



Montessori Onderwijs Zuid-Holland

Toezichtkader

Raad van toezicht Montessori Onderwijs Zuid-Holland

Visie, werkwijze, ijkpunten en planning van de raad van toezicht

Versie: 15 april 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Visie op toezicht	3
3. Taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht .	4
4. Werkwijze van de raad van toezicht en samenwerking met CvB	6
5. IJkpunten voor het toezicht	9
6. Jaarplanning van het toezicht	11
Bijlage: overzicht van documenten	

1. Inleiding

Dit toezichtkader beschrijft de uitgangspunten voor de werkwijze van de raad van toezicht, de samenwerking met het college van bestuur, en de ijkpunten voor de beoordeling van het bestuursbeleid. Op die manier wordt duidelijk op welke punten het toezicht zich richt, wat van het College van bestuur wordt verwacht en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.

Doublures met andere documenten worden zoveel mogelijk vermeden. Dat geldt vooral voor de samenstelling en de werkwijze van de Raad van toezicht en het profiel van Raad van toezicht- leden.

Hieronder volgt eerst een toelichting op het bestuursmodel van MZH. Daarna worden de gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten van de Raad van toezicht-leden en hun consequenties voor de taakuitvoering van de Raad van toezicht toegelicht. Het stuk eindigt met een aantal ijkpunten voor beoordeling van het bestuursbeleid en een jaarplanning voor de Raad van toezicht.

Dit toezichtkader wordt periodiek geëvalueerd, bij voorkeur jaarlijks tijdens de evaluatie van het eigen functioneren. Eens per drie jaar wordt het kader (opzet, inhoud, werkwijze) als geheel ter discussie gesteld.

2. Visie op toezicht van Montessori Onderwijs Zuid-Holland (MZH)

Conform de wettelijke vereisten¹ kent MZH een scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Deze scheiding is organiek vormgegeven, waarbij de uitvoerende functie van het bestuur is belegd bij het college van bestuur en de toezichthoudende functie bij de raad van toezicht. Er is op die manier gekozen voor twee afzonderlijke organen met twee onderscheiden functies.

Het college van bestuur is primair verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid, de verantwoording over dat beleid, de dagelijkse organisatie en het zorgdragen voor systematische kwaliteitszorg.

De werkwijze van het college van bestuur wordt in het bestuursreglement verder uitgewerkt. Dit toezichtskader kan gezien worden als uitwerking van de visie op toezicht.

De raad van toezicht richt zich in zijn toezicht op doelrealisatie op de lange termijn en is zich er steeds van bewust dat de verantwoordelijkheid voor operationele keuzes aan het college van bestuur moeten worden gelaten. De raad van toezicht houdt dit toezicht op basis van ijkpunten, die samen met het college van bestuur zijn opgesteld, en waarover door het college van bestuur op systematische verantwoording wordt gegeven. Een en ander wordt uitgewerkt in paragraaf 4, over de werkwijze van de raad van toezicht.

De raad van toezicht richt zich op verbindend en stimulerend intern toezicht ('toezien').

¹ Vgl. Wet Goed onderwijs, goed bestuur

3. Taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht

3.1 Taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht

De raad van toezicht vervult zijn taak vanuit de volgende rollen.

Toezichthouder (in smalle zin)

Dit is de controlefunctie van de raad van toezicht. In deze rol bewaakt en controleert de raad van toezicht de realisatie van de kerntaken, op basis van de visie/ambitie van de organisatie.

Hierbij vormen inhoudelijke ijkpunten het belangrijkste houvast (zie paragraaf 5).

Onder normale omstandigheden beoordeelt de raad van toezicht de onderdelen van het beleid volgens een vooraf afgesproken cyclus die is vastgelegd in de jaarkalender. Bij uitzondering kan de raad van toezicht, indien de raad dit nodig acht vanuit zijn verantwoordelijkheid, afwijken van de afgesproken cyclus en kan de raad van toezicht het college van bestuur eerder om een rapportage vragen.

Het toezicht is zo algemeen mogelijk, om de beleidsruimte voor het college van bestuur zo ruim mogelijk te maken. Op specifieke thema's kunnen raad van toezicht en college van bestuur afspraken maken, om meer in detail gegevens op te vragen en te beoordelen. In ieder geval is onderdeel van het toezicht de goedkeuring van het strategisch beleid, en de beoordeling van de doelmatigheid van de besteding van middelen.

