



# HANDREIKING VORMEN VAN (MEER) ONAFHANKELIJK INTERN TOEZICHT BIJ PASSEND ONDERWIJS

Ruimte voor de stem vanuit de maatschappij

Harry Nijkamp

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Waarom (onafhankelijk) intern toezicht?	4
2. Vormen van (meer) onafhankelijk intern toezicht	6
Onafhankelijk voorzitter van het bestuur swv	6
Kwaliteitszetels van buiten in het bestuur	7
De onafhankelijke raad van toezicht	8
Slot	11

# INLEIDING

De governance inrichting van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs (swv's) moet voldoen aan wettelijke eisen. Een van deze eisen is dat er een deugdelijke scheiding moet zijn tussen de functies bestuur en de functie intern toezicht.<sup>1</sup> Daarnaast hebben de algemene ledenvergaderingen van de PO-Raad en de VO-raad eind 2018 besloten om tenminste één onafhankelijk lid toe te voegen aan het intern toezichthoudend orgaan.

Swv's hanteren diverse governance modellen en hebben dus ook deze functiescheiding op diverse manieren geregeld. In veel swv's wordt geopteerd voor een zogenaamd toezichthoudend bestuursmodel. Het bestuur van het swv vervult dan een toezichthoudende rol, waarbij veel bestuursbevoegdheden gemandateerd of gedelegeerd zijn aan de directeur van het swv. Er zijn ook swv's die opteren voor een one tier model, waarbij een paar schoolbesturen het uitvoerend deel van het bestuur (UB) vormen en de overige schoolbesturen het toezichthoudend deel van het bestuur (TB) zijn (UB/TB-model). In beide varianten is sprake van vertegenwoordigers van schoolbesturen die de intern toezichthoudende rol vervullen, aangevuld met een onafhankelijk lid/voorzitter. Schoolbesturen hebben daarnaast vaak nog andere rollen in het swv: aangesloten schoolbestuur, belanghebbende, klant, leverancier, eigenaar et cetera. Om rolverwarring te voorkomen wordt daarom ook wel gekozen voor een variant met een onafhankelijke raad van toezicht, waarbij de invloed en betrokkenheid van de aangesloten schoolbesturen op een andere wijze wordt geregeld middels een deelnemersraad met instemmende bevoegdheden ten aanzien van het te voeren beleid (begroting, ondersteuningsplan).

In deze handreiking worden meerdere vormen van (meer) onafhankelijk intern toezicht uitgewerkt, passend bij de verschillende bestuursmodellen die samenwerkingsverbanden hanteren.

Een goed model is helpend en is ook een randvoorwaarde voor goed governance. Maar alleen een goede structuur is niet voldoende. Doorslaggevend is het juiste rolgedrag en een juiste cultuur in dat model. In dat perspectief dient deze handreiking dan ook te worden gelezen. Deze handreiking bevat een aantal vormen van onafhankelijk intern toezicht, zodat deze vormen kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het intern toezicht.

Met de term onafhankelijk bedoelen we in deze handreiking dat het gaat om intern toezicht door één of meerdere personen die buiten de kring van de deelnemende schoolbesturen worden geworven en geen enkel persoonlijk of zakelijk belang hebben bij het swv.

<sup>1</sup> De term intern toezicht staat voor het orgaan of de personen die binnen de rechtspersoon van het samenwerkingsverband belast zijn met toezichthoudende bevoegdheden, waaronder goedkeuring begroting, ondersteuningsplan en toezicht houdt op de uitvoering van het beleid en de algemene gang van zaken in het samenwerkingsverband.

# 1. WAAROM (ONAFHANKELIJK) INTERN TOEZICHT?

Voordat we diverse vormen verkennen, is het goed om eerst stil te staan bij de vraag waarom intern toezicht voor samenwerkingsverbanden een meerwaarde kan zijn? Doen we het omdat het moet, of omdat het een verbinding heeft met het realiseren van de maatschappelijke opdracht waarvoor swv's zich gesteld zien?

