

# Toezichtvisie

raad van toezicht



#### Documenthistorie

<b>Versie</b>	<b>Datum</b>	<b>Opmerkingen</b>
1.0	09-03-2021	Definitieve, opgemaakte versie
1.1-1.6	Okt '23–juni '24	Actualiseren en redactionele afwerking
2.0	18-06-2024	Vaststelling in de raad van toezicht

## Inhoud

Inleiding .....	4
Toezichtkaders .....	4
Besturingsfilosofie .....	5
Toezichtvisie .....	6
Rollen.....	6
Relaties met belanghebbenden .....	6
Omgang met het college van bestuur .....	7
Waardengericht toezicht.....	7
Gedragsregels.....	8
Informatie als basis van toezicht.....	8
Hard controls .....	9
Soft controls .....	9
Vergaderingen en jaaragenda .....	9
Ontwikkeling en scholing .....	10
Toezichtevaluatie .....	10

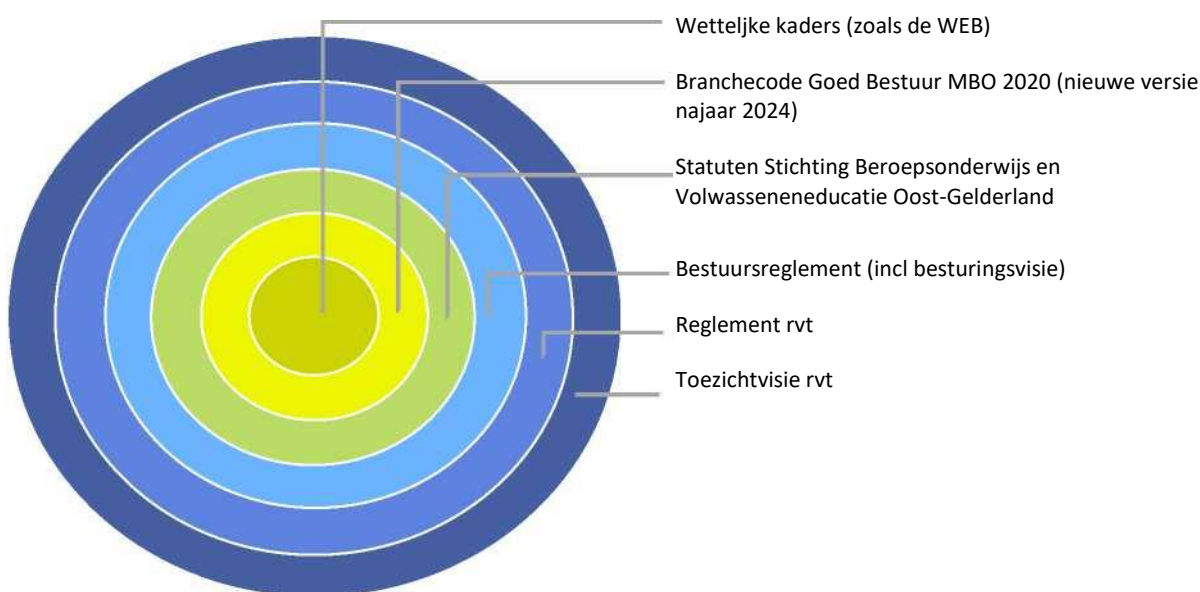
## Inleiding

Dit document beschrijft de toezichtvisie van de raad van toezicht (hierna: rvt) en geeft richting aan de wijze waarop de rvt invulling geeft aan zijn taak.

De kernfunctie van intern toezicht houden is: toezien op de uitvoering van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Doet de organisatie het goed en wat is 'goed' eigenlijk? Over deze kernfunctie is veel vastgelegd in de wettelijke kaders, de branchecode, de statuten en het reglement van het Graafschap College. Daarover meer onder 'Toezichtkaders'. De rvt expliciteert vervolgens in dit document, aanvullend op deze kaders, de eigen toezichtvisie: de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de rol van toezichthouder. De toezichtvisie maakt duidelijk hoe de rvt te werk gaat en wat er verwacht wordt van de andere betrokkenen in het proces. Daarbij is de toezichtvisie nadrukkelijk een middel en geen doel op zich. Het geeft een "steun in de rug" bij de wijze waarop de rvt werkt en samenwerkt.

