



SCODelft

Stichting Christelijk
Onderwijs Delft e.o.

Toezichtsinstrumenten Raad van Toezicht

SCO Delft e.o.

Toezichtvisie

SCO Delft is een stichting voor Christelijk primair en voortgezet onderwijs in de regio Delft. De stichting heeft een College van Bestuur (CvB) en een Raad van Toezicht (RvT). De Raad van Toezicht vindt effectief en transparant toezichthouden belangrijk, rekening houdend met de Governance 3-hoek (CvB, RvT, Medezeggenschap). Daarom heeft hij een toezichtvisie en toezichtkader opgesteld. Zijn visie op toezicht is gebaseerd op de volgende vijf uitgangspunten.

1. *Toezicht op de identiteit*

De Raad bewaakt de identiteit van de stichting. In de kern is die identiteit Christelijk, met een algemeen en open karakter. Zowel kinderen met een Christelijke achtergrond zijn welkom, als kinderen zonder Christelijke achtergrond. Deze identiteit vormt de basis voor de missie, visie en kernwaarden van de stichting. Tezamen vormen deze elementen de maatschappelijke opdracht van SCO Delft e.o., die de Raad voortdurend bewaakt. Zo vindt hij het belangrijk dat de vier collectieve kernwaarden vertrouwen, ontwikkeling, uniciteit en verbondenheid beleefd en toegepast worden door iedereen die bij de stichting betrokken is in de dagelijkse activiteiten. Dat geldt ook voor het CvB en de RvT zelf.

2. *Integraal toezicht*

De Raad houdt integraal toezicht op de stichting. Dit betekent dat hij de grote samenhang bewaakt tussen alle essentiële aspecten van het functioneren van het CvB, de besturing van de stichting, de kwaliteit van het onderwijs en alles wat met de algemene gang van zaken binnen de stichting te maken heeft. Hieronder vallen eveneens de relaties met leerlingen, ouders, medewerkers en alle andere belanghebbenden. De Raad kijkt hierbij zowel naar ontwikkelingen in het verleden, heden als in de toekomst.

De Raad vindt integraal toezicht belangrijk om te kunnen toetsen of de strategische besluitvorming in overeenstemming is met de geldende wet- en regelgeving (compliance) en de missie, visie en kern-waarden van de stichting bevordert (identiteit). Dit, in het belang van de continuïteit van de stichting.

3. *Onafhankelijk toezicht*

De leden van de RvT zijn onafhankelijk. De Raad verstaat hieronder het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van zijn toezichthoudende taken. De leden zijn niet in dienst van SCO Delft en zij houden geen toezicht namens welke (groep van) belanghebbenden dan ook. Zij vinden het essentieel voor de kwaliteit van toezicht dat zij hun taken en verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren onafhankelijk van het CvB en zonder last of ruggespraak in welke vorm dan ook. De Raad beschikt hiertoe over eigen contacten met belanghebbenden en eigen informatiebronnen.

4. *Toezicht op strategisch niveau*

De Raad houdt toezicht op de hoofdlijnen en hoofdpunten van het functioneren van de stichting. De focus is daarbij niet alleen gericht op interne ontwikkelingen, maar ook externe. De leden hebben de expertise in huis om op een professionele manier de blik van buiten naar binnen te brengen. Zij zijn hierdoor in staat om de strategische beleidskeuzes van het CvB evenwichtig te beoordelen en om te controleren of de beleidsplannen passen bij de doelen, zoals geformuleerd in het Strategisch Document.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is een verantwoord risicobeheer door het CvB, zeker bij grote (eenmalige) projecten. De Raad vindt het van belang om samen met de bestuurder op strategisch niveau vooruit te kijken en te anticiperen op nieuwe maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen. Goed anticiperen verlaagt immers de risico's voor SCO Delft.

