



• TOEZICHTKADER RAAD VAN TOEZICHT

Versiebeheer				
Versie	Status	Datum	Eigenaar	Omschrijving
0.2	Concept	21-9-23	Voorzitter RvT	Versie opgesteld door Hartger Wassink n.a.v. de tweede sessie over policy governance tussen RvT en CvB.
0.3	Ter bespreking	7-11-23	Voorzitter RvT	De RvT- en CvB-leden hebben hun opmerkingen in de kantlijn genoteerd.
1.0	Vastgesteld	7-11-23	Voorzitter RvT	De goed-genoeg-versie die is vastgesteld door de RvT en die per 1-1-2024 wordt gehanteerd. Evaluatiedatum 1-1-2025.
1.1	Vastgesteld	1-6-26	Voorzitter RvT	N.a.v. zelfevaluatiepunten van de RvT, na verzoek door CvB, is formulering ijkpunt 1.1 aangescherpt.
1.2	Vastgesteld	21-9-26	Voorzitter RvT	N.a.v. zelfevaluatiepunten van de RvT, is er een ijkpunt toegevoegd en is er een tekstuele wijzigingen doorgevoerd.

Besluitvorming		
Versie	Datum	Gremium
1.0	7-11-23	Raad van toezicht
1.1	1-6-26	Raad van toezicht
1.2	9-10-26	Raad van toezicht

Inhoudsopgave	2
1 IJkpunten voor beoogd resultaat	3
1.1 Beoogd resultaat in algemene zin	3
1.2 Doelgroep van begunstigten	3
1.3 Doelmatigheid	3
2 IJkpunten voor kaders voor de uitvoering	4
2.1 Omvattend ijkpunt	4
2.2 Financiën, beheer & regelgeving	4
2.3 Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)	4
2.4 Kwaliteitszorg	4
2.5 Integriteit, ethiek, imago, identiteit & veiligheid	4
2.6 Huisvesting	5
2.7 Personeel	5
2.8 Belanghebbenden	5
2.9 Informatie & communicatie met de RvT	5
3 Werkwijze raad van toezicht	6
3.1 Visie op toezicht	6
3.2 Dialoog met maatschappelijk belanghebbenden	6
3.3 Systematisch toezicht	7
3.4 Explicitering van wijze van toezichthouden	8
3.5 Eenheid van bestuur	8
3.6 Werkwijze rond commissies	8
3.7 Werkwijze rond vergaderingen	8
3.8 Samenstelling van de RvT	9
3.9 Rol van de voorzitter	9
3.10 Ondersteuning van de RvT	10
3.11 Vergoeding van de RvT	10
3.12 Budget van de RvT	10
3.13 Evaluatie & professionalisering	10
4 Samenspel toezicht en bestuur	12
4.1 Uitgangspunten van samenwerking tussen CvB & RvT	12
4.2 Aansturing van de organisatie	12
4.3 Inhoudelijke ijkpunten als leidraad	12
4.4 Jaarrooster van rapportages & beoordeling CvB	13
4.5 Verantwoordingsrapportages	13
4.6 Verantwoordingsrapportages: dialoog & beoordeling	13
4.7 Informele rapportages & adviesrol RvT	14
4.8 Werkgeversrol & beoordeling functioneren CvB	14

• 1 IJKPUNTEN VOOR BEOOGD RESULTAAT



Het beoogd resultaat van Nissewijs beschrijft welk verschil, voor welke doelgroep (begunstigden), de activiteiten van stichting Nissewijs zouden moeten maken. Dit resultaat is nauw verbonden met de waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden (zie hoofdstuk 3.2).

1.1 Beoogd resultaat in algemene zin

Nissewijs bestaat, zodat kinderen:

- ... kennis en vaardigheden ontwikkelen voor het leven ongeacht hun maatschappelijke startpositie.
- ...leren anderen in diversiteit te ontmoeten, om vanuit dit ontmoeten anderen te leren begrijpen en zo aan de samenleving te leren deelnemen.
- ... de bagage krijgen die ze nodig hebben om zich thuis te kunnen voelen in de wereld.
- ... een goede schooltijd ervaren.
 - Ze voelen zich gezien en gehoord, je mag er zijn.

