

# TOEZICHTKADER van SKOBOS

## Paragraaf 1 Missie van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van SKOBOS wil functioneren als een onafhankelijk en proactief toezichthoudend orgaan, dat integraal toeziet op het besturingsproces waarin risico's, resultaten en kernwaarden van SKOBOS een hoofdrol spelen. De raad voelt zich verantwoordelijk voor goed toezicht en oefent dit toezicht transparant uit met het oog op verantwoording. Daarbij gaat het om verantwoordelijkheid zien, deze nemen, uitvoeren en samen dragen.

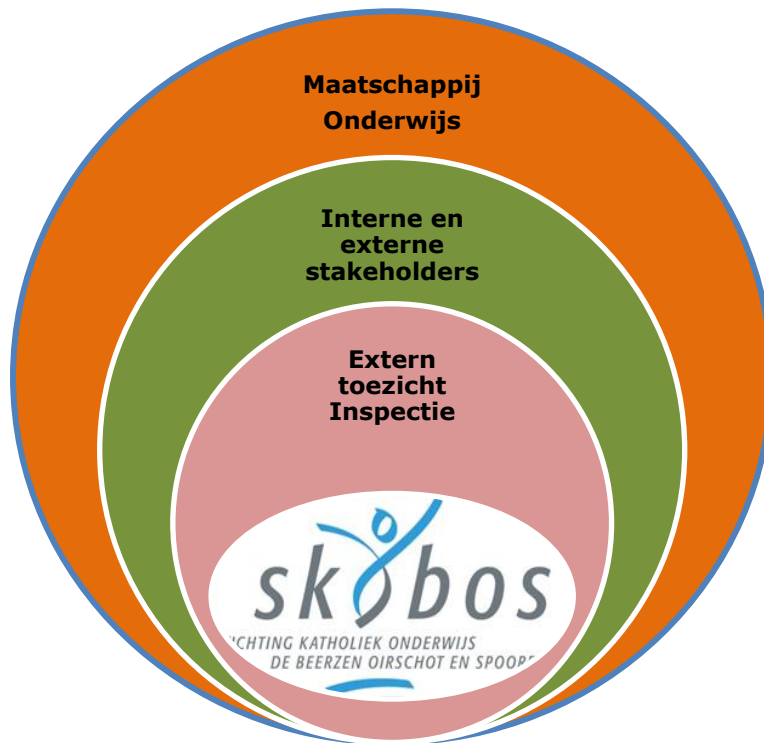
Als missie formuleert de Raad van toezicht van SKOBOS:  
***geen toezicht zonder verantwoordelijkheid en  
geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording.***



***Grensverleggend Groeien***

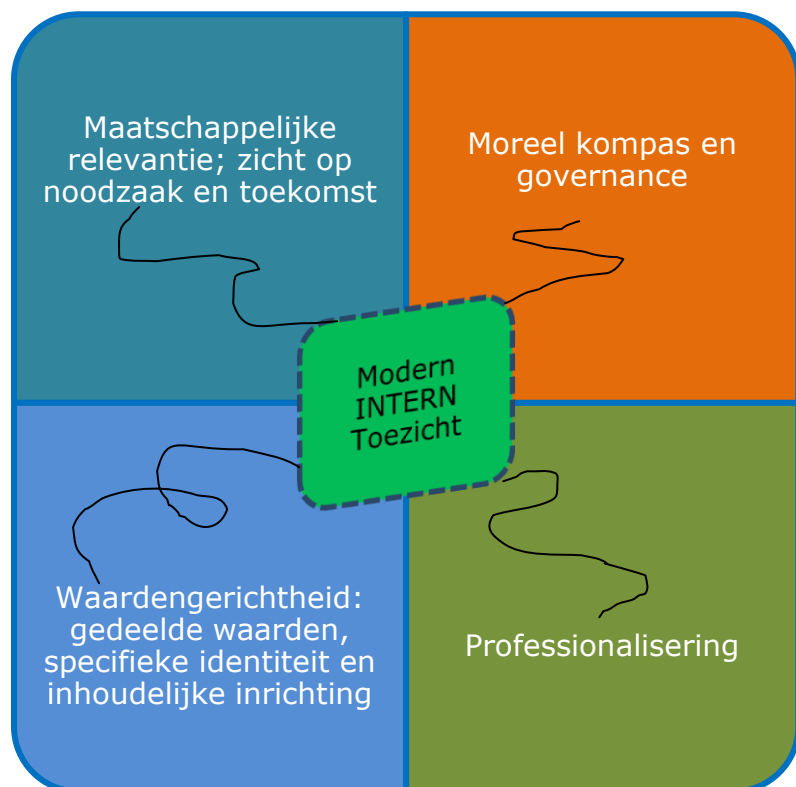
## Paragraaf 2 Visie op toezicht bij SKOBOS

**Principe 1:** Het interne toezicht bij SKOBOS laat zich leiden door een maatschappelijke perspectief, waarbij wettelijke kaders, inspectievoorschriften en het bereiken van gestelde doelen voor stakeholders leidend zijn.



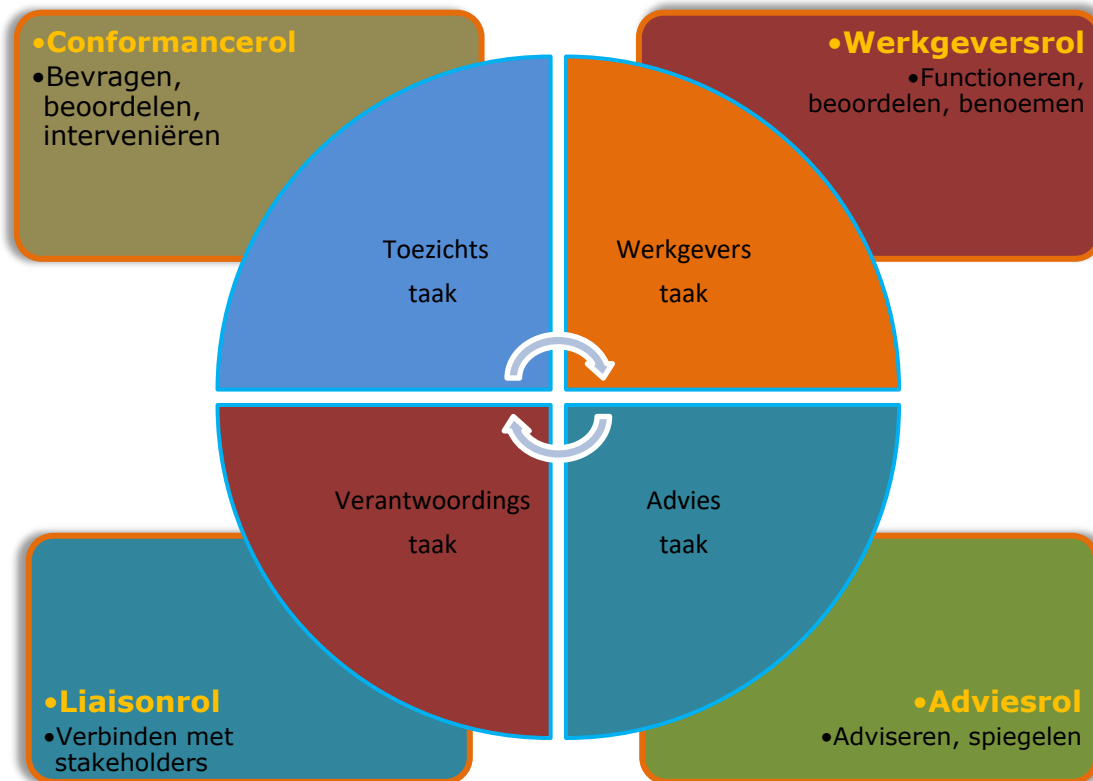
Het perspectief van toezicht is de context in samenleving en educatie. Toezicht draait om vertrouwen en gezag. Het is onderdeel van een breder systeem van "checks & balances" met horizontale, publieke verantwoording (stakeholders), vertikaal toezicht (onderwijsinspectie) en interne controle (eigen organisatie). Verantwoording aan stakeholders is leidend; zowel aan externe stakeholders (ouders, gemeente, samenwerkingsverband, jeugdzorg) als aan interne (kinderen, leerkrachten, leidinggevenden, ondersteunend personeel). Wettelijke vereisten vormen een sturend kader, waarbij rechtmatigheid en doelmatigheid leidende principes zijn. Specifiek is de rol van de inspectie voor onderwijs. Deze is toetsend, bewaakt de (onderwijs)kwaliteit en verbreedt haar perspectief naar bestuursgericht toezicht.

**Principe 2:** Het interne toezicht bij SKOBOS wordt gestuurd vanuit de missie/visie en de kernwaarden van de organisatie; open minded, verbinden, verantwoord. De Code Goed Bestuur wordt gevolgd.



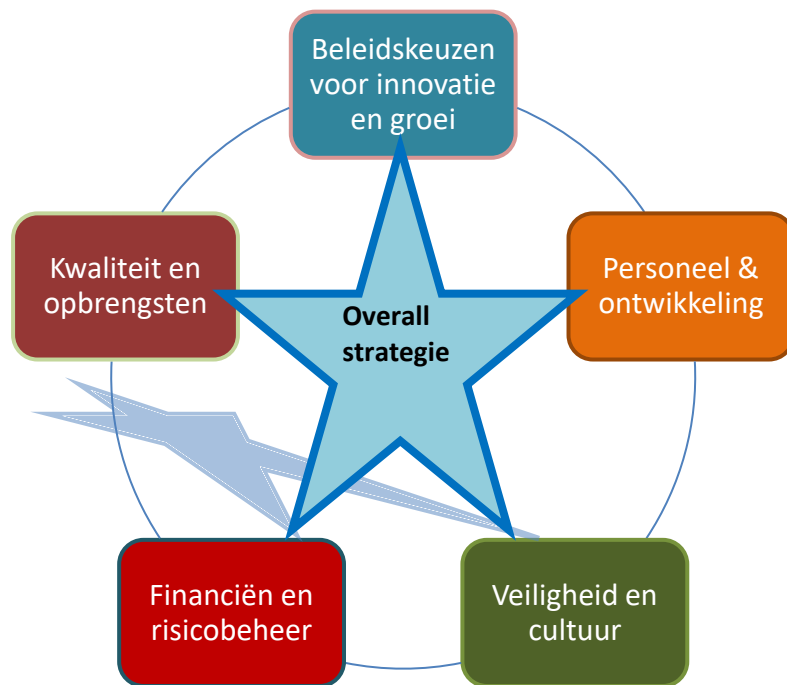
Eigentijds intern toezicht verandert onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. De gerichtheid op waarden is de belangrijkste trend. Dat geeft aan dat toezichthouders acteren met de missie/visie van de organisatie in het vizier. De toezichthouders ontleen aan de missie/visie en kernwaarden van de organisatie hun legitimering voor adviezen en besluiten. Van toezichthouders wordt verwacht dat zij impulsen geven vanuit een breed maatschappelijk perspectief. SKOBOS richt zich op kwaliteitsrijk primair onderwijs en kinderopvang, waarbij de sturende werking van de drie gekozen kernwaarden - open minded, verbinden, verantwoord - ook leidend zijn in de visie van het intern toezicht bij SKOBOS. Het volgen van de Code Goed Bestuur en wet- en regelgeving zijn in het bestuursmodel en in de relatie bestuurder - toezichthouders leidend.

**Principe 3:** Het interne toezicht bij SKOBOS kent verschillende (wettelijke) taken en bijpassende rollen en bewaakt die, ook met het oog op een zuivere, bestuurlijke relatie met het College van Bestuur.



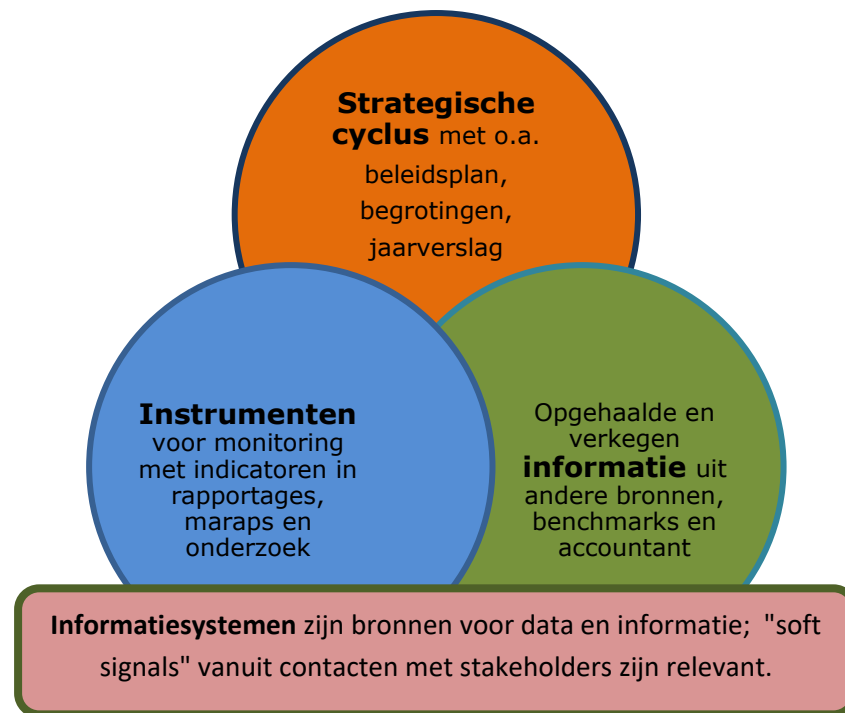
In het bestuursmodel opereren Raad van Toezicht en College van Bestuur met elk onderscheiden verantwoordelijkheden. De toezichthouders hebben wettelijk voorgeschreven taken, zoals verantwoording en werkgeverschap en hebben toezichttaken als toezicht houden, meedenken in beleid en adviseren op bestuurlijk handelen. De toezichthouders zijn zich bewust van deze verschillende taken en rollen. Het besef is er dat de relatie met de bestuurder mede wordt bepaald door het zuiver houden van de relatie door het zorgvuldig uitoefenen van de taken.

**Principe 4:** Het interne toezicht bij SKOBOS richt zich op de strategische koers, waarin continuïteit, kwaliteit en groei worden vertaald in ambities en (jaar)doelstellingen op alle beleidsdomeinen van onderwijs en kinderopvang .



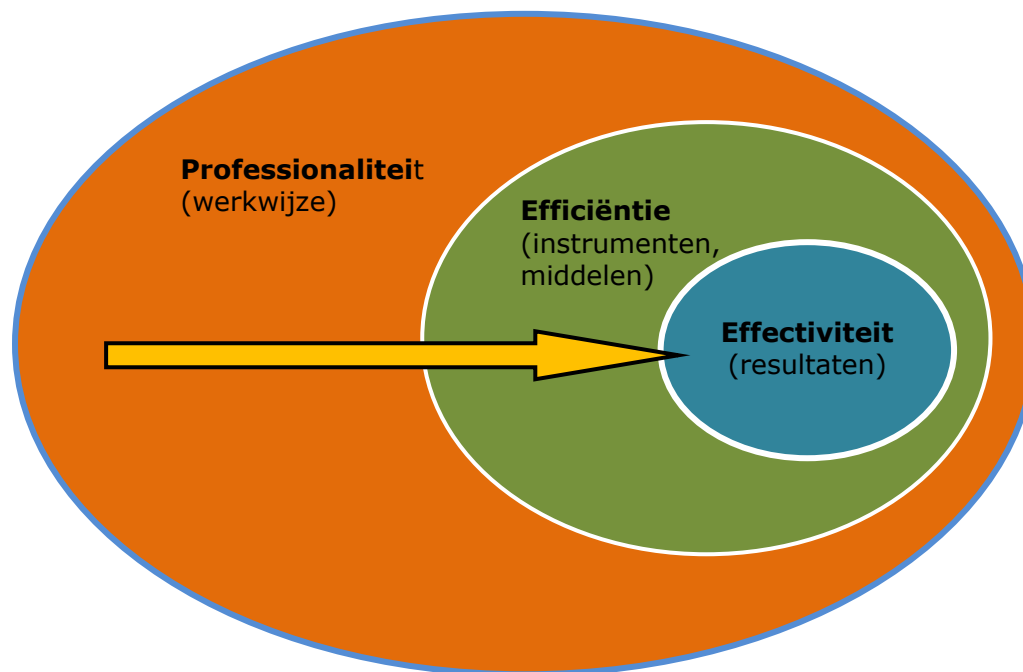
Toezicht bij SKOBOS richt zich primair op de strategische koers, waarin continuïteit, kwaliteit, groei en innovatie van/in de organisatie dragende pijlers zijn. Het betreft zowel het primair onderwijs als de kinderopvang. De beleidsdomeinen zijn de velden waarin het beleid door keuzen vorm krijgt vanuit een meerjarig perspectief. Elk beleidsveld en elke beleidskeuze kent een eigen ritme en eigen doelstellingen. De ambities in de overall strategie correleren met de (jaar)doelstellingen op de verschillende beleidsterreinen. Deze worden vertaald naar strategisch plan, beleidsplannen, begrotingen en de schoolplannen.

**Principe 5:** Toezicht houden vergt kwalitatieve en kwantitatieve informatie, die vooral wordt verkregen vanuit beslisdocumenten (strategische cyclus), instrumenten voor monitoring en datasystemen. Toezichthouders informeren zich ook via andere bronnen, binnen en buiten de organisatie, en hebben oog voor "soft signals".



Zonder kwalitatieve en geobjectiveerde informatie is toezicht ontoereikend. Toezichthouders bij SKOBOS werken met de beslisdocumenten uit de jaarlijkse strategische cyclus, waaronder beleidsplan, jaarbegroting, meerjarenbegroting, investeringsplan, exploitatie, jaarverslag en rapportage van accountant. De te bereiken doelen in beleid zijn volgbaar in rapportages en marap voor monitoring. Ook externe bronnen (benchmarks, onderzoek) en opgehaalde en verkregen informatie via stakeholders zijn instrumenten voor de taken en rollen van toezichthouders. Naast "soft signals" bieden datasystemen toegevoegde waarden voor toezicht.

**Principe 6:** Toezicht bij SKOBOS is gericht op effectiviteit (resultaten), waarbij een professionele werkwijze en efficiënte instrumenten het mogelijk maken dat de toezichthouders als collegiale Raad van Toezicht opereren.



Kernwaarden van goed toezicht bij SKOBOS zijn professionaliteit, efficiëntie en effectiviteit. Het hoofddoel is de effectiviteit. Professionaliteit en efficiëntie zijn de randvoorwaarden om dat hoofddoel te kunnen realiseren. Binnen SKOBOS is sprake van collegiaal toezicht. Professionaliteit gaat over de werkwijze, die onafhankelijk en transparant is. Efficiëntie gaat over de instrumenten en middelen, die georganiseerd en samenwerkend zijn. Effectiviteit gaat over de resultaten - kwalitatief en kwantitatief -, die missie gedreven, verantwoordingsgericht en effectgericht zijn.

**Principe 7:** Goed toezicht voldoet aan zes karakteristieken, die kenmerkend zijn voor toezichthouders en daarmee goed toezicht typeren: onafhankelijk, transparant, professioneel, selectief, slagvaardig en samenwerkend.

**Onafhankelijk**

onderzoeken, beoordelen en interveniëren en dus losstaand van onder toezichtstaande mensen of andere belanghebbenden.  
Het toezicht zorgt ervoor dat stakeholders en samenleving kunnen vertrouwen op onafhankelijke oordelen.

**Transparant**

uitleggen van keuzes, de bevindingen openbaar maken en achteraf verantwoorden van keuzes en resultaten.  
Het toezicht maakt inzichtelijk welke keuzes waarom worden gemaakt.

**Professioneel**

constante ontwikkeling van profemie op het niveau van persoon, organisatie en beroepsgroep.  
Het toezicht is flexibel in de werkwijze en integer in het handelen.

**Selectief**

nagaan van de mate waarin toezicht nodig is, maatwerk in vorm en omgang op basis van risicomanagement.  
Het toezicht sluit aan op andere vormen van verantwoording en controle. Toezicht vermindert naarmate gebleken vertrouwen stijgt.

**Slagvaardig**

met het hart waar het kan en hard waar het moet kunnen ingrijpen met een zakelijke benadering.  
Het toezicht stimuleert mens en organisatie om zelf het gewenste resultaat te bereiken.

**Samenwerkend**

keuzes maken in vorm, inhoud en intensiteit bij het toezicht houden, ook in relatie tot verbonden partners en verbanden.  
Het toezicht maakt meerjarige afspraken over vorm en inhoud van samenwerking en verwachtingen daarbinnen.



## Paragraaf 3 Inhoud en instrumenten toezichtkader SKOBOS

### 1. Algemeen beleid

Onderwerpen van intern toezicht	Waarnaar kijkt de raad? Voorbeelden	Ijkpunten en indicatoren	Instrumenten en timing
<b>1.</b> De raad houdt integraal toezicht. Dat is toezicht op alle aspecten van SKOBOS als onderwijsorganisatie en stichting.	Is er voldoende aandacht voor elk aspect? Zijn trends voldoende in het vizier? Is de organisatie voldoende in balans? Staat het primaire proces in focus? Is er oog voor implementatie van beleid?	* Klachten stakeholders. * Incidenten. * Tevredenheid RvT.	Maandelijks: * RvT-overleg * Voortgangsmonitor Jaarlijks: * GMR-overleg * Soft signals
<b>2.</b> De raad houdt toezicht op het naleven van de statuten, in het bijzonder op het waarborgen van grondslag, identiteit, doelstellingen en continuïteit. De raad ziet toe op de naleving van de wettelijke bepalingen en Code voor Goed Bestuur.	Is er borging van de statutaire pijlers? Wat gebeurt er op het vlak van governance en integriteit? Zijn de risico's in beeld en afgedekt?	* Statuten nageleefd. * Aantal keren mismatch met Code Goed Bestuur. * Aantal integriteitschendingen.	Periodiek: * RvT-overleg * GMR-overleg
<b>3.</b> De raad staat het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd met advies en raad terzijde. De raad zet in op heldere taken en verantwoordelijkheden voor de bestuurder en streeft naar een open vertrouwensrelatie.	Is er ruimte voor analyseren, informeren, beoordelen en interveniëren? Kunnen we incidenten bespreken en oplossen? Is de organisatie in control? Kloppen prioriteiten met het beleid? Is de samenwerking RvT-CvB van waarde?	* Voortgang in en houden aan afspraken. * Aantal meldingen geschillen.	Maandelijks: * RvT-overleg. Jaarlijks: * HRM-cyclus. * Jaarevaluatie RvT.

## 2. Strategisch meerjarenbeleid

<i>Onderwerpen van intern toezicht</i>	<i>Waarnaar kijkt de raad? Voorbeelden</i>	<i>IJkpunten en indicatoren</i>	<i>Instrumenten en timing</i>
<b>4.</b> De raad ziet erop toe dat het CvB garanties schept voor de continuïteit van de organisatie en op dat gebied transparante informatie verstrekt.	Zijn missie/visie en doelen actueel en algemeen bekend? Zijn visie en doelen vertaald in de schoolplannen? Zijn trends herkenbaar in het beleid? Ondersteunen reserves en balans de continuïteit?	* Aanwezigheid prognoses, risicoanalyses, opbrengstrapportages. * Kengetallen financiën. * Accountantsverklaring. * Actueel onderhoudsplan.	Jaarlijks: * Risicoanalyse. * Leerling-prognoses. * Kengetallen. * Benchmarks. * Onderhoudsplan. * Output AFAS.
<b>5.</b> De raad ziet erop toe dat het CvB het strategisch beleid (her)formuleert betreffende positie, koers en te bereiken doelen, ook m.b.t. samenwerking met andere instellingen en partners.	Is er een actueel strategisch plan? Slaagt de bestuurder erin helder beleid te formuleren en uit te dragen? Leveren samenwerkingen toegevoegde waarden; versterken ze elkaar? Is er een heen-en-weer proces tussen strategie en schoolplannen? Is er beargumenteerde prioritering in beleid en uitvoering?	* Borging van beleid in strategisch plan. * Draagvlak strategie. * Ambitie per onderwerp vertaald in doelen. * Beleid zichtbaar in schoolplannen. * Projectplannen binnen tijd en budget.	Maandelijks: * Voortgangsmonitor. Periodiek: * projectplannen op deelonderwerpen. Jaarlijks: * Strategisch plan of update strategie.
<b>6.</b> De raad ziet erop toe dat het CvB de strategische keuzen voorziet van doelen en deze in samenhang systematisch, effectief en efficiënt realiseert.	Slaagt de bestuurder erin beleid te operationaliseren? Is er een geheel aan jaardoelen? Is er een goede mix tussen kwantitatieve en kwalitatieve doelen? Liggen de prioriteiten goed? Worden schooldoelen geaggregeerd naar organisatieniveau? Is er transfer van "excellente" aspecten?	* Actuele schoolplannen. * Projectplannen binnen tijd en budget. * Heldere afspraken en deze nakomen.	Kwartaalgewijs: * Voortgangsmonitor. Jaarlijks: * Strategisch plan. * Bestuursverslag.
<b>7.</b> De raad ziet toe op de vraag of SKOBOS haar strategie en beleid(keuzes) in een goede dialoog afstemt op de (maatschappelijke) behoeften van interne en externe stakeholders.	Is er overleg met GMR hierover? Zijn de lijnen met gemeente open? Hoe ontwikkelt het SKOBOS-imago zich? Handelt de bestuurder in lijn met Code Goed Bestuur en andere regelgeving? Is de lijn met het sociaal domein open?	* GMR-reacties. * Perspublicaties. * Contact/overleg met stakeholders, waaronder de gemeente. * Tevredenheid stakeholders.	Periodiek: * MR- en GMR-overleg. * DO-overleg. Jaarlijks: * Bestuursverslag. * Jaarverslag RvT.

### 3. Kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg

<b>Onderwerpen van intern toezicht</b>	<b>Waarnaar kijkt de raad? Voorbeelden</b>	<b>IJkpunten en indicatoren</b>	<b>Instrumenten en timing</b>
<p><b>8.</b> De raad ziet erop toe dat het CvB een onderwijsgebonden kwaliteitskader hanteert, relevante aspecten ervan uitwerkt in te bereiken doelen en na te leven regelingen, en daarover transparante (tussen)informatie verstrekt.</p>	<p>Is de kwaliteitszorg op orde, op scholen en totaal? Zijn de opbrengsten naar verwachting? Zijn ondersteuningsprofielen en Passend Onderwijs op orde? Krijgen kinderen de zorg die nodig is? Doen scholen wat ze beloven? Worden projectplannen op tijd uitgevoerd?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tijdige aanwezigheid en bespreekbaarheid van rapportages met opbrengsten.</li> <li>* Toetsnormeringen.</li> <li>* Projectplannen: binnen tijd en budget.</li> <li>* Inspectiebeoordeling.</li> </ul>	<p>Periodiek: * Marap. * Voortgangsmonitor. Jaarlijks: * Opbrengstrapportages. * Inschakelen vertrouwenspersoon. * Arbo-onderzoek (RIE). Meerjaarlijks: * Inspectierapportages. * Tevredenheidonderzoek (Scholen met succes).</p>
<p><b>9.</b> De raad ziet erop toe dat zij het werkgeverschap richting CvB volledig en professioneel vervult. De raad ziet erop toe dat het CvB professioneel invulling geeft aan diens rol als werkgever en een actueel HRM-beleid voert.</p>	<p>Wordt de HRM-cyclus doorlopen? Is er informatie over, zicht op en ruimte voor ontwikkeling bij mensen? Zijn de competentieprofielen op orde? Is de organisatie op orde; blijft dat zo? Is er coachend leiderschap? Is de bestuurder daadkrachtig? Is de organisatie "sociaal" veilig? Is de werkdruk aanvaardbaar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formatie, functioneren en ontwikkelen personeel.</li> <li>* Aantal incidenten.</li> <li>* Ziekteverzuim.</li> <li>* Leerkrachtkwaliteit en scores vanuit functioneringsgesprekken.</li> <li>* Deelname SKOBOSakademie.</li> </ul>	<p>Periodiek: * MeVolution. * Marap. Jaarlijks: * Formatieplan. * HRM-cyclus: competenties, functioneren, beoordelen.</p>

## 4. Financieel beleid

<b>Onderwerpen van intern toezicht</b>	<b>Waarnaar kijkt de raad? Voorbeelden</b>	<b>IJkpunten en indicatoren</b>	<b>Instrumenten en timing</b>
<b>10.</b> De raad ziet erop toe dat het strategisch beleid en daarvan afgeleide projectplannen (jaarlijks) worden vertaald in een (meerjaren)begroting, die goedkeuring verkrijgt.	Zijn er heldere, informatieve beslisdocumenten? Zijn de investeringsplannen goed en betaalbaar? Worden ze nageleefd? Ontwikkelen de financiën zich conform begrotingen? Zijn de reserves op niveau? Zijn de uitgaven rechtmatig en doelmatig? Wordt het budget Passend Onderwijs verantwoord? Hebben projectplannen een heldere financiële paragraaf?	* Wel/geen fiat RvT. * Sluitende exploitatie. * Balans. * Bestemmingsreserves. * Investeringsplannen binnen tijd en budget. * Projectplannen binnen tijd en budget. * Financiële commissie. * Accountantsverklaring.	Periodiek: * Exploitatie in Marap. Jaarlijks: * Begrotingen. * Verslag financiële commissie. * Exploitatiecijfers. * Financieel jaarverslag. * Benchmark.
<b>11.</b> De raad ziet toe op de totstandkoming en naleving van het financiële risicomanagement, het treasury beleid en het integriteitbeleid.	Waar liggen de risico's? Op welke terreinen liggen de acute jaarrisico's? Zijn er integriteitschendingen?	* Financiële kengetallen. * Actueel treasury statuut. * Aantal integriteitschendingen. * Aantal incidenten Code Goed Bestuur.	Jaarlijks: * Benchmark. * Risicoanalyse. * Accountant: verklaring en gesprek.
<b>12.</b> De raad ziet erop toe dat in de planning- en controlecyclus beleid, beheer en controle met elkaar zijn verbonden en het interne risicobeheersing- en controlesysteem goed functioneert.	Is de procesflow ongevoelig voor integriteitschendingen? Zijn intern de risicobeheer- en controlesystemen adequaat? Zijn de regels AVG ingepast?	* Aantal meldingen en incidenten. * Inschakeling vertrouwenspersoon.	Periodiek: * Output AFAS. * Marap.