

---

# Toezichtkader Raad van Toezicht Scholengroep Leonardo da Vinci

2022



Dit Toezichtkader, waarin als pilot het public governance systeem wordt gehanteerd, is door de Raad van Toezicht (RvT), in overleg met het College van Bestuur (CvB) en nadat de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) is gehoord en geïnformeerd, vastgesteld op 15 december 2022 voor het schooljaar 2022-2023 en wordt door RvT en CvB geëvalueerd in juni 2023.

Inhoud:

Het Toezichtkader in breder perspectief

1. Visie en werkwijze RvT
2. Verhouding RvT - CvB
3. Inhoudelijke ijkpunten voor het toezicht

---

## Het Toezichtkader in breder perspectief

- **Inleiding**

Met het wijzigen van het bestuursmodel in 2020 en daarmee de inrichting van het CvB, is een start gemaakt met het herijken van de mandaten en de verantwoordelijkheden binnen Scholengroep Leonardo da Vinci Leiden. Hierbij past het om ook de relatie tussen RvT en CvB te betrekken. Daarom is, in het schooljaar 2021-2022, door RvT en CvB, gekeken naar het bestuursmodel (en hiermee samenhangend het toezicht) en onderzocht of Policy Governance een toegevoegde waarde heeft. Het antwoord op deze vraag is positief, zowel van RvT als CvB. Op basis van deze inzichten is in 2022 het Toezichtkader RvT aangepast.

Om dit goed te kunnen duiden, is in het Toezichtkader RvT 2022 een inleiding opgenomen waarin een toelichting wordt gegeven op "Policy Governance" en de relatie met de huidige praktijk. Dit past bij de uitgangspunten van Policy Governance, met als (onder andere) het doel om wederzijdse verwachtingen tussen RvT en CvB vooraf helder te formuleren.

- **Policy Governance-systeem op hoofdlijnen**

Het Policy Governance-systeem dat we willen hanteren als leidraad is beschreven door Caroline Oliver<sup>1</sup> en biedt een heldere scheiding van verantwoordelijkheden van bestuur en toezichthouders. Het heeft als basisidee dat de RvT de maatschappelijke belanghebbenden vertegenwoordigt. De scholengroep bestaat voor en door hen. Belangrijk is dan ook de dialoog met de stake- en shareholders: juist zij kunnen aangeven wat de toegevoegde waarde van de scholengroep is.

In het Toezichtkader geeft de RvT aan hoe en hoeveel ruimte het CvB heeft om invulling te geven aan deze maatschappelijke opdracht. Door Policy Governance gaat het gesprek met de RvT niet alleen over bedrijfsvoering maar ook over de inhoud. Het helpt RvT en CvB in het vasthouden van de eigen rol. Het belangrijkste is misschien wel, dat de RvT het handelen van CvB toetst aan zijn eigen overwegingen, wat de RvT zicht geeft op de kwaliteit van het besturen door het CvB. Bij het uitwerken hiervan wordt aan de onderstaande vier kwadranten invulling gegeven:

### Interne werkwijze RvT

- Visie op intern toezicht en verhouding externe omgeving
- Gedrag en werkwijze intern toezicht

### Verhouding RvT-CvB

- Ijkpunten en beleidsruimte
- Wijze van rapportage en beoordeling

### Beoogde resultaten

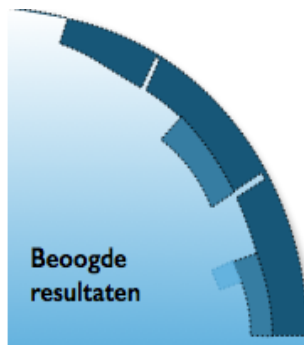
- Welk *verschil* willen we maken op welke *termijn*, tegen welk *rendement* en voor welke *doelgroep*

### Kaders voor de uitvoering

- Afbakenen bevoegdheden en benoemen risico's



<sup>1</sup> Caroline Oliver: "Aan de slag met policy governance, naar integer en doelgericht en bestuur en toezicht" (2016).



Bij de uitwerking van dit model wordt een belangrijk verschil met het huidige bestuursmodel (en veel andere modellen) zichtbaar: de RvT schrijft niet aan het CvB voor wat er bereikt moet worden en op welke wijze dat moet, maar sluit uit door te noemen wat zij niet wil: het formuleren van DONT's. Daarmee wordt de professionele ruimte van het CvB gemarkeerd. Het CvB legt verantwoording af over de wijze waarop zij invulling heeft gegeven aan deze beleidsruimte.

Hiernaast is hiervan visualisatie opgenomen. De donkerblauwe randen zijn de DONT's en de lichtblauwe ruimte is de beleidsruimte van het CvB.

In de praktijk is het formuleren van DONT's, en daarmee het ruimte bieden aan het CvB, in het Policy Governance-systeem de manier (**waar en hoe?**) van toezichhouden en besturen. Wel leidt het soms tot vragen over de wijze van formuleren om te voldoen aan het model van 'uitsluiten'. Daarnaast heeft het formuleren van dat wat **niet** is toegestaan' een negatieve connotatie. Taalkundig is dit begrijpelijk maar in de praktijk is juist de uitwerking positief. In die zin is dit model ook bruikbaar om, als leidinggevende, in te zetten bij het delegeren van verantwoordelijkheden in plaats van het verstrekken van (werk)opdrachten.

De bovenstaande toelichting beschrijft het proces en de wijze waarop het Toezichtkader is ingericht. De werkelijke kracht ontstaat bij het sluitstuk van het Toezichtkader, daar waar het CvB verantwoording aflegt aan de RvT. Zonder uitputtend te zijn volgt ook hier een korte toelichting.