5. *Doelgroepen*

De Raad houdt toezicht op de belangen van alle betrokkenen. Daartoe rekent hij in de eerste plaats de leerlingen, ouders, docenten en andere medewerkers en de Inspraakorganen. Maar de kring van belanghebbenden is ruimer, bijvoorbeeld de gemeente Delft, de andere scholen in het PO en VO in Delft en omstreken, Ministerie van OCW, Onderwijsinspectie, leveranciers en de samenleving in het algemeen. De Raad vindt het essentieel dat alle belangen evenwichtig afgewogen worden en dat het CvB daarom de belanghebbenden betreft bij de strategische besluitvorming. De Raad houdt dan ook toezicht op de kwaliteit van de communicatie tussen SCO Delft en de diverse (groepen) van betrokkenen. En de Raad legt uiteindelijk ook zelf, zowel verticaal als horizontaal, verantwoording af aan alle belanghebbenden, o.a. via het jaarverslag.

Toezichtkader

Op basis van zijn visie op toezicht heeft de Raad een toezichtkader opgesteld. Hierin geeft de RvT aan hoe hij functioneert en welke de kaders zijn, waarbinnen bestuur en toezicht bij SCO Delft e.o. dienen plaats te vinden.

1. Samenstelling en werkwijze

De Raad van Toezicht bestaat uit maximaal zeven leden. Er is een profielschets gemaakt voor de leden van de Raad van Toezicht. Dit is van belang om een team te kunnen samenstellen dat alle expertises in huis heeft om integraal toezicht te kunnen houden op de stichting. De Raad kent de volgende commissies: Auditcommissie, Onderwijscommissie, Remuneratiecommissie. De voltallige Raad komt 8 keer per jaar bij elkaar en verder zo vaak als dit nodig is. Er zijn heldere regels opgesteld voor vergaderingen en besluitvorming. Die regels zijn vastgelegd in een eigen reglement dat is gebaseerd op de statuten van SCO Delft.

De leden van de Raad hebben een zittingstermijn van vier jaar. Deze termijn kan eenmaal verlengd worden met vier jaar. Dat geldt ook voor de voorzitter. De leden zijn individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor goed toezicht.

2. Focuspunten van het toezicht

Het toezicht vindt normaliter plaats op hoofdlijnen en hoofdpunten, tenzij de Raad zelf aangeeft nader geïnformeerd te willen worden over een specifiek thema of dossier. Onder die hoofdlijnen en hoofdpunten vallen in ieder geval de identiteit, missie, visie en kernwaarden, strategie en risicobeheer. Andere belangrijke focuspunten zijn de onderwijskwaliteit, passend onderwijs, financiën, personeel en organisatie (inclusief de organisatiecultuur), bestuur en management, en samenwerkingsverbanden.

Deze focuspunten vult de RvT samen met de bestuurder nader in met concrete indicatoren en normen in een apart toetsingskader. Hierdoor kan de RvT op een professionele wijze toetsen hoe het CvB functioneert en wat de resultaten zijn die op elk beleidsgebied bereikt worden.

3. Externe en interne kaders

De externe kaders, waarbinnen bestuur en toezicht bij SCO Delft e.o. dienen plaats te vinden, bestaan o.a. uit wet- en regelgeving van de (de)centrale overheid, aanwijzingen van de Onderwijsinspectie, de vigerende Governancecodes en afspraken die gemaakt zijn binnen brancheverenigingen, zoals de PO Raad, VO Raad en de VTOI-NVTK. De interne kaders worden gevormd door de statuten, interne reglementen, zoals het Reglement Bestuur en Toezicht, het Strategisch document, en diverse beleidsdocumenten die kaders en ijkpunten bevatten voor het gedrag van iedereen binnen de stichting, zoals de Integriteitscode van SCO Delft.

Deze externe en interne kaders vormen de toezichtsdocumenten die de RvT gebruikt om te constateren of de regels die voor iedereen binnen de stichting gelden, worden nageleefd. En als ze (dreigen te) worden overschreden, om dan corrigerend op te (laten) treden.

