



# TOEZICHTKADER UNICOZ

**Status:**

Vastgesteld door RvT: 24 juni 2021  
Vervangt versie: 11 februari 2019

## **Inleiding**

Dit toezichtkader is een nadere uitwerking van het Reglement van Bestuur en Toezicht waarmee het onlosmakelijk verbonden is.

De Raad van Toezicht van de Unicoz onderwijsgroep, in aanmerking genomen de interne bestuursstructuur van de stichting, bestaande uit College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) en de in de Code Goed Onderwijsbestuur VO, opgenomen aanbevelingen van goed bestuur, besluit, met inachtneming van de statuten van de stichting zoals vastgesteld bij akte d.d. 25 november 2008, laatstelijk gewijzigd op 13 juli 2013 het navolgende toezichtkader als bedoeld in het Reglement van Bestuur en Toezicht, in het bijzonder artikel 11, lid 4 van het reglement, vast te stellen:

Het toezichtkader met daarin de ijkpunten met betrekking tot:

1. De beoogde resultaten van de organisatie;
2. De kaders voor de uitvoering van het beleid door CvB;
3. De verhouding RvT / CvB;
4. De interne werkwijze van de RvT.

In aanvulling op de statuten en het Reglement van Bestuur en Toezicht geldt het navolgende:

## **Toezichtsmodel**

De RvT ziet toe op basis van het Policy Governance® systeem van John Carver. Policy Governance is een compleet systeem van een aantal samenhangende principes dat, als het consequent wordt toegepast, de RvT in staat stelt op een adequate wijze zijn werk te verrichten.

Door het formuleren van ijkpunten expliciteren RvT en CvB vooraf hun gezamenlijke verwachtingen die aan het presteren van de Unicoz Onderwijsgroep en de gang van zaken in de organisatie worden gesteld.

In het model van Policy Governance wordt een viertal gebieden onderscheiden waarover de RvT ijkpunten formuleert. Daardoor is de Raad in staat adequaat en integraal toezicht te houden.

De RvT stelt de ijkpunten voor de beoogde resultaten en de kaders voor de uitvoering vast in dialoog met het CvB. De ijkpunten voor de eigen werkwijze en de verhouding RvT-CvB kunnen door de RvT zelf worden bepaald.

De vastgestelde ijkpunten vormen het fundament van het werk van de RvT en de wijze waarop de Raad zijn werkzaamheden uitvoert.

Hieronder is het model schematisch weergegeven.



Na het vaststellen door de RvT van het toezichtkader is het de verantwoordelijkheid van het CvB om een nadere interpretatie te geven aan de ijkpunten binnen de gebieden 'Beoogde resultaten' en 'Kaders voor de uitvoering'. Daarbij geldt dat elke redelijke interpretatie mogelijk is, zonder dat hier vooraf door de RvT goedkeuring aan hoeft te worden gegeven.

Ditzelfde geldt voor de RvT met betrekking tot de nadere interpretatie die kan worden gegeven aan de ijkpunten in de gebieden Verhouding RvT – CvB en Interne werkwijze RvT.

Wanneer de RvT op enig moment van mening is, op grond van toezichtgegevens of op grond van andere informatie, dat een schriftelijk vastgelegd ijkpunt nader verfijnd of uitgewerkt moet worden, kan de RvT, na dialoog overleg gevoerd te hebben met het CvB, het ijkpunt wijzigen.

De geldigheid van deze nadere verfijning kan uiteraard niet met terugwerkende kracht worden toegepast, maar geldt pas vanaf het moment dat deze nadere uitwerking, in onderling overleg tussen RvT en CvB, is aangebracht en door de RvT is vastgesteld.

## **1. IJkpunten beoogde resultaten**

De RvT ziet erop toe dat de stichting ervoor zorgt dat de volgende resultaten bij leerlingen worden verwezenlijkt.

Leerlingen:

- 1.1 Verinnerlijken de waarden van Unicoz, die voortvloeien uit een christelijke levensovertuiging;
- 1.2 Ontwikkelen zich optimaal naar hun unieke mogelijkheden;
- 1.3 Worden optimaal gevormd tot betrokken burgers;
- 1.4 Zijn toegerust om actief deel te nemen aan de maatschappij.