## Toezichtkaders

De invulling van het toezicht is deels wettelijk verankerd in de geldende wetgeving voor het mbo. Deze toezichtvisie kan daar niet los van worden gezien maar maakt er onderdeel van uit, zoals de illustratie hieronder laat zien.



Het belangrijkste wettelijk kader voor het mbo is de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). Relevante bepalingen voor deze code zijn onder meer de artikelen 9.1.4 (over college van bestuur en raad van toezicht), 9.1.7 (over het bestuursreglement) en 9.1.8 (over een functionele scheiding van bestuur en toezicht). Er zijn op het mbo nog vele andere wetten van toepassing, gezien de brede betekenis van het mbo voor de Nederlandse economie en samenleving. Relevant voor deze code is verder nog onder meer de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT).<sup>1</sup>

Naast het wettelijk kader heeft de branche (MBO Raad) een eigen code ontwikkeld: Code Goed Bestuur MBO 2020 die uiteraard ook door het Graafschap College onderschreven is. Deze code verbindt de colleges van bestuur en de raden van toezicht en het bestuur van de MBO Raad aan waarden en heeft daarbij als ambitie het goede gesprek te stimuleren<sup>2</sup>. Daarnaast wordt in de code expliciet beschreven hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld: een belangrijke taak van het cvb is het borgen van de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die een goede kwaliteit mogelijk maken. Oftewel, het cvb is verantwoordelijk voor het organiseren van het proces waarmee en de kaders waarbinnen kwalitatief goed, persoonlijk en veilig onderwijs tot stand komt, waaronder een goede medezeggenschap. De raad van toezicht houdt toezicht op de aanwezigheid van heldere normen die als basis dienen voor dat proces. Daarmee wordt invulling gegeven aan de publieke taak vanuit een visie op goed onderwijs en op de waarden.

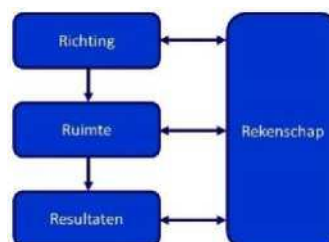
Voor het Graafschap College gelden, naast de wettelijke kaders en de branchecode, de statuten van de Stichting Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Oost-Gelderland als fundament voor het toezicht. Daarnaast is er een bestuursreglement vastgesteld. Het bestuursreglement bevat bepalingen omtrent de werkwijze, de taken en bevoegdheden van het college van bestuur en richtlijnen voor het hanteren van die taken en bevoegdheden.<sup>3</sup>

## Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van het Graafschap College wordt als uitgangspunt gehanteerd in het toezicht.

De kern van dit model vatten we samen in de onderstaande punten:

- We bepalen gemeenschappelijk de richting.
- We geven ruimte aan de professionaliteit in de teams.
- We koersen en sturen op resultaten.
- We leggen rekenschap af over hetgeen we hebben gedaan.



Figuur 1 Visualisatie 4R model (Bron: P. Schnabel: SCP)

De rvt ziet erop toe dat het cvb werkt vanuit het besturingsmodel en de *richting* die is bepaald in de missie en strategische doelen en zal hier de besluitvorming aan toetsen. Daarbij toetst de rvt geregeld of er (nog) sprake is van visiecongruentie. Op basis van de vastgestelde strategie van het Graafschap College ziet de rvt erop toe dat de organisatie dit omzet naar concrete doelen en activiteiten en dat er *resultaten* worden geboekt. De rvt maakt afspraken over hoe hierover in het kader van *rekenschap* gerapporteerd wordt.

Het Graafschap College heeft als onderdeel van de besturingsfilosofie een manier van (samen)werken ontwikkeld die het werken aan de strategische doelen sterk ondersteunt: Samen.Leren.Delen. De toezichtstijl sluit hierop aan, doordat de rvt ruimte biedt aan het cvb en een te sterke focus op control probeert te vermijden. De rvt streeft een ontwikkelgerichte cultuur na, waar het mogelijk is om te leren van gebeurtenissen nadat deze open en eerlijk met elkaar gedeeld

zijn. Het is daarin van belang dat leden van de rvt en het cvb de veiligheid ervaren om zich kwetsbaar op te stellen.