In de literatuur wordt de waarde van intern toezicht onderkend. In de eerste plaats omdat daarmee op het topniveau van een organisatie een tegenkracht aanwezig is, naast de bestuurder of het bestuur van de organisatie. De toezichthouder bewaakt de continuïteit van de organisatie, kijkt naar het langetermijnperspectief en naar de wijze waarop de bestuurder de in het geding zijnde belangen heeft afgewogen. Er ontstaat dus een kritische dialoog tussen bestuur en toezichthouder of de plannen van het bestuur voldoende passen in de maatschappelijke context waarin de organisatie zich beweegt en passen binnen de visie en de missie van de organisatie. In de tweede plaats komt met de toezichthouder ook een bijdrage vanuit de samenleving binnen; toezichthouders worden vaak geworven vanuit hun maatschappelijke positie en achtergrond met de aanname dat zij daardoor toegevoegde waarde kunnen creëren door hun inbreng in de organisatie; de toezichthouder kijkt 'van buiten naar binnen' en representeert als het ware daarmee de samenleving. Het bestuur wordt vanuit dat perspectief bevraagd op het realiseren van het maatschappelijk belang van de organisatie; wat heeft de samenleving aan de bijdrage van onze organisatie? Wie profiteert hiervan en welk maatschappelijk effect willen we bewerkstelligen met onze middelen?

Een derde perspectief is dat de toezichthouder helpt om verkokering en tunnelvisie binnen de organisatie tegen te gaan. De organisatie kan zo druk zijn met de gang van zaken van elke dag, dat ze te weinig oog heeft voor andere belangen die ook relevant zijn. Het bestuur van een organisatie dient allereerst alle in geding zijnde belangen in beeld te hebben en die vervolgens zorgvuldig af te wegen vanuit de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Naast belangen van interne stakeholders (personeel, medezeggenschap) spelen daarbij ook de belangen van externe stakeholders mee (leveranciers, afnemers, klanten et cetera). Een toezichthouder bevraagt het bestuur hierop en zorgt er voor dat deze perspectieven zo nodig op het netvlies komen van het bestuur, zodat de kwaliteit van de besluitvorming hoger wordt en dat gemaakte strategische keuzes naar de buitenwacht goed kunnen worden uitgelegd.

Een laatste perspectief is dat het in semi-publieke organisaties gaat om organisaties die vaak een privaatrechtelijke rechtsvorm hebben, maar als privaat rechtspersoon wel een publieke taak dienen. Er is sprake van besteding van gemeenschapsgeld, waarbij de samenleving er recht op heeft dat dit ook

doelmatig en rechtmatig wordt besteed. Door het inbouwen van intern toezicht met toezichthouders die bij de organisatie geen eigen belangen hebben, wordt geborgd dat 'namens de samenleving' daar toezicht op wordt gehouden. Als het intern toezicht goed werkt, hoeft de externe toezichthouder deze taak niet op zich te nemen, maar mag de externe toezichthouder erop vertrouwen dat er voldoende interne 'checks and balances' zijn ingebouwd.

Een tegenwerping kan zijn dat het bovenstaande zeker van toepassing is bij een organisatie die werkt met een bezoldigd bestuur van 1 of 2 professionals, maar dat dit bij een swv heel anders werkt. Een College van Bestuur heeft immers 100% sturingsmogelijkheden op zijn eigen organisatie, maar in het swv sturen alle aangesloten schoolbesturen mee. Juist omdat er zoveel belangen zijn waarmee rekening moet worden gehouden, is het uitgesloten dat een swv zomaar 'uit de bocht vliegt' en zijn maatschappelijke opdracht niet goed uitvoert. Een ander argument is dat de schoolbesturen juist een heel groot belang hebben bij het goed functioneren van het swv, omdat zij anders zelf de zorgplicht niet kunnen uitvoeren. Met andere woorden: de interne dynamiek van het swv zorgt er al voor dat er voldoende prikkels zijn om het swv succesvol te laten zijn in het realiseren van de maatschappelijke opdracht. Erkend wordt wel dat hier sprake kan zijn van een 'slager die zijn eigen vlees keurt', maar de tegenwerping is dan dat het 'vele slaggers zijn die elkaars vlees keuren'.

