

**Vereniging Samenwerkingsverband Voortgezet (Speciaal) Onderwijs  
Midden-Holland en Rijnstreek**

**Toezichtskader**

**Preambule**

Dit toezichtskader is vastgesteld op basis van artikel 10, lid 6, van de statuten van de Vereniging Samenwerkingsverband Voortgezet (Speciaal) Onderwijs Midden-Holland en Rijnstreek. Aan de hand van dit kader vindt binnen de vereniging door de algemene vergadering (hierna te noemen: AV) het intern toezicht plaats op het beleid van de directeur-bestuurder (hierna te noemen: DB) en op de besturing van en de gang van zaken binnen de vereniging.

De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat een exemplaar van dit toezichtskader digitaal en/of in het kantoor van de vereniging ter inzage beschikbaar is op een voor eenieder toegankelijke plaats.

**Balans tussen 'Trust me' en 'Prove me'**

De verhouding tussen intern toezicht en bestuur binnen de vereniging is gestoeld op vertrouwen. Dit is een centraal begrip in de relatie. Het vertrouwen moet wederzijds zijn. De AV heeft er vertrouwen in dat de directeur-bestuurder de organisatie goed bestuurt. De DB heeft er vertrouwen in dat de AV op een adequate manier toezicht houdt. Dit vertrouwen is geen blind vertrouwen, maar gegrond vertrouwen. Het gedrag van de ander moet van dien aard zijn dat het vertrouwen terecht blijkt te zijn. Vragen om en afleggen van verantwoording is een belangrijk middel om aan vertrouwen te bouwen.

Vertrouwen is de verwachting dat de wederpartij zich houdt aan zijn woord en gewekte verwachtingen honoreert. Het gaat daarbij vooral om de manier waarop men omgaat met verantwoordelijkheden binnen gestelde kaders. Het gaat om het gedrag, de woorden en de houding. Vertrouwen blijkt uit de integriteit, onafhankelijkheid, eerlijkheid en transparantie van de DB c.q. (leden van de) AV.

Het is steeds zoeken naar een balans. Wanneer angst van de AV om niet 'in control' te zijn doorslaat, wordt een situatie gecreëerd waarbij de handelingsruimte van de DB dermate klein wordt dat dit ten koste gaat van de creativiteit en ondernemersgeest binnen de vereniging. Wanneer het vertrouwen door incidenten daalt, zal de behoefte aan monitoring sterker worden en zal het intern toezicht meer gedetailleerd plaatsvinden. Dit gaat ten koste van de bestuurlijke slagkracht.

Wanneer echter de AV niet duidelijk is in zijn verwachtingen en deze onvoldoende heeft geëxpliciteerd en in blind vertrouwen de DB volgt, ontstaat er een onverantwoorde situatie, niet alleen voor de vereniging als geheel, maar ook voor de AV en voor de DB. Immers wanneer de verwachtingen niet of onduidelijk zijn gekaderd, valt ook een eerlijk en realistisch beoordelingskader over het functioneren van de DB weg. De DB wordt dan beoordeeld op impliciete en niet breed gedeelde verwachtingen, met alle gevolgen van dien.

De AV en de DB willen als partners, met elk hun onderscheiden statutaire verantwoordelijkheden, zoeken naar een goed evenwicht tussen vertrouwen geven en controle uitoefenen. Dit wordt mogelijk door op een aantal domeinen van toezicht duidelijk te maken op welke wijze de DB wordt gemonitord.

De AV heeft de intentie bij het intern toezicht een sterk accent te leggen op het monitoren van de hoofdlijnen van beleid en minder aandacht te besteden aan operationele zaken.

De DB moet zorgdragen voor een adequate invulling van de PDCA-cyclus om de AV in staat te stellen toezicht te houden op bestaan, opzet en werking van het vastgestelde beleid.

Bij de planvorming moet worden gewerkt met SMART geformuleerde beleidsdoelen. Het beleid moet daadwerkelijk worden uitgevoerd en de resultaten moeten meetbaar zijn.

Door middel van rapportages dient een heldere terugkoppeling plaats te vinden over de voortgang van de activiteiten van de vereniging en over afwijkingen ten opzichte van beoogde doelstellingen.

Tenslotte is er bij de AV behoefte aan inzicht in de acties die door de DB worden ondernomen om op geconstateerde afwijkingen bij te sturen.

## Beoordelingsdomeinen

In dit toezichtskader worden zes domeinen beschreven voor de uitvoering van het intern toezicht.

Deze domeinen zijn:

- Werkwijze binnen de vereniging
- Functioneren directeur-bestuurder
- Opdracht en resultaten
- Strategische en operationele risico's
- Financieel beheer
- Zelfevaluatie AV

Daarnaast is wat betreft de component gedrag een onderdeel opgenomen met 'early warning' signalen.

Het toezichtskader biedt voor de AV de mogelijkheid om aan de DB de juiste vragen te stellen in het kader van zijn toezichthoudende taak.

### **Domein 1: Werkwijze binnen de vereniging**

Aan de hand van onderstaande vragen wordt getoetst of de gewenste werkwijzen in de dagelijks praktisch worden toegepast:

- Zijn de stukken waarover een besluit wordt genomen het eindproduct van een zorgvuldig proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (onder andere door het nemen van voldoende tijd, het zorgen voor breed draagvlak en het zorgen voor eenduidigheid in begrippen en taal)?
- Worden de te nemen besluiten consequent getoetst aan de doelstellingen van de vereniging c.q. de belangen van de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften?
- Wordt er gewerkt met een beleidsagenda en bestaat er inzicht in de urgentie van de schooldirecteuren?
- Wordt er voldoende ruimte geboden voor participatie in de beleidsvorming, onder andere door het instellen van inhoudelijke werkgroepen?
- Wordt er binnen de vereniging zorgvuldig gecommuniceerd en wordt een cultuur gecreëerd waarin met elkaar en niet over elkaar wordt gesproken, waarin partijen elkaar bij verstoringen actief opzoeken en verstoringen zo snel mogelijk tot een oplossing proberen te brengen?
- Wordt er voldoende tijd genomen om na te gaan of de vereniging nog op de juiste koers zit, om gezamenlijk 'momenten van de waarheid' te bespreken en om te toetsen of de werkwijzen consequent wordt gehanteerd?
- Zijn de rollen van de verschillende gremia binnen de vereniging (AV, DB, commissies, werkgroepen, adviesgroepen etc.) voldoende geëxpliciteerd en wordt de rolvastheid gewaarborgd?

### **Domein 2: Functioneren directeur-bestuurder**

Mede aan de hand van onderstaande vragen wordt het functioneren van de DB getoetst:

- Functioneert de DB volgens het voor hem vastgestelde functieprofiel en voldoet hij aan de daarin voor hem vastgestelde competenties (bestuurlijk vermogen)?
- Hanteert de DB op een correcte wijze de spel- en gedragsregels, zoals deze zijn beschreven in de statuten en andere documenten van de vereniging?
- Wordt op een juiste wijze gebruik gemaakt van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die op grond van de statuten aan de DB zijn toegekend?
- Geeft de DB op de gewenste wijze uitvoering aan de opdracht zoals die is geformuleerd in de statuten, ondersteuningsplan en andere beleidsdocumenten van de vereniging?
- Verstrekt de DB aan de AV tijdig gevraagd en ongevraagd alle informatie over onderwerpen die voor een goed functioneren van de AV naar het oordeel van de AV nodig of dienstig zijn?
- Stelt de DB de door de AV ingestelde Remuneratiecommissie in staat om haar reglementaire taken naar behoren uit te voeren?

### **Domein 3: Opdracht en resultaten**

Mede aan de hand van onderstaande vragen vindt de toetsing plaats met betrekking tot de maatschappelijke prestaties en de rechtmatigheid, efficiency, integriteit en kwaliteit van de dienstverlening:

- Voldoet de vereniging aan de wettelijke taken; waaruit blijkt dat?
- Realiseert de vereniging de ambities en doelstellingen zoals geformuleerd in de statuten en het ondersteuningsplan; waaruit blijkt dat?
- In hoeverre zijn in het afgelopen jaar de gewenste resultaten behaald en op welke wijze is dat gemeten:
  - Is er in het afgelopen jaar sprake geweest van geschillen? Zo ja, wat was de aard van deze geschillen en hoe zijn deze tot een oplossing gekomen?
  - Zijn er in het afgelopen jaar bezwaarschriften ingediend betreffende beslissingen over de toelaatbaarheid? Zo ja, hoeveel bezwaarschriften zijn er ingediend en wat was de uitkomst van de desbetreffende procedures?
  - Zijn er in het afgelopen jaar klachten ingediend? Zo ja, wat was de aard van deze klachten en wat was de uitkomst van de desbetreffende procedures?
  - Zijn er in het afgelopen jaar tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd? Zo ja, wat waren daarvan de resultaten?
  - Zijn er in het afgelopen jaar evaluaties uitgevoerd met betrekking tot het functioneren van (onderdelen van) het samenwerkingsverband (in elk geval de kwaliteit van de leerlingenondersteuning op de scholen)? Zo ja, wat waren daarvan de resultaten?
- Welke interventies heeft de DB in het afgelopen jaar ondernomen om het functioneren van het samenwerkingsverband te optimaliseren c.q. de beoogde resultaten te bereiken?

### **Domein 4: Strategische en operationele risico's**

Mede aan de hand van onderstaande vragen worden de strategische en operationele risico's en de door de DB genomen beheersingsmaatregelen getoetst:

- Welke strategische en operationele risico's worden onderkend door de DB?
- Welke beheersingsmaatregelen heeft de DB getroffen om de kans van optreden en de mogelijke impact van die risico's te minimaliseren?
- Worden de risicoanalyse en beheersingsmaatregelen onafhankelijk beoordeeld; door wie?
- In hoeverre is er naar de mening van de DB sprake van risico's in samenwerkingsrelaties (schoolbesturen, lokale overheden, zorginstellingen, ouders/leerlingen, etc.) en op welke wijze worden deze beheerst?
- Op welke wijze is binnen de vereniging de bescherming van de persoonsgegevens gewaarborgd en hebben zich op dat punt het afgelopen jaar incidenten voorgedaan? Zo ja, wat was de aard van deze incidenten en hoe zijn deze tot een oplossing gekomen?

