

## Organisatie inrichting - bijlage 3 Toezichtkader SAAM\*

op basis van uitgangspunten en sturingsfilosofie

Stichting SAAM\* scholen kent een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. De rol van de Raad van Toezicht is drieledig:

- het houden van toezicht op de algemene gang van zaken, vanuit de vier principes uit de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs:
  - ◆ Het bestuur zorgt voor goed onderwijs aan alle kinderen.
  - ◆ Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context.
  - ◆ Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf.
  - ◆ Het bestuur werkt integer en transparant.
- het uitoefenen van de werkgeversrol voor de bestuurder(s),
- vanuit betrokkenheid een actieve sparringpartner zijn die een verbindende en inspirerende rol op zich neemt t.a.v. de maatschappelijke context van SAAM\* en (ongevraagd) advies geeft.

Voor de eerste twee rollen staan in dit document de kaders die de Raad van Toezicht zich hiervoor stelt:

### *I. Kaders voor het houden van toezicht op de algemene gang van zaken*

A. We staan voor KIND, ONDERWIJS en KWALITEIT

B. We ZIEN en ZIJN

C. We bieden RUIMTE en geven RICHTING

D. We doen het SAMEN

E. We STRALEN

Jaarkalender Raad van Toezicht

pagina 2

pagina 2

pagina 3

pagina 4

pagina 5

pagina 6

pagina 6

### *II. Kaders voor de rol van de Raad van Toezicht als werkgever*

pagina 7

## I. Kaders voor het houden van toezicht op de algemene gang van zaken

### A. We staan voor KIND, ONDERWIJS en KWALITEIT

*Leren en lesgeven is intellectueel uitdagend en persoonlijk - Doelen zijn voor iedereen, de weg ernaartoe verschilt*

Dit betekent voor de RvT:

- We bieden zowel ondersteuning als tegenkracht aan de Collega van Bestuur.
- We maken afspraken over de gewenste ontwikkeling van de Collega van Bestuur.
- We professionaliseren onszelf regelmatig.
- We hebben aandacht voor de individuele ontwikkeling binnen de gezamenlijke opdracht van onderwijs

#### Toezihtvragen en kaders

De basis van het toezicht vormt het goede gesprek. Met CvB, maar ook MT, clusters en andere collega's. Data bieden zicht op kwaliteit en kwantiteit aanvullend op dat gesprek.

##### Vragen:

- \* Is professionele ruimte voor collega's en eigenaarschap voor eigen ontwikkeling bij collega's merkbaar en zichtbaar?
- \* Is er voldoende aandacht voor het op peil houden van deskundigheid?
- \* Is er sprake van goed werkgeverschap?
- \* Is de gesprekscyclus adequaat uitgevoerd?
- \* Stelt SAAM\* kinderen in staat het maximale uit hun mogelijkheden te halen?
- \* Krijgen kinderen bij SAAM\* een passend onderwijs aanbod?
- \* Biedt SAAM\* een veilige leer- en werkomgeving aan kinderen en collega's?
- \* Is er voldoende invulling gegeven aan 'iedereen is welkom'?

##### Kaders:

- ☐ strategische uitgangspunten en sturingsfilosofie
- ☐ kengetallen, jaarverslag, MARAP en SAAM\*&vatting
- ☐ intern toezichtkader basiskwaliteit onderwijs
- ☐ klokkenluidersregeling
- ☐ rapportage tevredenheid en veiligheid

#### Uitgangspunten voor het toezicht o.b.v. code goed bestuur PO

- ◆ Collega's kunnen zich optimaal ontwikkelen (onderhoud van deskundigheid).
- ◆ Collega's kunnen onder optimale omstandigheden een bijdrage aan de opdracht leveren.
- ◆ SAAM\* Creëert en bewaakt professionele ruimte voor personeel.
- ◆ We stellen een professionaliseringsagenda voor bestuur en toezichthouders op.
- ◆ SAAM\* tonen we eigenaarschap in de ontwikkeling van onszelf.
- ◆ Resultaat en ontwikkelafspraken worden jaarlijks met alle collega's vastgelegd (in relatie tot het MACON).
- ◆ Ieder kind krijgt goed onderwijs.
- ◆ Ieder kind haalt maximale rendement uit zijn/haar mogelijkheden, daarmee realiseert de school adequate opbrengsten.
- ◆ Ieder kind krijgt zo lang mogelijk thuisnabij onderwijs.
- ◆ Ieder kind kan zich optimaal ontwikkelen tot democratisch burger en lid van de samenleving.
- ◆ Ieder kind is zich ervan bewust dat leren positief bijdraagt aan de eigen ontwikkeling.
- ◆ Iedereen is welkom op onze scholen.
- ◆ We bieden een veilige school voor ieder kind.

## B. We ZIEN en ZIJN

*Laten zien wie je bent, wat je kent en kunt - Alles wordt ingezet voor leren en lesgeven - Leren en werken op basis van respect en vertrouwen*

Dit betekent voor de RvT:

- We hebben een onafhankelijke, proactieve en transparante opstelling.
- We zijn als RvT aanspreekbaar en zichtbaar.
- We evalueren ons functioneren en leggen openbaar verantwoording af.
- We zien toe op verantwoording door Collega van Bestuur naar belanghebbenden.
- We zoeken de essentie op basis van meetbare, merkbare en zichtbare zaken.
- We maken resultaatgerichte afspraken en toetsen voortgang.
- We leggen voorbereiding op contractering-, beoordeling- en beloningsgesprekken bij deskundige leden (remuneratie commissie).
- We organiseren toezicht op personeel, onderwijs en kwaliteit bij deskundige leden (klankbordgroep Personeel, Onderwijs en Kwaliteit).
- We organiseren toezicht op financiën en bedrijfsvoering bij deskundige leden (klankbordgroep Bedrijfsvoering).
- We zien toe op afgewogen risicomanagement.

### Toezichtvragen en kaders

De basis van het toezicht vormt het goede gesprek. Met CvB, maar ook MT, clusters en andere collega's. Data bieden zicht op kwaliteit en kwantiteit aanvullend op dat gesprek.

#### Vragen:

- \* Heeft het toezichthoudende orgaan in het afgelopen jaar voldoende gefunctioneerd?
- \* Is voor belanghebbenden van SAAM\* zichtbaar en merkbaar waar SAAM\* voor staat en waar SAAM\* goed in is?
- \* Is de inrichting van de organisatie voldoende effectief/efficiënt?
- \* Heeft SAAM\* voldoende vermogen zich aan te passen aan wijzigende omgeving (personeel, financiën en kinderen)?
- \* Heeft SAAM\* risico's voldoende in beeld en is er beheersing ten aanzien van deze risico's?

#### Kaders:

- ☐ statuten en reglementen
- ☐ strategische uitgangspunten en sturingsfilosofie
- ☐ kengetallen, jaarverslag (incl. risicoparagraaf), MARAP en SAAM\*&vatting
- ☐ jaarrekening en verslag accountant
- ☐ toezichtskader, reglementen RvT
- ☐ evaluatie RvT
- ☐ tevredenheidsonderzoeken
- ☐ inkoopbeleid
- ☐ evaluatie strategisch plan

### Uitgangspunten voor het toezicht o.b.v. code goed bestuur PO

- ◆ Afleggen van verantwoording tegenover elkaar, medezeggenschapsorganen, personeel en ouders (tenminste in openbaar jaarverslag).
- ◆ We verantwoorden in woord en beeld over ons leren en werken.
- ◆ Aandacht voor rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming van middelen.
- ◆ De beschikbare middelen worden op effectieve en verantwoorde wijze ingezet voor de realisatie van de opdracht.
- ◆ Inrichting van de organisatie zodat deze het vermogen heeft zich aan te passen aan een wijzigende omgeving.
- ◆ Efficiënte en effectieve inrichting van de organisatie.

## C. We bieden RUIMTE en geven RICHTING

*Minder is meer, diepgang boven oppervlakkigheid - Het kind denkt en doet, de leraar stimuleert en ondersteunt*

Dit betekent voor de RvT:

- Wij handelen als werkgever binnen de wettelijke kaders.
- We voor onszelf een rol zien om te waarborgen dat tot verdere professionalisering uitdagend personeelsbeleid aangejaagd en gefaciliteerd wordt.
- We zijn een kritische sparringspartner voor de Collega van Bestuur.
- We geven gevraagd en ongevraagd advies vanuit onze eigen expertise.
- We zorgen voor periodieke afstemming met de medezeggenschap.

### Toezichtvragen en kaders

De basis van het toezicht vormt het goede gesprek. Met CvB, maar ook MT, clusters en andere collega's. Data bieden zicht op kwaliteit en kwantiteit aanvullend op dat gesprek.

#### Vragen:

- \* Is de werking van de organisatie rechtmatig en doelmatig?
- \* Is er sprake van integer bestuur?
- \* Wordt de cultuur van met elkaar in gesprek gaan over 'onderwijs dat deugt' voldoende gerealiseerd?
- \* Wordt onderwijsdebat gerealiseerd (rondom CES en strategische uitgangspunten)?
- \* Wordt het leren expliciet verantwoord?
- \* Welke SAAM\* wijzers en wijzes zijn gemaakt en overwogen?

#### Kaders:

- ☐ strategische uitgangspunten en sturingsfilosofie
- ☐ kengetallen, jaarverslag, MARAP en SAAM\*&vatting
- ☐ (uitgangspunten) begroting en MACON
- ☐ overzicht besluiten CvB

### Uitgangspunten voor het toezicht o.b.v. code goed bestuur PO

- ◆ Aandacht voor rechtmatig en integer bestuur.
- ◆ Via het goede gesprek toetsen we waar SAAM\* wijzes worden ingezet: in hoeverre schept het CvB ruimte en stelt kaders vast.
- ◆ Bevorderen van een cultuur waarin professionals met elkaar in gesprek gaan om de kwaliteit van het eigen handelen te versterken.

## D. We doen het SAMEN

*Verbonden met en verantwoordelijk voor SAAM - Democratie, diversiteit en kansen voor iedereen*

Dit betekent voor de RvT:

- We zien erop toe dat de publieke waarden en maatschappelijke doelstellingen van SAAM\* worden gediend.
- We zijn rolvast en zoeken naar evenwicht tussen nabijheid en afstand.
- We hebben op laagdrempelige wijze toegang tot de organisatie en weten wat er speelt door middel van gesprekken en werkbezoeken.
- We bieden een scherp oog voor ontwikkelingen in de samenleving.
- We zien toe op overleg met interne belanghebbenden (GMR).
- We zien toe op betrekken van belanghouders bij vormgeven en evalueren van beleid.
- We zien erop toe dat belangen van alle belanghebbenden zorgvuldig worden gewogen.
- We bezien vraagstukken vanuit verschillende perspectieven.

### Toezichtvragen en kaders

De basis van het toezicht vormt het goede gesprek. Met CvB, maar ook MT, clusters en andere collega's. Data bieden zicht op kwaliteit en kwantiteit aanvullend op dat gesprek.

#### Vragen:

- \* Is er voldoende invulling gegeven aan horizontale dialoog en verbinding met partners in de wijk of het dorp?
- \* Heeft de medezeggenschap voldoende gefunctioneerd? En is besluitvorming zorgvuldig?
- \* Is er een goede verdeling tussen de verschillende gremia?
- \* Is er sprake van voldoende feedback tussen de gremia?
- \* Staan de scholen van SAAM\* voor diversiteit en waaruit blijkt dat?

#### Kaders:

- ☐ strategische uitgangspunten en sturingsfilosofie
- ☐ kengetallen, jaarverslag, MARAP en SAAM\*&vatting
- ☐ reglement en verslaglegging commissie identiteit
- ☐ reglement en evaluatieverslag GMR
- ☐ belanghebbersbeleid en infographic partners

### Uitgangspunten voor het toezicht o.b.v. code goed bestuur PO

- ◆ Goede verdeling van resultaatverantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de verschillende gremia.
- ◆ Bestuur en RvT hebben hoge verwachtingen wederzijds.
- ◆ Iedere school is verankerd in de wijk of het dorp.
- ◆ Iedere school heeft ruimte invulling te geven aan eigen schoolconcept en profilering.
- ◆ Realiseren van dialoog met belanghebbenden op alle niveaus.
- ◆ Zorgen dat medezeggenschapsorganen goed kunnen functioneren.
- ◆ Realiseren van tenminste twee maal per jaar gesprek tussen GMR en RvT.
- ◆ We hechten waarde aan keuzevrijheid voor ouders.
- ◆ We waarderen diversiteit.
- ◆ Wie het weet moet het zeggen

## E. We STRALEN

*We stralen en zijn trots op onszelf - We vieren mijlpalen, delen momenten en creëren herinneringen - We zien met optimisme uit naar de toekomst en hebben plezier in ons werk*

Dit betekent voor de RvT:

- We dragen mede zorg voor de zichtbaarheid van SAAM\*.
- We zien erop toe dat het intuïtieve en waardegedreven werk van alle collega's SAAM\* gewaardeerd wordt en spreken ook zelf waardering uit.
- We zien erop toe dat voorgenomen voortgang waargemaakt en gevierd wordt.

### Toezichtvragen en kaders

De basis van het toezicht vormt het goede gesprek. Met CvB, maar ook MT, clusters en andere collega's. Data bieden zicht op kwaliteit en kwantiteit aanvullend op dat gesprek.

#### Vragen:

- \* Wordt de cultuur van het vieren van successen gerealiseerd?
- \* Worden bij te maken keuzes de dynamische buitenwereld en de eigen waarden voldoende afgewogen?

#### Kaders:

- ☐ strategische uitgangspunten en sturingsfilosofie
- ☐ kengetallen, jaarverslag, MARAP en SAAM\*&vatting
- ☐ (uitgangspunten) begroting en MACON

### Uitgangspunten voor het toezicht o.b.v. code goed bestuur PO

- ♦ Via het goede gesprek toetsen dat in een dynamische wereld op basis van een blik naar binnen en buiten keuzes worden gemaakt.
- ♦ Bevorderen van een cultuur waarin professionals trots zijn op wat zij SAAM\* bereiken.

De gestelde kaders resulteren in onderstaande jaarkalender.

| Globale kalender | Aan de orde zijn:                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Januari</b>   | Evaluatie Bestuur – inclusief herijking managementstatuut en sturingsfilosofie<br>Evaluatie RvT - inclusief herijking reglementen en toezichtskader<br>Evaluatie GMR – inclusief herijking reglementen                                                                                           |
| <b>April</b>     | Kengetallen, SAAM*&vatting en MARAP 12 maanden<br>Evaluatie commissie identiteit – inclusief herijking reglement identiteit<br>Evaluatie strategisch plan<br>Meerjaren begroting, Risicoparagraaf jaarverslag, prognose kindaantallen<br>Managementletter en verslag accountant bij jaarrekening |
| <b>Juni</b>      | Rapportage 'veiligheid'                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>September</b> | Kengetallen, SAAM*&vatting en MARAP 5 maanden<br>Verslag 'horizontale dialoog'<br>Infographic onze partners & SAAM*<br>Verslag schoolbezoeken leden RvT, kwalitatieve en kwantitatieve duiding professionalisering(sbudget)                                                                      |
| <b>November</b>  | Begroting volgend kalenderjaar<br>Managementcontract volgend kalenderjaar                                                                                                                                                                                                                        |

## II. De rol van de Raad van Toezicht als werkgever<sup>1</sup>

De Raad van Toezicht heeft als werkgever vijf belangrijke aandachtsgebieden

1. Zorgen voor de individuele Collega van Bestuur.
2. Zorgen voor het team van CvB en MT.
3. Zorgen voor de RvT zelf.
4. Toezicht houden op het ontwikkelen van talent binnen SAAM\*.
5. Toezicht houden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle collega's.

CvB en RvT zorgen er in de brede werkgeversrol samen voor dat de medezeggenschap een waardevolle rol kan vervullen in het vroegtijdig signaleren van kansen en problemen.

De RvT levert op alle gebieden een opbouwende bijdrage door goed waar te nemen en verhelderende vragen te stellen.

De RvT heeft een formele en informele werkgeversrol. Formeel gezien legt het CvB verantwoording af aan de RvT. Informeel gezien fungeert de RvT als een kritisch en meedenkende sparringpartner voor het CvB, dat te maken krijgt met talrijke veranderingen en richting moet geven aan de organisatie. Voor de RvT is de sociale interactie met de Collega van Bestuur een belangrijk onderdeel van het takenpakket. Daarnaast heeft de RvT de regie om te zorgen voor goed leiderschap en tijdige opvolging bij vertrek van de Collega van Bestuur. 'Kwaliteit en continuïteit van leiderschap' is dan ook een primaire (ook wel *smalle*) werkgeversrol van de RvT.

Om invulling te geven aan de brede (dus meer dan alleen 'kwaliteit en continuïteit van leiderschap') werkgeversrol van de Raad van Toezicht is een remuneratiecommissie ingesteld die minstens twee maal per jaar gesprekken voert met het CvB en zodoende invulling geeft aan de contracterings- en beoordelingssystematiek zoals die binnen SAAM\* geldt.

---

<sup>1</sup> Bron voor informatie onder dit kopje is de publicatie van de VTOI-NVTK *De smalle en brede werkgeversrol van de Raad van Toezicht*, zie [deze link](#) (15 oktober 2020).