



## Visie op toezicht

### Raad van toezicht van Stichting EduCare, Christelijk Speciaal Onderwijs te Harderwijk e.o.

De raad van toezicht van de stichting als voornoemd tot vaststelling van het onderstaande “Toetsingsvisie en toetsingskader” betreffende de uitoefening van de taken van de raad van toezicht als intern toezichthoudend orgaan van de stichting, vastgesteld in de vergadering van de raad van toezicht op 23 maart 2022 te Nunspeet.

### Uitgangspunten en doel van het interne toezicht

De (Governance) code Goed Bestuur PO, VO en code goed Toezicht zijn leidend voor de rvt. Belangrijke uitgangspunten daarin zijn:

1. Er is een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. Het bestuur is juridisch en organisatorisch verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de stichting.
2. De rvt houdt toezicht op de besturing en het bestuur en zorgt voor kritische/constructieve samen- en tegenspraak.
3. De rvt toetst of de organisatie haar maatschappelijke functie goed vervult en adequaat de verschillende belangen dient. Dit in goede dialoog met de relevante belanghouders.

Ons doel is om de kwaliteit en continuïteit van Educare in al haar facetten te bevorderen en te bewaken. Hierbij zien wij in het bijzonder toe op de besturing van de organisatie. Dit doen we vanuit de christelijke waarden en missie die aan EduCare ten grondslag liggen. De missie waarbij Educare binnen haar scholen een veilig en stimulerend leerklimaat voor leerlingen van 4-20 jaar oud creëert, die vanuit een specialistische onderwijsbehoefte hun talenten ontwikkelen. Ook wordt talentontwikkeling bij medewerkers gefaciliteerd. Zoals geformuleerd door Educare: *‘Wij geloven in jouw talent als medewerker en in de talenten van onze leerlingen’*

De rvt handelt daarbij vanuit de 7 principes uit de Code Goed Toezicht:

- Legitimiteit en compliance
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid
- Integriteit
- Transparantie en openheid
- Interne en externe verbinding
- Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen
- Verantwoording

## Onze bijdrage aan de organisatie

De primaire vraag voor de rvt is of EduCare daadwerkelijk doet waarvoor zij bedoeld is. Dus vanuit welke waarde(n) houden we toezicht. Vanuit de betekenis dat Educare op de Noord-West Veluwe vanuit een christelijke levensovertuiging zo passend-, zo thuis -nabij-mogelijk gespecialiseerd onderwijs biedt en haar expertise inzet ter ondersteuning van (onderwijs)partners. Ieder kind moet de kans krijgen zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Onze intentie is om als betrokken toezichthouders bij te dragen aan deze opgave en aan de continuïteit van de organisatie. Daarover leggen we verantwoording af.

We zien toe op het in samenhang functioneren van mensen en systemen binnen Educare. We beseffen dat speciaal onderwijs zich afspeelt in complexe situaties waarbij doorlopend afwegingen gemaakt worden. We hebben aandacht voor (soms morele) dilemma's in uitvoering en aansturing.

We bewaken of de randvoorwaarden voor het bieden van onderwijs op orde zijn: een goed functionerende organisatie met strategisch/tactisch beleid, gericht op voldoende bevoegen en vakbekwame medewerkers, veilige en prettige huisvesting, inspraak van- en gelijkwaardigheid tussen mensen, een inclusieve, resultaat gerichte benadering en optimale samenwerking met partners.

Naast toezichthouden en goedkeuren van in de statuten en reglementen benoemde besluiten, vervult de rvt voor de bestuurder de rol van klankbord en werkgever. We stimuleren en faciliteren de bestuurder in zijn rol om EduCare verder te ontwikkelen en we evalueren de voortgang daarvan. Met inachtneming van de onderscheiden verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht is onze leidraad dat beide organen een strategisch partnership vormen, die op open manier samenwerken om de doelen en de maatschappelijke opgave van de organisatie te realiseren.