## **2. IJkpunten kaders voor de uitvoering CvB**

### ***Overkoepelend ijkpunt***

Het CvB voorkomt dat er onethisch, onverantwoordelijk of in strijd met wet- en regelgeving, statuten of reglement van bestuur en toezicht gehandeld wordt.

Meer specifiek bakent de raad van toezicht de volgende kaders af voor de uitvoering die het CvB aan het beleid geeft.

### ***Kwaliteit van onderwijs en processen***

Het CvB voorkomt dat:

- 2.1 Verschillen in achtergrond van leerlingen hun optimale ontwikkeling in de weg staan;
- 2.2 Het onderwijsaanbod niet past bij de onderwijsbehoefte van leerlingen;
- 2.3 Scholen niet de basisondersteuning bieden aan leerlingen die extra begeleiding of zorg nodig hebben;
- 2.4 De sociale, fysieke en mentale veiligheid van leerlingen, medewerkers en andere betrokkenen onvoldoende geborgd is.

### ***Financiën, beheer en huisvesting***

Het CvB voorkomt dat:

- 2.5 De begroting niet resulteert in een redelijk niveau van de algemene reserves en liquiditeit;
- 2.6 De begroting van inkomsten en uitgaven onvoldoende de doelstellingen en het vastgestelde beleid van Unicoz reflecteert;
- 2.7 De exploitatie de continuïteit van de organisatie als goed onderwijsinstituut in gevaar brengt;
- 2.8 De algemeen maatschappelijke aanvaarde normen voor rechtmatigheid en doelmatigheid niet worden gerespecteerd;
- 2.9 Er onverantwoorde risico's worden gelopen ten aanzien van de exploitatie;
- 2.10 De raad van toezicht de mogelijkheid wordt onthouden goedkeuring te verlenen aan besluiten van het CvB die volgens de betreffende bepalingen in de statuten die goedkeuring behoeven;
- 2.11 Huisvesting niet dienstbaar is aan het onderwijs.

### ***Werkgeverschap***

Het CvB voorkomt dat:

- 2.12 Er onvoldoende en/of onbekwame docenten in dienst zijn om het primaire proces van onderwijs geven binnen de bij de stichting aangesloten scholen te waarborgen;
- 2.13 Medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen om de beoogde resultaten te bereiken;
- 2.14 Er personeelsbeleid gevoerd wordt dat strijdig is met de normen en waarden binnen onze stichting.

### ***Cultuur en identiteit***

Het CvB voorkomt dat:

- 2.15 De waarden van Unicoz niet merkbaar zijn in de cultuur van de organisatie;
- 2.16 De continuïteit van onderwijs op basis van de christelijke identiteit in Zoetermeer en omgeving onvoldoende gewaarborgd is.

### ***Maatschappelijke omgeving***

Het CvB voorkomt dat:

- 2.17 De organisatie onvoldoende aanhaakt bij relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
- 2.18 De organisatie nalaat zich open te stellen voor samenwerkingspartners met het oog op het welzijn van leerlingen.

### **3. IJkpunten verhouding RvT – CvB**

- 3.1. De RvT stelt het CvB integraal verantwoordelijk om de Beoogde Resultaten van de organisatie te realiseren zonder dat de kaders voor de uitvoering worden overschreden. In de relatie tussen de RvT en het CvB staat het belang van de organisatie en de mate waarin deze haar maatschappelijke opdracht vervult, altijd voorop.
- 3.2. De RvT en CvB zullen werken en zich gedragen vanuit rolvastheid en bewustzijn van onderscheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- 3.3. Het CvB is direct verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie, inclusief de managementgeleding en staf en is als enige bevoegd handelend op te treden. Het bestuur neemt hierin de besluiten en vervult zo de uitvoerende bestuurlijke verantwoordelijkheid. De RvT ziet hierop toe en vervult daarmee de toezichthoudende verantwoordelijkheid.
- 3.4. Alleen besluiten van de RvT als geheel zijn bindend voor het CvB. Opmerkingen c.q. adviezen van individuele leden van de RvT zijn niet bindend voor het CvB.
- 3.5. RvT en CvB formuleren samen de ijkpunten, waarna de RvT het toezichtkader vaststelt, waar deze ijkpunten een integraal onderdeel van zijn.
- 3.6. Deze ijkpunten worden door RvT en CvB geformuleerd als vertaling van de waarden en belangen van de morele eigenaren, waarvoor zij een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid ervaren.
- 3.7. Anders dan de werkwijze bij 3.5 worden de ijkpunten die betrekking hebben op de werkgeversrol van de RvT, na dialoog met het CvB, door de RvT op- en vastgesteld.
- 3.8. De RvT vraagt verantwoording aan het CvB over het realiseren van de beoogde resultaten en het aanhouden van kaders voor de uitvoering door middel van verantwoordingsrapportages.
- 3.9. CvB en RvT spreken een jaarschema van verantwoording af, zodat het beleid op alle ijkpunten minimaal eens per jaar ter beoordeling aan de RvT wordt voorgelegd. De RvT heeft het recht om, in afstemming met het CvB, eerder om verantwoording te vragen als naar het inzicht van de RvT langer wachten onverantwoordelijk zou zijn. Zie ook 3.10.
- 3.10. De ijkpunten voor kaders voor de uitvoering bakenen af welke middelen het CvB kan kiezen om de doelen van de organisatie te bereiken. De RvT kan, na dialoog met het CvB, deze ijkpunten veranderen. Vanaf dat moment verschuift de grens tussen de RvT en het CvB en verandert de handelingsruimte van het CvB.
- 3.11. Het CvB heeft de ruimte om elke interpretatie van de ijkpunten te maken, die redelijk geacht kan worden, zonder dat hierover vooraf goedkeuring hoeft te worden gevraagd aan de RvT.

- 3.12. De RvT beoordeelt het beleid achteraf, op basis van verantwoordingsrapportages. Deze verantwoordingsrapportages voldoen aan specifieke kenmerken, zoals hierna door RvT en CvB gezamenlijk bepaald.
- 3.13. De RvT stelt vast of het CvB aan het ijkpunt heeft voldaan, door na te gaan of:
- de interpretatie van het ijkpunt redelijk is. De RvT oordeelt over de redelijkheid van de interpretaties door het CvB als een “redelijk persoon”. De RvT accepteert elke redelijke interpretatie die door het CvB van de ijkpunten gemaakt wordt, waarbij de waarden van de morele eigenaren de belangrijkste leidraad zijn.
  - of de verstrekte gegevens passend zijn om te bepalen of er van voldoende voortgang sprake is van het beleid op het betreffende ijkpunt.
- 3.14. Om de vragen in 3.13 te beantwoorden voert de RvT een dialoog met het CvB aan de hand van de verantwoordingsrapportage die het CvB heeft opgesteld. De RvT stelt na deze dialoog en het beantwoorden van de vragen expliciet vast of de verantwoordingsrapportage is geaccepteerd.
- 3.15. Alle ijkpunten worden via rapportages verantwoord volgens één van de hierbij beschreven drie methoden die gekozen worden door de RvT als geheel:
- Interne rapportage: door de met het CvB overeengekomen informatievoorziening in de vorm van verantwoordingsrapportages;
  - Externe rapportage: een door de RvT uitgekozen onafhankelijke derde partij rapporteert aan de RvT of het CvB de schriftelijk vastgelegde ijkpunten van de RvT heeft gerealiseerd en hoe het CvB dit heeft gedaan;
  - Inspectie door de RvT: een door de RvT vastgesteld aantal leden van de raad onderzoekt zelf of en hoe het CvB de ijkpunten van de RvT heeft gerealiseerd.
- De RvT kan elk ijkpunt op elk moment volgens elk van de drie methoden laten verantwoorden, maar zal normaal gesproken een routine jaarschema of meerjarenplanning hanteren inclusief de gekozen methode van rapporteren.
- 3.16. Leden van de RvT mogen niet de indruk wekken individueel gezag uit te willen oefenen over de organisatie en mogen niet de indruk wekken zich persoonlijk verantwoordelijk te stellen voor de organisatie.
- Contacten van individuele leden van de RvT binnen of buiten de organisatie zijn ook aan bovenstaande regel gebonden. Het is niet mogelijk dat een individueel lid spreekt namens de gehele RvT, behalve wanneer exact en expliciet het standpunt van de RvT wordt herhaald of verwoord.
  - Individuele leden van de RvT geven buiten de vergaderingen van de raad geen persoonlijk oordeel over werkzaamheden of prestaties van het CvB of personeel van de organisatie.
- 3.17. Het CvB zal alle informatie waarvan aannemelijk is dat deze voor het functioneren van de RvT relevant is, tijdig aan de RvT doen toekomen. Verrassingen worden te allen tijde voorkomen. Andersom zal de RvT ook aan het CvB steeds tijdig de relevante informatie bieden.
- 3.18. De RvT laat zich thematisch informeren over relevante ontwikkelingen.



- 3.19. Het CvB draagt in samenwerking met de raad van toezicht zorg voor een structurele dialoog met morele eigenaren. Minimaal bestaat deze dialoog uit het overleg met de medezeggenschapsorganen die twee keer per jaar gevoerd worden. De raad van toezicht draagt zorg voor een agenda voor dit overleg.
- 3.20. Contacten met de media lopen via het CvB. Mocht de RvT hierin bij uitzondering betrokken worden, dan is de voorzitter van de RvT de perswoordvoerder, in afstemming met het CvB.

#### **4. IJkpunten interne werkwijze RvT**

- 4.1. Het doel van de RvT is om namens de morele eigenaren van Unicoz erop toe te zien/te bereiken dat:
  - a) De beoogde resultaten voor de doelgroep/doelgroepen waarvoor de organisatie bestaat (zoals beschreven in de ijkpunten voor de beoogde resultaten) tegen gepaste kosten worden gehaald;
  - b) Onaanvaardbare handelingen en situaties vermeden worden (zoals aangegeven in de kaders voor de uitvoering).
- 4.2. De RvT houdt toezicht door volgens de wet te handelen en de nadruk te leggen op:
  - a) Visieontwikkeling in relatie met maatschappelijke omgeving. Daarbij zorgt de RvT er voor dat verschillende meningen binnen de RvT worden uitgewisseld en gehoord;
  - b) Strategisch leiderschap, gericht op het bestaansrecht van de organisatie;
  - c) Het maken van een duidelijk onderscheid tussen de rol van de RvT en die van het CvB;
  - d) Een pro-actieve opstelling.
- 4.3. De RvT inspireert en controleert de organisatie door het zorgvuldig opstellen van allesomvattende op schrift vastgelegde ijkpunten, die de normen en waarden en toekomstvisie van de toezichthouder weergeven, afgeleid van de waarden van de morele eigenaren.
- 4.4. De RvT zal de deskundigheid van individuele leden benutten voor het versterken en vergroten van de bekwaamheid van de RvT als geheel, in plaats van het tot raadsstandpunt verheffen van individuele standpunten en individuele kennis en inzichten.
- 4.5. De RvT verplicht zichzelf tot de discipline die nodig is om goed toezicht te houden. Deze discipline heeft ook betrekking op het voorbereiden en aanwezig zijn bij vergaderingen, activiteiten m.b.t. deskundigheidsbevordering, het toepassen van de juiste principes bij het, in dialoog met het CvB, formuleren van ijkpunten, het respecteren van verschillende, onderscheidende rollen en het garanderen van continuïteit in de toezichthoudende bekwaamheid.
- 4.6. 'De RvT borgt zijn continuïteit door het opstellen van een rooster van optreden.
- 4.7. De RvT houdt zijn toezichthoudende kwaliteit op peil door (nieuwe) leden van de RvT te scholen in het toezichthoudend proces én door regelmatige bespreking van zijn eigen uitvoering van het toezichthoudend proces.
- 4.8. De RvT neemt elke vergadering tijd voor het volgen en bediscussiëren van de kwaliteit van het proces van uitoefenen van toezicht. Hierbij kan o.a. aan de orde komen; het eigen gedrag, de verhouding RvT - CvB, de eigen werkwijze, discipline en prestaties vergelijken met de ijkpunten die schriftelijk zijn vastgelegd ten behoeve van

het functioneren van de RvT.

Minimaal jaarlijks spreekt de RvT in evaluatieve zin over de procesgang van de vergaderingen en zo mogelijk eerder als hiervoor aanleiding is.

Op basis van deze evaluatie bepaalt de RvT welke professionalisering de raad voor individuele leden en de raad als geheel nodig acht.

### **Leden van de RvT**

- 4.9. De RvT en zijn leden verplichten zichzelf tot ethisch en zakelijk zuiver gedrag, in overeenstemming met de wet en de kernwaarden van de Unicoz onderwijsgroep.
- 4.10. Leden van de RvT houden zich aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO en goed toezicht VO en aan de ijkpunten uit dit toezichtkader.
- 4.11. Leden van de RvT zijn ten volle loyaal aan de belangen van de Unicoz onderwijsgroep. Deze verantwoordelijkheid gaat uit boven het behartigen van de belangen van een belangengroepering en de belangen van het lid zijn van een andere RvT of organisatie. Deze verantwoordelijkheid stijgt ook uit boven de persoonlijke belangen van een lid van de RvT in zijn eventuele hoedanigheid als direct betrokkene van de diensten en de opbrengsten van de organisatie.
- 4.12. Leden van de RvT moeten vermijden dat er een belangenconflict ontstaat met betrekking tot de verantwoordelijkheid die aan hen is toevertrouwd. Er moet geen relatie zijn tussen de RvT en een individueel lid met betrekking tot te leveren zakelijke of persoonlijke diensten.
  - a) Wanneer de RvT beslissingen moet nemen met betrekking tot een onderwerp waarbij een individueel lid van de raad persoonlijke of zakelijke belangen heeft, onthoudt dit lid zich van de beraadslagingen en stemming met betrekking tot dit onderwerp.
  - b) Leden van de raad zullen hun positie niet gebruiken om daarmee zichzelf, familie of relaties aan een baan te helpen of anderszins te bevoordelen.
  - c) Leden van de RvT zullen openheid van zaken geven met betrekking tot andere functies die mogelijk strijdig zouden kunnen zijn met het lidmaatschap van de RvT.
- 4.13. Leden van de RvT hebben geheimhoudingsplicht met zaken die vertrouwelijk van aard zijn, ook na hun aftreden.
- 4.14. Bij de benoeming van de leden van de RvT wordt uitvoering gegeven aan de statutaire bepaling omtrent de pariteit met betrekking tot de in de stichting deelnemende levensbeschouwelijke identiteit.

## De Rol van de voorzitter

4.15. De voorzitter bewaakt de integriteit van het interne functioneren van de RvT door:

- a) Zijn verbindend vermogen;
- b) In een open klimaat leiding te geven aan de RvT met ruimte voor de inbreng van afzonderlijke leden;
- c) Het stimuleren van diversiteit in opinies en gezichtshoeken van de diverse leden;
- d) Het opstellen en bewaken van de agenda en de effectiviteit van de vergadering;
- e) Het bewaken van collectieve uitspraken en besluiten door de RvT als geheel en acties welke hieruit voortvloeien;
- f) Het aanspreekpunt te zijn voor het CvB.

4.16. De voorzitter draagt er zorg voor dat de RvT zich voortdurend gedraagt conform zijn eigen regels. Dit houdt in dat hij erop toe ziet dat:

- a) Discussies in de raad alleen betrekking hebben op onderwerpen die tot de competentie en beslissingsbevoegdheid van de RvT behoren en niet op onderwerpen die betrekking hebben op de competentie van het CvB;
- b) Besprekingen in de RvT eerlijk, open en grondig worden gevoerd en tevens binnen bepaalde tijdsgrenzen en ordelijk verlopen. Dit houdt o.a. in dat discussies gevoerd worden met respect voor ieders rol.
- c) Met het oog op de collectiviteit er voorzien wordt in:
  - a. adequate informatievoorziening voor de leden van de Raad;
  - b. structurele evaluatie van het functioneren van de Raad;
  - c. voldoende deskundigheidsbevordering bij de leden van de Raad;
  - d. een goede kwaliteit van de besluitvorming van het toezichthoudend proces

4.17. De autoriteit van de voorzitter bestaat uit het nemen van beslissingen die vallen binnen de onderwerpen die de RvT aangaan met betrekking tot de sectoren 'Interne werkwijze RvT' en 'Verhouding RvT en CvB' uitgezonderd in die situaties waarin de RvT deze bevoegdheid expliciet aan iemand anders heeft toebedeeld. Dit neemt niet weg dat de voorzitter alleen autoriteit heeft als onderdeel van de RvT als geheel. Door de RvT wordt hiertoe getoetst of de voorzitter een redelijke interpretatie maakt van de ijkpunten waar de betreffende beslissing betrekking op hebben.

De voorzitter heeft geen bevoegdheid beslissingen te nemen over ijkpunten van de RvT in de sectoren 'Beoogde resultaten van de organisatie' en 'Kaders voor de uitvoering CvB'.

- a) De voorzitter mag de RvT vertegenwoordigen in contacten met externe partners, met dien verstande, dat hij alleen de door de RvT ingenomen standpunten mag vertolken. Met betrekking tot gebieden die aan de voorzitter zijn gedelegeerd mag hij zijn eigen besluiten verduidelijken.
- b) De voorzitter mag zijn bevoegdheden mandateren, maar hij blijft wel verantwoordelijk.

## **Materiële en inhoudelijke investeringen RvT**

- 4.18. De RvT investeert in zijn eigen toezichthoudende capaciteit en kwaliteit. Minimaal jaarlijks stelt de RvT vast wat wenselijke professionalisering is, op basis van de evaluatie van het functioneren van de raad.  
De RvT stelt hier jaarlijks een begroting voor op en dient deze in bij het CvB ter opname in de algemene begroting van de organisatie.
- 4.19. De vaardigheden en bekwaamheden van de RvT en de vertaling daarvan in de werkzaamheden van de RvT moeten in een zodanige mate aanwezig zijn, dat een goede kwaliteit van toezicht verzekerd is:
- a) Er wordt zorg voor gedragen dat nieuw toegetreden leden van de RvT en kandidaat-leden zich op hun werk kunnen oriënteren en daarnaast dat vaardigheden en kennis van de zittende leden in relatie met Policy Governance in stand worden gehouden en toenemen.
  - b) Er kan gebruik gemaakt worden van onderzoek en/of advies door instanties of personen van buiten de organisatie, zodat de RvT een betrouwbaar beeld krijgt van het presteren van de organisatie. Dit onderzoek en/of advies beperkt zich niet noodzakelijk tot fiscale en financiële aangelegenheden
  - c) De RvT houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen in de samenleving die voor Unicoz als algemeen christelijke onderwijsorganisatie van belang zijn.

## **De vergadering van de RvT**

- 4.20. Een vergadering van de RvT vindt plaats aan de hand van een vooraf opgestelde agenda.
- Onderwerpen die aan bod (kunnen) komen:
- a) Contact/dialogoog met de morele eigenaren/achterban;
  - b) Contact met de eigen organisatie (onder meer medezeggenschapsorganen en werkbezoeken);
  - c) IJkpunten formuleren of evalueren/bijstellen;
  - d) Verantwoordingsrapportages bespreken en erover besluiten;
  - e) Goedkeuringsonderwerpen (Begroting, jaarrekening, statuten);
  - f) Werkgeversfunctie;
  - g) Scholing van de RvT en het delen van expertise binnen de RvT;
  - h) Zelfreflectie op het eigen interne functioneren van de RvT. Aan de hand van het toezichtkader en de wettelijke bepalingen wordt een agenda- en verantwoordingsplanning vastgesteld met een schema wanneer welke uitspraak of onderwerp aan bod komt. De verantwoording is onderdeel van de (meerjaren-) jaarkalender.
- 4.21 Op de agenda wordt voor ieder agendapunt de status ervan duidelijk gemaakt:
- Ter informatie (geen verdere bespreking nodig)
  - Ter bespreking (advies of andere informele verkenning in dialoog RvT-CvB)
  - Ter beoordeling (oordeel over acceptatie door RvT op basis van verantwoordingsrapportage)

- Ter vaststelling (eigen besluiten RvT of wettelijk voorgeschreven goedkeuring/vaststelling van besluiten CvB door RvT)