1.2 Doelgroep van begunstigden

Nissewijs richt zich in zijn activiteiten op kinderen van 4 tot en met 12 jaar in de gemeente Nissewaard.

1.3 Doelmatigheid

De maatschappelijke opbrengst die de scholen van Nissewijs realiseren, zijn de middelen waard, die vanuit de overheid en vanuit andere bronnen aan Nissewijs ter beschikking staan.

• 2 IJKPUNTEN VOOR KADERS VOOR DE UITVOERING



Naast *ijkpunten voor resultaten* worden er *ijkpunten voor kaders voor de uitvoering* gedefinieerd. In het samenspel ontstaat de ruimte voor het college van bestuur om initiatief te nemen (realiseren van resultaten binnen de daartoe gestelde kaders). De rol van het intern toezicht is om op basis van rapportages te bepalen of de voortgang van die resultaten adequaat is en of de kaders aangehouden zijn.

Door dit onderscheid tussen ijkpunten scherp te maken en consequent en expliciet werk te maken van de verantwoording (zie hoofdstuk 4) kunnen bestuur en toezicht elkaar versterken in hun onderscheiden rollen.

2.1 Omvattend ijkpunt

Het meest omvattende *ijkpunt voor kaders voor de uitvoering* heeft betrekking op alle gedrag en werkwijzen binnen de organisatie. Op deze manier geven het college van bestuur en de raad van toezicht uitdrukking aan hun integrale verantwoordelijkheid, zonder uitputtend alle deelaspecten van die verantwoordelijkheid te hoeven benoemen. En zonder van het college van bestuur te vragen over al die deelaspecten gedetailleerde verantwoording te geven.

- Het college van bestuur voorkomt dat zij of medewerkers van Nissewijs onethisch, onwettig of onzorgvuldig handelen.

Meer specifiek worden de volgende kaders geformuleerd.

2.2 Financiën, beheer & regelgeving

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...de continuïteit van de organisatie niet geborgd is.
- ...de meerjarenbegroting niet aansluit op het koersplan.
- ...de financiën van Nissewijs ontoereikend zijn om de ambities te realiseren.
- ...een risicoanalyse ontbreekt.

2.3 Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ... de informatiebeveiliging en de bescherming van persoonsgegevens binnen Nissewijs onvoldoende zijn geborgd.

2.4 Kwaliteitszorg

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...kwaliteitscriteria van Nissewijs niet gerealiseerd worden.
- ...Nissewijs en de scholen geen zicht hebben op de kwaliteit van de organisatie.

2.5 Integriteit, ethiek, imago, identiteit & veiligheid

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...signalen, meldingen en klachten inzake agressie, (seksuele) intimidatie en geweld niet adequaat behandeld worden.
- ...de identiteit van Nissewijs als samenwerkingsbestuur intern en extern niet waarneembaar is.

2.6 Huisvesting

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...er sprake is van een fysiek ongezond werk- en leerklimaat.
- ...gebouwen niet voldoen waardoor veiligheidsrisico's ontstaan.
- ...gebouwen en faciliteiten niet toereikend zijn om goed onderwijs te realiseren.

2.7 Personeel

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...medewerkers ontevreden en ongeïnspireerd zijn.
- ...zij er niet alles aan doet om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen.
- ...medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen.

2.8 Belanghebbenden

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...belanghebbenden zich niet betrokken voelen bij Nissewijs.
- ...er geen draagvlak is bij belanghebbenden ten aanzien van de strategische koers van Nissewijs.

2.9 Informatie & communicatie met de RvT

Het college van bestuur voorkomt dat:

- ...de raad van toezicht verrast wordt door berichtgeving of ontwikkelingen.

• 3 WERKWIJZE RAAD VAN TOEZICHT

3.1 Visie op toezicht

3.1.1 *Uitgangspunten van het toezicht*

De raad van toezicht heeft als uitgangspunten voor zijn functioneren een heldere scheiding van de functies van bestuur en toezicht en onafhankelijkheid van de leden. De leden werken systematisch, functioneren als eenheid naar buiten en naar het college van bestuur. Het samenspel met het college van bestuur is gebaseerd op vertrouwen en dialoog.