Hoewel deze argumenten tot op zekere hoogte hout snijden en er inderdaad 'checks and balances' in veel swv's door de bestuurlijke diversiteit zijn en vele belangen spelen die in beeld moeten zijn bij de besluitvorming, is hiermee nog niet gezegd dat de rollen<sup>2</sup> van bestuur en intern toezicht voldoende worden onderscheiden in de praktijk.

Ook waar op papier de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van toezicht en bestuur goed zijn belegd, is de praktijk vaak een andere; de toezichtagenda blijkt regelmatig een agenda te zijn waarop ook veel uitvoerende en beleidsbepalende zaken staan geagendeerd. Toezichthoudende bestuursleden vinden het lastig om de rol van toezichthouder goed in te vullen. Bij intern toezicht door schoolbesturen ontbreekt de input van buiten, vanuit de samenleving. De focus verschuift soms snel van het belang van de leerling naar allerlei middelen-discussies, en dat is begrijpelijk omdat schoolbesturen hun taak moeten verrichten met vaak schaarse middelen en die in belangrijke mate meebepalend kunnen zijn voor wat een schoolbestuur kan bieden in het kader van passend onderwijs. Een laatste punt is de langetermijnhorizon; de vragen 'wanneer is passend onderwijs geslaagd' en 'wat is de stip op de horizon' worden nog onvoldoende gesteld. Toezichthouders van buiten bevorderen het gesprek hierover. Dit geldt in het bijzonder als sprake is van een onafhankelijk voorzitter, omdat bij de rolvulling van die persoon hoort dat 'het goede gesprek' wordt gevoerd, waarbij het algemeen belang voorop staat en ook het lange termijn perspectief aan de orde wordt gesteld.

<sup>2</sup> Zie dit document over rolzuiverheid tussen bestuur, directie en scholen: <https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/document/beleidscyclus-en-rollen-van-bestuur-directie-en-scholen/>

Met het bovenstaande willen wij niet beweren dat intern toezicht alleen goed geregeld is als er sprake is van toezichthouders van buiten. Wel willen wij hiermee aangeven dat het waardevol is dat elk swv bij zichzelf nagaat of het intern toezicht de functies vervult die het normaliter ook vervult in een organisatie met een publiek belang, zoals dat hierboven is beschreven. Indien dit 'zelfonderzoek' tot de conclusie leidt dat het intern toezicht verbetering behoeft, kan deze handreiking helpen om daarin na te gaan welke vorm van (meer) onafhankelijk intern toezicht passend is.

Hierbij past de kanttekening dat input vanuit de samenleving ook plaatsvindt doordat in het beleidsproces overleg is met zowel interne externe stakeholders; denk aan de Ondersteuningsplanraad, het overleg met gemeenten in het kader van Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO), overleg met ketenpartners in de jeugdhulp etc. De samenleving bestaat uit veel participanten en veel maatschappelijke belangen. Een zorgvuldig stakeholdersbeleid is belangrijk met een open en transparante dialoog met maatschappelijke belanghebbenden binnen en buiten het samenwerkingsverband, gericht op een breed draagvlak.

