter dan het andere. Het gaat erom om aan te voelen wat nodig is in de organisatie om vandaaruit een bijdrage te leveren aan: dat te doen wat goed is voor de leerlingen alsook een antwoord te kunnen geven op de vraagstukken van de toekomst. Governance als duurzaam *en* dynamisch concept omarmt deze vier concepten.

De toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader zijn aanvullend op de Code Goed Toezicht (*zie aparte bijlage*) vastgesteld door de RvT op 14 december 2022 en gelden daarmee vanaf 1 januari 2023.

De RvT legt jaarlijks verantwoording af in het jaarverslag. In het jaarverslag 2023 kan voor het eerst verantwoording afgelegd worden over de uitvoering van de code. Deze code is richtinggevend, maar bevat geen juridisch afdwingbare normen.

1. TOEZICHTVISIE

Onze toezichtvisie is als volgt geformuleerd:

Aspecten	Formulering
Doel van de RvT	De maatschappelijke meerwaarde van CSW is gelegen in het aanbieden van onderwijs, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van leerlingen in Walcheren en deze voorbereidt op deelname aan de maatschappij op het niveau van kennisgebieden (kwalificatie), actieve participatie (socialisatie) en karakter (persoonsvorming).
Wat is het bestaansrecht, de toegevoegde waarde van de RvT?	<p>Ons toezicht is erop gericht dat het bestuur van CSW op haar eigen manier vanuit de maatschappelijke opgave die zij vervult, de kernfuncties van het onderwijs, de gedeelde ambities en de gezamenlijke afspraken invult en daarmee haar positie kiest.</p> <p>Ons toezicht is er ook op gericht dat het bestuur vanuit een open benadering met belanghebbenden tot een eigen specifieke maatschappelijke opgave komt, de verschillende belangen zorgvuldig afweegt, keuzes maakt en deze vervolgens uitvoert en toelicht. Hierdoor wordt publieke waarde gecreëerd en zichtbaar gemaakt.</p> <p>Tevens ziet de RvT erop toe dat de uitvoering zo effectief en efficiënt mogelijk gebeurt, binnen de geldende wet- en regelgeving.</p>
Belang van twee perspectieven.	<p>De RvT houdt toezicht vanuit de volgende twee perspectieven:</p> <p><u>Externe verantwoordelijkheid</u>: de vraagstukken waar de RvT voor staat, worden in belangrijke mate bepaald door de maatschappelijke context in Walcheren en Zeeland</p> <p><u>Interne verantwoordelijkheid</u>: gericht op het welbevinden van de organisatie, van het bestuur en de medewerkers, gericht op goed en veilig onderwijs voor de leerlingen.</p>
Namens wie houdt de RvT toezicht en aan wie legt de RvT verantwoording af?	De Raad van Toezicht houdt toezicht namens alle stakeholders, die bij de organisatie zijn betrokken of die een belang hebben bij het realiseren van de (strategische) doelen van CSW.
Wat vindt de RvT goed toezicht?	De RvT van CSW streeft een proactieve toezichtstijl na vanuit een gedragen toezichtkader, gebaseerd op vertrouwen, gecombineerd met heldere afspraken en een transparantie informatievoorziening over behaalde resultaten. 'Op gepaste afstand maar niet afstandelijk, want betrokken'.
Hoe bevordert de RvT vertrouwen bij de stakeholders en hoe wordt integriteit bevorderd?	<p>Het is van belang om bij voorkeur jaarlijks als RvT te spreken met een aantal interne stakeholders, zoals de MR, vestigingsdirecteuren, afdelingsleiders, docenten en leerlingen.</p> <p>Daarnaast is het van belang steeds af te wegen met welke externe stakeholders in gesprek gegaan wordt. De RvT ziet het belang van stakeholdersmanagement, maar ziet daar in eerste instantie een taak voor het bestuur. Ondersteunend daaraan kan de RvT zo nodig een rol spelen.</p> <p>Jaarlijks doet de RvT verslag van de werkzaamheden in het jaarverslag. Daarbij wordt open en transparante verslag gedaan, ook (of juist) van mogelijk lastige dossiers.</p>

Deze toezichtvisie is tot stand gekomen op basis van de inventarisatie die is uitgewerkt in de volgende paragrafen.