De raad van toezicht streeft ernaar om:

- de goede dialoog te voeren;
- reflectie bij het college van bestuur te stimuleren;
- een bron van inspiratie te zijn voor het college van bestuur;
- het college van bestuur zich goed geëquipeerd en gefaciliteerd te laten voelen;
- congruentie tussen waarden van de maatschappelijk belanghebbenden in de resultaten van de organisatie te kunnen laten zien.

3.1.2 *Toezicht namens maatschappelijk belanghebbenden*

De raad van toezicht oefent als representant van de maatschappelijke belanghebbenden het intern toezicht uit op het college van bestuur van Nissewijs, in een functionele en verantwoorde balans van verantwoordelijkheden van zowel toezicht als bestuur. De raad van toezicht is gericht op een voortgaande dialoog met zowel de maatschappelijk belanghebbenden als het uitvoerend bestuur. De raad van toezicht ondersteunt de kernwaarden van Nissewijs en richt zich op het geven van verantwoording over de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie, en de continuïteit van de organisatie.

3.1.3 *Toegevoegde waarde van het intern toezicht*

De raad van toezicht streeft ernaar om een bron van reflectie en inspiratie te zijn voor het college van bestuur en ervoor te zorgen dat het college van bestuur zich goed geëquipeerd en gefaciliteerd voelt. Daarnaast wil de raad van toezicht als opbrengst van zijn werk steeds kunnen laten zien wat de congruentie is tussen de waarden van de maatschappelijk belanghebbenden en de resultaten van de organisatie.

3.1.4 *Diversiteit en eenduidigheid*

De raad van toezicht streeft naar een diversiteit in samenstelling, die zo representatief mogelijk is voor de maatschappelijk belanghebbenden.

3.1.5 *Functies van het intern toezicht*

De raad van toezicht geeft invulling aan zijn rol, door de vier samenhangende functies te vervullen:

- de toetsende functie (toezicht in smalle zin);
- de werkgeversfunctie;
- de adviesfunctie;
- de functie van verbinder met de buitenwereld.

3.2 Dialoog met maatschappelijk belanghebbenden

De raad van toezicht stelt de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden centraal in de dialoog en verantwoording over de wijze waarop de organisatie haar maatschappelijke meerwaarde realiseert.

Voor Nissewijs beschouwt de raad van toezicht de volgende groepen als maatschappelijk belanghebbenden:

- Kinderen
- Ketenpartners in onderwijs en ontwikkeling
- Gemeente Nissewaard
- Gemeenschap Nissewaard
- Ouders

3.2.1 Structurele dialoog

De raad van toezicht draagt in afstemming met het college van bestuur zorg voor een structurele dialoog met maatschappelijk belanghebbenden. Deze dialoog is de belangrijkste wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan zijn functie als verbinder met de buitenwereld.

Minimaal bestaat deze dialoog uit het twee keer per jaar overleg voeren met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en twee keer per jaar met de wethouder van gemeente Nissewaard. De raad van toezicht draagt zorg voor een agenda voor dit overleg, die gericht is op het realiseren van de lange-termijn-meerwaarde van de organisatie. Elk jaar organiseert het college van bestuur, in afstemming met de raad van toezicht, een bijeenkomst voor alle maatschappelijk belanghebbenden van Nissewijs, waarbij de dialoog over actuele zaken gevoerd wordt i.r.t. de gemeenschappelijke opdracht.

3.2.2 Schriftelijke verantwoording

De raad van toezicht verantwoordt zich schriftelijk in het jaarverslag over de wijze waarop het toezicht heeft gehouden, over de ijkpunten van het toezicht, en hoe de evaluatie van het college van bestuur heeft plaatsgevonden.

De raad van toezicht verantwoordt zich ten minste over:

- de wijze waarop de raad toezicht heeft gehouden;
- de ijkpunten van het intern toezicht;
- hoe de evaluatie van het college van bestuur heeft plaatsgevonden en wat het resultaat daarvan is geweest;
- hoe de eigen evaluatie heeft plaatsgevonden en wat de opbrengst daarvan is geweest;
- welke scholing leden van de raad van toezicht hebben gevolgd in relatie tot het scholingsplan;
- of er een collegiale visitatie heeft plaatsgevonden met een ander intern toezichtsorgaan en wat daarvan de opbrengst is geweest;
- welke honorering de leden van de raad van toezicht ontvangen;
- de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

3.3 Systematisch toezicht

De raad van toezicht houdt systematisch toezicht op het beleid op grond van expliciete ijkpunten, zoals vermeld in dit toezichtkader. Deze ijkpunten betreffen zowel de werkwijze als de inhoud van het toezicht. De ijkpunten vormen de leidraad voor zowel de inhoudelijke agenda van de dialoog met het college van bestuur, als voor de structurele eigen evaluatie van de raad van toezicht.

