



## Profiel toezichthouder

Van een **toezichthouder** wordt gevraagd dat hij/zij:

### Grondslag

- doel en grondslag van de stichting onderschrijft en loyaal meewerkt aan de realisatie van de geformuleerde doelstellingen;
- lid is van één van de in de statuten genoemde kerkverbanden;
- inzicht en voeling heeft met de kerkelijke verhoudingen in de achterban;
- actief bijdraagt aan het in stand houden van de identiteit van de onderwijsinstelling;

### Kennis

- er aan bijdraagt dat verschillende disciplines/ invalshoeken in het toezichthoudend orgaan vertegenwoordigd zijn (financiën, kennis op het gebied van opvoeding en zorg, identiteit, ouderbetrokkenheid/ouderbelangen, personeel en organisatie, juridisch);
- zich betrokken weet bij het gespecialiseerd onderwijs en op hoofdlijnen vertrouwd is met de ontwikkelingen in het onderwijs;

### Vaardigheden

- in staat is de rol van het bestuur of de bestuurder te onderscheiden van de rol van de toezichthouder en die van het management;
- in staat is de leidende doelstellingen binnen de stichting te bewaken en de organisatie te bevragen op de realisatie daarvan;
- in staat is op organisatieniveau te denken;
- in staat is strategische uitgangspunten te beoordelen en door het stellen van kritische vragen het bestuur of de bestuurder de spiegel weet voor te houden;
- daadkrachtig is en in staat de juiste interventies te plegen;
- helder communiceert;
- in staat is de dialoog met het bestuur of de bestuurder te voeren en daarbij ook zelf initiatieven te nemen;
- in staat is de werkgeversrol richting de directeur-bestuurders te vervullen;

### Attitude

- als teamspeler opereert;
- zich onafhankelijk kan opstellen ten opzichte van de binnen de instelling aanwezige geledingen;
- bereidt is tot reflectie en evaluatie;
- geen externe onverenigbare belangen heeft;
- de dialoog voert met de achterban, in het bijzonder met de ouders en de lokale gemeenschap;
- de Rijnlandse manier van denken eigen is;

Van de **voorzitter** wordt daarnaast specifiek verwacht dat hij:

- in staat is het bestuur zowel intern en extern te vertegenwoordigen;
- over competenties beschikt om effectief een vergadering te kunnen leiden;
- een inspirerende persoonlijkheid is, die mensen enthousiasmeert en betrokken houdt;
- in staat is besluitvorming te bevorderen aangaande lastige en complexe zaken.



STICHTING  
REFORMATORISCH  
SPECIAAL ONDERWIJS  
RANDSTAD

## TOEZICHTSVISIE EN TOEZICHTSKADER SO RANDSTAD

### Vooraf

SO Randstad kent een one tier model waarbij het bestuur functioneel verdeeld is in een uitvoerend deel (en een toezichthoudend deel. Het uitvoerend bestuur is in handen van de twee directeur-bestuurders (hierna te noemen: bestuurders). Binnen dit model heeft het toezichthoudend bestuur een specifieke functie: toezicht houden op de bestuurders met het oog op het belang van de vereniging, het belang van de scholen en het belang van de maatschappelijke omgeving van de stichting. Beiden handelen vanuit het motto: 'Hart voor speciaal onderwijs', waarbij een duidelijke focus ligt op het bieden van passende zorg en passend onderwijs op basis van een christelijk-reformatorische identiteit.

### Toezichtsvisie

#### Identiteit

Zowel de bestuurder als toezichthouders weten zich gebonden aan en geïnspireerd door de christelijk-reformatorische identiteit. In ons handelen komt dit tot uitdrukking door het praktiseren van het liefdesgebod en het nemen van verantwoordelijkheid. In afhankelijkheid van de zegen van God wensen bestuurder en toezichthouders zich zo op deze wijze in te zetten voor de gezamenlijke opdracht, het gezamenlijke doel.

