



NijkampConsult

Diepte sessie

Raad van Toezichtmodel

Passend onderwijs

3-12-2015

Harry Nijkamp



Kennismaking





Wat gaan we doen?

- Inzoomen op RvT-model
- Wat willen we graag bespreken?
 - Dilemma's bespreken
 - Voor-en nadelen
- Leren van elkaar
- Hoe kan het morgen beter?
- Wat is daarvoor nodig?



Thema's

- Werking RvT model (2 varianten)
- Dilemma's inventariseren en bespreken
- Valkuilen voor bestuurder SWV
- Tips voor bestuurder SWV
- Tips voor RvT SWV
- Algemene noties over good governance



Wat wil je graag bespreken?

- Inzicht in toepassing model
- Dilemma's
- Knelpunten
- Ervaringen



Hoe werkt het Raad van Toezicht model door schoolbesturen?

- Vorm van organieke scheiding (two tier): twee gescheiden organen met elk eigen, afgebakende bevoegdheden
- Bestuurlijke bevoegdheden neergelegd bij College van Bestuur of bezoldigde bestuurder van het samenwerkingsverband
- Schoolbesturen of deel schoolbesturen houden toezicht op CvB/bestuurder SWV
- Opmerkingen:
 - durven loslaten*
 - hoe voorkomen dat in RvT schoolbestuurlijke belangen de boventoon voeren*
 - behoefte aan toezichtkader: hoe blijft RvT in control, wat verwachten we van bestuurder, verantwoording*

