

Visie, Kader en Toetsing

Raad van Toezicht

Colofon

Uitgave : ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
Kenmerk RvT : 2024-1204
Goedgekeurd RvT : 16 februari 2024
Evalueren : 16 februari 2026

Inleiding

ZAAM is, zoals iedere onderwijsinstelling, dienstbaar aan leerlingen en vervult daarbij drie functies (Biesta, 2012):

1. **Kwalificatie:** het onderwijs biedt leerlingen de mogelijkheid basiskennis, -vaardigheden en -houdingen, te verwerven voor zinvolle deelname aan de samenleving en als start voor een leven lang verder ontwikkelen.
2. **Socialisatie:** het onderwijs helpt leerlingen bij de kennismaking met verschillende tradities, rollen en praktijken in de samenleving, inclusief beroepspraktijken.
3. **Persoonsvorming:** het onderwijs helpt leerlingen door kwalificatie en socialisatie belangrijke aspecten van zichzelf te ontdekken en zich verder te ontwikkelen tot een zelfstandig, kritisch en creatief persoon.

Deze drie functies veronderstellen dat voor ZAAM iedere leerling telt en iedere leerling aandacht en specifieke begeleiding verdient. Kwalitatief goed onderwijs berust zoveel als mogelijk is op maatwerk, waarbij leerlingen in een veilig leer- en leefklimaat tot hun recht kunnen komen, kunnen voldoen aan de kerndoelen en eindtermen die voor het onderwijs zijn gesteld en perspectief hebben op leerlijnen en leerloopbanen die verder reiken dan de opleiding die ze hier en nu volgen. Dit is de belangrijke en complexe uitdaging voor het onderwijs.

Een uitdaging die voor ZAAM staat in de context van de metropoolregio Amsterdam. Deze metropoolregio waarin de leerlingen leven en opgroeien, biedt zowel bijzondere kansen als bijzondere uitdagingen. De omvang van de bevolking, de bevolkingsdichtheid en de culturele en sociaal-economische diversiteit is groot en er is sprake van een uitgebreid en rijk nationaal en internationaal geheel van sociale, politieke, culturele netwerken. Duidelijk is echter ook dat de kansen en bedreigingen in de regio niet gelijk verdeeld zijn over de bevolking en de deelgebieden. Iedere gemeente en iedere wijk heeft eigen kenmerken en kent eigen ontwikkelingen die ook doorwerken op en in de scholen die er gevestigd zijn en zelfs voor de beschikbaarheid van de voor het onderwijs zo essentiële leraren (zie hiertoe de webpagina's van de gemeente Amsterdam, m.n. openresearch.amsterdam.nl, waterland.nl, zaanstad.nl en metropoolregioamsterdam.nl).

In dit document wordt tegen voorgaande achtergrond uiteengezet hoe de Raad van Toezicht van Stichting ZAAM zijn rol als toezichthouder wil vervullen, uitgewerkt naar een toezichtvisie, toezichtkader, toetsingskader.

Visie

De Raad van Toezicht heeft drie formele rollen te vervullen. Uit deze rollen zijn een aantal taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden afgeleid. De rollen zijn:

1. **Toezichthouder.** De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het bestuur van de instelling, in het bijzonder op de realisatie van de (strategische) doelstellingen die voortvloeien uit het Instellingsplan van ZAAM.
2. **Adviseur.** De Raad van Toezicht geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur en fungeert daartoe als klankbord c.q. sparringpartner.
3. **Werkgever.** De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht vervult de verschillende rollen vanuit de betrokkenheid van ieder van de leden bij de missie en de gemeenschappelijke strategische koers van ZAAM. Drijfveer daarbij is het belang dat door de leden wordt gehecht aan goed onderwijs voor alle leerlingen in de regio, mede gegeven de bijzondere, grootstedelijke context van het onderwijs. De verantwoordelijkheid overstijgt daarmee het pure instellingsbelang, omdat het uiteindelijk gaat om de beschikbaarheid en toegankelijkheid van goed onderwijs voor alle leerlingen in de regio (dus ook leerlingen die niet bij een ZAAM school zijn ingeschreven) en de mogelijkheden van leerlingen op continuering van hun onderwijs, ook na hun verblijf binnen ZAAM.

