

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

INLEIDING

Onderwijsorganisaties zijn onderdeel van een maatschappij in beweging. Ook het onderwijs zelf verandert. Dat vraagt van onderwijsorganisaties om een visie te ontwikkelen en zich te verbinden met de relevante ontwikkelingen in de maatschappij en de rol die de onderwijsorganisatie heeft in het creëren van publieke waarde. De Raad van Toezicht van ZAAM laat zich inspireren en leiden in haar opdracht als toezichthouder bij ZAAM, door onder meer de Code Goed Bestuur VO.

Publieke waarde en de regionale maatschappelijke opgave

Met onderwijs van hoge kwaliteit, dat jonge mensen voorbereidt op deelname aan onze samenleving en dat aantoonbaar aansluit op de behoeften van leerlingen en de bredere omgeving van de school, creëren scholen publieke waarde. Allen die bij het onderwijs betrokken zijn, zijn verenigd in hun streven naar dit goede onderwijs. Hiervoor zijn het samenspel tussen bestuur en intern toezicht, het goed betrekken van belanghebbenden, zoals personeel, leerlingen en hun ouders en de regionale samenwerking met partners, zoals gemeenten, en andere onderwijsorganisaties van groot belang.

Om publieke waarde te creëren kiezen schoolbesturen continu positie in de uitvoering van de drie kernfuncties van het onderwijs:

- *Kwalificatie*: onderwijs rust leerlingen uit met kennis, vaardigheden en houdingen, die relevant zijn voor de arbeidsmarkt en waarmee iemand zich in de samenleving kan handhaven en ontwikkelen.
- *Socialisatie*: onderwijs waarin jongeren worden voorbereid op een leven als lid van de maatschappij en waar kennismaking met tradities en praktijken plaatsvindt.
- *Subjectivering*: onderwijs dat bijdraagt aan het vormen van de persoon en de leerling op laat groeien tot een zo optimaal mogelijk verantwoordelijk zelfdenkend en –handelend persoon.

Met deze kernfuncties heeft de vo-sector gedeelde taken en ambities waar de sector gezamenlijke afspraken over maakt. Elk schoolbestuur vult, vanuit de maatschappelijke opgave waar ze voor staan, de kernfuncties van het onderwijs, de gedeelde ambities en gezamenlijke sectorale afspraken op een eigen manier in en geeft hier uitvoering aan. Eén van de voorwaarden voor bewust bestuur is daarmee: *positie kiezen*. Het is de taak en verantwoordelijkheid van schoolbesturen om vanuit een open benadering met belanghebbenden tot een eigen specifieke maatschappelijke opgave te komen, de verschillende belangen zorgvuldig te wegen, keuzes te maken en deze vervolgens uit te voeren en toe te lichten. Hierdoor wordt publieke waarde gecreëerd en zichtbaar gemaakt.

Bestuur en intern toezicht dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ‘goed bestuur’ van en toezicht op de onderwijsorganisatie, passend bij de regionale maatschappelijke opgave. Ook de medezeggenschapsorganen hebben hierin een belangrijke rol en zijn onderdeel van en medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van de onderwijsorganisatie.

In dit document wordt uiteengezet hoe de Raad van Toezicht van Stichting ZAAM zijn rol als toezichthouder wil vervullen, uitgewerkt naar een toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader. Ook de gewenste toezichtstijl wordt beschreven.

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

TOEZICHTVISIE, TOEZICHTKADER, TOETSINGKADER

1 TOEZICHTVISIE

Toezichtvisie is de visie die de Raad van Toezicht heeft op:

- Het doel van de Raad van Toezicht en de daarvan afgeleide functies: wat is de bestaansreden of het doel van de RvT?
- Het doel of de doelen van zijn toezicht: waartoe dient het toezicht van de RvT?
- De resultaten: wat wil de RvT met zijn toezicht bereiken?
- Wat is de kwaliteit ervan: wat vindt de RvT kwalitatief goed toezicht?
- Het antwoord op de vraag voor of namens wie de RvT toezicht houdt is eveneens onderdeel van deze visie.

Deze visie is het uitgangspunt voor de inrichting en focus van ons toezicht.

1.1 Formele rollen en bevoegdheden

De Raad van Toezicht heeft in ieder geval drie formele rollen te vervullen en daarvan afgeleid een aantal formele bevoegdheden, namelijk:

1. De RvT houdt integraal toezicht op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen. *De RvT onderzoekt in dit kader periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren (risico's) het realiseren van de strategische doelen in de weg staan.*
2. De RvT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur en fungeert daartoe als klankbord c.q. sparring partner.
3. De RvT is de werkgever van het College van Bestuur.

Hieruit vloeien de volgende taken voort:

1. Goedkeuren van het strategisch beleidsplan,
2. Goedkeuren van de (meerjaren)begroting, alsmede de begrotingswijzigingen bij, dreigende substantiële overschrijding of verschuiving,
3. Goedkeuren van de jaarrekening, het jaarverslag, inclusief het bestuursverslag.

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

1.2 Invulling van de rollen

De Raad van Toezicht van ZAAM vertaalt de formele rolinvulling als volgt:

| Toezichthouder De RvT ziet integraal toe op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen. | Sparringpartner De RvT geeft <u>gevraagd en ongevraagd advies</u> aan het College van Bestuur en fungeert daartoe als klankbord. | Werkgever De RvT is de werkgever van het College van Bestuur. |
|---|---|---|
| Realisatie doelen ZAAM: <ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring van de missie, strategische visie en besturingsfilosofie, • Vaststelling van (meerjarige) beleidsrijke begroting • Aanstellen van de accountant, • Vaststelling van de jaarrekening en het jaarverslag. | Strategieontwikkeling: Strategische vragen waar de RvT over in gesprek wil gaan met het bestuur zijn o.m.: <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de maatschappelijke opdracht van ZAAM? • Welke rol speelt de identiteit van ZAAM, in relatie tot diversiteit en inclusiviteit, positionering en bestaansrecht, in de context van de maatschappelijke opdracht? • Wat is de positie van ZAAM in Amsterdam en in de windstroken, en welke specifieke vraagstukken spelen er per windstreek? • Hoe vertaalt zich dat in het onderwijsaanbod van ZAAM? | Zorgdragen voor het goede bestuur i.r.t. de opdracht: De RvT zorgt voor: <ul style="list-style-type: none"> • De aanstelling van de juiste bestuurders, • Een adequate HR-cyclus, met gerichte aandacht voor het formuleren van doelen en beoordelingscriteria, jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. |
| Onderwijskwaliteit: De RvT ziet toe op de onderwijskwaliteit, en daartoe heeft de RvT zicht op: <ul style="list-style-type: none"> • De effectiviteit van het kwaliteitszorgsysteem dat ZAAM gebruikt voor de monitoring van de onderwijskwaliteit, • De hoofdlijnen van de onderwijsontwikkeling en de curriculum-vernieuwing en de opbrengst daarvan voor het onderwijs. | Levensvatbaarheid ZAAM: De RvT voert met het CvB het gesprek over: <ul style="list-style-type: none"> • De maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften in het verzorgingsgebied, • Het daarbij passende, relevante onderwijsaanbod en de meerwaarde daarvan m.b.t. het totale onderwijsaanbod in de metropool Amsterdam, • De ontwikkeling van proposities voor nieuwe initiatieven om daaraan tegemoet te komen. | Goed werkgeverschap: De RvT ziet het als haar taak <ul style="list-style-type: none"> • Om gerichte ondersteuning aan te bieden bij de ontwikkeling van de bestuurders in relatie tot de bestuurlijke opdracht, • Om bij te dragen aan een goed werkklimaat (onderlinge samenwerking) door bijvoorbeeld het maken van ontwikkelingsafspraken. |
| De werking van de interne organisatie ZAAM: De RvT ziet toe op de wijze waarop het CvB de organisatie aanstuurt: <ul style="list-style-type: none"> • Zodanig dat de werking van de interne organisatie de strategie ondersteunt én tevens de organisatie laat meebewegen bij veranderingen (Strategic Alignment), • Daartoe toewerkt naar een lerende en professionele organisatie, met expliciete aandacht voor optimalisatie van het leiderschap (Operational Excellence). | Leerling centraal: De RvT voert met het CvB het gesprek over de wijze waarop het CvB invulling geeft aan het onderwijs waarin de leerling centraal staat, met specifiek aandacht voor: <ul style="list-style-type: none"> • De aansluiting op talenten en ontwikkelingen van kinderen, • Voorbereiding van leerlingen op hun rol in de samenleving (burgerschap), • Een veilig leerklimaat. | Bevorderen van een goed werkklimaat in het samenspel tussen bestuur en RvT, waarbij de RvT: <ul style="list-style-type: none"> • Uitgaat van sturing op vertrouwen, • Betrokkenheid toont bij lastige kwesties, • Transparantie in de samenwerking tussen RvT en CvB nastreeft. |

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

1.3 Toezichtvisie

Uit bovenstaande inventarisatie kan ons toezichtvisie worden geformuleerd:

| TOEZICHTVISIE | |
|--|---|
| Aspecten | Formulering |
| <p>Doel van de RvT</p> <p><i>Wat is het bestaansrecht, de toegevoegde waarde van de RvT?</i></p> <p><i>Belang van twee perspectieven.</i></p> | <p>De maatschappelijke meerwaarde van ZAAM is gelegen in het aanbieden van onderwijs, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van leerlingen in 'groot A'dam' en dat ze voorbereidt op deelname aan de maatschappij op het niveau van kennisgebieden (kwalificatie), actieve participatie (socialisatie) en karakter (persoonsvorming).</p> <p>Ons toezicht is erop gericht dat het bestuur van ZAAM op haar eigen manier vanuit de maatschappelijke opgave die zij vervult, de kernfuncties van het onderwijs, de gedeelde ambities en de gezamenlijke sectorale afspraken invult en daarmee haar positie kiest.</p> <p>Ons toezicht is er ook op gericht dat het bestuur vanuit een open benadering met belanghebbenden tot een eigen specifieke maatschappelijke opgave komt, de verschillende belangen zorgvuldig afweegt, keuzes maakt en deze vervolgens uitvoert en toelicht. Hierdoor wordt publieke waarde gecreëerd en zichtbaar gemaakt.</p> <p>Tevens ziet de RvT erop toe dat de uitvoering van haar maatschappelijke opdracht zo effectief en efficiënt mogelijk gebeurt, binnen de geldende wet- en regelgeving.</p> <p>De RvT houdt toezicht vanuit de volgende twee perspectieven: <u>Externe verantwoordelijkheid</u>: de vraagstukken waar de RvT voor staat, worden in belangrijke mate bepaald door de maatschappelijke context van het werkgebied van ZAAM, waarbij het van belang is dat ZAAM, als grote speler, toegevoegde waarde weet te realiseren. <u>Interne verantwoordelijkheid</u>: gericht op het welbevinden van de organisatie, van het bestuur en de medewerkers, gericht op goed en veilig onderwijs voor de leerlingen.</p> |
| <p>Namens wie houdt de RvT toezicht en aan wie legt de RvT verantwoording af?</p> | <p>De Raad van Toezicht houdt toezicht namens alle stakeholders, die bij de organisatie zijn betrokken of die een belang hebben bij het realiseren van de strategische doelen van ZAAM.</p> |
| <p>Wat vindt de RvT goed toezicht? Hoe bevordert de RvT vertrouwen bij de stakeholders en hoe wordt integriteit bevorderd?</p> | <p>De RvT van ZAAM streeft een pro-actieve toezichtstijl na; zie onder 4.</p> <p>Het is van belang om bij voorkeur jaarlijks als RvT te spreken met een aantal interne stakeholders, zoals de GMR en een vertegenwoordiging van directeuren en stafmanagers.</p> <p>Daarnaast is het van belang steeds af te wegen met welke externe stakeholders in gesprek gegaan wordt; daarbij is de Inspecteur een relevante gesprekspartner, eventuele collega toezichthouders in de stad en regio. De RvT ziet het belang van stakeholdersmanagement, maar ziet daar in eerste instantie een taak voor het bestuur. Ondersteunend daaraan kan de RvT zonodig een rol spelen.</p> <p>Jaarlijks doet de RvT verslag van de werkzaamheden in het jaarverslag. Daarbij wordt open en transparante verslag gedaan, ook (of juist) van lastige dossiers.</p> |

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

2 TOEZICHTKADER

Het toezichtkader bevat de onderwerpen van het toezicht en de wijze waarop de RvT toezicht uitoefent. De RvT heeft de onderwerpen bepaald aan de hand van de risico's, die de RvT voor de komende jaren signaleert.

2.1 Risicoprofiel ZAAM

De Raad van Toezicht ziet de volgende risico's voor Stichting ZAAM, waarover ze met het College van Bestuur het gesprek wil voortzetten:

1. Kernthema in het gesprek met het CvB is de kwetsbaarheid van de onderwijskwaliteit (opbrengsten, diplomaperikelen) in combinatie met een gering bewustzijn bij diverse spelers in de organisatie (w.o. directeuren) van de risico's voor de positie van ZAAM. Dat gesprek kan gevoerd worden op basis van diverse interne rapportages, maar zeker ook op grond van de eindrapportage van de Onderwijsinspectie over de onderwijskwaliteit van ZAAM.
2. Geconstateerd is dat de concurrentiepositie onder druk staat, de maatschappelijke meerwaarde niet altijd duidelijk (public value) is en het onderwijskundig profiel nog niet voldoende richting biedt in de zoektocht om de juiste meerwaarde te leveren. De RvT ziet dat er belangrijke stappen gezet worden met de ontwikkelingen in de vier windstreken en het buitengebied; over de richting en de opbrengsten is het van belang hier met elkaar voortdurend over in gesprek te blijven.
3. Voor de dagelijkse operatie, maar zeker voor de veranderingen die noodzakelijk zijn de komende periode, ziet de RvT dat het Strategic alignment nog niet vanzelfsprekend is. De bedrijfsvoering, de inrichting van de organisatie, de professionalisering van directeuren en medewerkers én de bedrijfscultuur ondersteunen de gewenste strategie nog niet voldoende; zo is het onder meer van groot belang de onderlinge samenwerking tussen de scholen om aan de strategische doelen te werken, te versterken.

2.2 Belangrijkste thema's voor de komende jaren

Voortvloeiend uit het bovengenoemde risicoprofiel heeft de Raad van Toezicht voor de komende jaren de volgende thema's benoemd, die ze wil monitoren.

Ook bespreekt de RvT periodiek de effectiviteit van de maatregelen, die het CvB neemt om de risico's te mitigeren.

1. Positionering van ZAAM binnen de maatschappelijke context van Amsterdam

Aandachtspunten in het gesprek met het bestuur zijn:

- Helder krijgen wat de maatschappelijke meerwaarde van ZAAM in het totaal van scholenaanbod kan en moet zijn,
- Duidelijke keuzes maken, proposities formuleren en implementeren,
- Tijdige prognoses bespreken, gezien de directe relatie met de niet eenvoudig te beïnvloeden personeelscapaciteit (kwantitatief en kwalitatief).
- Nadere duiding en invulling van de identiteit van ZAAM: vanuit welke waarden wil ZAAM bijdragen aan de opdracht die er ligt?

2. Strategic Alignment

Meer specifiek betekent dit:

- Hoe het bestuur de directeuren meenemen in de strategie van ZAAM,
- Hoe het bestuur de implementatie van besturingsfilosofie, professionele ruimte bij scholen binnen de kaders van ZAAM, vormgeeft.

3. Professionalisering van de bedrijfsvoering

De wijze waarop het bestuur het door ontwikkelen van de kwaliteit van de medewerkers op het bestuursbureau ter hand neemt, zodat ondersteuning professioneel en ondersteunend is aan het onderwijs en aan de realisatie van de strategische keuzes. Hier is ook de wijze waarop het bestuur investeert in nieuwe systemen en kennisgebieden, die ondersteunend zijn aan het onderwijs en de realisatie van de strategische keuzes.

4. Versterken van professionele cultuur van ZAAM-medewerkers

Onderwerpen waarover de toezichthouder met het bestuur in gesprek wil zijn onder meer:

- Het lerarentekort: werving van kwalitatief goede docenten en directeuren tegen de achtergrond van de schaarste,

TOEZICHTVISIE RAAD VAN TOEZICHT ZAAM

versie 30 november 2020

- Hoe een vitale werkgever zijn, met aandacht voor aantrekkelijkheid van het beroep en professionalisering van medewerkers,
- Intern voorwaarden creëren voor professionele ruimte voor leraren.

5. Onderwijskundige thema's

Toekomstgerichte onderwijskwaliteit, waarbij de onderwijsopbrengsten in relatie staan tot de pedagogische opdracht. Hierbij kan flexibilisering, digitalisering, etc. ondersteunend zijn.

3 TOETSINGKADER

Het toetsingskader geeft de criteria, meetpunten, normen succes- en risicofactoren die de RvT hanteert.

Het verband tussen deze documenten is dat een wat meer abstracte toezichtvisie vertaald wordt in een toezichtkader dat op zijn beurt wordt vertaald in een concreet toetsingskader. Of, omgekeerd geredeneerd, meet- en ijkpunten zijn onderdelen van een toezichthoudende aanpak, die zich baseert op de visie van de raad over zijn toezicht.

| TOEZICHTKADER | |
|--|---|
| Aspecten | Formulering |
| <p>Waarop houdt de RvT toezicht <u>5 hoofdzaken:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Missie, visie, maatschappelijke effecten• Strategie en resultaten• Middelen, processen en systemen• Samenwerking• Mensen | <ol style="list-style-type: none">1. Positionering van ZAAM binnen de maatschappelijke context van Amsterdam2. Strategic alignment3. Professionalisering van de bedrijfsvoering4. Versterken van professionele cultuur van ZAAM-medewerkers5. Onderwijskundige thema's |
| <p>Hoe houdt de RvT toezicht?</p> <p><u>'Harde' factoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• structuur en samenstelling RvT• documenten• gevolgen voor toezicht bij• toenemende risico's <p><u>'Zachte' factoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• interne relaties• externe relaties• bij mooi en slecht weer• reactief of proactief | <p>De 'harde' en 'zachte' factoren die worden genoemd zullen naar verwachting in de praktijk situationeel worden toegepast; deze behoeven geen gedetailleerde uitwerking.</p> <p>Wel is er een gegroeide praktijk die relevant is in dit opzicht, nl.:</p> <ul style="list-style-type: none">• De RvT maakt jaarlijkse afspraken met het CvB over de doelen/resultaten voor het aankomende jaar, welke vervolgens de basis vormen voor de beoordeling aan het einde van dat jaar. Bij deze afspraken kunnen genoemde thema's voor beide partijen aanleiding zijn voor specifieke keuzes.• Bovenstaande gesprekstema's kunnen door RvT en CvB in gezamenlijk overleg geagendeerd worden in de vergaderingen van de commissies en de RvT. Daarnaast is er de mogelijkheid enkele malen per jaar een themabijeenkomst te beleggen.• Tijdens iedere RvT vergadering wordt vanuit de organisatie een presentatie verzorgd voor de RvT. Deze bijeenkomsten sluiten eveneens aan op de gesprekstema's zoals die zijn geformuleerd. |

4 TOEZICHTSTIJL

4.1 Reactieve of proactieve toezichtstijl

‘Van raden van toezicht wordt verwacht dat zij explicieter dan voorheen hun verantwoordelijkheid nemen, alerter zijn en zo nodig tijdig ingrijpen’. Dit als reactie op het beeld dat toezichthouders te veel beleidsruimte aan het bestuur laten. Toezichthouders zouden te laat corrigeren als bestuurlijke zaken uit de hand lopen. Met andere woorden, toezichthouders moeten pro-actiever worden. Maar wat is reactief en proactief toezicht precies?