## **2. VORMEN VAN (MEER) ONAFHANKELIJK INTERN TOEZICHT**

Hieronder passeert een aantal vormen de revue die in mindere of meerdere mate vormen zijn van onafhankelijk intern toezicht. Hierbij is sprake van een oplopende trap van minder formeel naar meer formeel intern toezicht c.q. van licht naar zwaar. De mate van onafhankelijkheid neemt bij elke volgende variant toe en mondt uit in de variant met een onafhankelijke raad van toezicht van buiten.<sup>3</sup>

Met de term onafhankelijk wordt hier bedoeld dat het gaat om intern toezicht door één of meerdere personen die buiten de kring van de deelnemende schoolbesturen worden geworven en geen enkel persoonlijk of zakelijk belang hebben bij het swv.

Zoals hierboven al is aangegeven, is het met name van belang dat het swv ook input van buiten toelaat in de discussie en de besluitvorming. Dat er personen zijn die het swv een spiegel voorhouden en kritische vragen durven te stellen. Waardoor de besluitvorming aan waarde wint, omdat ook 'de samenleving' een gezicht krijgt binnen het swv.

<sup>3</sup> Zie ook deze handreiking over Mogelijke bestuursmodellen passend onderwijs:  
<https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/document/mogelijke-bestuursmodellen-passend-onderwijs/>



### **Onafhankelijk voorzitter van het bestuur swv**

Als het bestuur bestaat uit de aangesloten schoolbesturen, al dan niet in een one-tier model of bestuur-directie model, wordt de voorzitter normaliter uit het midden van het bestuur gekozen. In een aantal swv's wordt deze voorzitter een onafhankelijke rol toegedacht en treedt hij terug als vertegenwoordiger van zijn/haar schoolbestuur in het bestuur van het swv. Die plek wordt dan ingenomen door een andere vertegenwoordiger van het schoolbestuur, zodat de voorzitter niet 'twee petten' op hoeft te hebben.

Een mogelijkheid is om de onafhankelijk voorzitter van het bestuur ook van buiten te halen. De voorzitter van het bestuur is een belangrijke functionaris; hij/zij dient het governance proces te bewaken, te zorgen dat iedereen in voldoende mate wordt gehoord, dient alle belangen in beeld te hebben, en heeft een belangrijke taak om te zorgen voor een afgewogen en zorgvuldig besluitvormingsproces. Alom wordt erkend dat besluitvorming in swv's vaak erg ingewikkeld is vanwege de complexiteit van de materie, de ingewikkelde bekostigingssystematiek en de soms tegenstrijdige belangen. Een voorzitter die onafhankelijk is kan in zo'n situatie een belangrijke samenbindende factor zijn in de cruciale besluitvormingsfase. De voorzitter heeft geen eigen organisatiebelangen, maar wil slechts een besluit dat in het belang is van de leerlingen in de regio waarvoor het swv verantwoordelijk is. Vanuit dat belang kan hij indien nodig alle deelnemers hierop aanspreken. Over de rol van de onafhankelijk voorzitter is een aparte Handreiking verschenen.

De onafhankelijk voorzitter kan juridisch twee vormen hebben; de voorzitter kan deel uitmaken van het bestuur van het swv en dus ook stemhebbend zijn, of de voorzitter fungeert als technisch voorzitter en is geen deel van het bestuur. In beide gevallen is het gewenst om het profiel van de voorzitter scherp te formuleren zodat over en weer de verwachtingen ten aanzien van deze functionaris helder zijn (zowel voor de schoolbesturen als voor de voorzitter zelf). Een voordeel van de onafhankelijk voorzitter kan ook zijn dat de directeur van het swv daarmee een stevige 'rugdekking' heeft als het een keer spannend wordt in het swv; de voorzitter kan daarmee ook wat makkelijker de rol van sparringpartner van de directeur op zich nemen omdat hij immers geen organisatiebelang vertegenwoordigt.

Indien sprake is van een one-tier model kan de onafhankelijk voorzitter de voorzitter worden van het gehele bestuur en van het toezichthoudend deel van het bestuur zodat de toezichthouders daardoor een wat zwaarder accent krijgen en er meer sprake is van 'checks and balances'. Bij one tier modellen is het een praktijk van good governance dat de voorzitter van het bestuur uit het toezichthoudend deel afkomstig is en daarmee ook een tegenwicht vormt ten opzichte van het uitvoerend (dagelijks) bestuur.