## Werkwijze en werkstijl

Onze werkwijze is gebaseerd op de balans tussen menselijke nabijheid en professionele distantie: de bestuurder bestuurt, de rvt houdt toezicht op de besturing en op de algemene gang van zaken. In onze werkwijze is dat als volgt zichtbaar:

1. De rvt bepaalt, in afstemming met de bestuurder en aansluitend op de beleidscyclus van Educare, zijn eigen agenda. De bestuurder verstrekt de benodigde informatie aan de rvt. Daartoe is een informatieprotocol opgesteld.
2. In het toezien op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie richt de rvt zich op het monitoren van de resultaten op diverse terreinen en de inrichting van de bedrijfsprocessen. Naast de meetbare onderwijskwaliteit richt de rvt zich ook op merkbare en beleefde kwaliteit.
3. Door aanwezig te zijn bij themabijeenkomsten, door werkbezoeken te houden in de organisatie, door directieleden en andere sleutelfunctionarissen te ontmoeten en te leren kennen, door contact te hebben met kinderen en/of ouders/verzorgers en medewerkers wil de Rvt zicht houden op het functioneren van de organisatie. Naast feitelijke informatie zijn wij gericht op 'soft signals' over de wijze waarop de organisatie functioneert en wordt bestuurd. Ontmoetingen intern zonder bestuurder vinden plaats met medeweten van de bestuurder en terugkoppeling van de bevindingen.
4. De rvt ziet er op toe dat de belangen van de kinderen en hun ouders/'verzorgers en andere relevante stakeholders op een goede wijze tot hun recht komen. Daartoe voert zij met gepaste regelmaat overleg met relevante gremia binnen de instelling, zoals de gemeenschappelijke medezeggenschap raad (gmr) en het directieberaad of is ze aanwezig bij het overleg van de bestuurder met deze gremia. Ontmoetingen met externe stakeholders kunnen plaatsvinden op verzoek van en doorgaans samen met de bestuurder.
5. De rvt staat voor de christelijke identiteit van de organisatie en ziet er op toe dat dit in de uitvoering van het beleid voldoende aandacht krijgt. Daartoe zal de rvt, in afstemming met of op verzoek van de bestuurder, met regelmaat identiteit gerelateerde thema's agenderen.

6. De rvt ziet er op toe dat Educare bijdraagt aan organisatie-overstijgende vraagstukken en bevraagt de bestuurder op het stakeholdermanagement en samenwerking in de regio.

#### Qua werkstijl is onze benaderingswijze als volgt te typeren:

1. We zien toe vanuit geïnformeerd vertrouwen. Dit betekent dat vertrouwen de basis is en ook een ‘werkwoord’, zowel voor het bestuur als ook de rvt. Een professionele, waardengedreven dialoog is daarbij behulpzaam.
2. We ‘toetsen’ bij EduCare door vragen te stellen over hoe de organisatie draait, de onderwijskwaliteit en medewerkerstevredenheid zich ontwikkelt, hoe ze ook bedrijfsmatig in control is en hoe de samenwerking met externe stakeholders verloopt.
3. We dagen de bestuurder uit door vragen te stellen over strategie en transformatie, over hoe Educare anticipeert op ontwikkelingen en beter kan worden en nog steeds de goede dingen doet.
4. We bevragen, op passende wijze, de organisatie of voorgestane veranderingen draagvlak hebben, of de cultuur past bij het doel, of kinderen en hun ouders/verzorgers tevreden zijn, of medewerkers voldoende betrokken en gezien zijn en het topkader effectief is.
5. Tenslotte zijn we ambassadeur voor Educare, dragen het gedachtegoed uit in ontmoetingen met stakeholders en andere geïnteresseerden.

#### De rvt als team

1. De rvt bestaat uit 5 leden<sup>1</sup> en is divers samengesteld op basis van functie/competentie profielen. De profielen worden opgesteld aan de hand van de op dat moment benodigde kennis vaardigheden en expertise binnen de rvt. In de werving en selectie van nieuwe rvt-leden hebben ook de bestuurder en de gmr, (inclusief oudergeleding) een rol.
2. De rvt kent drie commissies:
  - a. Onderwijs & Kwaliteit
  - b. Financiën
  - c. Remuneratie
3. Er is sprake van een collegiaal team, waarin ook afwijkende geluiden en tegendraadse opvattingen van waarde zijn. Besluitvorming vindt bij voorkeur plaats op basis van consensus en zo nodig op basis van meerderheid van stemmen.
4. De voorzitter van de rvt heeft binnen de rvt vooral een regierol gericht op procesgang, samenwerking, stijl van werken en communiceren. Extern is de voorzitter aanspreekpunt en boegbeeld van de rvt. De voorzitter heeft regelmatig bilateraal overleg met de bestuurder en is in voorkomende gevallen voor hem het aanspreekpunt.
5. De rvt besteedt aandacht aan de eigen deskundigheidsontwikkeling.
6. De rvt evalueert jaarlijks zijn functioneren en neemt zo nodig maatregelen ter verbetering. Dit geschiedt minimaal 1x per 3 jaar onder begeleiding van een extern adviseur.

---

<sup>1</sup> Dit kan in een bepaalde periode meer zijn, 7 leden is het statutaire maximum

## Toezichtskader en toetsingskader

Het toezichtskader en toetsingskader, zoals hieronder is beschreven, is vastgesteld in maart 2022. Met dien verstande dat gaandeweg de komende periode waar nodig aanscherpingen plaats vinden betreffende de ijkpunten/indicatoren en de instrumenten/timing; passend bij de strategische beleidscyclus. Twee jaarlijks wordt het document geëvalueerd.

### Algemeen beleid

| <i>Onderwerpen van intern toezicht</i>   | <i>Waarnaar kijkt de raad?<br/>Voorbeelden</i>   | <i>Ijkpunten en indicatoren</i>  | <i>Instrumenten en timing</i>   |
|--|--|--|---|
| <b>1.</b> De raad houdt integraal toezicht. Dat is toezicht op alle aspecten van Stichting EduCare als onderwijsorganisatie en stichting.  | Is er voldoende aandacht voor elk aspect?<br>Zijn trends voldoende in het vizier?<br>Is de organisatie voldoende in balans?<br>Staat het primaire proces in focus?<br>Is er oog voor implementatie van beleid?                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tevredenheid van medewerkers</li> <li>➤ tevredenheid van stakeholders</li> <li>➤ Incidenten</li> <li>➤ tevredenheid rvt</li> </ul>    | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ overleg rvt – bestuur</li> <li>➤ rapportages</li> <li>➤ rvt vergaderingen</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gmr-overleg</li> <li>➤ overleg bestuurder met directeuren</li> <li>➤ soft signals</li> </ul> |
| <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?<br>Wat gebeurt er op het vlak van governance en integriteit?<br>Zijn de risico's in beeld en afgedekt?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ statuten nageleefd</li> <li>➤ aantal keren mismatch met</li> <li>➤ Code Goed Bestuur</li> <li>➤ aantal integriteits-issues</li> </ul> | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ borging en beschrijving in jaarverslag deel rvt</li> <li>➤ te bespreken als standaard onderwerp met de gmr</li> </ul>   |
| <b>3.</b> De raad staat het 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?<br>Kunnen we incidenten bespreken en oplossen?<br>Is de organisatie in control?<br>Kloppen prioriteiten met het beleid?<br>Is de samenwerking rvt-cvb van waarde? | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ voortgang in en houden aan afspraken</li> <li>➤ evaluatie toezichtsvisie</li> </ul>   | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rvt overleg</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ intervisie rvt</li> <li>➤ jaarevaluatie rvt</li> </ul>   |