1.1 Houding en gedrag bij dynamische en duurzame governance

Toezichthouder en bestuurder zijn van een schoolorganisatie vraagt een frisse kijk op de ontwikkeling van leerlingen voor nu en later. Wat wil ik worden? én Wie wil ik zijn? Dit zijn twee vragen die kenmerkend zijn voor persoonlijke ontwikkeling van jongeren. Dat is iets waar wij als moderne toezichthouder en bestuurder niet om heen willen gaan.

In deze tijd wordt het steeds belangrijker jezelf volledig als persoon in te zetten. En voor een schoolorganisatie om de menselijke kant te zien. Wat leerlingen nu leren is waarschijnlijk heel anders dan wat zij over tien jaar moeten weten. Persoonlijke ontwikkeling en goed kunnen samenwerken zijn de belangrijkste eigenschappen voor de komende decennia. Good governance faciliteert dit.

1.2 Meer dan het samen- en tegenspel (in contact met stakeholders)

Wij zien governance niet alleen als het samen- en tegenspel van de intern toezichthouder en bestuurder. Het gaat ook verder dan het kennen en het toepassen van de taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Ontmoetingen met stakeholders (in wisselende samenstellingen) in en buiten de schoolorganisatie zijn belangrijk om zicht te kunnen krijgen op de realisatie van **doelen en de bedoeling**. Het is geen sinecure om dat proces te initiëren, te volgen en te evalueren. Echter niet onmogelijk. Hoe? Wij tonen in documenten en in houding en gedrag dat er balans is tussen de zakelijke (de harde) en persoonlijke (de zachte) kant van governance.

1.3. Werven en selecteren

Bij het werven en selecteren van intern toezichthouders en de bestuurder is er aandacht voor de zichtbare en onzichtbare diversiteit. Naast aandacht voor de achtergrond, expertise, specifieke competenties, man-vrouw, ervaring of geen ervaring in het toezicht houden en besturen is er aandacht voor de persoonlijke drijfveren. De samenstelling van de Raad van Toezicht is divers samengesteld en zoveel mogelijk complementair zodat vraagstukken en besluitvorming vanuit verschillende expertises en drijfveren worden verkend.

1.4. Formele rollen en bevoegdheden

De Raad van Toezicht heeft in ieder geval drie formele rollen te vervullen en daarvan afgeleid een aantal formele bevoegdheden, namelijk:

1. De toezichthoudende verantwoordelijkheid: de RvT houdt integraal toezicht op het bestuur (directeur-bestuurder) en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen. *De RvT onderzoekt in dit kader periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren (risico's) het realiseren van de strategische doelen in de weg staan.*
2. De klankbord- dan wel adviserende bevoegdheid: de RvT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het de directeur-bestuurder en fungeert daartoe als klankbord c.q. sparring partner.
3. De werkgeversverantwoordelijkheid: de RvT is de werkgever van de directeur-bestuurder.

Hieruit vloeien de volgende (formele) taken voort zoals verwoord in artikel 2f van het RvT reglement waaronder het:

1. Goedkeuren van het strategisch beleidsplan;
2. Goedkeuren van de (meerjaren)begroting;
3. Goedkeuren van de jaarrekening, het treasurystatuut en het jaarverslag.