Werkgever

In deze rol evalueert en stimuleert de raad van toezicht het functioneren en de persoonlijke ontwikkeling van het college van bestuur. De beoordeling van individuele leden van het college van bestuur vindt plaats tijdens individuele jaargesprekken, op basis van persoonlijke ontwikkelingsdoelen.

De resultaten van het bestuurlijk beleid worden als gezamenlijke verantwoordelijkheid besproken en beoordeeld, in het kader van het collegiale karakter van het college van bestuur. De basis voor dit gesprek vormen de oordelen van de raad van toezicht naar aanleiding van de verantwoording, zoals die door het jaar heen heeft plaatsgevonden. Hiervoor wordt een jaarcyclus van verantwoording afgesproken (zie betreffende bijlage).

Klankbord en sparringpartner

Dit is de adviesfunctie van de raad van toezicht voor het college van bestuur, vanuit de expertise van leden van de raad van toezicht. Dit advies wordt in wisselwerking tussen bestuur en toezicht gegeven; beide partijen kunnen het initiatief nemen om advies te vragen dan wel te geven. Een advies van de raad van toezicht kan nooit als bindende aanwijzing voor het college van bestuur worden gegeven. De raad van toezicht draagt er zorg voor, dat er geen verwarring met zijn oordelende rol (toezichthouder in smalle zin) kan ontstaan.

Netwerker: interne en externe verbinding

In zijn rol als netwerker onderhoudt de raad van toezicht, in afstemming met het college van bestuur, contact met relevante interne en externe belanghebbenden, zoals de GMR,

schooldirecteuren, gemeente, regionale partners en bedrijfsleven. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door middel van het afleggen van schoolbezoeken of bijwonen van bijeenkomsten. Dit contact is gericht op het achterhalen van informatie in brede zin, niet om het controleren van de bestuurder. Deze informatie betreft de langetermijnverwachtingen en perspectieven op het beleid in brede zin van deze belanghebbenden. De raad van toezicht beschouwt deze contacten als belangrijke bronnen, om informatie op te halen waarmee de raad besluiten kan onderbouwen.

De raad van toezicht houdt in deze contacten steeds de juiste balans tussen verbinding en distantie en draagt er zorg voor dat er in deze contacten geen verwarring ontstaat over de rol van de raad van toezicht, en het doel van het contact.

3.2 Verantwoordelijkheden van het college van bestuur

Ter onderscheid van de verantwoordelijkheden van de raad van toezicht, worden expliciet de volgende verantwoordelijkheden aan het college van bestuur toegeschreven:

- Het ontwikkelen van een ambitieuze missie en visie op Montessori-onderwijs in de context van het werkgebied (Zuid-Holland), gericht op goed onderwijs voor de kinderen die aan de scholen van Montessori Onderwijs Zuid-Holland zijn toevertrouwd
- Het betrekken van sleutelbelanghebbenden (*key stakeholders*) in dit proces van visie-ontwikkeling
- Het vertalen van deze missie/visie in een strategie, met organisatiedoelen op korte en lange termijn, zodanig dat het voortbestaan van de stichting gegarandeerd is
- Het borgen van de zorg voor de kwaliteit van onderwijs en de benodigde processen en systemen

De taken en verantwoordelijkheden van het college van bestuur staan apart omschreven in het Reglement College van Bestuur Montessori Onderwijs Zuid-Holland.

4. Werkwijze van de raad van toezicht en samenwerking met college van bestuur

4.1 Uitgangspunten

Voor de eigen werkwijze van de raad van toezicht en het samenspel met het college van bestuur hanteert de raad van toezicht de volgende uitgangspunten.