- **De vertaling van het Policy Governance-systeem naar Scholengroep Leonardo da Vinci**

De verantwoording (door het CvB aan de RvT), op basis van het Policy Governance-systeem, wordt hieronder kort toegelicht. Hierbij speelt een aantal onderwerpen, te weten:

#### **De overwegingen van de leden van de RvT onderling**

Hierbij staat de RvT (afhankelijk van de rol die de RvT vervult t.a.v. dit onderwerp en de eventueel vooraf vastgestelde ijkpunten, zie ook hierna) stil bij de volgende vragen:

- Wat willen we nog weten ter toelichting op deze rapportage?
- Welke vragen hebben we om de rapportage beter te begrijpen? Hier gaat het vooral om een diversiteit van gezichtspunten.

Deze vragen kunnen deels vooraf, als inventarisatie en vooroverleg, maar ook in het gesprek tijdens de RvT-vergadering met het CvB worden besproken en beantwoord.

#### **Vervolgens vindt de dialoog tussen RvT en CvB plaats**

Naast de bovenstaande vragen wordt stilgestaan bij aanvullende vragen:

- Wat weten we over de context waarin deze resultaten zijn behaald?
- Welke aanvullende informatie wegen we mee om de redelijkheid, zie ook verder, te bepalen?

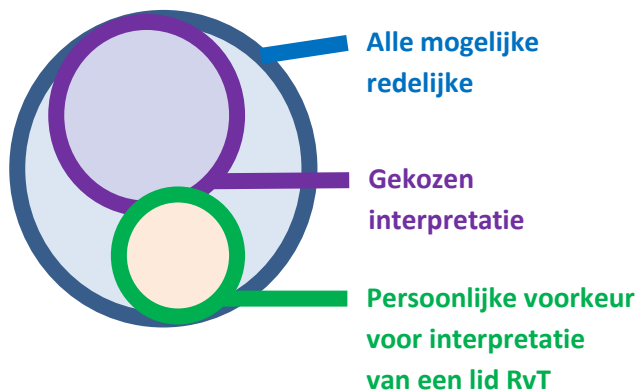
Hierbij gaat het om het invullen van een gezamenlijk beeld van de ijkpunten en hun context en de gepresenteerde situatie. Het Toezichtkader biedt een professioneel kader om juist dit gesprek open aan te gaan. Hierbij moeten juist de lastige vragen gesteld kunnen en durven worden.

#### **Oordeelsvorming door de RvT**

Na de dialoog met het CvB gaat de RvT zich een oordeel vormen. Hierbij speelt het antwoord op de volgende vragen een rol:

- Vindt de RvT de interpretatie redelijk? Het gaat niet om de juiste interpretatie maar om een redelijke interpretatie, zie ook hieronder;
- Zijn de aangeleverde gegevens passend en volledig genoeg om te bepalen of er voldoende voortgang is?

Een positief antwoord op beide vragen betekent een positief oordeel. Een acceptatie onder voorwaarden moet voorkomen worden: dit past niet binnen (het doel van) het Toezichtkader.



Vanuit het formuleren van de ijkpunten met behulp van de DONT's, ontstaat ruimte voor het CvB om hier invulling aan te geven. Bij de verantwoording geeft het CvB aan hoe zij om is gegaan met deze handelingsruimte en welke keuzes zij heeft gemaakt. Voor het uiteindelijke oordeel gaat het er dan niet om of dit overeenkomt met de interpretatie van (een lid van) de RvT maar of het een redelijke interpretatie van deze ruimte is. Wel kan vervolgens gekeken worden of de DONT's beter/anders geformuleerd moeten worden. Dit staat los van het oordeel maar maakt onderdeel uit van de professionele evaluatie.

- **Policy Governance bij Scholengroep Leonardo da Vinci in de praktijk**

Er zijn naast de van toepassing zijnde wet- en regelgeving drie belangrijke documenten waarop het toezicht en de relatie tussen RvT en CvB is gefundeerd. Dit zijn de Statuten, het Koersplan CvB en het Toezichtkader RvT. De Statuten en het Toezichtkader RvT geven kaders waarbinnen het CvB kan en mag handelen. Het Toezichtkader bevat ijkpunten die de basis vormen voor het toezicht door de RvT. Daarnaast is er het Koersplan met strategische bestuurlijke keuzes voor de scholengroep. Deze drie documenten geven richting en inhoud aan de ontwikkelingen binnen de scholengroep. In onderstaand diagram is een relatie gelegd tussen deze documenten en andere notities.