#### Uitgangspunten

Mede voortvloeiend vanuit onze identiteit willen wij ons handelen als bestuurder en toezichthouders vanuit de volgende Rijnlandse uitgangspunten gestalten geven:

- **Verbondenheid:** Als bestuurders en toezichthouders willen we ons werk doen in verbondenheid met de missie, in verbondenheid met elkaar in verbondenheid aan onze Schepper. We werken daarbij in vertrouwen.
- **Dienend leiderschap:** Wij willen ons als bestuurders en toezichthouders niet opstellen als een orgaan met 'macht', maar in dienst staan van het primaire proces en de mensen die daar direct een bijdrage aan leveren. Ons handelen is gericht op het gestalten geven van de missie.
- **Verantwoordelijkheid:** Als bestuurders en toezichthouders nemen we verantwoordelijkheid voor het collectief, we maken (moeilijke) keuzes en nemen zo nodig risico's die gevolgen kunnen hebben. Wij zien dit als onderdeel van onze taak en opdracht. We handelen daarbij integer en oprecht.
- **Eigenaarschap:** Als bestuurders en toezichthouders willen we de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen, zonder de verantwoordelijkheid af te schuiven. We zijn daarbij alert op een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en toezicht en reflecteren daar regelmatig op.
- **Bekwaamheid:** Het besturen van de school en het toezichthouden daarop vraagt om bekwaamheid. Daarom hebben wij een lerende houding en staan open voor (al dan niet georganiseerde) feedback. Ook hebben wij de intentie om alle disciplines vertegenwoordigd te hebben in het toezichthoudend bestuur, zodat de bestuurders 'gevoed' kunnen worden.

#### Code Goed Bestuur

Het handelen van de toezichthouder is gelegitimeerd in de wettelijke bepalingen en de Code Goed Bestuur (versie PO 2021). Meer concreet rekt de toezichthouder het tot zijn verantwoordelijkheid om er op toe te zien dat de kinderen op de scholen goed en genormeerd onderwijs mogen ontvangen, zoals dat verwoord is in de visie van stichting. Dat betekent dat de toezichthouder in al zijn handelen voortdurend het belang van de leerlingen naar voren brengt. We voeren de verplichtende bepalingen vanuit de Code Goed Bestuur uit, waaronder de maximumtermijn van 8 jaar voor toezichthouders. Ook zorgen wij voor minimaal één niet-ouder in het toezichthoudend bestuur.

#### Opdracht bestuurder

De bestuurders hebben als opdracht om richting te geven aan SO Randstad, in de meest brede zin van het woord. Daarbij is de bestuurder voortdurend op zoek naar samenhang tussen de verschillende domeinen en betrokkenen. Samengevat is de taak en opdracht van de bestuurder als volgt te omschrijven:



|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Richten</b>    | De bestuurders werken vanuit een visie en heeft een helder zicht op de koers van de organisatie, vertaald in doelgericht strategisch beleid. De bestuurder (be)stuurt actief om de strategische doelen te realiseren. Daarbij is identiteit de 'drager'.   |
| <b>Inrichten</b>  | De bestuurders zorgen voor een effectieve inrichting van de organisatie, zorgt voor de juiste mensen op de juiste plek, faciliteert en geeft ruimte aan de professionals op de werkvloer.  |
| <b>Verrichten</b> | De bestuurders bereiden het beleid voor, samen met de betrokken belanghebbenden. Zij stellen dit beleid vervolgens vast. De bestuurders monitoren de resultaten via een verantwoordingsrapportage en voortgang en ondersteunt de directeuren maximaal. De bestuurders zijn de werkgever van het personeel. |
| <b>Berichten</b>  | De bestuurders informeren de stakeholders actief over het gevoerde beleid en legt breed verantwoording af over de resultaten. Dit betreft zowel de verplichte (verticale) verantwoording als de verantwoording aan de bredere groep van belanghebbenden.   |

De bestuurders hebben een belangrijke rol in het vormgeven en bewaken van de identiteit, werkt vanuit een duidelijke strategie, maakt werk van een goede beleidsvorming, zorgt dat de basis op orde is en gaat goed om met alle belanghebbenden.

#### ONZE UITGANGSPUNTEN IN BEELD VANUIT HET RIJNLANDS DENKEN



#### Oprichting toezichthouder

De toezichthouder levert een waardevolle bijdrage aan het besturen door het **vervullen van een klankbordrol**, door belangrijke besluiten goed te keuren en door het steunen van de bestuurders in het bestuurlijk handelen en het nemen van lastige besluiten.



De toezichthouders voelen zich medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van de organisatie en het welbevinden van kinderen en personeel. Hun houding kenmerkt zich door **vertrouwen en een kritische 'tegenover'** ('spiegelfunctie') ten opzichte van de bestuurders. Deze opstelling als kritische vriend komt vooral tot uiting in het stellen van de juiste vragen op het niveau van de vraagstukken van de bestuurders en het **ontvangen van informatie over de resultaten van de organisatie**. Dit vertrouwen is niet alleen gebaseerd op het oordeel van de bestuurder, maar wordt ondersteund door een mate van bewijslast. De toezichthouder gaat hiermee na of de (strategische) doelen van de organisatie worden gerealiseerd. Hiermee worden zowel bestuurder als toezichthouders uitgedaagd het goede te blijven zoeken voor de leerlingen.