### **Domein 5: Financieel beheer**

Mede aan de hand van onderstaande vragen wordt het financieel beheer van de vereniging getoetst:

- Zijn er normen gedefinieerd om de financiële continuïteit van de vereniging te waarborgen (in elk geval financiële kengetallen) en zo ja, welke?
- Beschikt de vereniging naar de mening van de DB over voldoende geldmiddelen voor de bekostiging van de wettelijke taken en de uitvoering van de in het ondersteuningsplan geformuleerde ambities en doelstellingen?
- Is er voldoende zicht op het verloop van de uitputting van de budgetten en de investeringen op scholen- en verenigingsniveau?
- Worden de aanbevelingen van de controller en de externe accountant (tijdig) opgevolgd?
- Stelt de DB de door de AV ingestelde Auditcommissie in staat om haar reglementaire taken naar behoren uit te voeren?

### **Domein 6: Zelfevaluatie AV**

Mede aan de hand van onderstaande vragen wordt het functioneren van de AV geëvalueerd:

- Hanteert de AV op een correcte wijze de spel- en gedragsregels, zoals deze zijn beschreven in de statuten en andere documenten van de vereniging?

- Wordt op een juiste wijze gebruik gemaakt van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die op grond van de statuten aan de AV zijn toegekend?
- Vervult de AV de vier kernrollen (toezichthouder, werkgever, klankbord en netwerkpartner) en is er een goede balans tussen deze rollen en bijbehorende taken?
- Heeft de AV het over zaken die van wezenlijk belang zijn?
- Zijn de onderlinge relaties binnen de AV, de relatie met de DB en het gedrag van de AV zodanig dat de taken goed kunnen worden uitgevoerd?

### **'Early warning' signalen**

Onderstaande signalen van stakeholders of anderszins kunnen aanleiding zijn voor de AV om het toezichtregime tijdelijk aan te passen en om te schakelen naar verscherpt toezicht. Het is hierbij voor de AV van belang dat signalen snel kunnen worden omgezet in verder en dieper doorvragen en dat de DB kan worden uitgenodigd tot het geven van nadere informatie en het voeren van overleg.

Mogelijke signalen:

- De exploitatie wijkt ver af van begroting en prognose.
- De cijfers zijn haast te mooi en te precies conform begroting.
- Het door de DB benadrukken van externe oorzaken naar aanleiding van interne analyses.
- Potentiële problemen worden gebagatelliseerd of zelfs geridiculiseerd.
- De AV wordt te laat of onjuist geïnformeerd.
- De DB reageert defensief of laat zich herhaaldelijk verrassen.
- Adviezen in de managementletter van de externe accountant en/of andere adviseurs worden niet (tijdig) opgevolgd.
- Uitstellen of afzeggen van overleg met door de AV ingestelde commissies.
- Voelbare spanningen tussen (leden van) de AV en de DB (non-verbaal, lichaamstaal).
- Signalen vanuit de ondersteuningsplanraad.
- Signalen vanuit vertegenwoordigingen van ouders en/of leerlingen; verzoek om contact.
- Signalen van *critical friends*.
- Hoog personeelsverloop in de organisatie.
- Geruchten in de pers, netwerken of wandelgangen.
- Irrationele tijdsbesteding van de DB.
- Disfunctioneel gedrag van de DB (statussymbolen, hofhouding, populair publiek optreden, grillig humeur, snel geïrriteerd of quasi opgewekt, veranderend uitgavenpatroon).
- Overmoed, het presenteren van steeds driestere plannen (vlucht naar voren om de echte problemen te camoufleren).
- Signalen vanuit overige stakeholders, zoals ministerie van OCW, Inspectie van het Onderwijs, lokale overheid (gemeenten), IB-Groep, koepelorganisaties, vakbonden, ouder- en leerlingorganisaties, media.

### **Werkwijze DB-AV**

In de Algemene Vergaderingen wordt door de DB schriftelijk verantwoording afgelegd over de meetpunten, zoals beschreven bij de hiervoor genoemde domeinen van toezicht.

Door middel van periodieke rapportages heeft de DB de mogelijkheid ook tussentijds schriftelijk en/of mondeling aan de AV over relevante zaken te rapporteren.

Indien daartoe aanleiding bestaat, bijvoorbeeld bij calamiteiten, worden de leden van de AV tussentijds geïnformeerd. Deze informatie kan per e-mail of per brief worden verstrekt.

*Aldus vastgesteld in de Algemene Vergadering van Vereniging Samenwerkingsverband Voortgezet (Speciaal) Onderwijs Midden-Holland en Rijnstreek, gehouden op 29 mei 2018 te Gouda.*

De voorzitter van de vergadering voornoemd,



R.W. den Hartog