- **Vertrouwen**
In de relatie tussen college van bestuur en raad van toezicht wordt uitgegaan van wederzijds vertrouwen in elkaars integriteit en professionaliteit.
- **Samenwerken aan gezamenlijk doel voor kinderen en medewerkers**
Raad van toezicht en college van bestuur werken samen als een team, gericht op een gezamenlijk overkoepelend doel, gericht op goed onderwijs voor kinderen en een professionele organisatie voor medewerkers. Hierbij heeft ieder gremium duidelijk onderscheiden rollen en bevoegdheden. De raad van toezicht maakt in de onderlinge dialoog ruimte voor verschillende meningen en inzichten, maar spreekt naar het college van bestuur, en de interne en externe stakeholders met één mond.
- **Constructief werken, gelijkwaardigheid**
De houding van de raad van toezicht naar het college van bestuur is kritisch-constructief en houdt daarbij altijd de realisatie van de langetermijn-doelstellingen van de organisatie in het oog. In het onderlinge gesprek is sprake van gelijkwaardigheid, behoudens de momenten waarop een expliciet oordeel van de raad van toezicht nodig is, vanuit zijn controlerende en evaluerende rol.
- **Open dialoog, transparantie, helderheid**
Meningsvorming en besluitvorming vinden plaats in een open en kritisch dialoog waarin controversieel gevoerde discussies als nuttig worden beschouwd. Dat vereist een zorgvuldige voorbereiding en een onderzoekende houding van de leden en heldere conclusies en besluiten die vervolgens eenduidig naar buiten worden gebracht.
- **Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen over maatschappelijk belang aan stakeholders**
Raad van toezicht en college van bestuur voelen zich samen verantwoordelijk voor het realiseren van de maatschappelijke verwachtingen die door de sleutel-belanghebbenden (*key stakeholders*) bij Montessori Onderwijs Zuid-Holland worden neergelegd. Primair geeft het college van bestuur verantwoording over beleidskeuzes en de realisatie van dat beleid. De raad van toezicht maakt expliciet op welke manier zij hierop toezicht houdt en een oordeel geeft over het bestuur. Hierin spelen ijkpunten een belangrijke rol (zie paragraaf 5).
Als *key stakeholders* worden gezien huidige en toekomstige (potentiële) ouders en medewerkers. In beide gevallen is de dialoog met deze stakeholders gericht op het realiseren op lange termijn van de (Montessori-)kernwaarden van het onderwijs. Dit ter onderscheid van de individuele kortetermijn-belangen van beide groepen.

4.2 Werkwijze van de raad van toezicht

Samenstelling en werving nieuwe leden

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat ze een voldoende diversiteit kent in deskundigheden en achtergronden van de leden. Deze diversiteit wordt bewaakt door een profiel op te stellen voor de werving van nieuwe leden, waarover zowel college van bestuur, het directeurenoverleg en de GMR in staat wordt gesteld een advies uit te brengen. De GMR heeft daarnaast wettelijk het recht minimaal één lid van de RvT voor te dragen.

Onafhankelijkheid en vermijden van belangenverstremgeling

De toezichthouders hebben geen zakelijke of familiale binding met (delen van) de organisatie. De leden functioneren zonder last of ruggespraak en vertegenwoordigen in de raad van toezicht geen achterbannen. Iedere schijn van belangenverstremgeling wordt door leden van de raad van toezicht vermeden.

Vergaderingen

De agenda voor de vergadering van de raad van toezicht wordt opgesteld in overleg met het college van bestuur. Hiertoe hebben de voorzitters van de raad van toezicht en college van bestuur periodiek overleg.

Reflectie en evaluatie

De raad van toezicht evalueert structureel het eigen functioneren. Aan het eind van iedere vergadering vindt een korte evaluatie plaats. Minimaal wordt jaarlijks het eigen functioneren geëvalueerd aan de hand van de bepalingen in dit toezichtskader. Eens in de drie jaar vindt deze zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een externe deskundige.

De RvT streeft ernaar periodiek af te stemmen met andere raden van toezicht, bijvoorbeeld in de vorm van een collegiale visitatie.

De leden van de raad van toezicht ontwikkelen hun professionaliteit structureel en in onderlinge afstemming. Een ander wordt vastgelegd in een professionaliseringsplan voor de raad van toezicht.

Verantwoording door de raad van toezicht

Jaarlijks legt de raad van toezicht schriftelijk verantwoording af van zijn taakuitvoering. Dat verslag maakt deel uit van het jaarverslag van de stichting. Het verslag van de raad van toezicht is meer dan een opsomming van activiteiten en formele verantwoordelijkheden. Het beschrijft de verantwoording van de taakuitvoering gericht op de mate waarin het toezicht in de voorbije periode van toegevoegde waarde is geweest voor de organisatie.

4.3 Samenwerking met college van bestuur

De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Behoudens de vereiste goedkeuringen die zijn afgebakend in de statuten, heeft het college van bestuur a priori beleidsvrijheid in het nemen van beleidsinitiatieven.

De raad van toezicht ziet toe op dit beleid, en de resultaten ervan, door structureel en systematisch informatie en rapportages, die worden verstrekt door het college van bestuur, te bespreken en beoordelen. Hieronder worden de aspecten van deze samenwerking nader toegelicht.

Heldere verwachtingen vooraf

De Raad van toezicht maakt zo veel mogelijk van te voren zijn verwachtingen helder ten aanzien van het functioneren van het college van bestuur en het te realiseren beleid. Deze verwachtingen worden geëxpliciteerd in de ijkpunten (zie paragraaf 5).

