



Visie op toezichthouderschap bij Proominent



versie 6 december 2018

Inhoudsopgave

0.	Inleiding	3
1.	Vertrekpunt voor het toezichthouderschap	4
2.	Het krachtenveld van de stakeholders	5
3.	Waar halen we de informatie vandaan?.....	7
4.	Op welke wijze worden interventies uitgevoerd?.....	8
5.	Wijze van zelfevaluatie	10
6.	Tot slot	10
	Bijlage 1: Prioriteiten van informatievergaring vanaf benoeming rvt.....	11
	Bijlage 2: Geraadpleegde documenten	13

0. Inleiding

Vertrouwen en betrouwbaarheid van een raad van toezicht (rvt) is een belangrijk kenmerk van het toezichthouderschap van Proominent¹. De raad van toezicht startte in april 2014 met haar zoektocht van goed bestuur naar nieuwe vormen van betrokkenheid op elkaar. Het professionaliseringstraject² gevolgd in juni 2014 gaf hieraan een krachtige impuls. Good Governance veronderstelt een goed werkend en samenhangend geheel van deugdelijk bestuur, adequaat toezicht en voldoende verantwoording en vertrouwen.

Deze notitie beschrijft op welke wijze de raad haar visie op toezichthouderschap bij Proominent vorm en inhoud geeft. De notitie is in de eerste instantie geschreven voor de leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder van Proominent. Het is een groeidocument waarin nieuwe ervaringen en kennis wordt vastgelegd. Het is bedoeld als een bron en richtlijn bijvoorbeeld bij het vervullen van vacatures, het oplossen van dilemma's en bij het maken van keuzes. Daarbij wil de raad niet alleen intern gericht zijn maar ook bewust zich profileren in het publieke domein.

Paragraaf 1 beschrijft het vertrekpunt voor het toezichthouderschap. De vier types van toezichthouderschap wordt beschreven. De raad kiest met name voor een inhoudelijke rol.

In Paragraaf 2 wordt het krachtenveld van de stakeholders beschreven. De raad van toezicht vindt het van groot belang om op planmatige en betrokken wijze goed contact te onderhouden met de stakeholders. Dit contact is gebaseerd op de geëxpliciteerde waarden van Proominent.

Paragraaf 3 beschrijft het proces van informatievergaring. Per jaar wordt vastgesteld welke informatie actief en planmatig wordt opgehaald. Indien noodzakelijk kan van dit plan worden afgeweken. Indien dit het geval is, wordt de directeur-bestuurder hierover geïnformeerd.

Paragraaf 4 beschrijft de procedure van interventie. Bij een ad hoc situatie reflecteert de voorzitter om redenen van efficiëntie eerst met de vicevoorzitter, dan wel met een lid dat specifieke kennis heeft op dat onderwerp.

In Paragraaf 5 wordt het proces van teamvorming beschreven. Van een rvt wordt verwacht dat zij als een team werkt. Dat wil níet zeggen dat er geen meningsverschillen mogelijk zijn, maar wel dat er naar buiten toe met één mond moet worden gesproken.

Bijlage 1 beschrijft de jaarlijkse prioriteiten in de informatievergaring.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de gehanteerde bronnen. Om de leesbaarheid te verhogen zijn voetnoten opgenomen voor achtergrondinformatie en verwijzingen.

¹ De Stichting Proominent is een Stichting voor Primair Openbaar Onderwijs in de gemeente Ede. Per april 2014 scheidde de Stichting het bestuur en het intern toezichthouderschap. Proominent werkt vanuit de code Goed bestuur van de PO Raad. Het toezicht kader van de Raad is vastgelegd in het handboek van bestuur waarin de wettelijke toezichtstaken zijn vastgelegd. Meer informatie is te vinden in de jaarverslagen van de Stichting Proominent

² De Raad van toezicht volgde een training Falend toezicht in semi publieke organisaties onder leiding van Rienk Goodijk. Goodijk is bijzonder hoogleraar en bekleedt de leerstoel Governance in de semipublieke sector ingesteld bij Tias Business School van de Universiteit van Tilburg

1. Vertrekpunt voor het toezichthouderschap

Op basis van de twee dimensies 'intensiteit van de betrokkenheid' en de 'positie en activiteiten in het krachtenveld met stakeholders' zijn er vier types van toezicht te onderscheiden³:

1. Het procedureel toezicht
2. Het inhoudelijk toezicht
3. Het institutioneel toezicht
4. Het toezicht als strategisch partnerschap