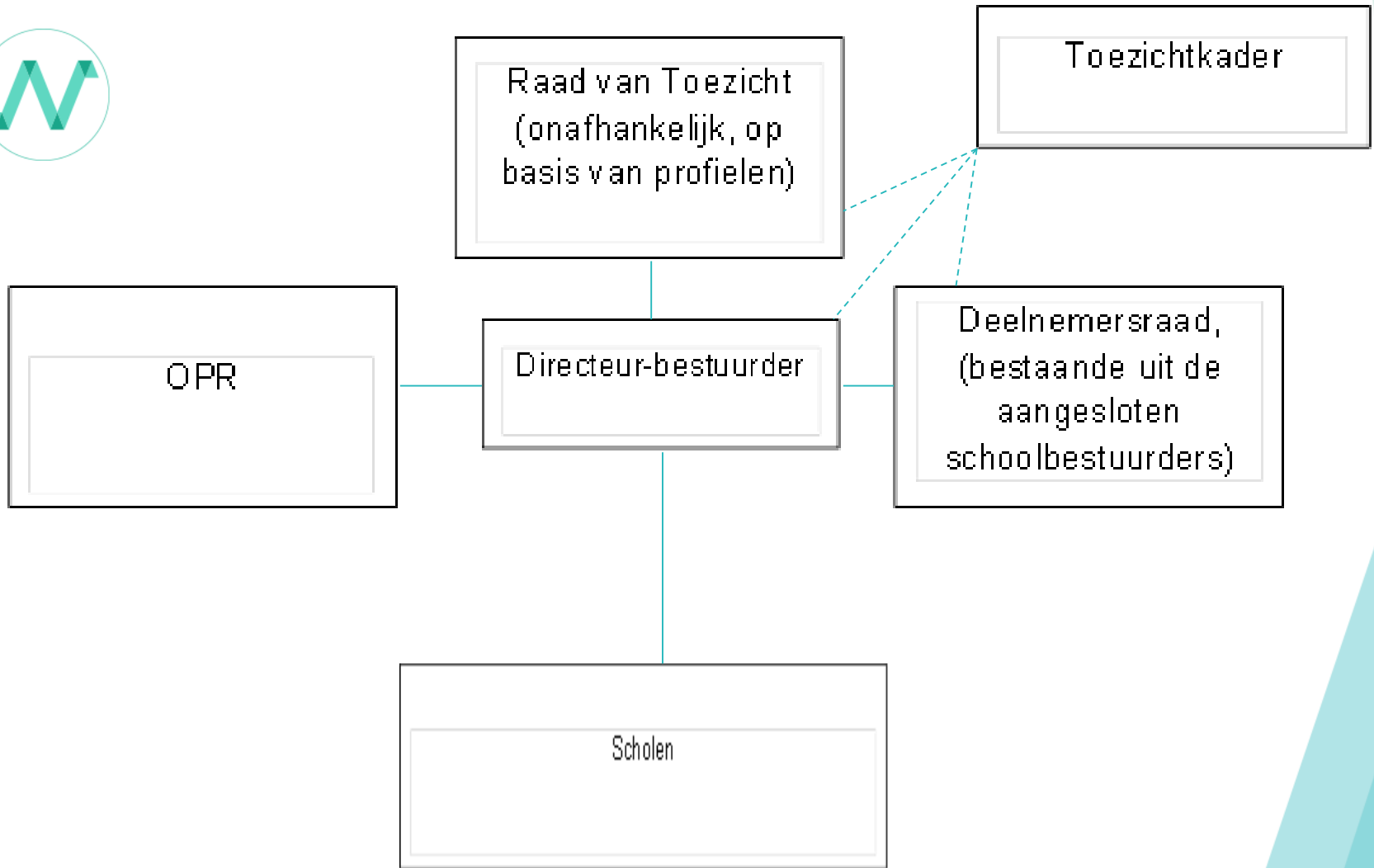


Dilemma:

- **Enerzijds:**
 - Hoe intern toezicht zuiver organiseren?
- **Anderzijds:**
 - Hoe schoolbesturen voldoende invloed en betrokkenheid geven?

Aanvulling bestaande modellen:

Raad van Toezichtmodel met deelnemersraad
(aanvulling op huidige landelijke modellen, via website beschikbaar)





RvT in verenigingsmodel

- Algemene ledenvergadering/ledenraad:
↓
- Raad toezicht
↓
- Bestuurder SWV



Hoe waarborgen positie schoolbesturen?

- Zitting in deelnemersraad/ledenraad
- Goedkeuring RvT van besluiten directeur-bestuurder pas na instemming deelnemersraad (en OPR resp. OOGO gemeenten) *in elk geval ondersteuningsplan, begroting*
- RvT toetst aan wettelijke en maatschappelijke opdracht, binnen de kaders van het Toezichtkader



Juridische verankering

- Goede juridische verankering bevoegdheden deelnemersraad/ledenraad in de statuten
- Toezichtkader voor de Raad van Toezicht, dat ook wordt gedragen door de deelnemersraad en als 'paraplu' dient voor alle bestuurlijke actoren: RvT, directeur-bestuurder en deelnemersraad



Rollen schoolbestuur in SWV

- Eigenaar
- Aangeslotene
- Deelnemer
- Belanghebbende
- Toezichthouder



Dilemma's tav:

- **Structuur**
 - Bevoegdheden/verantwoordelijkheden, doorzettingsmacht
- **Cultuur**
 - Rolbewustzijn, roldiscipline, petten,
 - Betrokkenheid, belangen



Klassieke benadering toezicht rollen

- Toezicht houden
 - Strategie goedkeuren
 - Begroting/jaarrekening
 - Managementrapportage
 - Risico-analyses
- Adviseren/sparren
- Werkgeversrol tav bestuurder



Toezicht houden: toezichtcyclus

- Vooraf
 - Begroting/ondersteuningsplan/jaarplan
- Tijdens
 - Monitoren, voortgangsrapportages, commissies (auditcommissie, kwaliteitscommissie)
- Achteraf
 - Verantwoordingsrapportages, jaarverslag



Toezicht houden

- Dus geen beleid maken
- Wie zijn actoren in beleidscyclus?
 - Eerst kader formuleren voor beleid:
 - Visie/missie/strategie/toezichtkader
 - Lange termijn focus (waar willen we heen)
 - Bestuurder verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en uitvoering
 - Inschakeling van directeurenberaad, beleidsgroep, staf



Hoe bevorder je rolvastheid bij RvT bestaande uit schoolbesturen?

- Voorzitter RvT als regisseur van toezichtproces
- Goed overleg bilateraal overleg vz RvT met bestuurder (benoemen als je ziet dat het niet rolzuiver gaat)
- Aanspreekcultuur ontwikkelen in RvT
- Korte zelfevaluatie aan einde vergadering
- Simulatie/serious game/rollen oefenen
- Toezichtkader ontwikkelen (kompas met WAT en HOE, spelregels)
- Belangen beter op tafel dan onder tafel (dus benoemen)



Tips voor de bestuurder SWV

- Alleen agenda punten opvoeren die ook thuishoren bij RvT
- Agenda boven de streep (formele besluitvorming) en onder de streep (informeel, sparren, thema's etc.)
- Goed bilateraal contact met vz RvT (klankbord) agenda-overleg
- Adviesrol RvT benutten door gericht een adviesvraag te stellen bij agenda onder de streep (toekomstgericht, ontwikkeling nieuw beleid).



Wat helpt bij SWV?