4. Besturingsmodel, rollen en stijlen van toezicht

De stichting maakt gebruik van een model met twee aparte organen: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De Raad kan op deze manier een goed tegenwicht bieden aan het CvB om de kwaliteit van het bestuur op hoog niveau te houden, ook als omstandigheden een keer tegen zitten.

De RvT heeft hiertoe diverse bevoegdheden die hij uitoefent in drie hoofdrollen. De Raad is namens de stichting werkgever van de bestuurder en heeft de bevoegdheid om hem of haar te benoemen, te schorsen en te ontslaan. In aanvulling hierop vervult de RvT de rol van bewaker van de strategie, inclusief risicobeheer en het behalen van afgesproken resultaten. Tevens heeft de Raad de bevoegdheid om het CvB gevraagd en ongevraagd advies te geven.

Het is aan het CvB om een Strategisch Document op te stellen en te zorgen voor de uitvoering hiervan via een Uitvoeringsagenda. De bestuurder legt het Strategisch Document ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht. Hij of zij legt achteraf verantwoording af over de resultaten aan de Raad. Dit gebeurt zowel mondeling als schriftelijk in het jaarverslag.

De Raad hanteert diverse stijlen van toezicht om zijn drie toezichthoudende rollen goed uit te voeren. Hij probeert een goed evenwicht te vinden tussen met name een proactieve en reactieve stijl, en een mensgerichte en systeemgerichte stijl. De toepassing van deze stijlen is situationeel bepaald. Om zich hierin te bekwaamen besteedt de RvT voortdurend aandacht aan zijn verdere professionalisering.

Dit toezichtkader heeft de RvT vertaald in een intern toetsingskader en informatieprotocol. Tezamen met de toezichtvisie vormen deze documenten vier toezichtsinstrumenten, waarmee de Raad de kwaliteit van zijn toezicht op hoog niveau wil brengen en houden. De documenten zullen regelmatig geactualiseerd worden.