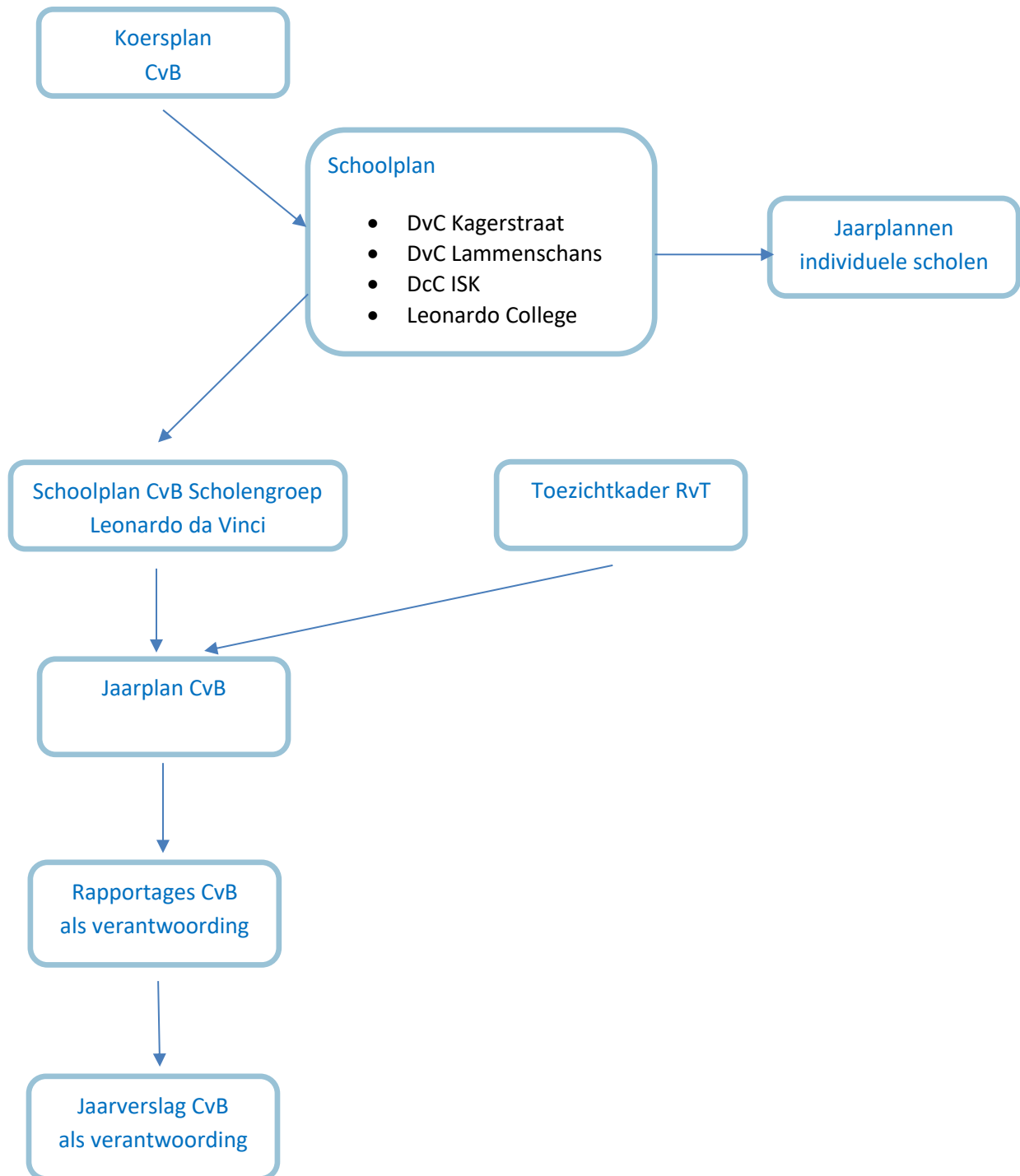
#### Toelichting

- Het Koersplan bevat richtinggevende uitspraken.
- De onderliggende scholen gaan de verschillende thema's, genoemd in het Koersplan, uitwerken in een eigen schoolplan. Hiermee ontstaat ruimte om aan te sluiten bij het type onderwijs, de leerling en de huidige situatie. De schoolplannen van de scholen geven richting en kaders voor de jaarplannen en daarmee ook voor de begrotingen voor de verschillende scholen.
- Aan de hand van de vier schoolplannen van de scholen, wordt door CvB een schoolplan voor de scholengroep opgesteld (Schoolplan CvB) waarin de gezamenlijke thema's worden verbonden en verwoord. Het CvB toetst hierbij of de uitwerking voldoet aan de ijkpunten uit het Toezichtkader RvT.
- De GMR moet instemmen met het schoolplan CvB.
- Het Schoolplan CvB geeft, samen met het Toezichtkader RvT, invulling aan het Jaarplan CvB. Hierin komen de te behalen doelen (Schoolplan CvB) en ijkpunten (Toezichtkader RvT) samen. Het Jaarplan CvB fungeert hiermee als (een vorm van) een managementcontract tussen CvB en RvT.
- Gedurende het (kalender) jaar worden er door CvB rapportages opgesteld. Deze dienen als tussentijdse verantwoordingsdocumenten waarover de RvT een oordeel geeft.
- Uiteindelijk legt het CvB verantwoording af in het Jaarverslag, met als basis het Jaarplan en daarmee over de te behalen doelen en de ijkpunten. Dit vormt de basis voor het jaarlijkse oordeel van de RvT.

Om het schema eenvoudig te houden is een aantal andere documenten niet opgenomen, te weten:

- Begroting;
- Meerjarenbegroting;
- Formatieplan;
- Meerjarenformatieplan;
- etc..

Deze samenhang is ook in eerdere documenten al aangegeven.



## 1. Visie en werkwijze RvT

### 1.1 Visie op intern toezicht

De RvT ziet het als zijn primaire verantwoordelijkheid om namens de maatschappelijke belanghebbenden professioneel en onafhankelijk toezicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs, de rechtmatigheid- en doelmatigheid van het functioneren van de organisatie en belanghebbenden te informeren over de wijze waarop dit toezicht wordt gehouden. Dit moet er aan bijdragen dat de stichting als gezonde maatschappelijke organisatie kan functioneren.

De RvT werkt vanuit de volgende uitgangspunten:

- openheid naar de organisatie en de maatschappelijke omgeving;
- integriteit van het intern toezicht;
- voortdurende versterking van de professionaliteit van de RvT;
- vertrouwen in de relatie met het CvB.

De RvT hanteert de vigerende Code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad, de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK en anticipeert op veranderingen in wet- en regelgeving.

Om duidelijkheid en balans te brengen in de relatie met het CvB en verantwoording en legitimering van het beleid naar de maatschappelijke omgeving mogelijk te maken, hanteert de RvT een expliciet beoordelingskader van ijkpunten, dat is opgenomen in dit Toezichtkader.

De RvT opereert alleen als collectief. Een individueel lid van de RvT heeft geen gezagsrelatie over een (lid van) het CvB, noch over iemand anders in de organisatie.

De RvT werkt volgens de principes van het Policy Governance-systeem. Zie voor een toelichting op dit systeem de inleiding van dit Toezichtkader. Om deze reden kent het Toezichtkader enkele specifieke bepalingen, met name wat betreft de toezichthoudende taak, de verhouding tussen RvT en CvB en de inhoudelijke ijkpunten voor het toezicht. Zie aldaar voor een korte toelichting.