Goed onderwijs ligt in handen van de goed opgeleide professionals, die zich met hart en ziel inspannen voor de leerlingen en voortdurend bezig zijn hun kennis en vaardigheden actueel te houden. Om de leerlingen te begeleiden verdienen die professionals vertrouwen en een veilige en ondersteunend werkklimaat. Naast een passend personeelsbeleid is een stabiele organisatie en adequate interne dienstverlening aan leerlingen, ouders en professionals cruciaal. Betrokkenheid van de professionals bij ontwikkelingen binnen de organisatie, medezeggenschap als serieuze gesprekspartner voor leidinggevenden, heldere verwachtingen over bevoegdheden, taken en

verantwoordelijkheden van een ieder binnen de instelling en een goede organisatie van het werk zijn randvoorwaardelijk voor goed onderwijs.

Onze visie op het onderwijs en ZAAM berust op een aantal fundamentele aannames en beginselen en deze zijn leidend voor de vragen die we binnen en buiten de instelling stellen aan onze gesprekspartners. Daarbij is het wel belangrijk te onderkennen dat toezicht houden iets anders is dan besturen. Het dagelijkse bestuur in ZAAM behoort tot de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het College geeft hieraan vorm in samenwerking met de directies en de medewerkers van de scholen en diensten en de medezeggenschapsorganen binnen de instelling. Toezicht betreft daarentegen het beoordelen van de algemene gang van zaken binnen de instelling en nemen van besluiten over de hierna te noemen belangrijkste inhoudelijke, organisatorische en financiële besluiten.

Uit de drie rollen van de Raad vloeien de volgende formele bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden voort. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden betreffen:

A. Toezichthouder:

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 en het jaarverslag, inclusief het bestuursverslag.
4. Het toezien op het naleven van de wet en de code goed bestuur binnen de instelling.
5. Het aanstellen van de accountant.

B. Adviseur

1. Gevraagd en ongevraagd advies over voor het onderwijs en de instelling relevante ontwikkelingen en de uitvoering van het instellingsplan.
2. Sparringspartner voor concrete bestuurlijk-strategische issues en dilemma's die door het bestuur aan de Raad of individuele leden van de Raad worden voorgelegd.

C. Werkgever

1. Aanstelling en ontslag van bestuurders
2. Uitvoering van de jaarlijkse HR-cyclus en al wat verder voortvloeit uit goed werkgeverschap.

Over de bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden legt de Raad jaarlijks schriftelijk verantwoording af in het jaarverslag van de instelling.

Kader

Onderwijsinstellingen zijn kwetsbare organisaties. Dat geldt zeker voor onderwijsinstellingen in een grootstedelijke omgeving, zoals ZAAM. De Raad van Toezicht ziet de volgende strategische uitdagingen voor de instelling en geeft daaraan (naast de fundamentele vraag naar financiële stabiliteit op middellange en lange termijn) in het toezicht, de adviesrol en de invulling van het werkgeverschap prioriteit:

1. De kwetsbaarheid van de onderwijskwaliteit is en blijft een kernthema voor een onderwijsinstelling. Het kwaliteitskader is binnen ZAAM uitgewerkt, evenals het proces van kwaliteitsbewaking. Het vermogen om elkaar kritisch te bevragen en aan te spreken op inhoud en tempo van verandering kan echter nog verder verbeteren. In ieder geval zullen alle scholen moeten voldoen aan de eisen zoals deze door de Onderwijsinspectie worden gesteld.
2. Omdat voor de omgeving het profiel of de identiteit van de individuele scholen en voor ZAAM als samenwerkingsverband onhelder is, staat de aantrekkelijkheid van verschillende scholen onder druk. Samenwerking, in eerste instantie tussen ZAAM scholen in hetzelfde stadsdeel of dezelfde gemeente, is met het oog op identiteitsontwikkeling, de waarborging van leerlijnen en de noodzakelijke efficiëntie van het onderwijsaanbod noodzakelijk.
3. Goed personeelsbeleid vormt het hart van iedere professionele organisatie. De verdere vormgeving en uitwerking daarvan is van belang voor alle scholen van ZAAM. Bijzondere aandacht verdient hierbij het vergroten van de mogelijkheden tot professionalisering, de verbeterde begeleiding van de startende leraren en het aantrekkelijk werkgeverschap bij de bestrijding van het lerarentekort. Dat geldt ook voor de ondersteuning van de bijzondere rol van leidinggevenden in een organisatie die ruimte voor professionals belangrijk vindt.

4. Voor de dagelijkse operatie, maar zeker voor de veranderingen die noodzakelijk zijn de komende periode, moet de interne dienstverlening en de vraagsturing van de scholen op basis daarvan, sterk verbeteren.
5. Gedeelde verantwoordelijkheid bij de aansturing van de instelling is meer dan ooit het kenmerk van een professionele organisatie. Het betrekken van de medewerkers, leidinggevend en de medezeggenschap bij de voorbereiding, bepaling en uitwerking van het beleid behoeft verbetering. Instellingen als ZAAM hebben behoefte aan gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerking bij het bepalen van de koers.

Voor de uitvoering van de werkzaamheden werkt de Raad van Toezicht met commissies:

1. **De auditcommissie.** Deze heeft de volgende adviserende taken: de financiële informatieverstrekking en de interne planning- en controlcyclus; voorbereiden van de vaststelling van de begroting, de jaarrekening, het auditplan van de externe accountant, het controlplan van de interne controller; de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de adequate ontwikkeling en effectiviteit van de inrichting van de administratieve organisatie en de managementinformatie; de technische uitwerking van (cyber)security, data privacy en de ICT architectuur en -systemen; het financieel vermogensbeheer door de beoordeling van het treasury statuut; de aanstelling van een externe accountant. De auditcommissie is tevens het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële verslaggeving.
2. **De onderwijscommissie.** Deze heeft als taak het volgen van en het adviseren over: het onderwijsbeleid; het kwaliteitsbeleid en de ontwikkeling van kwaliteit op de scholen; de rapportages en naleving van (eventuele) herstelopdrachten van de Inspectie van het Onderwijs; relevante landelijke en regionale (grootstedelijke) ontwikkelingen; alle andere aangelegenheden die voor het toezicht op onderwijs en onderwijskwaliteit van belang zijn.
3. **De Governance- en remuneratiecommissie.** Deze heeft de volgende taken: de implementatie en naleving van de Code Goed Onderwijsbestuur VO; het voorbereiden van de toezichtvisie van de raad van toezicht en aanpassingen daarop; de besluitvormingsprocedure in geval van tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van toezicht of het college van bestuur; het door het college van bestuur betrekken van externe belanghebbenden bij de ontwikkeling van zijn beleid en de communicatie door het college van bestuur over de uitvoering daarvan; de bijdrage van strategische samenwerking met andere schoolbesturen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en doelstellingen bevordert en bewaakt; invullen van de werkgeversrol richting de leden van het college van bestuur.

Iedere commissie adviseert op de genoemde onderwerpen de Raad. Commissies hebben geen eigenstandige besluitvormende bevoegdheden.

Toetsing

Voor een adequate uitvoering van de taken van de Raad van Toezicht bestaan in algemene zin (maar ook binnen ZAAM) een aantal aandachtspunten.

De Raad onderhoudt een bijzondere relatie met het College van Bestuur. Onderling vertrouwen en een open samenwerking zijn daarbij essentieel. Dat is echter ook een risico. De opgave voor de Raad is om de drie rollen die worden vervuld goed uit elkaar te houden. Het gevolg van rolverwarring is al snel dat de Raad te dicht op het College komt te zitten en teveel begrip heeft voor de uitdagingen waar een verantwoordelijke bestuurder mee te maken heeft. En ook al is dit risico een algemeen bekend feit, het blijft bij de vele en complexe dossiers een valkuil. Dat is onder normale omstandigheden al het geval, maar zeker bij ernstige incidenten en vraagstukken van bestuurbaarheid van de instelling, goed werkgeverschap en noodzakelijke vernieuwing om voorrang strijden. Dan dringt zich nadrukkelijk de vraag op of de Raad over adequate informatie en voldoende afstand beschikt. Om aan deze valkuil te ontkomen is het belangrijk dat de samenstelling van de Raad van Toezicht regelmatig wijzigt en zijn er voor de verschillende rollen van de Raad van Toezicht een aantal formele procedures, criteria en toetsmomenten vastgesteld. Dit laatste geeft houvast en transparantie.