Toetsingskader

	Focusgebied	Kernindicator	Criteria	Informatiebron o.a.
1	Identiteit en missie/visie	Aandacht voor dit onderwerp tijdens gerichte gesprekken in de gehele organisatie, en met leerlingen en ouders	Regelmatig merkbaar, binnen 1 schooljaar	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch Document • Jaarverslag • Mondeling door CvB • Eigen observatie RvT
2	Kernwaarden en organisatiecultuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertrouwen 2. Verbondenheid 3. Ontwikkeling 4. Unicité 5. Beleving en toepassing door medewerkers 6. Tevredenheid medewerkers 	<p>Overall merkbaar Minimaal 7,5 Aanspreekbaar</p> <p>Minimaal 1x 2 jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Externe onderzoeken • Interne enquêtes • Klachtendossier • Eigen observatie RvT
3	Strategie en risicobeheer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultaten per rode draad: <ol style="list-style-type: none"> a. Passende loopbaan leerlingen b. Doorlopende leerlijnen c. Christelijke inspiratie d. Betekenis curriculum e. Leren en ontwikkelen f. Versterken netwerk 2. Risicobeheersysteem 3. Onderwijs innovatie 	<p>Meetbaar + merkbaar per rode draad Voldoende voortgang Waarborging identiteit en continuïteit</p> <p>Effectief (PDCA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch Document • Jaarplannen • Schoolplannen • Q-rapportages • Jaarrapportages • Uitvoeringsagenda • Risicorapportages
4	Kwaliteit onderwijs en Passend onderwijs en Kwaliteitszorg	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vijf kwaliteitscriteria: <ol style="list-style-type: none"> a. Pedagogische relatie b. Betekenisvol onderwijs c. Kansrijk ontwikkelen d. Onderzoekende leercultuur e. Goede resultaten 2. Diverse kengetallen: <ol style="list-style-type: none"> a. Eindresultaten PO b. Eindresultaten VO c. In/uitstroom 3. Criteria Inspectie: punten kwaliteitsaspecten uit OnderzoeksKader Inspectie 4. Tevredenheid leerlingen en ouders 	<p>Zichtbaar</p> <p>Sectorgemiddelde</p> <p>Sectorgemiddelde</p> <p>Minimaal 7,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch Document • PO- en VO-Vensters • Inspectierapporten • Interne enquêtes • Jaarverslag
5	Personeel en Organisatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bezetting PO en VO 2. Kwaliteit personeel 3. Wel/niet bevoegde docenten 4. Ziekteverzuim/verloop/werkdruk 5. Gesprekkencyclus/jaar 6. Formatiekosten 7. Tevredenheid medewerkers 	<p>Nader in te vullen Nader in te vullen Nader in te vullen Nader in te vullen Iedereen 1x Nader in te vullen Uitputting professionalisering budget 100% Minimaal 7,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke rapportages • Mondeling door CvB • P&O-bronnen • P&O-bronnen • P&O-bronnen • Financiële rapportages
6	Financiën en Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meerjarenbegroting 2. Begroting Stichting, PO en VO 3. Jaarrekening Stichting, PO en VO 4. Eigen Vermogen: <ol style="list-style-type: none"> a. Solvabiliteit b. Liquiditeit c. Rentabiliteit d. Weerstandsvermogen e. Huisvestingsratio 5. Personeel/Materieel 6. Onderwijs/Ondersteuning 7. Financiële risico's 	<p>Afstemming met SD Binnen signaleringswaarden en normen Inspectie Conform financieel beleid van SCO Delft en gestelde uitgangspunten waaronder de buffer van 1%.</p> <p>80% Per locatie Beheersbaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarenraming • Jaarbegrotingen • Onderhoudsplan • Jaarrekeningen • Q-rapportages • Info accountant • Sectorbronnen • Overheidsbronnen
7	Externe relaties (belanghebbenden)	Horizontale dialoog met belanghebbenden, inclusief Samenwerkingsverband Passend Onderwijs	1x per jaar	<ul style="list-style-type: none"> • Externe onderzoeken • Eigen vragenlijsten
8	Bestuur en Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performance 2. Competentieontwikkeling 3. Feedback van Algemene Directie en Inspraakorganen 4. Kwaliteit Directie Team 	<p>Goed¹ Goed Goed Goed</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuursdossier • Rapportage • Ontwikkelplan • CvB • P&O-bronnen

¹ Bij beoordelingen wordt uitgegaan van 5-punt schaal:
Slecht – onvoldoende – voldoende – goed – uitstekend

Informatieprotocol

Om integraal goed toezicht te kunnen houden, is een effectieve informatievoorziening noodzakelijk. Tijdige, betrouwbare en volledige informatievoorziening zijn essentieel voor toezichthouders om voldoende zicht te kunnen houden op het geheel van de organisatie.

Effectieve informatievoorziening dient relevant, toereikend en consistent te zijn zodat de Raad van Toezicht in staat is de algemene gang van zaken binnen de organisatie te volgen en te toetsen aan gemaakte plannen en afspraken. Daarbij moet deze informatie de RvT in staat stellen adequaat besluiten te kunnen nemen. Informatie moet tijdig en procedureel op het juiste moment verstrekt worden ter tijdige signalering van vragen en/of problemen en ter goede voorbereiding op een zorgvuldige besluitvorming.

De RvT zal de noodzakelijke informatie grotendeels verkrijgen via het College van Bestuur, hetzij schriftelijk, hetzij tijdens de (reguliere) vergaderingen.

Anderzijds zal de RvT vanuit zijn rol ook het CvB tijdig de voor de uitoefening van diens taken en bevoegdheden, voorzien van de noodzakelijke informatie. Effectieve informatievoorziening is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Verder zal de RvT zelfstandig informatie ophalen bij inspraakorganen, informatieve bijeenkomsten, het raadplegen van deskundige en externe partijen zoals Inspectie, PO- en VO-Vensters.