## Strategisch meerjarenbeleid

| Onderwerpen van intern toezicht  | Waarnaar kijkt de raad? Voorbeelden  | Ijkpunten en indicatoren  | Instrumenten en timing   |
|--|--|---|--|
| 4. De raad ziet erop toe dat het bestuur garanties schept voor de continuïteit van de organisatie en op dat gebied transparante informatie verstrekt.  | Zijn missie/visie en doelen actueel en algemeen bekend?<br>Zijn visie en doelen vertaald in deschoolplannen?<br>Zijn trends herkenbaar in het beleid?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ beoordeelde jaarplannen</li> <li>➤ evaluaties</li> <li>➤ kengetallen financiën</li> <li>➤ accountantsverklaring</li> <li>➤ risicoanalyse</li> <li>➤ kengetallen</li> </ul>   | <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ strategische beleidsplan</li> <li>➤ strategische cyclus</li> <li>➤ kaderbrief</li> <li>➤ beleidsdocumenten</li> <li>➤ rapportages/evaluaties</li> </ul>                                  |
| 5. De raad ziet erop toe dat het bestuur 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?<br>Slaagt de bestuurder erin helder beleid te formuleren en uit te dragen?<br>Leveren samenwerkingen toegevoegdewaarden; versterken ze elkaar?<br>Is er een heen-en-weer proces tussenstrategie en schoolplannen?<br>Is er beargumenteerde prioritering in beleid en uitvoering? | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ borging van beleid in strategisch plan</li> <li>➤ draagvlak strategie</li> <li>➤ beleid zichtbaar in schoolplannen</li> <li>➤ projectplannen binnentijd en budget</li> <li>➤ samenwerkingsinitiatieven met partners</li> </ul> | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ projectplannen op deelonderwerpen</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ strategisch plan of update strategie</li> <li>➤ samenwerkingsprojecten</li> </ul> |
| 6. De raad ziet erop toe dat het bestuur de strategische keuzen voorziet van doelen en deze in samenhang systematisch, effectief en efficiënt realiseert.                                      | Slaagt de bestuurder erin beleid te operationaliseren?<br>Is er een geheel aan jaardoelen?<br>Is er een goede mix tussen kwantitatieve en kwalitatieve doelen?<br>Liggen de prioriteiten goed?<br>Worden schooldoelen geaggregeerd naar organisatieniveau?<br>Is er transfer van "excellente" aspecten?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ actuele schoolplannen</li> <li>➤ projectplannen binnentijd en budget</li> <li>➤ heldere afspraken en deze nakomen</li> </ul>   | <b>Halfjaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ voortgangsmonitor en evaluaties</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ strategisch plan</li> <li>➤ bestuursverslag</li> </ul>                          |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 7. De raad ziet toe op de vraag of Stichting EduCare haar strategie en beleid(keuzes) in een goede dialoog afstemt op de (maatschappelijke) behoeften van interne en externe stakeholders. | Is er overleg met directie en gmr over de strategie?<br>Is er overleg en afstemming met de gemeenten?<br>En het samenwerkingsverband?<br>En de zorgpartners?<br>Hoe ontwikkelt het Stichting EduCare-imago zich? | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gmr-reacties</li> <li>➤ perspublicaties</li> <li>➤ contact/overleg met stakeholders, waaronder de gemeente en SWV</li> <li>➤ tevredenheid stakeholders</li> </ul> | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gmr-overleg</li> <li>➤ db-overleg</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bestuursverslag</li> <li>➤ jaarverslag rvt</li> <li>➤ stakeholdersbeleid</li> </ul> |
|--|--|--|--|

## Kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg

| <b>Onderwerpen van intern toezicht</b>  | <b>Waarnaar kijkt de raad?<br/>Voorbeelden</b>   | <b>Uitpunten en indicatoren</b>  | <b>Instrumenten en timing</b>   |
|---|--|--|---|
| 8. De raad ziet erop toe dat het bestuur een onderwijsgebonden kwaliteitskader hanteert, relevante aspecten ervan uitwerkt in te bereiken doelen en na te leven regelingen, en daarover transparante (tussen)informatie verstrekt.      | Is de kwaliteitszorg op orde, op scholen en totaal?<br>Zijn de opbrengsten naar verwachting?<br>Zijn ondersteuningsprofielen en Passend Onderwijs op orde?<br>Krijgen kinderen de zorg die nodig is?<br>Doen scholen wat ze beloven?<br>Worden projectplannen op tijd uitgevoerd?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tijdige aanwezigheid en bespreekbaarheid van rapportages met opbrengsten binnen de auditcommissie Onderwijs en Kwaliteit</li> <li>➤ toetsnormeringen</li> <li>➤ projectplannen: binnentijd en budget</li> <li>➤ inspectiebeoordeling</li> </ul> | <b>Periodiek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ voortgangsrapport</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opbrengsten in beeld</li> <li>➤ veiligheid: rapportage vertrouwenspersoon arbo-onderzoek (RIE)</li> </ul> <b>Meerjaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ inspectierapportages</li> <li>➤ tevredenheidsonderzoek (Scholen met succes)</li> </ul> |
| 9. De raad ziet erop toe dat zij het werkgeverschap richting bestuur volledig en professioneel vervult. De raad ziet erop toedat het bestuur professioneel invulling geeft aan diens rol als werkgever en een actueel HRM-beleid voert. | Wordt de HRM-cyclus doorlopen?<br>Is er informatie over, zicht op en ruimte voor ontwikkeling bij mensen?<br>Is het functiegebouw op orde?<br>Is de organisatie adequaat ingericht; blijft dat zo?<br>Is er coachend leiderschap?<br>Is de bestuurder daadkrachtig?<br>Is de organisatie "sociaal" veilig?<br>Is de werkdruk aanvaardbaar? | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formatie, functioneren en ontwikkelen personeel</li> <li>➤ aantal incidenten</li> <li>➤ ziekteverzuim</li> <li>➤ leerkrachtkwaliteit, functioneringsgesprekken en klassenbezoek</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kwartaalrapportages</li> </ul> <b>Jaarlijks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bestuursformatieplan</li> <li>➤ hrn-cyclus: competenties, functioneren, beoordelen</li> </ul>   |

## Financieel beleid

| <b>Onderwerpen van intern toezicht</b>   | <b>Waarnaar kijkt de raad?<br/>Voorbeelden</b>  | <b>Ukpunten en indicatoren</b>   | <b>Instrumenten en timing</b>  |
|--|---|--|--|
| <b>10.</b> De raad ziet erop toe dat het strategischbeleid en daarvan afgeleide projectplannen (jaarlijks) worden vertaald in een (meerjaren)begroting, die goedkeuring verkrijgt.               | Zijn er heldere, informatieve beslisdocumenten?<br>Zijn de investeringsplannen goed en betaalbaar? Worden ze nageleefd?<br>Ontwikkelen de financiën zich conform begrotingen?<br>Zijn de reserves op niveau?<br>Zijn de uitgaven rechtmatig en doelmatig?<br>Wordt het budget Passend Onderwijs verantwoord?<br>Hebben projectplannen een heldere financiële paragraaf? | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wel/geen fiat rvt</li> <li>➤ sluitende exploitatie</li> <li>➤ balans</li> <li>➤ bestemmingsreserves</li> <li>➤ investeringsplannen binnen tijd en budget</li> <li>➤ projectplannen binnentijd en budget</li> <li>➤ financiële commissie</li> <li>➤ accountantsverklaring</li> </ul> | <p><b>Periodiek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kwartaalrapportages</li> <li>➤ gesprek / toetsing binnen auditcommissie financiën</li> </ul> <p><b>Jaarlijks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ begrotingen</li> <li>➤ verslag financiëlecommissie</li> <li>➤ exploitatiecijfers</li> <li>➤ financieel jaarverslag</li> </ul> |
| <b>11.</b> De raad ziet toe op de totstandkoming en naleving van het financiële risicomanagement, het treasury beleid en hetintegriteitbeleid.   | Waar liggen de risico's?<br>Op welke terreinen liggen de acute jaarrisico's?<br>Zijn er integriteitschendingen?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ financiële kengetallen</li> <li>➤ actueel treasurystatuut</li> <li>➤ aantal integriteitschendingen</li> <li>➤ aantal incidenten Code Goed Bestuur</li> </ul>  | <p><b>Jaarlijks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ benchmark</li> <li>➤ isicoanalyse</li> <li>➤ accountant: verklaringengesprek</li> </ul>   |
| <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 goedfunctioneert. | Is de procesflow ongevoelig voor integriteitschendingen?<br>Zijn intern de risicobeheer- en controlesystemen adequaat?<br>Zijn de regels AVG ingepast?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rapportage AVG</li> <li>➤ aantal meldingen enincidenten</li> <li>➤ inschakeling vertrouwenspersoon</li> </ul>   | <p><b>Periodiek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kwartaalrapportages</li> <li>➤ jaarrapportages</li> </ul>   |