### **Kwaliteitszetels van buiten in het bestuur**

Naast een onafhankelijke voorzitter of in plaats van een onafhankelijke voorzitter kan worden gekozen voor het toevoegen in het bestuur van één of meer

bestuursleden van buiten, op een zogeheten kwaliteitszetel. Die vervullen de rol van onafhankelijke toezichthouder in het bestuur en worden geworven op basis van een kwaliteitsprofiel. Dit kwaliteitsprofiel kan (net als bij een raad van toezicht, zie hierna) diverse perspectieven hebben, bijvoorbeeld personen met als kwaliteit:

- Organisatiekunde, kennis van complexe organisatie- en veranderprocessen;
- Kennis van en ervaring in jeugdzorg;
- Kennis van sociaal domein (en gemeentelijke ervaring);
- Ervaringsdeskundigheid (bijv. ouder);
- Financiële kennis.

Omdat het gaat om onafhankelijke bestuursleden, is het van belang personen te werven die geen enkel organisatie- of persoonlijk belang hebben bij het swv. Dus wel beschikken over kennis en ervaring in of met het betreffende domein, maar niet werkzaam of recentelijk werkzaam zijn geweest bij een organisatie of instelling waar het swv functionele contacten mee onderhoudt.

De essentie van deze kwaliteitszetels is dat deze bestuursleden de maatschappelijke blik van buiten inbrengen in het bestuur, en daarmee het bestuur helpen om steeds de vraag te beantwoorden of de samenleving wordt gediend met het voorliggende besluit of vraagstuk. Deze input helpt om steeds expliciet de maatschappelijke belangenafweging op tafel te hebben.

Het verdient aanbeveling om te werken met ten minste twee kwaliteitszetels, zodat er wat bredere maatschappelijke input ontstaat in het bestuur. Vooraf zal het bestuur nagaan welke kwaliteit of input in de discussie wordt gemist en waaraan behoefte is. Bij het opstellen van het profiel kan ook advies worden gevraagd aan de Ondersteuningsplanraad. De Ondersteuningsplanraad kan het recht krijgen om een voordracht te doen voor een of meer kwaliteitszetels. De onafhankelijke leden hebben ook een rol in de commissies binnen het toezichthoudend bestuur. De toezichtrol van het bestuur wordt actief ingevuld met bijvoorbeeld een:

- Kwaliteitscommissie
- Auditcommissie

De Kwaliteitscommissie adviseert het bestuur over de besluitvorming ten aanzien van de ondersteuningsstructuur, met name ten aanzien van het ondersteuningsplan en het jaarlijkse activiteitenplan. Ook de kwaliteitszorg van het swv is een aandachtsveld van de commissie. De commissie functioneert tevens als sparringpartner voor de directeur ten aanzien van inhoudelijke issues en dilemma's. In een dergelijke commissie past het goed om een kwaliteitszetel in te ruimen voor een onafhankelijk lid met specifieke expertise. Dit kan een expert zijn op het terrein van kwaliteitszorg, maar ook iemand die veel kennis en ervaring heeft met het inrichten van een dekkend aanbod. Op basis van actuele problemen in het swv kan gericht een expert van buiten worden gevraagd.



Ten aanzien van de planning & control cyclus geldt hetzelfde voor de auditcommissie. Een onafhankelijk financieel expert op het terrein van de P&C-cyclus of kennis van de bekostiging van passend onderwijs, kan waarde toevoegen aan de auditcommissie door de juiste vragen te stellen en daarmee een bijdrage te leveren aan een deugdelijk financieel beleid van het swv.