Kern van de verhouding tussen de Raad van Toezicht en het bestuur is de informatieverplichting. Het College van bestuur verschaft de Raad alle informatie die nodig is voor de uitvoering van haar taken. Die informatie moet juist, tijdig en volledig worden verschaft. Bij belangrijke dossiers zijn fouten op dit punt niet aanvaardbaar.

Besluiten die door de Raad van Toezicht worden genomen berusten op goede onderliggende stukken, waarin helder de doelstellingen van het beleid, het draagvlak binnen de instelling, de risico's

en de maatregelen om de risico's te beperken, worden benoemd. Bij strategische onderwerpen verlangt de Raad daarbij tevens een helder standpunt van het College van Bestuur en wil de Raad geïnformeerd worden over de standpunten van de medezeggenschap (GMR) en het overleg met de directeuren binnen ZAAM.

Alle belangrijke strategische onderwerpen worden eerst besproken in de betreffende commissie. Het staat de commissie vrij in de voorbereiding ook deskundigen uit de instelling (bijvoorbeeld de staf of een van de directeuren) of een expert van buiten de instelling uit te nodigen om aan het overleg deel te nemen. In de voltallige Raad wordt vervolgens met het College van Bestuur gesproken aan de hand van het advies van de commissie. Iedere vergadering van de Raad van Toezicht eindigt met een evaluatief agendapunt, waarin de Raad de vergadering bespreekt aan de hand van de drie rollen die vervuld moeten worden. Kernvraag is dan of betrokkenheid en afstand met elkaar in balans zijn geweest.

Als werkgever van het College van Bestuur hanteert de raad van Toezicht een ook elders gebruikelijke HR-cyclus. Het gaat om een jaargesprek met ieder van de leden van het College en een gesprek met het College als geheel. Voor beide gesprekken wordt gebruik gemaakt van een 360 graden feedback van kernspelers binnen de instelling. Aan de hand van het jaarplan bij de begroting worden met ieder van de leden concrete individuele prestaties en concrete collectieve prestaties van het College van Bestuur vastgesteld.

Gesprekken en contacten in de instelling naast die met het College, geven de Raad van Toezicht de mogelijkheid de beschikbare informatie verder te verrijken. De GMR is hierbij een belangrijke partner van de Raad. Twee keer per jaar worden met de GMR inhoudelijke gesprekken gevoerd over een van de hiervoor opgesomde, geprioriteerde strategische thema's. Ook met de directeuren van de scholen zijn deze gesprekken voorzien.

Contacten binnen de instelling van de Raad van Toezicht, zowel in de vorm van reguliere thematische gesprekken als anderszins (bijvoorbeeld individuele gesprekken) vinden niet plaats buiten aanwezigheid of wetenschap van het College van Bestuur. Dus bij de thematische bijeenkomsten is in beginsel het volledige College aanwezig en neemt deel aan het gesprek.

In het kader van de professionalisering van de Raad van Toezicht wordt tenminste een keer per jaar een gastspreker uitgenodigd, veelal op de dag waarop ook de zelf-evaluatie van de Raad plaats vindt. Deze gastspreker kan kennis over het onderwijsbestel met de Raad delen of specifieke onderwerpen voor de Amsterdamse regio toelichten. Ook wordt in dit kader een beroep gedaan op onderwijskundige experts, bijvoorbeeld op het terrein van onderwijs en diversiteit.

Tot slot

In dit document is uiteengezet hoe de Raad van Toezicht van Stichting ZAAM zijn rol als toezichthouder wil vervullen, uitgewerkt naar een toezichtvisie, toezichtkader en een toetsingskader. Drijfveer voor de werkzaamheden is de belangrijke opdracht van het onderwijs om iedere leerling het best mogelijke, bij de persoonlijke talenten aansluitende, scholing en vorming te beiden. De metro-poolregio Amsterdam en de grootstedelijke uitdagingen die daarin spelen, zijn daarbij de context. Een Raad van Toezicht is binnen de instelling een betrokken speler die op een aantal punten kaders stelt waarbinnen nadere keuzes kunnen worden gemaakt. Kaders die geen afbreuk doen aan het feit dat het College van Bestuur eindverantwoordelijk is voor de instelling en samen met medewerkers en leidinggevenden vorm geeft aan de gezamenlijke koers van de scholen.