### 1.2 Taken van de RvT

#### 1.2.1 Toezichthoudende taak

1. De RvT beoordeelt systematisch de mate waarin de strategie van de organisatie is afgestemd op de langetermijnbelangen en verwachtingen van de maatschappelijke belanghebbenden, waaronder in ieder geval de gemeente op het gebied van onderwijsbeleid. Andere maatschappelijk belanghebbenden naar wie de RvT in het bijzonder een verantwoordelijkheid ervaart, zijn:
  - a. Ouders/verzorgers, als betrokkenen bij inclusief en toegankelijk openbaar onderwijs;
  - b. Oud-leerlingen, als degenen die de waarden van het openbaar onderwijs belichamen en doorgeven;
  - c. Medewerkers: als betrokkenen bij de (langetermijn)ontwikkeling van divers en toegankelijk openbaar onderwijs bij Scholengroep Leonardo da Vinci;
  - d. Gemeente Leiden: als verantwoordelijke voor beschikbaar zijn van divers en toegankelijk openbaar onderwijs;
  - e. Regionaal bedrijfsleven: als organisaties die bijdragen aan maatschappelijke veerkracht.
2. De RvT toetst hiertoe structureel of het strategisch beleid van de organisatie aan de waarden en belangen van de genoemde groepen onder lid 1 voldoet, aan de hand van expliciet geformuleerde ijkpunten, die samen met het CvB zijn opgesteld.
3. De RvT spreekt met het CvB een verantwoordingscyclus af, waarin wordt bepaald welke informatie op welk moment en in welke vorm gegeven wordt, om een adequate toetsing op basis van de genoemde ijkpunten uit te kunnen voeren. Zie hiervoor hoofdstuk 2 van dit Toezichtkader (proces van toetsing) en hoofdstuk 3 (ijkpunten voor toetsing).
4. De toetsing op ijkpunten laat onverlet de wettelijke en statutaire bevoegdheden van de RvT met betrekking tot het verlenen van goedkeuring vooraf op voorgenomen besluiten die betrekking hebben op wat beschreven is in de Statuten en het Treasurystatuut (bijlage 4).

### 1.2.2 Adviserende taak

De RvT fungeert als klankbord voor het CvB door mee te denken en door ervaring, kennis en kunde gevraagd en ongevraagd ter beschikking te stellen. Een advies is open van karakter en het staat het CvB vrij hier een eigen afweging in te maken. Het CvB informeert de RvT over deze afweging en de uitkomst.

Als thema's of onderwerpen in het overleg tussen RvT en CvB niet expliciet ter beoordeling (aan de hand van ijkpunten) zijn geagendeerd, wordt de inbreng van de RvT geacht in principe adviserend te zijn, tenzij de van toepassing zijnde wet- en regelgeving hier een andere rol voor de RvT voorschrijven.

### 1.2.3 Werkgeverstaak

De RvT is werkgever van het CvB. Dit omvat formele aspecten van het werkgeverschap (zoals werving, selectie en benoeming, het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en het beoordelen van het functioneren van het CvB), alsmede informele aspecten (steun bieden waar nodig, het onderhouden van een goede relatie).

1. Het CvB wordt, met inachtneming van het bepaalde in de Statuten, benoemd door de RvT.
2. De GMR wordt hierbij betrokken conform daarvoor geldende wettelijke en statutaire voorschriften.
3. In het kader van de gesprekkencyclus, heeft de remuneratiecommissie van de RvT om het jaar een ontwikkelgesprek met het CvB en (afwisselend) om het jaar een individueel beoordelingsgesprek met de individuele leden van het CvB.
4. De basis voor de beoordeling vormt de systematische en structurele beoordeling door de RvT van het beleid van het CvB op basis van de afgesproken ijkpunten, mede aan de hand van de verantwoordingsrapportages.
5. De RvT kan aanvullende vereisten stellen voor het beoordelen van het functioneren door het CvB, mits dit schriftelijk en tijdig met het CvB is overlegd.
6. De RvT verantwoordt in het jaarverslag van de organisatie expliciet hoe de evaluatie van het CvB heeft plaatsgevonden.

### 1.2.4 Verantwoordingstaak

1. De RvT ziet erop toe dat binnen de stichting, op elk niveau van het besturingsmodel, een effectieve dialoog met maatschappelijk belanghebbenden plaatsvindt. De RvT vergewist zich ervan dat dit proces van betrokkenheid van belanghebbenden goed (d.w.z. open, transparant en constructief) verloopt en in ieder geval is gericht op (a) de kwaliteit van het onderwijs en (b) de maatschappelijke meerwaarde van de school c.q. stichting.
2. Deze dialoog kan structureel vorm krijgen door onder andere het instellen van een Maatschappelijke Raad onder verantwoordelijkheid van het CvB.
3. De RvT neemt, in nauwe afstemming met het CvB, structureel en systematisch deel aan deze dialoog, minimaal door twee keer per jaar te overleggen met de GMR. Daarnaast kan dit plaatsvinden door het afleggen van informele locatiebezoeken, informeel overleg met het CvB en/of schoolleiding en door deelname aan het gesprek met de Maatschappelijke Raad.
4. De RvT verantwoordt zich in het jaarverslag over de eigen werkwijze, zoals beschreven in dit Toezichtkader, en het toezicht op de inhoudelijke aspecten van het beleid, aan de hand van de ijkpunten.

### 1.3 Samenstelling en benoeming RvT

Onverminderd het bepaalde in de Statuten geldt het volgende:

1. De RvT stelt het aantal leden van de RvT vast.
2. In de samenstelling van de RvT wordt gestreefd naar kwaliteit van de leden, een inclusieve vertegenwoordiging van de maatschappelijk belanghebbenden naar gender, leeftijd, culturele achtergrond, deskundigheid en andere relevante kenmerken.

### 1.4 Onafhankelijkheid en integriteit RvT

Ieder lid van de RvT dient onafhankelijk bij te dragen aan de besluitvorming opdat de RvT de in aanmerking komende belangen op evenwichtige wijze kan afwegen.

1. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden van de RvT ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en derden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Onder derden wordt in ieder geval verstaan de externe stakeholders en/of ketenpartners van de stichting.
2. De RvT stelt ten aanzien van ieder lid vast of deze in een zodanige relatie tot de stichting staat of heeft gestaan dat hij in formele zin geacht kan worden onafhankelijk te zijn. Minimaal maar niet uitsluitend worden hierbij de bepalingen van de Statuten in acht genomen.
3. Indien een lid van de RvT voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf of een ander lid zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan de voorzitter. Indien naar het oordeel van de RvT zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet, waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt het betrokken lid aan die voorziening mee. Indien zich naar het oordeel van de RvT een meer dan incidentele onverenigbaarheid voordoet, dan treedt het betreffende lid af. Dit geldt ook voor nevenfuncties of nevenwerkzaamheden.
4. De (betaalde en onbetaalde) nevenfuncties van leden van de RvT worden opgenomen in het jaarverslag.
5. De leden van de RvT zijn verplicht tot geheimhouding van wat hun uit hoofde van hun functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hen uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de RvT.

### 1.5 Evaluatie en professionalisering RvT

1. De RvT evalueert periodiek het eigen functioneren, op basis van de bepalingen in dit Toezichtkader. In deze evaluatie betreft de RvT de feedback van het CvB. Eens in de twee jaar wordt een externe begeleider gevraagd deze evaluatie te begeleiden.
2. De RvT houdt de eigen kwaliteit op peil door middel van een programma van deskundigheidsbevordering, dat aansluit bij de opbrengsten van de periodieke evaluatie en vermeldt dit in zijn jaarverslag.
3. De RvT stelt jaarlijks, in overleg met het CvB een eigen budget vast, dat voor rekening van de stichting komt, waarin opgenomen de onkosten voor deskundigheidsbevordering, de inhuur van expertise (zoals een accountant, contra-expertise, benchmarks etc.), ambtelijke ondersteuning en overige onkosten.



## 2. Verhouding RvT– CvB

### 2.1 Uitgangspunten

1. RvT en CvB werken zodanig samen, dat ze elkaar versterken in ieders rol en verantwoordelijkheid, met wederzijds vertrouwen als belangrijkste uitgangspunt.
2. De RvT beoordeelt het beleid van het CvB op basis van de ijkpunten uit hoofdstuk 3. Met deze ijkpunten verhelderen RvT en CvB vooraf gezamenlijk hun wederzijdse verwachtingen. De uiteindelijke vaststelling van de ijkpunten is de verantwoordelijkheid van de RvT.
3. RvT en CvB maken onderscheid in ijkpunten voor Beoogd Resultaat en ijkpunten voor de kaders waar binnen aan de realisatie van deze resultaten kan worden gewerkt. Zie hiervoor hoofdstuk 3.
4. Binnen de ruimte die zo wordt gecreëerd, heeft het CvB vrijheid om zonder voorafgaande toestemming beleidsinitiatieven te nemen en keuzes te maken wat betreft de indicatoren voor verantwoording van het beleid. Met het vaststellen van deze twee typen ijkpunten geeft de RvT het CvB het vertrouwen de beleidsvrijheid die binnen die ijkpunten ontstaat goed te gebruiken
5. Verantwoording over deze ijkpunten vindt achteraf plaats, op grond van afspraken (bij voorkeur in een jaargenda vastgelegde) over het tijdstip en de manier waarop deze informatie gegeven wordt en hoe de RvT hierover een oordeel geeft.

### 2.2 Informatievoorziening en jaarplanning

1. RvT en CvB stellen minimaal een jaarplanning op, waarin in ieder geval wordt vastgesteld:
  - wanneer verantwoordingsrapportages worden verlangd over de inhoudelijke ijkpunten; waarbij er naar wordt gestreefd dat over ieder ijkpunt zoveel mogelijk ieder jaar, maar minimaal eens in de twee jaar een verantwoordingsrapportage wordt opgesteld;
  - hoe de gesprekkencyclus inclusief de evaluatie en beoordeling van het CvB individueel en gezamenlijk plaatsvindt, waarbij er het ene jaar een evaluatiegesprek is en het andere jaar een beoordeling volgt.
2. De verantwoordingsrapportage van het CvB kent een vooraf vastgesteld format, dat de RvT in staat stelt de controlerende rol te vervullen. De gegevens die ten grondslag liggen aan de beoordeling door de RvT van verantwoordingsrapportages worden normaal gesproken aangeleverd door het CvB. Daarnaast heeft de RvT de volgende twee andere manieren om gegevens te verkrijgen:
  - het inschakelen van externe deskundigen;
  - het uitvoeren van directe inspectie door de RvT zelf.

### 2.3 Dialoog CvB – RvT

1. Ten aanzien van het vastgestelde onderwerp en de verantwoording hierover van CvB, vindt eerst een dialoog plaats tussen RvT en CvB. Hierbij gaat het om het invullen van een gezamenlijk beeld van de ijkpunten en hun context, de overwegingen en de gepresenteerde situatie. Deze dialoog wordt professioneel en open aangegaan.
2. In deze dialoog spreekt de RvT vooraf heldere verwachtingen uit over de ijkpunten en de kaders waarbinnen CvB kan handelen.
3. RvT en CvB maken vervolgens duidelijke afspraken en leggen deze vast.
4. Achteraf legt het CvB verantwoording af aan de hand van de vooraf afgesproken ijkpunten en binnen de vooraf afgesproken en vastgelegde kaders.
5. Voordat de RvT hierover een oordeel vormt, gaat de RvT in dialoog met het CvB. In deze dialoog worden diverse perspectieven op de rapportage gewogen in het licht van de waarden en belangen van maatschappelijk belanghebbenden. De RvT beoordeelt of de interpretatie van het CvB redelijk is, zoals nader uitgewerkt in artikel 2.4.

## 2.4 Beoordeling door de RvT

1. De RvT beoordeelt aan de hand van de verantwoordingsrapportages of het beleid van het CvB acceptabel aansluit bij de opvatting van de RvT over de gewenste kwaliteit ervan.
2. RvT beoordeelt de rapportages van het CvB aan de hand van twee vragen:
  - a. Vormen de indicatoren een redelijke interpretatie van het betreffende ijkpunt?
  - b. Laten de gegevens voldoende voortgang zien wat betreft het behalen van het ijkpunt?
2. Als beide vragen bevestigend beantwoord worden, dan is de rapportage geaccepteerd. Als de rapportage niet wordt geaccepteerd, is het aan de RvT om te bepalen wat er vervolgens dient te gebeuren.

## 2.5 Escalatiemodel en interventies van de RvT

Als de verantwoordingsrapportages van het CvB door de RvT bij herhaling niet geaccepteerd worden, dan kan de RvT via de volgende stappen interveniëren. Deze interventies impliceren een (tijdelijke) aanscherping van de relevante ijkpunten voor Kaders voor de uitvoering.

1. De RvT vraagt het CvB 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 tijdsfad van verantwoording door het CvB toegevoegd.
2. De RvT ontnemt het CvB een deel van de bevoegdheden 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 RvT schorst het CvB voor een nader omschreven termijn.
4. De RvT gaat over tot ontslag van het CvB of een lid daarvan.
5. Om de toezichthoudende en bestuurlijke rollen gescheiden te houden, benoemt de RvT in geval van de schorsing of ontslag zonedig een interim-bestuurder.

## 2.6 Informele rapportages en adviesrol RvT

1. Het CvB kan daarnaast gevraagd en ongevraagd de RvT informeren over ontwikkelingen door middel van voortgangsrapportages of het agenderen van thematische besprekingen.
2. Omdat de RvT alleen een oordeel uitspreekt over verantwoordingsrapportages volgens een vast format en als onderdeel van de jaarkalender, wordt de inbreng van de RvT op alle andere vormen van informatie in principe als adviserend beschouwd.

## 2.7 Relatie met de accountant

De RvT:

- a. wijst de externe accountant van de stichting aan;
- b. bespreekt jaarlijks ten minste éénmaal onderling en éénmaal in aanwezigheid van het CvB het accountantsverslag en de jaarrekening;
- c. heeft het recht de accountant en/of externe deskundigheid voor zijn oordeel en advies in te schakelen over elk door de RvT noodzakelijk geacht onderwerp. De RvT informeert het CvB over specifieke opdrachten tot nader onderzoek aan de accountant en/of externe deskundigen.

## 2.8 Commissies van de RvT

1. De RvT kan commissies instellen, bestaande uit leden van de RvT en/of externe deskundigen, die onder verantwoordelijkheid van de RvT belast kunnen worden met aangelegenheden die tot de bevoegdheid van de RvT behoren.
2. De RvT stelt in ieder geval de volgende twee commissies in: een Auditcommissie RvT en een Remuneratiecommissie RvT (zie bijlage 2 en 3).
3. Een commissie is verantwoording verschuldigd aan de RvT. De genoemde commissies hebben geen eigen autoriteit over het CvB, maar zijn adviserend aan de RvT.

## 2.9 Bezoldiging

Eventuele bezoldiging van de leden van de RvT en onkostenvergoedingen aan de leden van de RvT worden door de RvT vastgesteld en openbaar gemaakt in het jaarverslag van de RvT.

Deze bezoldiging voldoet aan de wettelijke normen zoals vastgesteld in de Wet Normering Topinkomens II en de betreffende richtlijnen van de VTOI-NVTK resp. de VO-raad. Over voorgenomen veranderingen in de bezoldiging van de RvT wordt de GMR vooraf geïnformeerd.

# 3 Inhoudelijke ijkpunten voor het intern toezicht

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is door het formuleren van ijkpunten aangegeven op welke inhoudelijke aspecten het toezicht met name betrekking heeft. De ijkpunten vallen uiteen in twee typen:

- **Ijkpunten voor het beoogd resultaat**

De ijkpunten voor 'beoogd resultaat' geven weer welk *resultaat* voor leerlingen de scholengroep wil bereiken. Om die reden zijn deze ijkpunten steeds geformuleerd vanuit het perspectief van leerlingen.

- **Ijkpunten voor kaders voor de uitvoering**

Om het beoogd resultaat te bereiken, is het CvB binnen de in dit Toezichtkader bedoelde kaders vrij om zelf te bepalen welke middelen voor de uitvoering het meest passend zijn. Deze kaders staan omschreven in de Ijkpunten voor Kaders voor de Uitvoering. Het meest omvattende Kader heeft betrekking op alle gedrag en werkwijzen binnen de organisatie. Vervolgens worden nog enkele domeinen benoemd, waarop expliciete verantwoording van het CvB verwacht wordt. Op deze manier geven CvB en RvT uitdrukking aan hun integrale verantwoordelijkheid, zonder uitputtend alle deelaspecten van die verantwoordelijkheid te hoeven benoemen.

Onderstaande ijkpunten voor kaders zijn geformuleerd in afbakenende zin. Dat houdt in, dat wordt beschreven welke situatie en/of risico vermeden zou moeten worden. Binnen die afbakening houdt het CvB de volledige uitvoerende verantwoordelijkheid om keuzes te maken en initiatieven te nemen. Zo blijft de rolscheiding tussen CvB en RvT zo helder mogelijk.

## 3.2 Ijkpunten voor het beoogd resultaat

### Leerlingen:

- voelen zich veilig op school in wie ze zijn;
- hebben voldoende tijd om zich te ontwikkelen en een keuze te maken voor het vervolgonderwijs;
- zijn gemotiveerd om het maximale uit zichzelf te halen;
- zijn in staat om zich in te leven en om te gaan met het perspectief van de ander;
- gaan met plezier naar school.

### 3.3 IJkpunten voor kaders voor de uitvoering

#### Omvattend kader

Het CvB voorkomt dat:

- iemand in de organisatie onethisch, onwettig of onzorgvuldig/onverantwoord handelt.

#### Financiën, beheer en regelgeving

Het CvB voorkomt dat:

- er onvoldoende financiële middelen zijn om de maatschappelijke taak blijvend te vervullen.

#### Kwaliteitszorg

Het CvB voorkomt dat:

- de tevredenheid van ouders/leerlingen/cliënten onder een acceptabel peil zakt.

#### Huisvesting en faciliteiten

Het CvB voorkomt dat:

- er onvoldoende geanticipeerd wordt op noodzakelijke investeringen in huisvesting en faciliteiten;
- de beveiliging van digitale systemen tekortschiet.

#### Professionele ontwikkeling

Het CvB voorkomt dat zij zelf en de medewerkers van de organisatie:

- zich onvoldoende blijvend ontwikkelen om hun taak goed te vervullen.

#### Werkgeverschap voor medewerkers

Het CvB voorkomt dat:

- de personele inzet niet aansluit op het te bereiken resultaat;
- de organisatie door medewerkers als een onaantrekkelijke werkgever wordt ervaren;
- medewerkers onvoldoende ruimte ervaren voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid.

#### Ethiek, cultuur en identiteit

Het CvB voorkomt dat:

- er niet-integer gehandeld wordt;
- de waarden van de organisatie niet merkbaar zijn in de cultuur;
- medewerkers onvoldoende de diversiteit van de samenleving weerspiegelen.

#### Informatievoorziening

Het CvB voorkomt dat:

- de RvT zijn taken niet adequaat kan vervullen doordat informatie van het CvB onvolledig of niet op tijd beschikbaar is.

#### Relaties met belanghebbenden/maatschappelijke omgeving

Het CvB voorkomt dat:

- interne en externe belanghebbenden onvoldoende betrokken zijn bij het beleid.

#### Regeling van ontstentenis en belet van uitvoerend bestuur

Het CvB voorkomt dat:

- de continuïteit van het uitvoerend bestuur onvoldoende gewaarborgd is.

## Bijlage 1. Begripsbepalingen

1. College van Bestuur (CvB): het bevoegd gezag van de stichting;
2. Auditcommissie: commissie van de RvT belast met het toezicht op het CvB ten aanzien van in ieder geval de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing van de stichting, de naleving van aanbevelingen en opvolging van de opmerkingen van de externe accountant en de wijze waarop het CvB tussentijdse cijfers en informatie tot stand brengt;
3. Remuneratiecommissie: commissie van de RvT belast met het voeren van beoordeling/functioneringsgesprekken met het CvB en het doen van voorstellen aan de RvT betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het CvB;
4. Stakeholders: actoren die een aanzienlijk direct of indirect belang hebben bij de (kwaliteit van de) dienstverlening van de stichting.
5. Treasurybeleid: beleid ten aanzien van het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële posities en stromen en de hieraan verbonden risico's.

## Bijlage 2. Reglement Auditcommissie RvT (AC RvT)

1. De AC RvT wordt samengesteld uit de RvT en bestaat in beginsel uit ten minste twee leden. De RvT benoemt de leden van de AC RvT, waaronder de voorzitter van de AC RvT. Het voorzitterschap van de AC RvT kan niet worden vervuld door de voorzitter van de RvT.
2. De samenstelling van de AC RvT wordt bekend gemaakt in het jaarverslag en via website van de stichting.
3. De AC RvT vergadert ten minste tweemaal per jaar. Vergaderingen kunnen door elk van de commissieleden bijeengeroepen worden zodra hieraan behoefte bestaat. Verslagen van de vergaderingen worden zo spoedig mogelijk ter beschikking gesteld aan de commissieleden en aan de overige leden van de RvT.
4. De primaire taak van de AC RvT is het voorbereiden van de besluitvorming door de RvT. De RvT blijft als geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van de aan de RvT opgedragen taken. Deze verantwoordelijkheid strekt zich ook uit over de wijze waarop de AC RvT zijn werkzaamheden uitvoert.
5. De AC RvT kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de RvT uitdrukkelijk aan de AC RvT heeft toegekend of gedelegeerd en zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de RvT als geheel kan uitoefenen.
6. De AC RvT richt zich in ieder geval op het toezicht op het CvB ten aanzien van:
  - a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van integriteitcodes en het treasurybeleid;
  - b. de financiële informatieverschaffing door de stichting;
  - c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountants;
  - d. de wijze waarop het CvB tussentijdse cijfers en informatie tot stand brengt, alsmede over de mate waarin waar van toepassing de externe accountant dergelijke informatie beoordeelt.
7. De AC RvT schenkt bijzondere aandacht aan complexe en/of ongebruikelijke transacties in de jaarrekening en zij richt zich voorts op gebieden waarbij oordeelsvorming een belangrijke rol speelt zoals waardering van activa en passiva en voorzieningen.
8. De taken en verantwoordelijkheden van de AC RvT ten aanzien van de externe accountant zijn de volgende:
  - a. fungeren als het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten;
  - b. het adviseren van de RvT over de benoeming van de externe accountant;
  - c. jaarlijks rapporteren aan de RvT over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid en het functioneren van de externe accountant;
  - d. het adviseren van de RvT en het CvB, welke ten minste eenmaal in de twee jaar gezamenlijk oordelen over het functioneren van de externe accountant.

### Bijlage 3. Reglement Remuneratiecommissie RvT

1. De remuneratiecommissie wordt samengesteld uit de RvT en bestaat in beginsel uit ten minste twee leden. De RvT benoemt de leden van de remuneratiecommissie, waaronder de voorzitter van de remuneratiecommissie. Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie kan niet worden vervuld door de voorzitter van de RvT.
2. De samenstelling van de remuneratiecommissie wordt bekend gemaakt in het jaarverslag en via website van de stichting.
3. De remuneratiecommissie vergadert ten minste tweemaal per jaar. Vergaderingen kunnen door elk van de commissieleden bijeengeroepen worden zodra hieraan behoefte bestaat. Verslagen van de vergaderingen worden zo spoedig mogelijk ter beschikking gesteld aan de commissieleden en aan de overige leden van de RvT.
4. De remuneratiecommissie is binnen de RvT belast met:
  - a. het voeren van beoordeling/functioneringsgesprekken met het CvB;
  - b. het doen van voorstellen aan de RvT betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het CvB;
  - c. het doen van voorstellen inzake de bezoldiging van de individuele leden van het CvB College waarin in elk geval aan de orde komen:
    - de bezoldigingsstructuur;
    - de hoogte van de vaste bezoldiging en/of variabele bezoldigingscomponenten;
    - pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede prestatiecriteria en de toepassing daarvan, en, indien daartoe aanleiding bestaat, het doen van voorstellen tot wijziging van of aanvulling op de bezoldiging van individuele leden van het CvB, welke bezoldiging en eventuele wijziging en/of aanvulling ter vaststelling worden voorgelegd aan de RvT.
5. De remuneratiecommissie kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de RvT uitdrukkelijk aan de remuneratiecommissie heeft toegekend of gedelegeerd en zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen, die verder strekken dan de bevoegdheden die de RvT als geheel kan uitoefenen.

### Bijlage 4. Bij artikel 1.2.1 lid 4 – Toezichthoudende taak RvT

#### **Statuten Stichting Scholengroep Leonardo da Vinci Leiden (13 oktober 2020)**

##### “Artikel 8 – College van bestuur; taken en bevoegdheden

1. Het college van bestuur is belast met het besturen van de Stichting. Ieder lid van het college van bestuur is tegenover de Stichting verplicht tot een behoorlijke vervulling van de hem opgedragen taak. Bij de vervulling van zijn taak richt het college van bestuur zich naar het belang van de Stichting, het belang van de scholen die door de Stichting in stand worden gehouden en het belang van de samenleving.
2. Het college van bestuur is het bestuur in de zin van het Burgerlijk Wetboek en de wet en heeft alle taken en bevoegdheden die niet bij of krachtens deze statuten aan anderen zijn toegekend.
3. Het college van bestuur maakt jaarlijks, in overleg met de raad van toezicht, een begroting op. Na voorafgaande goedkeuring door de raad van toezicht wordt de begroting vastgesteld door het college van bestuur.
4. Het college van bestuur formuleert concrete doelstellingen van de scholen die door de Stichting in stand worden gehouden, daarbij rekening houdend met de belangen van hen die bij die scholen zijn betrokken en rekening houdend met de eisen die de samenleving aan onderwijs stelt. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de mate waarin de vastgestelde missie en doelstellingen worden gehaald.
5. Het college van bestuur is bevoegd tot het verrichten van alle rechtshandelingen, daaronder met name ook begrepen het besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de Stichting zich als borg of hoofdelijk schuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling

- voor een schuld van een ander verbindt. De in dit lid genoemde besluiten zijn onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht.
6. Voorts heeft het college van bestuur voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht nodig voor het nemen van besluiten met betrekking tot:
- het aangaan van financiële verplichtingen en samenwerkingsovereenkomsten welke niet binnen de begroting zijn opgenomen en waarvan het belang meer bedraagt dan een door de raad van toezicht vastgesteld en aan het college van bestuur meegedeeld bedrag;
  - de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdbestek;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers in dienst van de stichting;
  - een aanvraag tot faillissement of van surséance van betaling;
  - (het doen van een voorstel aan de gemeenteraad tot) opheffing of afsplitsing van (een deel van) door de Stichting in stand gehouden scholen;
  - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de stichting of de in stand te houden scholen;
  - strategische keuzes die van ingrijpende betekenis zijn voor de stichting of de in stand te houden scholen;
  - de vaststelling of wijziging van de managementstructuur;
  - de vaststelling of wijziging van een strategisch meerjarenplan.
7. Tegen de achtergrond van de benodigde deskundigheid draagt het college van bestuur zorg voor voortdurende persoonlijke ontwikkeling van de leden van het college van bestuur. Het functioneren van het college van bestuur wordt periodiek door de RvT beoordeeld."

### **Treasurystatuut LdV (15 april 2022)**

#### Richtlijnen en limieten

- Beleggingen worden conform het treasurystatuut afgesloten en uiterlijk 14 dagen voorafgaand aan het uitzetten van de belegging ter kennisname aan de Raad van Toezicht gestuurd. In het geval van beleggingen groter dan € 1 miljoen is goedkeuring door de Raad van Toezicht vereist.
- Leningen worden conform het treasurystatuut afgesloten en vooraf ter kennisname aan de Raad van Toezicht gestuurd. In het geval van leningen groter dan € 1 miljoen is goedkeuring door de Raad van Toezicht vereist. Credit cards, pinpassen en overige betaalmiddelen.
- De hoofdsom van de belegging wordt door de financiële onderneming, bedoeld in artikel 4 gegarandeerd. In geval van koerswijzigingen op de belegging kan hier, met instemming van de Raad van Toezicht, van af worden geweken.

#### Credit cards, pinpassen en overige betaalmiddelen

- Ingeval van uitgifte van een creditcard aan de voorzitter van het College van Bestuur is goedkeuring door de voorzitter van de Raad van Toezicht vereist.

#### Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft de volgende taken en bevoegdheden met betrekking tot treasury:

- Goedkeuren van wijzigingen in het treasury statuut;
- Goedkeuren van het financiële beleid zoals dit in de financiële meerjarenraming wordt beschreven;
- Goedkeuren van door het College van Bestuur gedane voorstellen tot het aangaan van vaste geldleningen;
- Goedkeuren van door het College van Bestuur gedane voorstellen voor extra aflossingen op langlopende leningen;
- Het houden van toezicht op het treasurybeleid en de uitvoering hiervan.

#### Overig

- Als het College van Bestuur instrumenten wil inzetten die niet zijn aangegeven in het treasurystatuut wordt hiervoor vooraf goedkeuring gevraagd aan de Raad van Toezicht.
- Wanneer in een liquiditeitsprognose een eindsaldo aan liquide middelen is voorzien dat onder de genoemde ondergrens uitkomt, moet minimaal 6 maanden voordat deze stand is bereikt een set aan maatregelen ter goedkeuring aan het College van Bestuur worden voorgelegd. Tevens wordt de Raad van Toezicht hiervan op de hoogte gesteld.