### **De onafhankelijke raad van toezicht**

De raad van toezicht kwam al een paar keer langs in deze handreiking. Het is een vorm van organieke scheiding van bestuur en intern toezicht. De toezichthouders worden publiek geworven op basis van een vastgesteld profiel. De profielschets van de toezichthouders moet zijn voorzien van een advies van de Ondersteuningsplanraad (OPR). De OPR heeft ook het recht op een bindende voordracht voor één zetel in de raad van toezicht.

Een raad van toezicht voor een swv heeft meestal niet meer dan drie leden. Meer leden zijn in principe niet nodig, gelet op de profielen/deskundigheden die nodig zijn om goed toezicht te houden op de processen binnen het swv. De toezichthouder dient erop toe te zien dat het swv zijn wettelijke en maatschappelijke opdracht op een goede wijze vervult. Dit gaat over doelrealisatie en over middelenrealisatie. Het bestuur van het swv heeft in het ondersteuningsplan de missie en visie van het swv verwoord. Op basis daarvan volgt het swv een bepaalde strategie, waarvan het verwacht dat dit een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van het swv. Het is aan de raad van toezicht om het bestuur hierin kritisch te volgen en na te gaan of de vooraf bepaalde maatschappelijke doelen daadwerkelijk worden behaald (en daarmee het swv beantwoord aan zijn eigen missie en visie-opdracht).

Daarnaast heeft de raad van toezicht een belangrijke taak in het toezicht op de besteding van de middelen. Dit dient doelmatig en rechtmatig te gebeuren. Met andere woorden, de middelen worden zo effectief en efficiënt mogelijk ingezet. Swv's maken zeer verschillende keuzes in het verdelen en besteden van de middelen. Meestal is er sprake van een combinatie van meerdere modellen (schoolmodel, leerlingmodel, expertisemodel). De raad van toezicht dient te monitoren wat werkt en wat niet werkt, vooral met de focus op de leerling gebaat is met deze inzet van de middelen. Het bestuur c.q. de directeur-bestuurder dient deze informatie aan te leveren, zodat de raad van toezicht weet dat het swv 'in control' is als het gaat om het waarmaken van de maatschappelijke taak van het swv, het zorgdragen voor een zo passend mogelijke ondersteuning, afgestemd op de behoeften van de leerling.

De focus op de leerling zorgt er ook voor dat de raad van toezicht dient na te gaan of er sprake is van een voldoende dekkend aanbod voor elke leerling. In dat kader zal er speciale aandacht zijn voor de zogenaamde thuiszitters; wat doet het

4 Zie Handreiking Doorzettingsmacht organiseren, brochure van o.a. VO-raad, PO-Raad, OCW, 2017, <https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/document/handreiking-doorzettingsmacht-2/>

swv om dit zoveel mogelijk te voorkomen en wat heeft het swv in huis om een thuiszittende leerling zo snel mogelijk weer in het onderwijsproces te krijgen? Ook de rolverdeling tussen swv en school/schoolbestuur is een aandachtspunt voor de raad van toezicht. Wat niet mag gebeuren is dat een leerling klem komt te zitten tussen meerdere scholen, omdat een passend onderwijsaanbod ontbreekt. De actuele vraag is dan welke doorzettingsmacht het swv heeft geregeld om langdurig thuiszitten te doorbreken.<sup>4</sup>

Wat ook niet mag gebeuren is dat een schoolbestuur zich onttrekt aan de afspraken in het swv; samenwerking is niet vrijblijvend en schoolbesturen moeten er van elkaar op aankunnen dat iedereen zijn best doet om de gezamenlijke ambitie om passend onderwijs verder te versterken binnen de school waar te maken. Financiële solidariteit kan alleen bestaan als er een inhoudelijk commitment is. De raad van toezicht dient het bestuur of de directeur-bestuurder van het swv erop te bevragen of de bestuurlijke doorzettingsmacht voldoende is geregeld, bijvoorbeeld met een bestuurlijke escalatieladder.<sup>5</sup>