3.3.1 Houding en gedrag van het intern toezicht

In zijn werkwijze willen leden van de raad van toezicht aanspreekbaar zijn op de volgende aspecten van hun houding en gedrag:

- Moreel besef en integriteit, wat merkbaar is in:
 - een respectvolle omgang met elkaar, vanuit een optimistische/constructieve houding;
 - blijf geven van zelfreflectie en het kennen van de eigen grenzen;
 - het voorkomen van belangenconflicten;
 - vertrouwelijkheid bewaken;

- van onbesproken gedrag zijn;
- congruent zijn in handel en wandel (*walk your talk*).
- Kennis en expertise, wat merkbaar is in:
 - kennis van de context: de scholen, doelgroep en omgeving;
 - volgen van scholing en bijhouden van literatuur; zowel individueel als collectief.
- Dialoog, wat merkbaar is in:
 - eerst luisteren, dan oordelen;
 - actieve deelname aan gesprek;
 - leren en onderzoeken.
- Commitment, wat merkbaar is in:
 - aanwezigheid bij vergaderingen;
 - voorbereid zijn;
 - op de hoogte van actualiteit.
- Gedeelde verantwoordelijkheid, wat merkbaar is in:
 - elkaar aanspreken.

3.4 Explicitering van wijze van toezichthouden

De raad van toezicht baseert zich in zijn werkwijze primair op expliciete ijkpunten voor het eigen handelen (dit hoofdstuk), het samenspel met het college van bestuur (hoofdstuk 4), en de inhoudelijke aspecten van het beleid waar het toezicht betrekking op heeft (hoofdstukken 1 en 2).

Met deze explicitering beoogt de raad van toezicht transparant en betrouwbaar te zijn en de continuïteit van het toezicht te garanderen. Leden van de raad van toezicht dragen er zorg voor dat hun wijze van handelen steeds in overeenstemming is met dit toezichtkader.

3.5 Eenheid van bestuur

De raad van toezicht onderkent dat hij alleen als geheel besluiten kan nemen en op grond daarvan autoriteit heeft. Dat houdt in dat individuele leden van de raad van toezicht op geen enkele manier een bindende aanwijzing kunnen geven aan het college van bestuur. Dit geldt ook voor de commissies van de raad van toezicht.

3.6 Werkwijze rond commissies

De raad van toezicht heeft drie commissies ingesteld om bepaalde thema's voor te bereiden: Remuneratiecommissie, Auditcommissie en Commissie Onderwijs & Kwaliteit. Te allen tijde zal duidelijk zijn dat deze commissies en portefeuillehouders geen eigen autoriteit hebben, maar slechts adviserend zijn aan de raad van toezicht als geheel.

3.7 Werkwijze rond vergaderingen

3.7.1 Jaarkalender

De raad van toezicht organiseert zijn werk op basis van een jaarkalender, waarin de inhoudelijke ijkpunten weerspiegeld worden.

3.7.2 Agenda voor de vergadering

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda voor zijn vergaderingen. De raad van toezicht mandateert de voorzitter om in overleg met het college van bestuur de vergaderingen voor te bereiden.

3.7.3 Status van agendapunten

Voor ieder agendapunt zal de raad van toezicht duidelijk maken wat de status ervan is: ter informatie, ter bespreking of ter beoordeling. Als het gaat om punten ter informatie of ter bespreking, is de inbreng van de raad van toezicht per definitie adviserend.

Waar agendapunten de beoordeling van het inhoudelijk beleid van het college van bestuur betreffen, zal het college van bestuur gevraagd worden om een verantwoordingsrapportage. Zie hiervoor de bepalingen in hoofdstuk 4.



3.7.4 Controlerende functie raad van toezicht: toezicht in smalle zin

Als een agendapunt ter beoordeling op de agenda staat, vervult de raad van toezicht op dit punt zijn controlerende functie, oftewel het toezicht in smalle zin. Het oordeel vindt plaats op basis van verantwoordingsrapportages van het college van bestuur. De raad van toezicht kan hiertoe specifieke eisen stellen aan de opzet van een verantwoordingsrapportage. Zie hiervoor de bepalingen in hoofdstuk 4.5 en 4.6.

3.7.5 Adviserende functie van de raad van toezicht

Als niet expliciet benoemd is dat een agendapunt ter beoordeling is, wordt het punt verondersteld ter bespreking te zijn. De raad van toezicht functioneert dan in zijn adviserende rol. Waar deze bespreking bij de raad van toezicht leidt tot de ervaren behoefte om het beleid te controleren, dan gelden de bepalingen in paragraaf 4.4.

3.8 Samenstelling van de RvT

3.8.1 Diversiteit en representatie in samenstelling

De raad van toezicht wordt zodanig samengesteld, dat de diversiteit aan waarden en belangen van de maatschappelijk belanghebbenden (zie hoofdstuk 3.1) zo goed mogelijk gerepresenteerd wordt. De raad van toezicht maakt een algemene profielschets op waarin de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de raad van toezicht worden verwacht, zijn opgenomen en vult deze per zetel aan met een specifieke detaillering naar achtergrond, discipline en deskundigheid.

3.8.2 Betrokkenheid medezeggenschap

De raad van toezicht hanteert voor de werving van nieuwe leden een profielschets die ter advies wordt voorgelegd aan de GMR. Voor minimaal één zetel van de raad van toezicht wordt de GMR in staat gesteld een bindende voordracht te doen.

3.8.3 Rooster van aftreden

Het rooster van aftreden wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de raad van toezicht gewaarborgd is.

3.8.4 Gedwongen aftreden van een lid van de RvT

In aanvulling op wat hierover gesteld is in de statuten, kan de raad van toezicht een van zijn leden dwingen af te treden, als voortgezette deelname van dat lid een ernstig obstakel vormt voor het voldoende effectief functioneren van de raad van toezicht.

Meer specifiek kan de raad van toezicht hiertoe (in lijn met betreffende statutaire bepalingen) een besluit nemen als sprake is van:

- bij herhaling en langdurig niet naleven van gedragsregels zoals beschreven in de betreffende bepalingen in dit kader;
- een door de raad van toezicht bij herhaling geconstateerd onvoldoende functioneren van het desbetreffende lid;
- een structurele onenigheid van inzicht tussen het desbetreffende lid en de overige leden van de raad van toezicht;
- een door de raad van toezicht vastgestelde onverenigbaarheid van belangen van het desbetreffende lid en de belangen van de stichting en/of het lidmaatschap van de raad van toezicht.

3.9 Rol van de voorzitter

De voorzitter draagt zorg voor de kwaliteit van het werk van de raad van toezicht.

Meer specifiek is het de taak van de voorzitter om:

- ...ervoor te zorgen dat de raad van toezicht zich aan zijn eigen toezichtkader houdt;
- ...de integriteit en consistentie van het toezichthoudend proces te bewaken en individuele leden van de raad van toezicht aan te spreken op hun bijdrage daaraan;
- ...erop toe te zien dat de rollen van uitvoerend en toezichthoudend bestuur waar nodig helder gescheiden blijven;
- ...het proces van evaluatie en professionalisering te leiden, waarmee de raad van toezicht zijn werkwijze steeds verder verbetert.

3.9.1 *Autoriteit van de voorzitter*

Evenmin als andere leden van de raad van toezicht heeft de voorzitter een eigen autoriteit. Dat houdt in dat de voorzitter niet bevoegd is zelfstandig aanwijzingen aan het college van bestuur te geven of een oordeel over het functioneren van het college van bestuur uit te spreken.

3.10 **Ondersteuning van de RvT**

Het college van bestuur zorgt voor afdoende ambtelijke en secretariële ondersteuning voor de raad van toezicht en draagt zorg voor een adequate archivering van de bescheiden van de raad van toezicht. Het archief van de raad van toezicht is te allen tijde toegankelijk voor de leden van de raad van toezicht.

3.11 **Vergoeding van de RvT**

Voor de vervulling van hun taak krijgen leden van de raad van toezicht een vergoeding die passend is in de geldende normen voor toezichthouders in het onderwijs.

De vergoedingsregeling wordt openbaar gemaakt via het jaarverslag. De raad van toezicht voorkomt dat een gebrek aan draagvlak voor zijn vergoedingsregeling de dialoog met het college van bestuur en/of andere belanghebbenden negatief beïnvloedt.

3.12 **Budget van de RvT**

De raad van toezicht stelt in overleg met het college van bestuur jaarlijks zijn eigen budget vast. Dit budget betreft uitgaven voor onder andere:

1. vergaderingen;
2. bijeenkomsten;
3. honorering leden, inclusief reis- en onkostenvergoeding;
4. deskundigheidsbevordering, zoals symposia, congressen, cursussen en trainingen;
5. lidmaatschap van beroepsverenigingen;
6. aansprakelijkheidsverzekering.

De raad van toezicht draagt zorg voor een sober budget dat in passende verhouding staat tot de totale begroting van de organisatie.

3.13 **Evaluatie & professionalisering**

3.13.1 *Periodieke evaluatie*

De raad van toezicht evalueert jaarlijks zijn functioneren op basis van de bepalingen in dit toezichtkader. In deze evaluatie betreft de raad van toezicht de feedback van het college van bestuur. Eens in de twee jaar wordt een extern adviseur gevraagd deze evaluatie te begeleiden. In deze evaluatie worden mogelijke aanpassingen aan dit toezichtkader besproken.

3.13.2 *Plan voor professionalisering intern toezicht*

De raad van toezicht stelt, in lijn met de uitkomsten van de periodieke evaluatie, een plan op voor het verbeteren van zijn functioneren. In dit plan worden individuele scholingsbehoeften afgestemd op de behoeften van de raad van toezicht als geheel.

3.13.3 *Introductieprogramma nieuwe leden*

De raad van toezicht zorgt voor een adequaat introductieprogramma voor nieuwe leden.

3.13.4 Collegiale visitatie

Eens in de vier jaar vindt een collegiale visitatie plaats, in samenwerking met een andere raad van toezicht in de onderwijssector.

3.13.5 Stage-/ervaringsplaats aankomend toezichthouders

De raad van toezicht kan ruimte bieden aan aankomend toezichthouders om ervaring op te doen door deel te nemen aan de vergaderingen van de raad van toezicht, als onderdeel van een opleiding. Aankomend toezichthouders nemen deel als toehoorder, hebben geen stemrecht en zijn gehouden aan dezelfde verwachtingen omtrent gedrag en houding als andere leden van de raad van toezicht, zoals vermeld in hoofdstuk 3.3.1.

De raad van toezicht evalueert de wederzijdse leeropbrengst met de aankomend toezichthouder, minimaal aan het eind van de periode.

• 4 SAMENSPEL TOEZICHT EN BESTUUR



4.1 Uitgangspunten van samenwerking tussen CvB & RvT

Het college van bestuur en de raad van toezicht werken zodanig samen, dat ze elkaar versterken in ieders rol en verantwoordelijkheid. Met wederzijds vertrouwen als belangrijkste uitgangspunt.

4.1.1 Toezicht op basis van ijkpunten

De raad van toezicht beoordeelt het beleid van het college van bestuur op basis van de ijkpunten uit de hoofdstukken 1 en 2. Met deze ijkpunten verhelderen de raad van toezicht en het college van bestuur vooraf samen hun wederzijdse verwachtingen en worden daarom gezamenlijk ontwikkeld. De uiteindelijke vaststelling van de ijkpunten is de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht.

4.1.2 Beleidsruimte vooraf

Door samen af te spreken welk resultaat mag worden verwacht (*ijkpunten voor beoogd resultaat* in hoofdstuk 1) en binnen welke kaders aan de realisatie daarvan mag worden gewerkt (*ijkpunten voor kaders voor de uitvoering* in hoofdstuk 2) geeft de raad van toezicht het college van bestuur het vertrouwen de beleidsvrijheid die binnen die ijkpunten ontstaat goed te gebruiken.

Binnen de ruimte die zo wordt gecreëerd, heeft het college van bestuur vrijheid om zonder voorafgaande toestemming beleidsinitiatieven te nemen en keuzes te maken wat betreft de indicatoren voor verantwoording van het beleid.

4.1.3 Verantwoording in dialoog achteraf

Aan de hand van de ijkpunten vraagt de raad van toezicht de informatie die het nodig heeft om zijn rol te vervullen. Verantwoording vindt achteraf plaats, op grond van (bij voorkeur in een jaaragenda vastgelegde) afspraken over het tijdstip en de manier waarop deze informatie gegeven wordt en hoe de raad van toezicht hierover een oordeel geeft.

4.1.4 Toezicht vooraf

Deze werkwijze van toezicht in dialoog achteraf, laat onverlet de wettelijke en statutaire bevoegdheden van de raad van toezicht met betrekking tot het verlenen van goedkeuring vooraf aan bepaalde voorgenomen besluiten van het college van bestuur.

4.2 Aansturing van de organisatie

De raad van toezicht beschouwt het college van bestuur als enige schakel tussen de raad van toezicht en de organisatie. De controller mag in voorkomend geval wel direct in contact treden met raad van toezicht en vice versa. In geen enkel geval zal er sprake zijn van directe aansturing van een medewerker in de organisatie door de raad van toezicht.

4.3 Inhoudelijke ijkpunten als leidraad

De samenwerking tussen bestuur en toezicht vindt plaats aan de hand van inhoudelijke ijkpunten, waarmee het college van bestuur en de raad van toezicht hun verwachtingen verhelderen over het beoogd resultaat en de aan te houden kaders voor het beleid van de organisatie.

4.3.1 Ijkpunten als leidraad voor dialoog

Deze ijkpunten vormen de agenda voor dialoog tussen het college van bestuur en de raad van toezicht (inclusief daarbij behorende beoordelingsmomenten) en voor de externe verantwoording van de raad van toezicht aan de maatschappelijk belanghebbenden.

4.3.2 *Omvattendheid en gelaagdheid*

De ijkpunten worden zodanig omvattend geformuleerd, dat ze betrekking hebben op het gehele inhoudelijke domein van het beleid van de organisatie. De ijkpunten worden geformuleerd van meer omvattend naar meer specifiek. Dat houdt in dat waar de raad van toezicht dit nodig acht, meer specifieke ijkpunten binnen de meer omvattende ijkpunten worden geformuleerd. Waar geen specifieke verwachtingen zijn geformuleerd, wordt het college van bestuur geacht de beleidsruimte nader invulling te geven.

4.3.3 *Twee typen inhoudelijke ijkpunten*

Er wordt onderscheid gemaakt tussen *ijkpunten voor beoogde resultaten* (hoofdstuk 1) en *ijkpunten voor kaders voor de uitvoering* (hoofdstuk 2). In samenhang bakenen deze twee typen ijkpunten de beleidsruimte voor het college van bestuur af.

4.4 Jaarrooster van rapportages & beoordeling CvB

De raad van toezicht hanteert een jaarplanning waarin in ieder geval wordt vastgesteld:

- wanneer verantwoordingsrapportages worden verlangd over de inhoudelijke ijkpunten;
- wanneer de jaarlijkse beoordeling van het college van bestuur plaatsvindt.

4.5 Verantwoordingsrapportages

Het college van bestuur geeft volgens een vastgestelde jaarlijkse of tweejaarlijkse cyclus verantwoording over de ijkpunten met betrekking tot de beoogde resultaten, respectievelijk de kaders voor de uitvoering. Dit doet het college van bestuur door het opstellen van een rapportage, volgens een vooraf vastgesteld format, dat de raad van toezicht in staat stelt zijn controlerende rol te vervullen.

4.6 Verantwoordingsrapportages: dialoog & beoordeling

4.6.1 *Dialoog*

De raad van toezicht beoordeelt aan de hand van de verantwoordingsrapportages of het beleid van het college van bestuur acceptabel is.

Voordat de raad van toezicht zijn definitieve oordeel vormt, gaat de raad in dialoog met het college van bestuur. In deze dialoog worden diverse perspectieven op de rapportage gewogen in het licht van de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden (morele eigenaren).

4.6.2 *Beoordeling van het beleid*

De raad van toezicht beoordeelt de rapportages van het college van bestuur aan de hand van twee vragen:

- Vormen de indicatoren een redelijke interpretatie van het betreffende ijkpunt?
- Laten de gegevens voldoende voortgang zien wat betreft het behalen van het ijkpunt?

Als beide bovenstaande vragen bevestigend beantwoord worden, dan is de rapportage geaccepteerd. Als de rapportage niet wordt geaccepteerd, is het aan de raad van toezicht om te bepalen wat er vervolgens dient te gebeuren.

4.6.3 *Scheiding uitvoerende & toezichthoudende verantwoordelijkheid*

Te allen tijde laat de raad van toezicht de uitvoerende verantwoordelijkheid van het college van bestuur in tact. Dat houdt in dat de raad van toezicht geen directe aanwijzingen geeft welke indicatoren gebruikt zouden moeten worden. Wel kan de raad van toezicht meer specifieke ijkpunten stellen, om de beleidsruimte van het college van bestuur scherper af te bakenen. Deze aanscherping gebeurt zoveel mogelijk in dialoog met het college van bestuur om het uitgangspunt van wederzijds vertrouwen en het versterken in ieders rol intact te laten.

4.6.4 Escalatiemodel & interventies van de RvT

Als de verantwoordingsrapportages van het college van bestuur door de raad van toezicht bij herhaling niet geaccepteerd worden, dan kan de raad van toezicht via de volgende stappen interveniëren. Deze interventies impliceren een (tijdelijke) aanscherping van de relevante *ijkpunten voor kaders voor de uitvoering*.

1. De raad van toezicht vraagt het college van bestuur binnen een specifieke termijn passend initiatief te nemen en zich hierover opnieuw te verantwoorden. Hiertoe wordt aan het betreffende kader een nadere beperking met betrekking tot frequentie en tijdspad van verantwoording door het college van bestuur toegevoegd.
2. De raad van toezicht verkleint de beleidsruimte voor het college van bestuur, binnen een nader omschreven termijn en voorwaarden. Hiertoe wordt een *ijkpunt voor kaders voor de uitvoering* nader ingeperkt of worden zo nodig nieuwe ijkpunten toegevoegd.
3. De raad van toezicht schorst het college van bestuur voor een nader omschreven termijn.
4. De raad van toezicht gaat over tot ontslag van het college van bestuur of een lid daarvan.
5. Om de toezichthoudende en bestuurlijke rollen gescheiden te houden, benoemt de raad van toezicht in geval van schorsing of ontslag zo nodig een interim-bestuurder.

4.7 Informele rapportages & adviesrol RvT

Het college van bestuur kan daarnaast gevraagd en ongevraagd de raad van toezicht informeren over ontwikkelingen door middel van voortgangsrapportages of het agenderen van thematische besprekingen.

Omdat de raad van toezicht alleen een oordeel uitspreekt over verantwoordingsrapportages volgens een vast format, en als onderdeel van de jaarkalender, wordt de inbreng van de raad van toezicht op alle andere vormen van informatie als adviserend beschouwd.

4.8 Werkgeversrol & beoordeling functioneren CvB

4.8.1 Beoordeling CvB

De raad van toezicht beoordeelt minimaal jaarlijks het functioneren van het college van bestuur.

- De raad van toezicht voorkomt dat de criteria en het proces van beoordeling voor het college van bestuur een verrassing zijn.
- De beoordeling van het functioneren van het college van bestuur is gebaseerd op de beoordeling van de verantwoordingsrapportages gedurende de betreffende periode, zie 4.4, 4.5 en 4.6.
- De raad van toezicht is terughoudend in het gebruik van aanvullende beoordelingscriteria of -procedures ten opzichte van het toezichtkader.

4.8.2 Overige aspecten werkgeversrol

De raad van toezicht gedraagt zich als goed werkgever voor het college van bestuur en staat daartoe het college van bestuur waar mogelijk en gewenst met raad terzijde.



Gemeenlandsedijk Noord 26F
3216 AG Abbenbroek
0181-635439
info@nissewijs.nl
www.nissewijs.nl