De toezichthouder brengt daarnaast een **diversiteit aan perspectieven en kennis** in die de bestuurders helpt om tot een rijkere en meer afgewogen beleidsvoering te komen. Dit vraagt kennis en vereisten van de toezichthouders die beschreven zijn in de competentieprofielen voor toezichthouders.

De toezichthouders gebruiken in hun handelen en besluiten niet alleen de informatie die van de bestuurders verkregen wordt, **maar halen zelf ook actief informatie op** en brengen die in, binnen de randvoorwaarden zoals in dit toezichtkader afgesproken.

### ***Uitwerking toezichtstaken***

Vanuit de nageleefde Code Goed Bestuur (versie PO) hebben wij als toezichthouders de volgende taken en bevoegdheden:

- De toezichthoudende taak.
- De klankbord- en adviestaak.
- De werkgeverstaak.
- Verantwoording afleggen.

Bij de toezichthoudende taak is onderscheid te maken tussen: toezicht vooraf (goedkeuringsbevoegdheid) en toezicht tijdens en achteraf. Om de toezichthoudende taak goed uit te kunnen voeren beschikken de toezichthouders over dit toezichtkader dat richting geeft bij:

- De inhoudelijke beoordeling van het strategisch beleid van de bestuurders.
- De inhoudelijke beoordeling van de bestuurlijke rapportages over de stand van zaken (toezicht tijdens en achteraf).
- De uitoefening van zijn goedkeuringsbevoegdheid zoals inzake de begroting, de jaarrekening, en majeure beleidsbeslissingen van de bestuurders (vaak: toezicht vooraf).

### ***De toezichthoudende taak, klankbord en advies***

Het toezicht houden op en het beoordelen van de kwaliteit van het bestuurlijk handelen zal steeds gericht zijn op de volgende *verantwoordelijkheden* van de bestuurder:

1. De vraag of de bestuurder de identiteit inhoud geeft, bewaakt en bevordert (*identiteit*);
2. De vraag of bij de bestuurder sprake is van een langetermijnvisie (*strategievorming*) en langetermijnplanning;
3. De vraag of de bestuurder deze ook weet te vertalen in concreet beleid en doelstellingen van de organisatie realiseert (*beleidsvoering*);
4. De vraag of de bestuurder een gezonde en kwalitatief goede organisatie neerzet en in stand houdt (*de basis op orde*).
5. De vraag of de bestuurder oog heeft voor de belangrijkste belanghebbenden (*omgang met belanghebbenden*) in casu de leerlingen, de ouders van de leerlingen en voor de belangen van anderen zoals de gemeente, de rijksoverheid, het personeel, de lokale raden, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, de maatschappelijke omgeving.

### ***Werkgeverstaak***

De toezichthouders zijn de werkgever van bestuurders. De toezichthouder neemt deze verantwoordelijkheid door jaarlijks een gesprek te voeren met de bestuurders, waarvan verslag gedaan wordt. Het gaat daarbij zowel over het bestuurlijk functioneren als het zich ontwikkelen als bestuurder. De toezichthouder wint zo mogelijk informatie in bij de scholleiders en zo nodig bij de GMR.



**STICHTING  
REFORMATORISCH  
SPECIAAL ONDERWIJS  
RANDSTAD**

Het werkgeverschap voor al het overige personeel ligt bij de bestuurders. Dit geldt zowel benoeming, schorsing als ontslag. Dit laat onverlet dat de bestuurders altijd melding maken van lastige of complexe situaties en zal desgewenst advies van de toezichthouder vragen.

#### **Verantwoording afleggen**

De toezichthouder heeft een eigen verantwoordelijkheid in het afleggen van verantwoording over het functioneren. Voor een deel is dit reeds geregeld in de regeling rondom de jaarverslaglegging (verslag toezichthouders, vermelding functies, nevenfuncties en vergoedingen).

#### **Profiel en eigen functioneren**

De gewenste vaardigheden van de toezichthouder zijn beschreven in het profiel toezichthouder. Daarnaast bestaat er een managementstatuut waar formele kaders en bevoegdheden zijn vastgelegd.

#### **Professionalisering**

Het onderwijsveld en het vak van toezichthouden zijn dynamische werelden. Als toezichthouder is het van belang om daarin op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen. Naast het abonneren op nieuwsbrieven, zal er jaarlijks een studiemoment belegd worden. Nieuwe toezichthouders volgen bij voorkeur een cursus voor beginnende toezichthouders.