Een reactieve toezichtstijl kenmerkt zich door een minimalistisch gebruik van bevoegdheden, zoals controle achteraf en marginale toetsing van de prestaties van het bestuur. Strategische beleidsplannen worden kant en klaar door het bestuur op tafel gelegd en de raad van toezicht keurt de plannen goed of af.

De raad heeft vertrouwen in het bestuur en wil bestuurders niet voor de voeten lopen. De afstand tussen toezichthouders en bestuurders is groot. Reactief toezicht is dikwijls achteromkijkend toezicht.

Een proactieve toezichtstijl daarentegen kenmerkt zich door een intensiever gebruik van toezichthoudende bevoegdheden. Dit blijkt uit het vooraf opstellen van afspraken met de bestuurders, uit het betrokken willen zijn bij het nadenken over strategische alternatieven, door het vooraf daarover adviseren, voordat het bestuur met uitgewerkte beleidsplannen komt. De raad heeft vertrouwen in het bestuur én vindt het belangrijk om bestuurders scherp te houden. De afstand is kleiner tussen toezichthouders en bestuurders, zonder op elkaars stoel te gaan zitten. Proactief toezicht is vooruitkijkend toezicht in combinatie met een effectieve toetsing van voorbije zaken.

Beide stijlen kunnen per rol verschillen, bijvoorbeeld de RvT is reactief in de rol van controleur maar proactief in de adviseursrol. Of juist andersom. Toezichtstijl kan ook variëren per situatie en bij risico's die de organisatie loopt en/of bij bijzondere ontwikkelingen die gaande zijn, zoals bestuurswisselingen, fusies, reorganisaties, zware bezuinigingen of een interne dan wel externe crisis.

4.2 Toezichtstijl van Raad van Toezicht van ZAAM

De conclusie van zelfevaluatie van de RvT in 2019 was dat de raad (te) dicht op het bestuur zat (uit noodzaak door bijvoorbeeld de melding), te ‘aardig’ en te weinig ‘eisend’ was ten opzichte van de bestuurders. Om de op de grote lijnen te kunnen toezien is relatieve afstand van belang. In de nieuwe consultatie een relatief nieuw College van Bestuur en grotendeels vernieuwde Raad van Toezicht is het van belang om gefundeerd vertrouwen te ontwikkelen, steeds gericht op het verder brengen van de doelen van ZAAM.

*De Raad van Toezicht streeft een **pro-actieve toezichtstijl** na vanuit een gedragen toezichtkader, gebaseerd op vertrouwen gecombineerd met heldere afspraken en een transparantie informatievoorziening over behaalde resultaten. ‘Op gepaste afstand maar niet afstandelijk, want betrokken’.*

Concreet betekent dit dat de RvT met name de sparringpartner rol goed wil invullen. Voorwaarde hiervoor is dat de toezichthouders zich goed moeten verdiepen in de Amsterdamse problematiek (kansengelijkheid, islamitisch onderwijs, armoede etc.) en de politieke keuzes, die hierin worden gemaakt. RvT en CvB zullen veelvuldig het gesprek voeren over de maatschappelijke meerwaarde van ZAAM, en over de daarmee samenhangende strategische keuzes.

Vastgesteld op vrijdag 11 december 2020

| | | |
|--|---------------------------------|------------------------------------|
| Els Verhoef voorzitter RvT | Ton Kallenberg voorzitter-OC | Caroline Schouten voorzitter-AC |
| Andrea van Steensel vice-voorzitter RvT | Souraya Sarraf lid OC | Koen Boering lid AC |