1.5. Invulling van de rollen

De Raad van Toezicht van CSW vertaalt de formele rolinvulling als volgt:

Toezichthouder	Sparringpartner	Werkgever
<p>De RvT ziet integraal toe op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen.</p>	<p>De RvT geeft <u>gevraagd en ongevraagd advies</u> aan het de directeur-bestuurder en fungeert daartoe als klankbord.</p>	<p>De RvT is de werkgever van de directeur-bestuurder.</p>
<p>Realisatie doelen CSW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring van de missie, strategische visie en besturingsfilosofie, • Goedkeuring van het strategische beleidsplan (= het meerjarig strategisch plan van de Stichting als geheel • Goedkeuring van de (meerjaren) begroting en wijzigingen van de meerjarenbegroting • Aanwijzen van de accountant en formuleren van zijn opdracht • Vaststelling van de jaarrekening het treasurystatuut en het jaarverslag. • Goedkeuring van het directiestatuut 	<p>Strategieontwikkeling: Strategische vragen waar de RvT over in gesprek wil gaan met het bestuur zijn o.m.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de maatschappelijke opdracht van CSW? • Welke rol speelt de identiteit van CSW, in relatie tot diversiteit en inclusiviteit, positionering en bestaansrecht, in de context van de maatschappelijke opdracht? • Hoe vertaalt zich dat in het onderwijsaanbod van CSW? 	<p>Zorgdragen voor het goede bestuur i.r.t. de opdracht: De RvT zorgt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De aanstelling van de juiste directeur-bestuurder, • Een adequate HR-cyclus, met gerichte aandacht voor het formuleren van doelen en beoordelingscriteria, jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken.
<p>Onderwijskwaliteit: De RvT ziet toe op de onderwijskwaliteit, en daartoe heeft de RvT zicht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De effectiviteit van het kwaliteitssystem dat CSW gebruikt voor de monitoring van de onderwijskwaliteit, • De hoofdlijnen van de onderwijsontwikkeling en de curriculum-vernieuwing en de opbrengst daarvan voor het onderwijs. 	<p>Toekomstbestendigheid CSW: De RvT voert met directeur-bestuurder het gesprek over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften in het verzorgingsgebied, • Het daarbij passende, relevante onderwijsaanbod en de meerwaarde daarvan m.b.t. het totale onderwijsaanbod op Walcheren en in Zeeland, • De ontwikkeling van proposities voor nieuwe initiatieven om daaraan tegemoet te komen. 	<p>Goed werkgeverschap: De RvT ziet het als haar taak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om gerichte ondersteuning aan te bieden bij de ontwikkeling van de directeur-bestuurder in relatie tot de bestuurlijke opdracht, • Om bij te dragen aan een goed werkklimaat (onderlinge samenwerking) door bijvoorbeeld het maken van ontwikkelingsafspraken.

Toezichthouder

De RvT ziet integraal toe op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen.

Sparringpartner

De RvT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het de directeur-bestuurder en fungeert daartoe als klankbord.

Werkgever

De RvT is de werkgever van de directeur-bestuurder.

<p>De werking van de interne organisatie: De RvT ziet toe op de wijze waarop de directeur-bestuurder de organisatie aanstuurt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zodanig dat de werking van de interne organisatie de strategie ondersteunt én tevens de organisatie laat meebewegen bij veranderingen (Strategic Alignment), • Daarbij toewerkt naar een lerende en professionele organisatie, met expliciete aandacht voor optimalisatie van het leiderschap • (Operational Excellence). 	<p>Leerling centraal: De RvT voert gesprekken over de wijze waarop CSW invulling geeft aan het onderwijs waarin de leerling centraal staat, met specifiek aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De aansluiting op talenten en ontwikkelingen van kinderen, • Voorbereiding van leerlingen op hun rol in de samenleving (burgerschap), • Een veilig leerklimaat. 	<p>Goed werkklimaat Bevorderen van een goed werkklimaat in het samenspel tussen bestuur en RvT, waarbij de RvT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitgaat van sturing op vertrouwen, • Betrokkenheid toont bij lastige kwesties, • Transparantie in de samenwerking tussen RvT en directeur-bestuurder nastreeft.
---	--	---

2. TOEZICHTKADER

Het toezichtkader bevat de onderwerpen van het toezicht en de wijze waarop de RvT toezicht uitoefent. De RvT heeft de onderwerpen bepaald aan de hand van de topics, die de RvT voor de komende jaren signaleert.