Informatievoorziening en -inwinning

Het college van bestuur is de primaire informatiebron van de raad van toezicht. Hiertoe wordt een cyclus van rapportage en verantwoording afgesproken. Daarnaast vormt de raad van toezicht zich onafhankelijk van het bestuur een oordeel over het beleid. Deze informatiebronnen zijn bijvoorbeeld:

- Het gesprek met de GMR (minimaal twee keer per jaar)
- Periodiek overleg met de schooldirecteuren
- Overleg met de accountant over de jaarrekening
- Periodiek schoolbezoek

Deze lijst is niet uitputtend. Het inwinnen van informatie bij derden gebeurt in een goed overleg met het college van bestuur om misverstanden en wantrouwen te voorkomen.

Cyclus van rapportage en verantwoording

Alle aspecten van het bestuursbeleid worden in een jaarlijkse cyclus besproken, aan de hand van een omvattende set ijkpunten. Hiertoe wordt een jaarplanning gemaakt, waarin aangegeven wordt welke thema's en welke bijbehorende ijkpunten op welk moment in de vergadering van de raad van toezicht aan de orde zijn.

Sommige thema's (zoals financiën) zullen vaker terugkomen. Bij ieder vergadering zal duidelijk worden gemaakt of een thema ter informatie en/of advisering wordt besproken, of dat er een rapportage ter beoordeling door de raad van toezicht wordt voorgelegd.

Dialogoog en redelijke interpretatie

Het college van bestuur bepaalt welke indicatoren worden gekozen ter verantwoording van het beleid en welke onderliggende gegevens en documenten worden toegestuurd. De indicatoren en bijbehorende gegevens worden gezien als een nadere interpretatie van de afgesproken ijkpunten. Raad van toezicht en college van bestuur voeren een dialoog aan de hand van de rapportage die door het college van bestuur wordt aangeleverd. In dit gesprek kan de raad van toezicht om nadere toelichting vragen. Vragen die de raad van toezicht stelt, zijn mede gebaseerd op eerdere (informele) informatie die de raad van toezicht heeft verkregen.

Op basis van deze dialoog beoordeelt de raad van toezicht de redelijkheid van de indicatoren, de passendheid van de gegevens, en de mate waarin deze gegevens voldoende voortgang laten zien. Door hierover een expliciet oordeel te geven vervult de raad van toezicht zijn controlerende taak (toezichthouder in smalle zin, zie paragraaf 3).

Beoordeling van het bestuur

De beoordelingen van deelrapportages door het jaar heen vormen de basis voor de jaarlijkse beoordeling van het bestuur. Naast de beoordeling van het beleid aan de hand van algemene ijkpunten kunnen college van bestuur en raad van toezicht voor ieder jaar specifieke speerpunten of prioriteiten afspreken, en ook persoonlijke ontwikkelingsdoelen voor leden van het college van bestuur stellen.

5. IJkpunten voor het toezicht

Als basis voor de dialoog tussen college van bestuur en raad van toezicht dienen onderstaande ijkpunten. Zij geven zowel aan wat de belangrijkste onderwerpen zijn voor het toezicht, als wat daarbij de verwachtingen zijn over wat er door het college van bestuur gerealiseerd wordt op die onderwerpen. Daarmee maakt de raad van toezicht zijn verwachtingen vooraf kenbaar, en ontstaat de beleidsruimte voor het college van bestuur. Binnen die beleidsruimte kan het college van bestuur beleidsinitiatieven nemen.

De ijkpunten dienen tevens als basis voor de verantwoording van het beleid van Montessori Onderwijs Zuid-Holland naar de belangrijkste stakeholders, met betrekking tot de maatschappelijke opdracht van de instelling.

Er wordt onderscheid gemaakt in ijkpunten voor beoogd resultaat, en ijkpunten voor kaders bij de uitvoering.

5.1 IJkpunten voor beoogd resultaat

Kenmerken van goed onderwijs

Leerlingen

- vinden het fijn om op school te zijn
- leren de vaardigheden die ze nodig hebben voor de toekomst
- kunnen omgaan met tegenslag en teleurstelling

Montessori-waarden

Leerlingen:

- Worden benaderd vanuit hun individuele talenten en mogelijkheden
- Ontwikkelen zelfdiscipline en zelfsturing
- Ontwikkelen zelfstandigheid
- Leren verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf en hun omgeving
- Leren bij te dragen aan de gemeenschap

5.2 IJkpunten voor kaders voor de uitvoering

Overkoepelend kader

Het college van bestuur voorkomt dat iemand binnen Montessori Onderwijs Zuid-Holland onwettig, onzorgvuldig of onethisch handelt.

Financiën en beheer

Het college van bestuur voorkomt dat:

- de continuïteit van bedrijfsvoering in gevaar komt
- gebouwen onvoldoende uitgerust zijn om de het beoogde resultaat te realiseren

Wetten en regels

Het college van bestuur voorkomt dat:

- wetten onvoldoende nageleefd worden
- onvoldoende aan het kader van de Montessorivereniging voldaan wordt

Kwaliteit

Het college van bestuur voorkomt:

- dat niet voldaan wordt aan de minimale eisen van de Onderwijsinspectie
- dat de vorm van het onderwijs het bereiken van resultaten in de weg staat
- dat het gesprek over voortdurende verbetering van kwaliteit stagneert

Medewerkers/personeel

Het college van bestuur voorkomt:

- dat medewerkers in hun gedrag zich onvoldoende bewust zijn van hun voorbeeldfunctie wat betreft de Montessori-waarden
- dat medewerkers onvoldoende competent zijn
- dat medewerkers niet zelf verantwoordelijkheid voor hun onderwijsaanpak kunnen nemen
- dat er onvoldoende zicht is op de ontwikkeling van kwaliteit van personeel

Stakeholders

Het college van bestuur voorkomt dat interne en externe belanghebbenden onvoldoende betrokken worden.

Imago, cultuur en identiteit

Het college van bestuur voorkomt:

- dat de Montessori-identiteit verwatert
- dat scholen van MZH een negatief imago krijgen
- dat het Montessori-merk onvoldoende aantrekkingskracht heeft
- dat ouders onvoldoende de kenmerken van de MZH-identiteit in de praktijk herkennen

6. Jaarplanning van het toezicht

De raad van toezicht vergadert in beginsel vijf keer per jaar. Deze vergaderingen worden ingepland op een jaarkalender, waarbij rekening wordt gehouden met onderstaande activiteiten. Jaarlijks wordt deze jaarkalender herijkt.

- Tenminste één vergadering wordt gehouden ter goedkeuring van het jaarverslag, bespreking van het accountantsverslag en de managementletter in aanwezigheid van de accountant van de stichting en één vergadering ter goedkeuring van de begroting voor het komende jaar.
- Vier keer per jaar wordt aan de hand van kwartaalrapportages de voortgang van de organisatieontwikkeling besproken.
- In de jaarplanning wordt afgesproken over welke inhoudelijke aspecten van toezicht, op welk moment van de raad van toezicht een oordeel wordt gevraagd, zodat expliciet duidelijk is vanuit welke rol de raad van toezicht met het college van bestuur spreekt.
- Twee keer per jaar spreekt (een delegatie van) de Raad van toezicht met de GMR, eens per jaar met het directeurenoverleg en eens in de vier jaar met de onderwijsinspectie (in het kader van het regulier toezicht van de Inspectie). Daarnaast legt (een delegatie van) de raad van toezicht met enige regelmaat schoolbezoeken af.
- De raad van toezicht evalueert het eigen functioneren aan het einde van iedere vergadering (kort) en eens per jaar uitvoerig. De jaarlijkse evaluatie kan deels zonder aanwezigheid van het college van bestuur plaatsvinden.
- Tenminste een keer per jaar komt de raad van toezicht voor een uitgebreide inhoudelijke discussie bijeen. Het college van bestuur participeert aan deze bijeenkomst.
- Jaarlijks wordt het functioneren van het college van bestuur geëvalueerd. Hiertoe spreken college van bestuur en raad van toezicht een procedure af, die gebaseerd is op de bepalingen in paragraaf 4.3 in dit toezichtskader.

Bijlagen: Overzicht van documenten die betrekking hebben op toezicht, bestuur en management

- Reglement College van Bestuur (bijlage 1)
- Functiebeschrijvingen College van bestuur (bijlage 2)
- Managementstatuut (bijlage 3)
- Procedure werving en selectie leden Raad van Toezicht (bijlage 4)
- Profiel leden Raad van Toezicht (bijlage 5)
- Reglement Raad van Toezicht (bijlage 6)
- Klokkenluidersregeling (bijlage 7)

Richtinggevende documenten

- Werkgeverschap Raad van Toezicht (als nadere uitwerking van betreffende bepalingen in dit toezichtskader) (bijlage 8)
 - o Jaarlijkse bestuursafspraken, afgeleid van ijkpunten
- Format kwartaal- en verantwoordingsrapportages college van bestuur (bijlage 9)