#### **Evaluëren**

Onderdeel van een professionele houding als toezichthouder is ook een kritische blik op zichzelf en de bereidheid te leren, zoals de Code Goed Bestuur ook van ons vraagt. Jaarlijkse evaluatie van de achterliggende periode is daarom een vast onderdeel van onze professionaliseringsagenda. Deze evaluatie zal intern georganiseerd worden en eens in de drie jaar met een externe partij.

### **Toetsingskader**

Op basis van de bovenstaande toezichtsvisie heeft het toezichthoudend bestuur een toetsingskader vastgesteld als leidraad voor het orgaan zelf en voor de bestuurder. Het toezichthoudend bestuur wil daarmee eenduidig en consistent toezicht bevorderen. Het toetsingskader is voor het toezichthoudend orgaan tevens een leidraad voor de gewenste informatie en een middel waarmee het toezichthoudend bestuur zich kan verantwoorden over het uit te oefenen toezicht.

Het toetsingskader geldt als leidraad voor de accenten die het toezichthoudend bestuur in de uitoefening van het toezicht wil hanteren. De raad houdt echter integraal toezicht en het toetsingskader is in dat verband niet beperkend.

Het toetsingskader richt zich op het door de raad uit te oefenen toezicht achteraf en is geen directe leidraad voor de uitoefening van goedkeuringsbevoegdheden (toezicht vooraf) of uitoefening van de klankbord- en adviesrol.

Het toetsingskader is een leidraad voor de wijze waarop de raad naar SO Randstad kijkt en moet onderscheiden worden van het beoordelingskader dat het toezichthoudend bestuur hanteert voor beoordeling van het functioneren van de bestuurders. Het toetsingskader is dus nadrukkelijk geen 'afrekeninstrument'. Het heeft vooral een signaleringsfunctie voor de bestuurder en de raad van toezicht; indien verwachtingen niet worden behaald dan is dat voor de bestuurder een signaal dat meer toelichting van belang is en voor de raad dat mogelijk zwaardere toezichtinterventies (vaker informatie, desnoods onderzoek e.d.) aan de orde kunnen komen.

In het hierna volgende toetsingskader worden zes aandachtsgebieden onderscheiden die naar het oordeel van het toezichthoudend bestuur de hele werking van de stichting bestrijken:

1. Identiteit en vormgeving
2. Onderwijs, zorg en veiligheid
3. Personeel en organisatie



**STICHTING  
REFORMATORISCH  
SPECIAAL ONDERWIJS  
RANDSTAD**

4. Financiën, huisvesting en beheer
5. Communicatie, belanghebbenden en omgeving
6. Toezicht / governance

Per aandachtsgebied worden thema's genoemd als de accenten die het toezichthoudend bestuur in de uitoefening van het toezicht wil hanteren. Aan elk thema worden een of meer verwachtingen verbonden die uitdrukken wat het toezichthoudend bestuur ten aanzien van het thema verwacht. De verwachtingen zijn soms 'meetbaar' geformuleerd, in andere gevallen 'merkbaar'.

In de kolom 'Informatie' worden de bronnen genoemd via welke het toezichthoudend bestuur zich over het thema wil laten informeren. Indien daar 'bestuursrapportage' vermeld staat dan gaat het toezichthoudend bestuur ervan uit dat het thema terugkomt in de regelmatige rapportages die het toezichthoudend bestuur van de bestuurders ontvangt. Naast de bestuursrapportages verwerft het toezichthoudend bestuur nadrukkelijk ook zelf informatie vanuit andere bronnen (zoals genoemd).

Het toetsingskader drukt de actuele prioriteiten van het toezichthoudend bestuur uit en heeft als zodanig een beperkte geldigheidsduur. Enkele in het toetsingskader opgenomen thema's zijn afgeleid van het Strategisch Beleidsplan van SO Randstad. Gelet daarop, zal het toezichthoudend bestuur het toetsingskader heroverwegen zodra er een nieuw strategisch beleidsplan is. Dat laat onverlet dat de werking van het kader tussentijds wordt geëvalueerd op functionaliteit en duidelijkheid.

Het toetsingskader ter wille van de overzichtelijkheid schematisch weergegeven. Die schematische weergave kan op onderdelen ten koste gaan van een genuanceerde tekstweergave. Om die reden is dit toetsingskader vastgesteld in dialoog met alle leden van het toezichthoudend bestuur en de bestuurders.