Specifieke onderwerpen zoals kwaliteit van onderwijs, financiën, worden uitgebreid besproken met functionarissen in de organisatie, in de daarvoor ingestelde commissies: Onderwijscommissie, Auditcommissie.

Terugkoppeling vanuit deze vergaderingen verloopt via de verslagen en een mondeling verslag tijdens de daaropvolgende RvT vergadering.

De remuneratiecommissie is de aangewezen commissie om met de bestuurder te spreken over zijn functioneren.

Dit informatieprotocol is bedoeld om de informatiebehoefte van de RvT te expliciteren. Het geeft duidelijkheid over de vraag welke informatiebronnen de RvT kan aanspreken om de noodzakelijke informatie te verkrijgen op de vastgestelde focusgebieden en geeft een praktische weergave van de informatieverschaffing tussen CvB en RvT.

Het informatieprotocol is onderdeel van de Toezichtsinstrumenten van de RvT van SCO Delft e.o. Daartoe behoren ook het Toezichtvisie, Toezichtkader en Toetsingskader.

1. *Onderwerpen van informatievoorziening*

Hieronder volgt een opsomming van de onderwerpen waarover het College van Bestuur de Raad van Toezicht (of één van zijn commissies) in ieder geval dient te informeren. Per onderwerp is de wijze van behandeling door de Raad van Toezicht aangegeven, evenals de frequentie van agendering. De opsomming is in lijn met de statuten, de branchecode en de reglementen van de Raad van Toezicht. De opsomming is niet uitputtend. De Raad van Toezicht kan altijd informatie opvragen over andere onderwerpen.

2. *Bijzondere omstandigheden*

Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht zo mogelijk op voorhand, maar in ieder geval zo snel mogelijk in het geval van:

- (negatieve) publiciteit in de media;
- eventuele conflicten met strategische partners of andere partijen voor zover deze een risico vormen voor de stichting;
- situaties waarin belangenverstrengeling een (potentieel) risico vormt;
- situaties waarin er sprake is van integriteitkwesities of het risico hierop groot wordt geacht.

3. *Evaluatie van informatievoorziening*

Elk jaar evalueert de Raad van Toezicht de toereikendheid van de informatieset aan de hand van de ontwikkelingen in de organisatie zelf, de sector en het toezicht, afgezet tegen de tijd die het de organisatie kost om die informatie te genereren. Indien nodig wordt de informatievoorziening tussentijds aangepast, gaat de frequentie omhoog en vindt een intensivering plaats, dan wel wordt de frequentie verminderd.

	Focusgebied	Informatiebron	Specificatie/toelichting	Frequentie	Wijze van behandelen
1	Identiteit en missie/visie	Strategisch Document 2019-2023	Minstens 1x per jaar wordt in de RvT gesproken over identiteit en missie/visie aan de hand van uitvoeringsagenda	1x per 4 jaar	Goedkeuren
		Jaarverslag		Jaarlijks	Goedkeuren
		Mondeling door CvB	Tijdens reguliere vergadering RvT-CvB	1x per jaar op agenda	Bespreken
		Eigen observatie RvT	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbezoeken Bijeenkomsten met inspraakorganen Handdruk (interne nieuwsbrief) Dag in t Groen (jaarlijkse hei-dag) 	2-3x per jaar 2x per jaar op agenda Periodiek 1x per jaar	Bespreken Bespreken Ter informatie Bespreken
2	Kernwaarden en organisatiecultuur	Externe onderzoeken		Periodiek	Ter informatie/bespreken
		Interne enquêtes	Medewerkers tevredenheid onderzoek	Jaarlijks	Ter informatie/bespreken
		Klachtendossier	Via jaarverslag	Jaarlijks	Bespreken
		Eigen observatie RvT	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbezoeken Bijeenkomsten met inspraakorganen Handdruk (interne nieuwsbrief) Dag in t Groen (jaarlijkse hei-dag) 	2-3x per jaar 2x per jaar Periodiek 1x per jaar	Bespreken Bespreken Ter informatie Bespreken
3	Strategie en risicobeheer	Strategisch Document		1x per 4 jaar	Goedkeuren
		Jaarplannen		Opvraagbaar	Ter informatie
		Schoolplannen		Opvraagbaar	Ter informatie
		Q-rapportages		4x per jaar	Ter informatie/bespreken
		Uitvoeringsagenda	Planning uitvoering Strategisch Document	1x jaar	Ter informatie/bespreken
	Risicorapportages	Via Auditcommissie	1x per jaar bij Q3, update bij Q1	Ter informatie/bespreken	
	Eigen observatie RvT	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbezoeken Bijeenkomsten met inspraakorganen Handdruk (interne nieuwsbrief) Dag in t Groen (jaarlijkse hei-dag) 	2-3x per jaar 2x per jaar op agenda Periodiek 1x per jaar	Bespreken Bespreken Ter informatie Bespreken	
4	Kwaliteit onderwijs en Passend Onderwijs en Kwaliteitszorg	Strategisch Document		1x per 4 jaar	Goedkeuren
De Onderwijscommissie spreekt 2x per jaar met bestuurder en directeuren PO en VO en koppelt terug aan RvT	PO- en VO-Vensters	Kunnen individueel ingekeken worden	Periodiek	Ter informatie	
	Inspectierapporten		Periodiek	CvB informeert RvT over de uitkomsten onderzoeken van de IvhO	
	Interne enquêtes		Periodiek	CvB informeert RvT over de uitkomsten van de enquêtes	
	Onderwijsjaarverslagen PO en VO	Jaarverslagen per sector	1x per jaar	Bespreken in Onderwijscommissie	

	Focusgebied	Informatiebron	Specificatie	Frequentie	Wijze van behandelen
5	Personeel en Organisatie	Periodieke rapportages	Verzuimanalyse	Periodiek (minimaal 1x per jaar)	CvB informeert RvT
	De Remuneratiecommissie spreekt apart met bestuurder	Mondeling door CvB	reguliere vergaderingen RvT-CvB	6x per jaar	Bespreken
		P&O-bronnen	Sociaal jaarverslag, onderdeel van Bestuursverslag	1x per jaar	Bespreken
		Financiële rapportages	Q-rapportages	4x per jaar	Bespreken, indien aanleiding
6	Financiën en Control	Meerjarenraming		1x per jaar	Goedkeuren
	De Auditcommissie spreekt ter voorbereiding aan de RvT vergaderingen met bestuurder en controller. Indien nodig ook met directeur bedrijfsvoering en externe accountant	Jaarbegrotingen		1x per jaar	Goedkeuren
		Onderhoudsplan	MeerjarenOnderhoudsPlan	1x per 4 jaar	Ter informatie aan Audit commissie
		Jaarrekeningen		1x per jaar	Goedkeuren
		Q-rapportages		4x per jaar	Ter informatie
		Info accountant	Accountantsverslag en Management Letter	2x per jaar	Ter informatie
		Sectorbronnen	Jaarplannen	1x per jaar	Ter informatie
		Overheidsbronnen	Inspectie, OCW, PO- VO-Raad	Periodiek	Ter informatie
7	Externe relaties (belanghebbenden)	Externe onderzoeken	Op verzoek, incidenteel	Periodiek	Ter informatie
		Eigen vragenlijsten	Incidenteel	Periodiek	Ter informatie/bespreken
8	Bestuur en Management	Dossier bestuurder, inclusief ontwikkelplan	Onderdeel van personeelsdossier. Monitoring door Remuneratiecommissie tijdens gesprekken cyclus	3 keer per jaar: Startgesprek (sept), Functioneringsgesprek (jan), Beoordelingsgesprek (juni)	Remuneratiecommissie informeert RvT
		CvB	Reguliere vergadering RvT-CvB	6x per jaar	Bespreken
		Algemene Directie		1x per jaar	Bespreken