De raad van toezicht van het swv vervult in de kern dezelfde functies als bij een schoolbestuur:

- Intern toezicht
- Adviseren/sparren
- Werkgeversrol

De laatste functie is alleen aan de orde als het bestuur van het swv bestaat uit een statutair bestuurder, die vaak de titel directeur-bestuurder draagt. Het is namelijk ook mogelijk dat het raad van toezicht-model wordt vormgegeven met een bestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers van schoolbesturen. Onder het bestuur ressorteert dan een directeur. In dat geval dient te worden bedacht dat de directeur opereert onder verantwoordelijkheid van het bestuur en dat het bestuur verantwoording dient af te leggen aan de raad van toezicht en daar goedkeuring moet ophalen voor belangrijke besluiten als het ondersteuningsplan en de begroting.

Indien sprake is van een raad van toezichtmodel met een directeur-bestuurder, zullen de aangesloten schoolbesturen een plek dienen te krijgen in een raad van aangeslotenen: te weten de deelnemersraad. Wij verwijzen naar de publicatie die hierover is verschenen en te vinden is op de website van het Steunpunt Passend Onderwijs VO<sup>6</sup> waarin dit model nader is uitgewerkt.

Een variant in dit model is een raad van toezicht die voor een deel uit personen van buiten bestaat en voor een deel uit vertegenwoordigers van schoolbesturen. De vertegenwoordigers van de schoolbesturen vervullen in de raad van toezicht deze rol namens de gezamenlijke 'eigenaren'. Het begrip eigenaren moet hier worden opgevat als zijnde dat de gezamenlijke schoolbesturen als oprichters

5 Bekijk de bestuurlijke escalatieladder: <https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/document/communicatieroute-en-escalatieladder/>

6 Bekijk de varianten van de raad van toezicht: <https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/document/varianten-rvt-voor-swv/>

van het swv ook de rol van eigenaar vervullen. Het swv is VAN en VOOR de schoolbesturen, en heeft als belangrijkste functie om de schoolbesturen te ondersteunen in het realiseren van de zorgplicht. Voor het realiseren van een passend aanbod is het swv essentieel en is er ook een gezamenlijk belang; namelijk zorgen dat alle leerlingen binnen de regio een passende plek krijgen. De eigenaren hebben dus een gezamenlijke missie. De leden van de raad van toezicht vanuit de schoolbesturen brengen vooral dit perspectief in: doet het swv de juiste dingen om de schoolbesturen voldoende te ondersteunen in de zorgplicht en wordt de gezamenlijke opdracht van de schoolbesturen op een goede wijze vormgegeven? Door dit perspectief samen te voegen met het maatschappelijk perspectief van de overige leden van de raad van toezicht, kan worden voorkomen dat de toezichthouder eenzijdige afwegingen maakt of afwegingen die niet realistisch of werkbaar zijn.

## **SLOT**

In deze handreiking zijn verschillende vormen van (meer) onafhankelijk intern toezicht aan de orde gekomen. De gezamenlijke noemer van alle vormen is dat het swv bereid is om waardevolle bijdragen van externen toe te laten op het besluitvormingsproces en daarmee aantoont dat het niet de 'blik naar binnen' heeft gericht, maar het belangrijk vindt om ook 'de samenleving' te betrekken in de vraag of het swv de maatschappelijke opdracht op een goede wijze weet te vertalen in strategie, plannen en actie. En dit allemaal met het ene doel: elke leerling in het swv heeft recht op goed en passend onderwijs en verdient daarom een swv dat hieraan optimaal bijdraagt!



## STEUNPUNT PASSEND ONDERWIJS

Het Steunpunt Passend Onderwijs van de PO-Raad en VO-raad ondersteunt scholen, schoolbesturen en samenwerkingsverbanden in het primair en voortgezet onderwijs met de uitvoering van passend onderwijs in de praktijk.

[www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl](http://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl)