



**movare**  
onderwijsstichting

# Visie op toezicht en intern toezichtkader

Versie: 1.2  
Status: vastgesteld  
Datum: 11 september 2018

## Inhoudsopgave

Visie op waardengedreven toezicht houden .....	3
“Waartoe” van de Raad van Toezicht - oog voor waardecreatie .....	3
Moreel kompas .....	3
Verbinding en dialoog .....	3
Organisatiecultuur .....	3
Van visie naar het Intern toezichtkader Onderwijsstichting MOVARE.....	4
Wat is intern toezicht? .....	4
Wettelijke en algemene taken van de Raad van Toezicht .....	4
Wat is een intern toezichtkader? .....	5
Visie op besturen “Beweging in Leren” .....	5
Missie en merkelofte (wat we willen betekenen voor leerlingen en ouders) .....	5
Intern toezichtkader Onderwijsstichting MOVARE.....	5

## Visie op waardengedreven toezicht houden

### “Wartoe” van de Raad van Toezicht - oog voor waardecreatie

Governance binnen Onderwijsstichting MOVARE (hierna MOVARE) is op orde. Er is sprake van duidelijkheid inzake de taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse gremia binnen MOVARE. Voor de checks and balances is een adequaat systeem ingericht. Het volgen en toetsen van in uitvoering genomen beleid door het College van Bestuur is verankerd. In de Toolkit educational governance is de feitelijke werkwijze van het toezicht houden en besturen vastgelegd. Governance is meetbaar en merkbaar. Toezicht wordt er gehouden door middel van het duiden van de hard controls alsook de soft controls. Voor de hard controls is een dashboard ingericht en voor de soft controls zijn er duidelijke afspraken gemaakt. Werkbezoeken en gesprekken met in- en externe stakeholders zijn verankerd in de structuur van de governance.

De inzet van governance binnen MOVARE is het onderwijs en de onderwijskwaliteit. De Raad van Toezicht heeft zicht op zowel de continuïteit van MOVARE als de specifieke thema's en opgaven die binnen de context spelen. Voorgaande regelt de focus op toezicht houden. Ieder jaar wordt in dialoog met het College van Bestuur bepaald wat de kernthema's van toezicht houden zijn en welke hard en soft controls daar bij horen. Het samen- en tegenspel tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is proactief, vooraf wordt met elkaar besproken 'wanneer het goed gaat met MOVARE'

### Moreel kompas

De visie van de Raad van Toezicht kenmerkt zich door waardengedrevenheid. De kernwaarden die centraal staan binnen MOVARE zijn de uitgangspunten voor het handelen van de Raad. De kernwaarden van het moreel kompas zijn: transparantie, respect, veiligheid en samen(werking). Deze kernwaarden zijn verankerd in documenten en instrumenten en worden zichtbaar en ervaarbaar in houding en gedrag. Binnen de Raad zijn de kernwaarden op persoonlijk niveau verkend, zodat duidelijk is welke persoonlijke belevingen en beelden meespelen bij het toezicht houden. Hierbij is tevens aandacht voor ieders persoonlijk moreel kompas.

Bij het duiden van de hard en soft controls worden de kernwaarden betrokken. De Raad hecht aan 'het goede gesprek' binnen MOVARE. Het morele kompas is een meetlat waarlangs deze meetbare en merkbare controls worden geduid. Eveneens worden de kernwaarden betrokken bij het goedkeuren van strategisch beleid. Bij het 'oordelen' over dilemma's wordt het moreel kompas betrokken.

### Verbinding en dialoog

De kernwaarden zoals verwoord in het moreel kompas zijn eveneens de uitgangspunten tijdens werkbezoeken en gesprekken met de interne- en externe stakeholders. Expliciet worden hier twee formele externe stakeholders genoemd: de accountant en de onderwijsinspectie. Hun oordeel over het functioneren van MOVARE wordt eveneens langs de meetlat van het moreel kompas gelegd.

Toezicht houden en besturen is deels vooraf gepland. Bij waardengedreven toezicht houden en besturen gebeurt toezicht houden eveneens 'in het moment'. Dit vraagt een reflectief vermogen op zowel persoonlijk als collectief niveau. Voor reflectie wordt specifiek tijd gereserveerd op de agenda van de toezichthouder en de bestuurder en tijdens de zelfevaluatie.

### Organisatiecultuur

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur zien elkaar als sparringpartner. Op gelijkwaardig niveau wordt over het onderwijs en de onderwijskwaliteit gesproken. De kernoriëntatie van toezicht houden luidt: 'waar staan wij voor?' Het College van Bestuur ziet de directeuren eveneens als hun sparringpartner. Tijdens het sparren wordt ieders specifieke taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid niet over het hoofd gezien.

De organisatiecultuur kenmerkt zich als ondernemend en innoverend waarbij niet uit het oog wordt verloren dat formele processen op orde zijn en blijven en dat deze dienend zijn aan het primaire proces van MOVARE: onderwijs en de onderwijskwaliteit. MOVARE staat niet op zichzelf, de Raad en het College zien het als hun

maatschappelijke opdracht om onderdeel uit te maken van een groter geheel. Er is oog voor de context waarbinnen MOVARE (de individuele scholen) is gevestigd.

**Kortom:** Waardengedreven toezicht en besturen binnen MOVARE staan ten dienste aan het onderwijs en de onderwijskwaliteit en wordt gedreven door de kernwaarden: transparantie, respect, veiligheid en samen(werking). De Raad van Toezicht en het College van Bestuur verantwoorden zich hierover en zijn er op aanspreekbaar.

## Van visie naar het Intern toezichtkader Onderwijsstichting MOVARE

### Wat is intern toezicht?

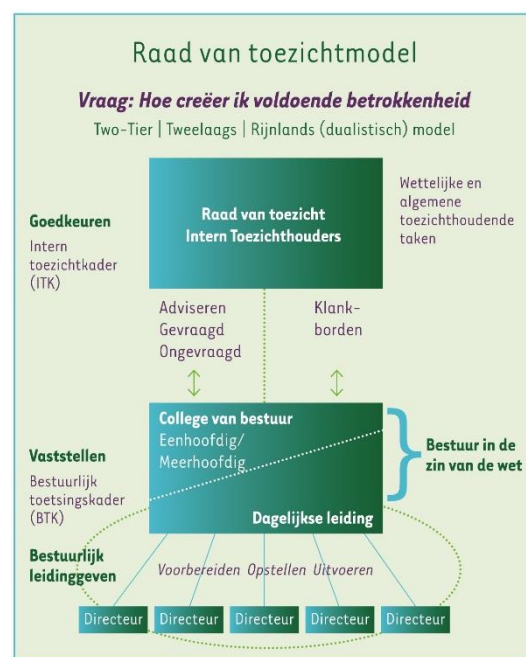
Zoals in de visie omschreven is toezicht houden gericht op de beoordeling van de kwaliteit van het College van Bestuur en MOVARE opdat de onderwijsstichting haar onderwijskundige en maatschappelijke taak adequaat invult.

Een *intern toezichtkader* is van belang bij het vervullen van de toezicht houdende taak.<sup>1</sup>

### Wettelijke en algemene taken van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht en College van Bestuur van MOVARE onderscheiden de volgende taken voor de Raad van Toezicht:

1. Het houden van toezicht
  - a. toezicht vooraf: vooral goedkeuring van besluiten en voornemens van het College van Bestuur
  - b. toezicht achteraf: monitoren van het functioneren van de instelling en het functioneren van het College van Bestuur ('bewaken dat het goed gaat')
2. Het uitoefenen van statutaire en wettelijke bevoegdheden, waaronder de goedkeuringsbevoegdheid van het strategisch beleidsplan, het jaarverslag en de begroting
3. Advies- en klankbordfunctie ten behoeve van het College van Bestuur, op eigen initiatief van individuele leden van de Raad van Toezicht of als collectief, als reactie op een vraag van het College van Bestuur aan een lid of aan de voltallige Raad van Toezicht. Het gevraagd en ongevraagd adviseren en klankborden heeft een antennefunctie en kan een brug slaan naar stakeholders.
4. Het zijn van elkaars sparringpartner als Raad van Toezicht en College van Bestuur. Op gelijkwaardig niveau wordt proactief gesproken over zaken die van belang zijn voor MOVARE.
5. Het optreden als werkgever van het College van Bestuur, zoals het bepalen van omvang en structuur van het College, het benoemen en ontslaan van de leden van het College van Bestuur, het bepalen van diens arbeidsvoorwaarden en het realiseren van de jaarlijkse evaluatie van het College.



Figuur 1: Raad van Toezichtmodel MOVARE

<sup>1</sup> Naast een *intern toezichtkader* hanteert de Raad van Toezicht een resultatenkader waarin richtinggevende uitspraken vastgelegd zijn over wat de organisatie over vier jaar bereikt moet hebben.

Met name bij de eerste twee taken maakt de Raad van Toezicht gebruik van een intern toezichtkader.

### Wat is een intern toezichtkader?

In het intern toezichtkader legt de Raad van Toezicht een set uitspraken vast over waar zij aan hecht binnen MOVARE. Anders dan bij het resultatenkader (dat over de inhoud gaat) gaan de uitspraken in het intern toezichtkader over de mate van professioneel handelen in de organisatie (het proces). Bij het intern toezichtkader staat de vraag centraal: *‘Wanneer is het nu goed?’* Het kader gaat uit van de visie op toezicht houden zoals hierboven beschreven. Het College van Bestuur heeft een visie op besturen ontwikkeld. De Raad van Toezicht houdt toezicht op deze wijze van besturen. Hieronder is deze visie uitgewerkt.

### Visie op besturen “Beweging in Leren”

Het College van Bestuur hanteert de besturingsfilosofie ‘besturen op hoofdlijnen’. Het College van Bestuur heeft op hoofdlijnen richtinggevende uitspraken geformuleerd waarbinnen de directeuren hun werkzaamheden voor het onderwijs en de onderwijskwaliteit passend bij hun specifieke schoolcontext vorm kunnen geven. De school wordt gezien als onderdeel van hun omgeving en leveren een bijdrage aan een goed leer- en leefklimaat voor de leerlingen, ouders/verzorgers en overige bewoners.

MOVARE staat voor goed onderwijs voor alle kinderen, voor nu en in de toekomst. Het onderwijs is, net zoals de maatschappij, continu in beweging. Om goed onderwijs te kunnen geven, is het zaak mee te bewegen. MOVARE geeft die beweging nadrukkelijk richting in de vorm van een vooruitstrevende aanpak en werkwijze. MOVARE is zowel letterlijk als figuurlijk continu in beweging om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Kenmerkend voor MOVARE zijn het hoge ambitieniveau, de ondernemingszin en de aandacht voor innovatie. Alle medewerkers geven hun activiteiten zodanig gestalte dat het de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. Op deze manier verzorgen wij goed onderwijs voor onze leerlingen.

### Missie en merkelofte (wat we willen betekenen voor leerlingen en ouders)

MOVARE staat voor onderwijs op maat voor elk kind. Dit gebeurt met aandacht voor autonomie, authenticiteit en met respect. Zowel voor elkaar als voor de wereld waarin wij leven. Daarnaast belooft MOVARE aan de ouders en verzorgers dat de identiteit vier dimensies kent, te weten: de onderwijskundige, de pedagogische, de maatschappelijke en de levensbeschouwelijke. Er is sprake van een brede opvatting over identiteit.

### Intern toezichtkader Onderwijsstichting MOVARE

Onderwerp	Uitspraken	IJkpunten
<b>Identiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De brede identiteit van MOVARE- vastgelegd in visie en missie - is tevens richtlijn voor keuzes die de strategie van de organisatie raken.</li> </ul> <p><i>Opmerking: nader uit te werken door commissie Identiteit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op het niveau van de Onderwijsstichting MOVARE is beschreven wat de autonomie van de scholen is.</li> <li>Er bestaan rituelen en andere uitingen die passen bij de school.</li> <li>De mensen werkzaam bij g MOVARE onderschrijven de identiteit van de organisatie.</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het College van Bestuur formuleert eens per vier jaar een helder geformuleerd strategisch beleidsplan met een uitwerking met daarin duidelijke, bereikbare en SMART geformuleerde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het strategisch beleidsplan wordt door het College van Bestuur tijdig ter vaststelling aan de Raad van Toezicht voorgelegd.</li> <li>De Raad van Toezicht functioneert voor het College</li> </ul>

	<p>voornemens op basis van actuele ontwikkelingen en passend bij de geformuleerde visie en missie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een onderdeel hiervan is een uitvoeringsagenda die op de kalender terugkeert onder vermelding van de relevante punten.</li> </ul>	<p>van Bestuur als strategisch sparringpartner bij de ontwikkeling van het strategisch plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur maakt duidelijk dat er binnen de organisatie, door het proces van opstellen van het SBP, draagvlak bestaat voor de uitvoering van het plan.</li> <li>• Jaarlijks wordt de strategie tegen het licht gehouden met als doel te bepalen of het nog passend is voor de huidige situatie van MOVARE. Deze evaluatie staat op de jaarkalender van de Raad van Toezicht.</li> </ul>
<b>Beleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaling van strategie naar beleid in het A3 jaarplan, inclusief voortgangsrapportage en risico inventarisatie.</li> <li>• Op basis van het strategische beleidsplan worden jaarplannen per deelgebied opgesteld.</li> <li>• Deze passen binnen de visie en missie van MOVARE en komen logisch voort uit de voornemens van het strategisch beleidsplan.</li> <li>• De plannen zijn SMART geformuleerd.</li> <li>• De plannen zijn financieel haalbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur heeft voor diverse deelterreinen beleidsplannen opgesteld, zoals deze weergeven zijn in het resultatenkader.</li> <li>• Keuzes die in deze plannen op basis van de visie en missie (brede identiteit) worden gemaakt, worden helder verantwoord.</li> <li>• Periodiek vindt een risicoanalyse plaats op de deelgebieden zoals genoemd in het resultatenkader. Deze risicoanalyse keert terug op de jaarkalender.</li> <li>• Waar nodig worden voldoende beheersingsmaatregelen genomen die ertoe leiden dat de risico's tot een aanvaardbaar niveau zijn afgedekt.</li> </ul>
<b>Bedrijfsvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bedrijfsvoering MOVARE voldoet aan professionele standaarden en wet- en regelgeving.</li> <li>• De financiële middelen worden zo (doel- en rechtmatig) ingezet dat zij optimaal bijdragen aan de realisatie van de voornemens uit het strategisch beleidsplan en de op basis daarvan gemaakte jaarplannen per deelgebied.</li> <li>• De financiële gevolgen zijn gedekt binnen de meerjaren- en de jaarlijkse begrotingen.</li> <li>• Afwijkingen worden in deze begrotingen tijdig en met onderbouwing aan de RvT gemeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOVARE werkt volgens een door de Raad van Toezicht op voorstel van het College van Bestuur vastgestelde administratieve organisatie.</li> <li>• De Commissie audit en control van de Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur steeds tijdig op de hoogte gesteld en fungeert als sparringpartner voor het College van Bestuur.</li> <li>• Jaarlijks geeft de accountant een goedkeurende verklaring af.</li> <li>• De Raad van Toezicht keurt de begroting, jaarrekening en het jaarverslag goed of af.</li> </ul>

<p><b>Informatievoorziening</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Raad van Toezicht wordt tijdig en volledig door het College van Bestuur over de ontwikkelingen in de organisatie geïnformeerd.</li> <li>• De Raad van Toezicht stelt jaarlijks vast hoe zij proactief eigen informatie verzamelt (thermometerfunctie).</li> <li>• Halfjaarlijks spreekt de Raad van Toezicht met de bestuurssecretaris, de concerncontroller en de GMR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgens een verdeling in de jaarkalender komen de diverse beleidsterreinen jaarlijks tijdens de vergaderingen van de RvT aan de orde.</li> <li>• Het College van Bestuur toont gevoel voor informatie die de Raad van Toezicht eerder dient te bereiken.</li> <li>• De Raad van Toezicht voorziet op aantoonbare wijze in de eigen informatievoorziening. Bijvoorbeeld door een halfjaarlijks schoolbezoek.</li> </ul>
<p><b>Relatie met interne stakeholders</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur draagt zorg voor een goede relatie met leerlingen, ouders, medewerkers, directieleden en de GMR.</li> <li>• Het interne stakeholderbeleid en -management is op orde en passend bij de strategie en de opgaven van MOVARE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens (halfjaarlijkse) gesprekken met de bestuurssecretaris, de concerncontroller, de GMR en tijdens werkbezoeken bij de interne stakeholders peilt de Raad van Toezicht deze relatie en bepaalt of deze goed is te noemen, dan wel verbetering behoeft.</li> </ul>
<p><b>Relatie met externe stakeholders</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur draagt zorg voor een goede relatie met kinderdagverblijven en peuterspeelzalen waar toekomstige leerlingen van de scholen aan verbonden zijn.</li> <li>• Het College van Bestuur draagt zorg voor een goede relatie met middelbare scholen waar de leerlingen vervolgonderwijs volgen (VO) of met scholen voor primair onderwijs (PO) van nabij gelegen schoolorganisaties.</li> <li>• Het College van Bestuur onderhoudt goede relaties met de gemeenten.</li> <li>• Het College van Bestuur onderhoudt een relevant netwerk van instanties en personen, waaronder de PO-Raad, besturenorganisaties, collega-bestuurders in de omgeving, lerarenopleidingen, vervolgopleidingen, etc. en participeert daar zo mogelijk actief in.</li> <li>• Het College van Bestuur participeert actief in het samenwerkingsverband in het kader van Passend Onderwijs.</li> <li>• Het College van Bestuur zorgt voor een positieve externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur levert jaarlijks een overzicht van contacten aan de Raad van Toezicht met een korte inhoudelijke schets, zodat de Raad van Toezicht inzicht krijgt in de aard en de waarde van deze contacten. Deze rapportage staat op de jaarkalender.</li> <li>• Waar nodig en wenselijk onderhoudt de Raad van Toezicht, c.q. de voorzitter in overleg met het College van Bestuur zelf contacten met stakeholders.</li> <li>• De Raad van Toezicht onderhoudt in ieder geval contacten met de accountant en de onderwijsinspectie. Tijdens werkbezoeken bij de externe stakeholders peilt de Raad van Toezicht deze relatie en bepaalt of deze goed is te noemen, dan wel verbetering behoeft.</li> <li>• In geval van crisissituaties waarbij het College van Bestuur is betrokken, kan de voorzitter de contacten overnemen, te bepalen per situatie.</li> </ul>

	<p>profilering van de onderwijsorganisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het externe stakeholderbeleid en -management is op orde en passend bij de strategie en de opgaven van MOVARE.</li> </ul>	
<b>Functioneren van het College van Bestuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur beschikt over de benodigde bestuurlijke competenties, zoals opgenomen in de profielschets.</li> <li>• Het College van Bestuur zorgt voor evenwicht in het uitvoeren van bestuurlijke en managementtaken.</li> <li>• Het College van Bestuur houdt voldoende afstand van de dagelijkse gang van zaken om zijn bestuurlijke taak te kunnen uitvoeren. Daartoe hanteert het de besturingsfilosofie ‘besturen op hoofdlijnen.’</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De benodigde competenties en resultaten vormen de basis voor de beoordeling van het functioneren van het College van Bestuur door de Commissie Werkgeverschap van de Raad van Toezicht.</li> <li>• Bij deze beoordeling maakt de commissie gebruik van de informatie die in de loop van het jaar over het College van Bestuur is verzameld.</li> <li>• Indien nodig worden tussentijds gesprekken met het College van Bestuur gevoerd.</li> <li>• De evaluatie van het functioneren van het College van Bestuur heeft een plaats op de jaarkalender en de resultaten worden vastgelegd over meerdere jaren.</li> </ul>
<b>Functioneren van de organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kwaliteit van de bestuurlijke organisatie voldoet aan de bepalingen in de code goed bestuur van de PO Raad. Jaarlijks wordt het functioneren van de Raad van Toezicht als het College van Bestuur geëvalueerd. De overige bepalingen in de Code zijn bekend en verinnerlijkt.</li> <li>• MOVARE zet de middelen in ten behoeve van de onderwijskwaliteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur wordt ondersteund op een aantal terreinen, waarbij in ieder geval de controlfunctie is belegd.</li> <li>• De kwaliteit van de bestuurlijke huishouding blijkt uit de correcte aanlevering van relevante documenten.</li> </ul>

*Jaarlijks wordt het functioneren van het intern toezichtkader geëvalueerd; dit wordt opgenomen in de jaarplanning.*