- Toezichtkader maken
 - Rollen bespreken
 - Wat wordt er van ons verwacht
- Werkwijze/Cultuur
 - Agenda, jaarkalender
 - Rol voorzitter, aanspreekcultuur
- Structuur
 - Rollen scheiden besturen, toezien
 - Rol schooldirecteurenberaad



Jaarkalender AB

Maand	Interne activiteit	Werkgevers Functie (richting directeur)	Goedkeuring (vooraf)	Verantwoording (achteraf)	Voortgang (lopend)	Ad hoc	Thema's/toekomst/ (evt met deskundige)
februari	Evaluatie toezichtkader Hoofdstuk 1 (legitimatie) en 4 (bestuur intern) toezichtkader			rapportage hfdst. 2 (bereikte vs beoogde resultaten)	Ondersteuning SWV: TLV, consultatieteam		nader te bepalen thema
april	Werkbezoek (bv cluster 3 school of jeugdzorginstelling)	voortgangsgesprek	Ondersteuningsplan		Personeelsbeleid, voortgang opdc, expertise-inzet,		thema
mei	studiedag			rapportage hfdst. 3 toezichtkader (over kaders en middelen-inzet)	Schoolniveau (basis- en extra ondersteuning)		thema
juni			jaarslag jaarrekening overleg met accountant		Ouders		thema
september	Consultatie stakeholders (maatschappelijke legitimatie) OPR (ouders) /gemeenten/jeugdzorg	Functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek			communicatie met externe organisaties/overleg		thema
november	benoemen accountant		jaarwerkplan begroting				Thema



Agenda RvT

Besluitvormend deel

- Opening
- Verslag vergadering d.d.....
- Acties nav vergadering d.d.....
- Goedkeuringsbesluiten (ter besluitvorming)
- Verantwoordingsrapportage (ter accordering)
- Interne aangelegenheden RvT (ter besluitvorming)
- Korte Evaluatie vergadering
- Sluiting
-

Niet-besluitvormend deel

- Voortgangsrapportage (ter informatie)
- Ad hoc rapportage (ter informatie)
- Thema-bespreking (opiniërend)



Rol interne toezichthouder

- Kijkt van buiten naar binnen
 - Wat verlangt de samenleving tav passend onderwijs?
- Heeft oog voor maatschappelijke dialoog met stakeholders
- Legt verantwoording af aan samenleving
 - Jaarverslag SWV: bestuursverslag + verslag toezichthouder
- Heeft maar 1 belang: het succes van de leerling die ondersteuning nodig heeft
- Geeft ruimte aan de bestuurder SWV en vraagt veantwoording





Toezichtkader

- Focus op urgent en lange termijn
- Onderscheid tussen doelen en middelen (tussen WAT en HOE)

3 belangrijke vragen voor SWV:

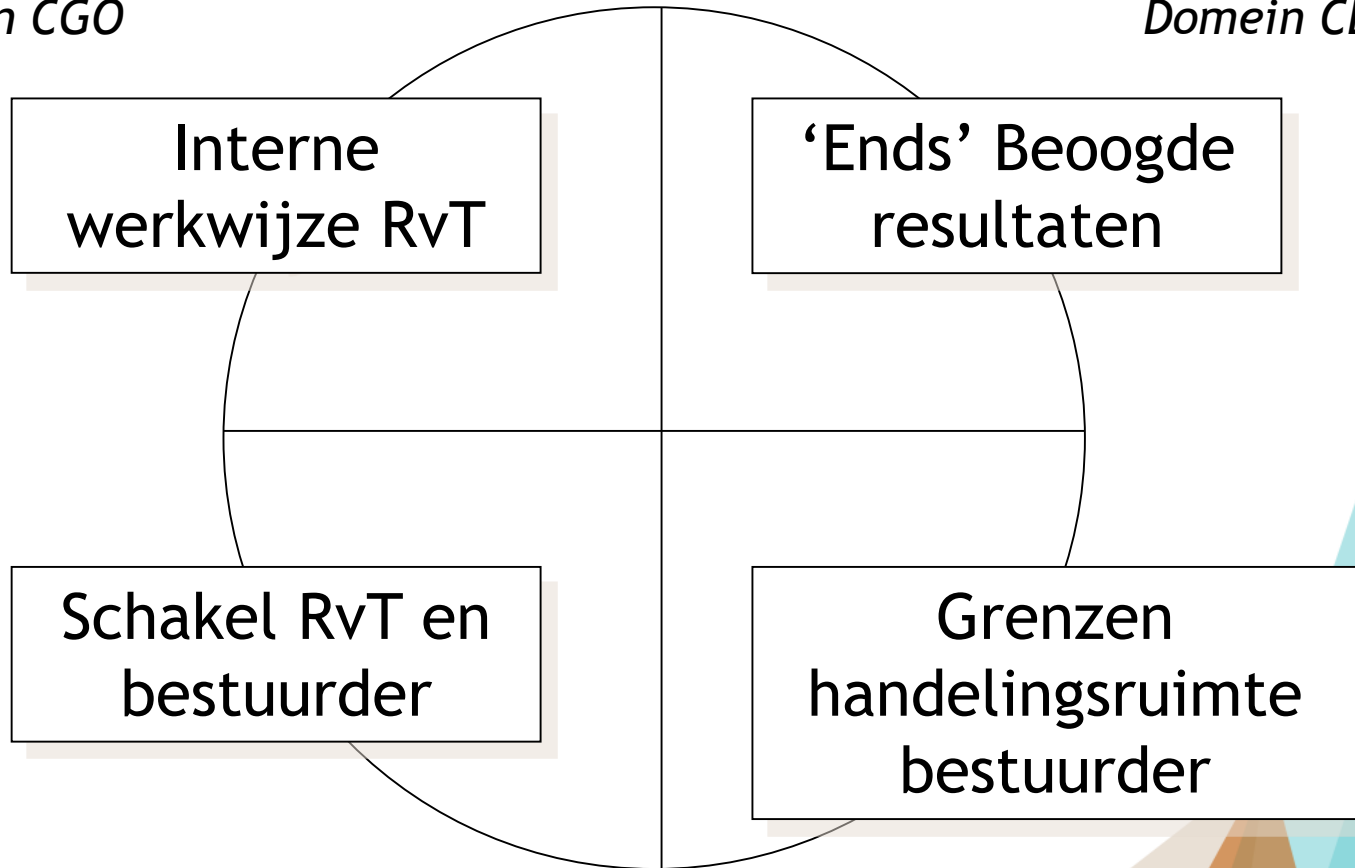
- Wat willen wij realiseren?
- Met welke middelen gaan we dat doen?
- Hoe gaat RvT daar toezicht op houden?



Vier kwadranten Toezichtkader

Domein CGO

Domein CEO





Schakel bestuurder - RvT

- Rapportagelijijn
 - Verantwoordingsrapportage
 - Voortgangrapportage
- Escalatieladder
- Doorzettingsmacht



Escalatieladder

- School houdt zich niet aan afspraken:
 - In toezichtkader een escalatieladder opnemen:
 - Stap 1 bestuur SWV richting schooldirecteur
 - Stap 2 richting schoolbestuur
 - Stap 3 melding in RvT evt te treffen maatregelen/deadline stellen (waarschuwing voor gevolgen)
 - Stap 4 bestuurder treft financiële sanctie (geen ondersteuningsmiddelen uitkeren, rekening van tlv verwijzing naar schoolbestuur etc.)
 - Stap 4b Bij RvT uit schoolbesturen: RvT schorst RvT-lid
 - Stap 5 arbitrage door landelijke arbitragecie



Interne werkwijze RvT

- Commissies uit RvT?
 - Auditcommissie
 - Kwaliteitscommissie
 - Remuneratiecommissie
- Agenda: boven de streep/onder de streep
- Jaarkalender en frequentie/onderwerpen
- Evaluatie
- Rol voorzitter
- Gedragsregels/Code Goed Bestuur



Wat levert een goed toezichtkader op?

- RvT weet wat er bereikt moet worden en voor wie, tegen welke kosten
- CvB weet waarover en wanneer gerapporteerd moet worden
- RvT is in control (op doelen en middelen)
- RvT-leden hebben dezelfde bril op (gezamenlijke criteria)
- De onderlinge spelregels binnen RvT zijn duidelijk en worden nageleefd



Relatie met RvT schoolbestuur

- Gescheiden verantwoordelijkheden en gescheiden organisaties (allebei moeten intern toezicht hebben)
- Schoolbestuurder in SWV heeft daar andere verantwoordelijkheid (dienen algemeen belang SWV)
- SWV is verbonden partij voor schoolbestuur (in jaarverslag school melding van maken)
- Schoolbestuurder legt aan eigen RvT verantwoording af over uitvoering passend onderwijs in eigen organisatie



NijkampConsult

| www.nijkampconsult.nl

| info@nijkampconsult.nl

| T. 06 55 26 22 12