De rvt is binnen Stichting Proominent vanaf 1 april 2014 geïnstalleerd. De Raad is een team, waarin het opbouwen van vertrouwen, zowel in- als extern, een belangrijke rol speelt. In het eerste jaar is er veel overloop in de vier rollen geweest: er was immers op allerlei gebied (inhoudelijk, relaties, procedureel en organisatorisch) veel te doen. Het accent ligt nog steeds op de inhoudelijke rol:

- Nadruk op inhoudelijke beleidsbeïnvloeding;
- Visie op basis van aangereikte en eigen informatie;
- Verdieping via aanvullende expertises/specialismen en achtergronden binnen de eigen raad;
- Proactieve inbreng op onderdelen;
- Bestuderen waardengedreven concepten in het openbaar onderwijs.

Het strategisch partnerschap wordt steeds belangrijker. Via interactieve betrokkenheid bij beleidsvorming, contacten met stakeholders waaronder bestuurders en toezichthouders van regionale scholen willen we openbaar onderwijs een geprofileerde plek geven binnen het onderwijsveld in de gemeente Ede.

We willen niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, die hét aanspreekpunt van Proominent is. Bij juridische vraagstukken (zoals statuten en reglementen) past ons de procedurele rol.

³ Ontleend aan: Rienk Goodijk, *Falend toezicht in semipublieke organisatie? Van Gorcum, 2013, p.94 -97*

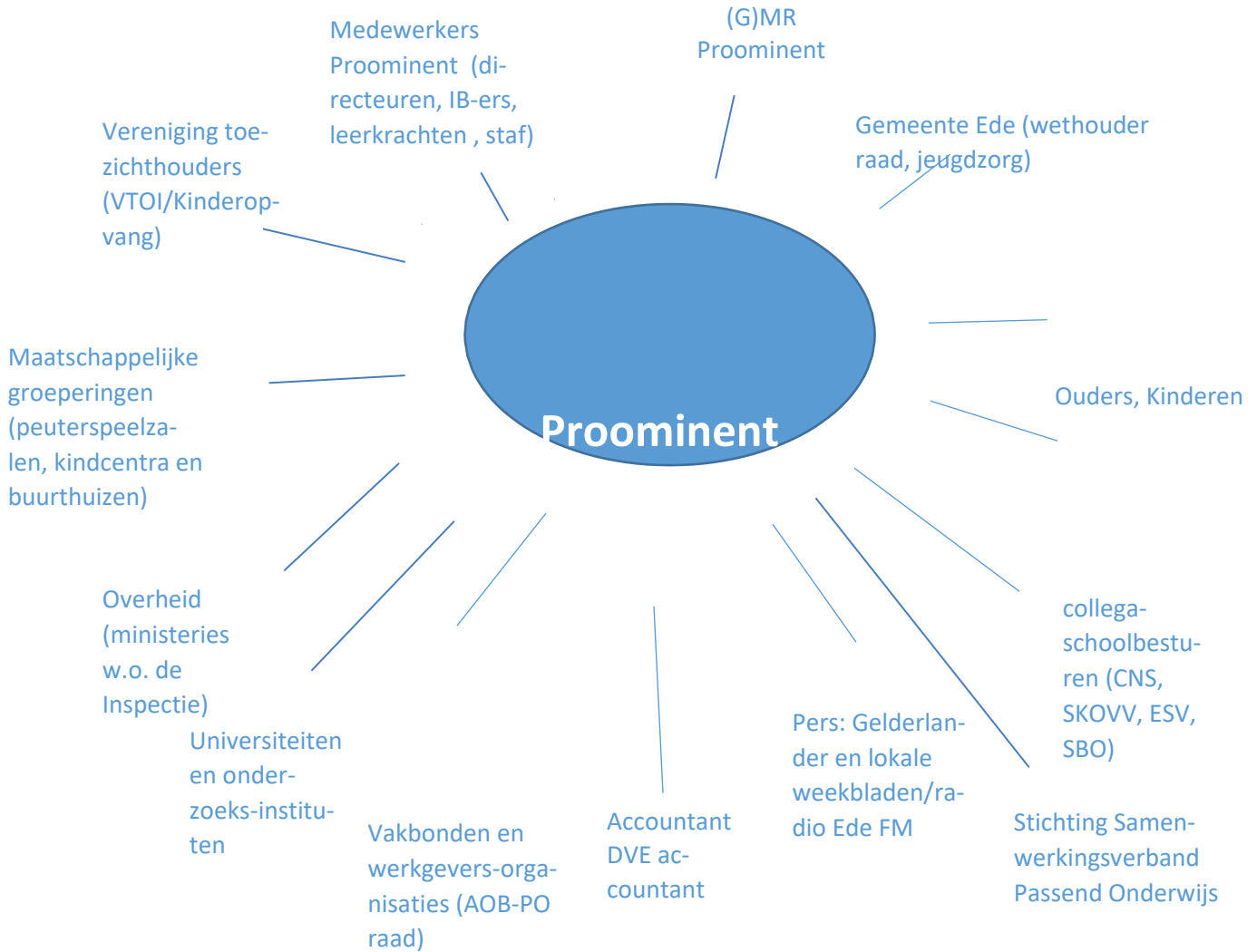
2. Het krachtenveld van de stakeholders

Proominent opereert in een dynamisch krachtenveld van allerlei stakeholders. Elke stakeholder heeft zijn eigen belangen, wensen en dilemma's ten aanzien van Proominent. De bestuurder staat voor de uitdaging al deze belangen en dilemma's op een verantwoorde manier af te wegen en te besturen. Het is belangrijk tot verantwoorde keuzes te komen in dialoog met de stakeholders. Een actief stakeholdersbeleid is in een dynamische omgeving van zeer groot belang. In figuur 1 zijn de stakeholders van Proominent in kaart gebracht. Sommigen op afstand, anderen zijn rechtstreeks betrokken.

De raad van toezicht vindt het van groot belang om op planmatige en betrokken wijze goed contact te onderhouden met de stakeholders. Dit contact is gebaseerd op de geëxpliciteerde waarden van Proominent, die in het strategisch beleidsplan zijn vastgelegd. Deze waarden zijn: veiligheid, toegankelijk, aantrekkelijk, hoogwaardig en passend. De raad van toezicht wil in haar visie op haar rol in de dynamische omgeving uitgaan van missie, visie en besturingsfilosofie van Proominent. Zij kiest voor een waardengedreven toezichthouderschap.

Aan het begin van een schooljaar wordt afgesproken met welke stakeholder actief contact gezocht wordt via dialoogsessies en bezoeken. Met een aantal stakeholders zijn structureel en planmatige contacten. Voorbeelden hiervan zijn: de GMR, Gemeente, Accountant en de VTOI.

Figuur 1: Proominent binnen het krachtenveld van stakeholders



3. Waar halen we de informatie vandaan?

De raad van toezicht neemt een actieve rol op zich in haar informatievergaring. In de eerste instantie wordt deze informatie aangeleverd door de directeur-bestuurder middels de bijlagen behorende bij de rvt-agenda. De agenda van de raad van toezicht wordt voorbereid door de directeur-bestuurder en de voorzitter van de rvt. Voor de komende jaren (2015- 2019) zijn de volgende prioriteiten vastgesteld:

- a. De kwaliteit van het onderwijs in de scholen;
- b. De vooruitgang en voortgang die gemaakt worden met betrekking tot Passend Onderwijs binnen Proominent. We volgen hier de standaarden vanuit de wetgeving;
- c. De professionalisering op het niveau van de organisatie als geheel (lerend vermogen, methodieken), directie (aantallen behaalde masters) en de leraren inclusief de geprofileerde functies en taken (coaches, interne begeleiding, begeleiding van leraren in opleiding en beginnende leraren). Het gaat hier om de masters en de scholingstrajecten. We volgen hier de standaarden van Proominent;
- d. Het innovatief vermogen van de scholen om het marktaandeel van Proominent te vergroten. We kijken met name naar de risicofactoren en mogelijkheden bij vernieuwende schoolconcepten.
- e. Financiën (P&C cyclus).

Deze prioriteiten worden (een/tweejaarlijks) geëvalueerd afhankelijk van de omgevingsveranderingen.

De raad van toezicht heeft toegang tot de verslagen van verschillen overlegorganen (w.o. het directie-overleg, en de intern bestuurlijke overleggen). Deze verslagen zijn te vinden op SharePoint. Door de frequentie van de vergaderingen (8-10 keer per jaar), studiebijeenkomsten, jaarlijkse werkbezoeken en gesprekken met leden van de GMR wordt veel informatie gedeeld en besproken. Met informatie die op een andere wijze bij de Raad terecht komt, wordt zeer zorgvuldig omgegaan. De voorzitter speelt hier een belangrijke rol in.

Per jaar wordt vastgesteld welke informatie actief en planmatig wordt opgehaald. Indien noodzakelijk kan van dit plan worden afgeweken. Indien dit het geval is, wordt de directeur-bestuurder hierover geïnformeerd. De raad vindt het belangrijk om een onafhankelijke positie in te nemen.

Informatieverzameling vindt uitsluitend plaats in raad van toezicht verband. De prioriteiten per jaar zijn opgenomen in bijlage 1.

Jaarlijks zijn er gesprekken tussen de GMR en de raad. Wederzijds bezoeken we eenmaal per jaar elkaars vergadering.

Voorafgaande aan de vergadering bespreekt de raad van toezicht de agenda voor zonder directeur bestuurder. Daarnaast organiseert de raad van toezicht een startbijeenkomst waar een evaluatiemoment wordt gepland. Zie hiervoor paragraaf vijf.

4. Op welke wijze worden interventies uitgevoerd?

Voorafgaande aan een vergadering bespreekt de raad van toezicht de agenda. Meningen worden uitgewisseld en indien nodig standpunten bepaald. Deze terugkerende momenten voorafgaande aan de vergadering van de raad van toezicht zijn tevens momenten om interventies en correcties vast te stellen op grond van signaleringen. Bij tussentijdse ontwikkelingen wordt er contact opgenomen met de voorzitter. In overleg wordt een procedureafspraken gemaakt over de werkwijze. De voorzitter onderhoudt hierover het contact met de directeur-bestuurder.

De raad van toezicht werkt niet met een dagelijks bestuur. De informatie wordt met alle leden gedeeld. Bij een adhoc situatie reflecteert de voorzitter om redenen van efficiëntie eerst met de vicevoorzitter, dan wel met een lid dat specifieke kennis heeft op dat onderwerp. In paragraaf vijf wordt het werken als een team nader uitgewerkt.

Werken als een team

Van een raad van toezicht wordt verwacht dat zij als een team werkt. Dat wil níet zeggen dat er geen meningsverschillen mogelijk zijn, maar wel dat er naar buiten toe met één mond moet worden gesproken. De voorzitter draagt zorg dat ieders mening tot zijn recht kan komen. Samen streven we naar een open en professionele cultuur. Er is ruimte voor gevraagde en ongevraagde feedback. Er is oog voor de expertise van de leden afzonderlijk.

Er is gekozen voor de constructie van een vaste voorzitter, gekozen uit het midden van de raad van toezicht. Deze zorgt voor de voorbereiding en het goede verloop van de vergaderingen en het regelmatige (maandelijkse) contact met de bestuurder. Om eventuele haperingen te voorkomen is er ook een vicevoorzitter die alleen bij belet van de voorzitter haar functie overneemt. De voorzitter dient er voor te waken om bijzondere ontwikkelingen en contacten (tussen de vergaderingen door) direct te delen met zo mogelijk alle leden van de raad van toezicht, maar in ieder geval met de vicevoorzitter. Bij een adhoc-situatie reflecteert de voorzitter met de vicevoorzitter of een lid dat specifieke kennis heeft op dat onderwerp. Bereikbaarheid is belangrijk.

De teamvorming wordt versterkt door een aantal momenten van informatievergaring, gezamenlijke professionalisering, bezinning en reflectie in te ruimen.

Het vergaderritme is maandelijks, iedere tweede dinsdag van de maand, behalve in de vakantieperiodes. Daarnaast zijn extra bijeenkomsten met wethouder, gemeenteraad, accountant, voorbesprekingen met de staf etc., waarbij vaak een delegatie van de raad van toezicht aanwezig is.

Het rooster van aftreden is opgesteld en vastgelegd. Leden treden na drie jaar af, waarna ze eenmaal herkozen kunnen worden.

5. Wijze van zelfevaluatie

Onze wijze van evaluatie is een team-evaluatie, dat wil zeggen dat we met elkaar elkaars gedrag en inhoudelijke inbreng evalueren. De evaluatie vindt plaats tijdens de startvergadering van augustus bij een van de leden thuis.

We doen dit aan de hand van een aantal vragen, die ieder voor zich heeft voorbereid:

Team:

- Wat is goed gegaan: benoemen van succesfactoren
- Wat is minder gegaan: benoemen van kritische factoren
- Wat vind je goed aan de anderen?

Je eigen rol:

- Ben je zelf goed tot je recht gekomen?
- Wat is er nodig om dat te verbeteren?

Vergaderingen:

- Worden de vergaderingen professioneel voorbereid en geleid?
- Wat vind je van de kwaliteit van stukken?
- Is de frequentie van het vergaderen goed?
- de rol van de voorzitter
- wordt de informatie goed en op tijd gedeeld?
- Expertise goed verdeeld?
- de rol van de vicevoorzitter

Van deze evaluatie wordt een kort verslag gemaakt.

6. Tot slot

Deze notitie is een groeidocument om een visie op toezichthouderschap te beschrijven. Nieuwe inzichten en werkwijzen worden in de loop der jaren vastgelegd.

Bijlage 1: Prioriteiten van informatievergaring vanaf benoeming rvt

Voor het schooljaar 2014-2015

- bezoek van de nieuwjaarsreceptie
- scholenbezoek (juni 2014)
- studiedag met het personeel (juni 2015)

Voor het schooljaar 2015-2016

- Een bezoek aan de Scholengroep Signum in Den Bosch (september 2015)
- Participeren in een "ronde tafel gesprek" over de nieuw te stichten school op het ENKA terrein
- Een gesprek met de accountant (voorjaar 2016)
- Scholenbezoek (zomer 2016) volgens een vastgesteld rooster
- Een gesprek met de GMR (maart 2016)

Voor het schooljaar 2016-2017

- Startmoment voor het jaar 2016-2017 (augustus 2016)
- Schoolbezoek op 27 september 2016 met een bijzonder concept passend bij de ontwikkeling van de ENKA onder (indirecte) begeleiding van prof. dr. Cok Bakker.
- Gesprek met de Inspectie over de rol van de RvT binnen de kwaliteitsontwikkeling (najaar 2016, voorjaar 2017)
- Deelname aan personeelsdag, o.a. lezing over energiek leren, mei 2017

Voor het schooljaar 2017 -2018

- Ontmoeting met directeur en bestuurder Al Amana in samenhang met lezing van dr. Ina ter Avest (rol van ouders bij de schoolkeuze), sept. 2017
- deelname mini-symposium Interfaith Education for all, (sept 2017)
- deelname studiedag lector hogeschool de Kempel te Helmond, najaar 2017
- scholenbezoek (zomer 2018)
- Overleg met GMR (2x per jaar)
- deelname aan VTOI-congres (2018)
- Gesprek met de PO-raad over Good Governance/visitatiekader

Voor het schooljaar 2018-2019

- Ontmoeting met de kinderuniversiteiten van Wageningen University en Tilburg University
- Ontmoeting met de voorzitters PO-Raad, VO-Raad en VSNU tijdens een werkbezoek aan Proominent.
- Waardengerichte identiteitsontwikkeling en de ontwikkeling van normatieve professionalisering.
- Ontmoeting met de voorzitter van raad van toezicht van CNS-Ede.
- Overleg met GMR (2x per jaar)
- Deelname aan VTOI-congres (2019)

Deze lijst wordt jaarlijks aangevuld.

Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

Goodijk, R. (2013). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?* 2013.

Hans Boutellier (2016): discussienota VTOI, beter toezien; *de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht erop*.

Vereniging van Toezichthouders in onderwijsinstellingen. (2015). *Referentiekader voor de toezichthouder in het onderwijs*.

Vereniging van Toezichthouders in onderwijsinstellingen. (2004/2015). *Functioneren in de Raad van toezicht van een onderwijsinstelling*.

Halsema, F. (2013). *Het lastige gesprek*.

Hooge E.H. en Honingh M.E (2011). *Goed bestuur in het primair onderwijs: resultaten van de nulmeting monitor Goed Bestuur PO 2010, VOS/Abb en AVS*.

Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO)-*Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs*.

PO Raad, (versie sept 2017), *Visitatiekader, professionele schoolbesturen in het primair onderwijs*,

PO Raad, (augustus 2017), *Code Goed Bestuur in het primair onderwijs*.

Duncan Wielzen en Ina ter Avest, (okt 2017), *Interfaith Education for all*.

Frissen et al. (2016), *Autonomie in Afhankelijkheid. Verbeteren van onderwijskwaliteit via krachtige koppelingen*.

Honingh, Ruiters en van Thiel (2017), *Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs - Nederlands exceptionalisme?*

Hooge et al. (2015), *Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs. Mensen verbinden en inhoudelijk op een lijn krijgen om adequaat te sturen op onderwijskwaliteit*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.

Meurs (2013), *Professionalisering van besturen in het primair onderwijs*. Verslag van de commissie Meurs (2013).

Waslander S, Hooge E. Theisens H. (2017), *Zicht op sturingsdynamiek*, TIAS

Onderwijsraad. (2016), *De volle breedte van onderwijskwaliteit: van smal beoordelen naar breed verantwoord*. Den Haag: Onderwijsraad. <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/De-vol-lebreedte-van-onderwijskwaliteit1.pdf>

redactie

Marjo Gruisen en Ada van der Velden-Westervelt