2.1 Belangrijkste thema's voor de komende jaren

Voortvloeiend uit het bovengenoemde risicoprofiel heeft de Raad van Toezicht voor de komende jaren de volgende thema's benoemd, die ze wil monitoren.

Ook bespreekt de RvT periodiek de effectiviteit van de maatregelen, die de directeur-bestuurder neemt om risico's te mitigeren.

<p>1. Positionering van CSW binnen de maatschappelijke context van Walcheren en Zeeland-breed</p> <p>CSW is proactief ten aanzien van het waarborgen en innoveren van het onderwijs Zeeland-breed. Daartoe zoekt CSW op onderwijsgebied niet alleen op Walcheren maar ook Zeeland-breed actief naar vormen van samenwerking om dit gezamenlijk te realiseren.</p>
<p>2. Strategic Alignment</p> <p>Voor de veranderingen die noodzakelijk zijn de komende jaren, vindt de RvT dat Strategic Alignment vanzelfsprekend moet zijn. De bedrijfsvoering, de inrichting van de organisatie, de professionalisering van directeuren en medewerkers én de organisatiecultuur moeten ondersteunend zijn aan de gewenste strategie; zo is onder meer van belang de onderlinge samenwerking tussen de scholen om aan de strategische doelen te werken te versterken (het van elkaar leren).</p>
<p>3a. Versterken van professionele cultuur van CSW-medewerkers</p> <p>Leiderschap: Binnen CSW hebben we een visie op modern leiderschap waarbij we in kunnen inspelen op de snel veranderende maatschappij. Binnen CSW kenmerkt zowel de interne als de externe (geschreven en gesproken) Communicatie: Dit uit zich binnen CSW door waarden en principes als: openheid, transparantie en gelijkwaardigheid.</p>
<p>3b. Professionalisering van de bedrijfsvoering</p> <p>Daarbij verstaan wij onder professionalisering de wijze waarop het door ontwikkelen van de kwaliteit van de medewerkers de bedrijfsvoering ondersteunt met betrekking tot de realisatie van de strategische keuzes. Hier wordt ook bedoeld de wijze waarop wordt geïnvesteerd in huisvesting, nieuwe systemen en kennisgebieden, die ondersteunend zijn aan het onderwijs.</p>
<p>4. Goed werkgeverschap</p> <p>Hoe een vitale werkgever zijn, met aandacht voor aantrekkelijkheid van het beroep en professionalisering van medewerkers. Intern voorwaarden creëren voor professionele ruimte voor leraren.</p>
<p>5. Onderwijskundige thema's en kwaliteit van het onderwijs</p> <p>Toekomstgerichte onderwijskwaliteit, waarbij de onderwijsopbrengsten in relatie staan tot de pedagogische opdracht. Hierbij kan flexibilisering, digitalisering, etc. ondersteunend zijn. Daarnaast aanbevelingen vanuit onderwijsinspectie.</p>

3. TOETSINGKADER

Het toetsingskader geeft de criteria, meetpunten, normen succes- en risicofactoren die de RvT hanteert.

Aspecten	Formulering
<p>Waarop houdt de RvT toezicht 5 hoofdzaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missie, visie, maatschappelijke effecten • Strategie en resultaten • Middelen, processen en systemen • Samenwerking • Mensen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positionering van CSW binnen de maatschappelijke context van Walcheren en Zeeland 2. Strategic alignment 3. Versterken van de professionele cultuur en professionalisering van de bedrijfsvoering 4. Goed werkgeverschap 5. Onderwijskundige thema's en kwaliteit van het onderwijs
<p>Hoe houdt de RvT toezicht?</p> <p>'Harde' factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuur en samenstelling RvT • Documenten • Gevolgen voor toezicht bij toenemende risico's <p>'Zachte' factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne relaties • Externe relaties 	<p>De 'harde' en 'zachte' factoren die worden genoemd zullen naar verwachting in de praktijk situationeel worden toegepast; deze behoeven geen gedetailleerde uitwerking.</p> <p>Wel is er een gegroeide praktijk die relevant is in dit opzicht, nl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De RvT maakt jaarlijkse afspraken met de directeur-bestuurder over de doelen/resultaten voor het aankomende jaar, welke vervolgens de basis vormen voor de beoordeling aan het einde van dat jaar. Bij deze afspraken kunnen genoemde thema's voor beide partijen aanleiding zijn voor specifieke keuzes. - Bovenstaande gesprekstema's kunnen door RvT en directeur-bestuurder in gezamenlijk overleg geagendeerd worden in de vergaderingen van de commissies en de RvT. Daarnaast is er de mogelijkheid enkele malen per jaar een themabijeenkomst te beleggen. - Periodiek wordt vanuit de organisatie een presentatie verzorgd voor de RvT. Deze bijeenkomsten sluiten eveneens aan op de gesprekstema's zoals die zijn geformuleerd.

Bijlage 1 - Dynamische en duurzame governance

Toelichting governanceconcepten

Governance binnen het onderwijs laat een ontwikkeling zien. Rond 2010 ligt de focus op beheersgedreven governance. De scheiding tussen bestuur en toezicht staat hoog op de agenda. Ieder weet precies 'wat wel of niet mag en binnen welke visie en kaders'. De volgende fase is opbrengstgedreven governance. Samen af en toe als toezichthouder en bestuurder de organisatie in om te kijken hoe de ambities in de praktijk worden gerealiseerd. Hoe je met elkaar omgaat? Je bent elkaars adviseur. De volgende stap is waardengedreven governance. De doelen en de bedoelingen van de organisatie volgen door inspraak te organiseren/het waardengesprek aan te gaan in verschillende samenstellingen. Elkaars sparringpartner zijn (als stakeholders). Hoe zit het met intuïtiegedreven governance? Ik merk dat we dat (weer) aan het ontdekken zijn met elkaar. Intuïtie is vaak ondergeschikt aan feiten en kennis over zaken... Ooit begon het om te handelen als bestuur en directeur omdat het goed is voor de school. Je ontmoet elkaar en acteert omdat het nodig is. Intuïtiegedreven governance vanuit passie en 'felt sense' brengt nieuwe inzichten voor de ontwikkeling van governance. Wanneer je jezelf volledig inzet binnen de rol die je hebt, geeft dat balans tussen het feitelijk weten en het innerlijk voelen.

Het ene concept is niet beter dan het andere. Het gaat erom om aan te voelen wat nodig is in de organisatie om vandaaruit een bijdrage te leveren aan: dat te doen wat goed is voor de leerlingen en studenten, een antwoord te kunnen geven op de vraagstukken van de toekomst. Governance als duurzaam en dynamisch concept omarmt deze vier concepten.

Welk governance concept volg jij eigenlijk?

Ontwikkelingen binnen governance op een rij. Zakelijk en persoonlijk. Duurzaam en dynamisch.

INTUÏTIEGEDREVEN	BEHEERSGEDREVEN	OPBRENGSTGEDREVEN	WAARDENGEDREVEN
doen wat goed is voor de organisatie	governance vanuit ratio en control	governance om organisatiedoelen en -prestaties te verbeteren	governance om samen van toegevoegde waarde te zijn in de keten
'het enige echt waardevolle is intuïtie' (Einstein)	'in God we trust, all others we audit'	'cijfers liegen niet' (Deming)	'vertrouwen is goed, elkaar begrijpen is beter' (Verbeet)
we ontmoeten elkaar	we zijn rolvast	we zijn adviseur	we zijn sparringpartner
we acteren als het nodig is	door hard controls de afspraken controleren	door hard controls en enkele soft controls de vooruitgang volgen	door soft controls en enkele hard controls de toegevoegde waarde ervaren
PASSIE	VISIE	AMBITIE	BETROKKENHEID
ONTMOETINGEN	STRUCTUUR	FOCUS	WAARDEN

master your inner game
9