<sup>2</sup>

<sup>3</sup>

## Toezichtvisie

In de toezichtvisie beschrijven wij welke rollen de rvt vervult, hoe de rvt omgaat met belanghebbenden, wat de rvt onder waardengericht toezicht verstaat en hoe zich dat vertaalt in gedragsregels en manieren van (samen)werken en vergaderen.

Centraal in het toezicht staat de maatschappelijke opdracht van het Graafschap College. Deze opdracht is uitgewerkt in de missie<sup>4</sup> van het Graafschap College:

*“Wij dagen studenten uit om zich een leven lang te ontwikkelen en om zich door middel van onderwijs voor te bereiden op beroep, werk en het leven, in iedere levensfase en op elk individueel niveau. Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen talent en ambitie heeft. Daarom zorgen wij ervoor dat studenten hun talenten bij ons kunnen ontwikkelen. Dit doen wij door middel van (beroeps)onderwijs, volwasseneneducatie en maatwerktrajecten voor alle leeftijden en met inzet van een uitstekende begeleiding en persoonlijke aandacht. Wij zetten ons als partner in voor het ontwikkelen van goed en eigentijds vakmanschap en burgerschap, ongeacht wat er na het Graafschap College in het verschiet ligt. Zo dragen we met goed onderwijs bij aan een kwantitatief en kwalitatief gezonde arbeidsmarkt en aan de brede welvaart in de Euregio.”*

## Rollen

De rvt maakt in zijn werk onderscheid tussen drie rollen: toezichthouder, sparringpartner en werkgever. Deze rollen worden door de rvt als volgt ingevuld:

- De rvt houdt toezicht op de vervulling van de maatschappelijke opdracht, brengt maatschappelijke perspectieven in bij de dialoog en de besluitvorming en toetst of het cvb alle belangen zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen. Naast de reguliere controle op de realisatie van de strategie en de interne beheersing houdt de rvt toezicht op de aanwending van de publieke middelen door het Graafschap College. De rvt houdt ook toezicht op adequaat risicomanagement.
- De rvt biedt ondersteuning en een klankbord voor het cvb en gaat als sparring partner in gesprek over belangrijke ontwikkelingen.
- De rvt is aanspreekbaar op het functioneren van het cvb. De rvt fungeert als werkgever voor het cvb en toetst in deze rol het functioneren van het cvb (individueel en als team) door het houden van jaargesprekken. Daarnaast is de rvt verantwoordelijk voor aanstelling en ontslag van cvb leden. Waar het de werkgeversrol betreft is de rvt proceseigenaar en ligt de regie dus bij de rvt.

Voor het vervullen van bovenstaande rollen is de antennefunctie van de rvt een belangrijke schakel in de verbinding tussen de organisatie en de buitenwereld. De rvt zet daarom zijn eigen kennis en netwerk in ten behoeve van het toezicht. Hierover meer onder relaties met belanghebbenden.

## Relaties met belanghebbenden

De rvt vindt het belangrijk dat de belangen van betrokkenen worden meegenomen bij het beoordelen en toetsen van besluiten. Het cvb expliciteert daartoe ook de betrokkenheid van belanghebbenden in de (informatie over) besluiten die aan de rvt worden voorgelegd. Belangrijke

belanghebbenden vanuit het gezichtspunt van de rvt zijn: (oud-)studenten en medewerkers met hun vertegenwoordiging in de studentenraad en de ondernemingsraad, het instellingsmanagementteam (imt), werkgevers en stagebedrijven in de regio, samenwerkingspartners in onderwijs, overheid en bedrijfsleven, Achterhoek Ambassadeurs (Regio Achterhoek), (inwoners van) Gemeenten in de regio, en het Ministerie

<sup>4</sup> Bron: Samen.Leren.Delen, Strategisch plan 2023-2030

van OCW. De rvt onderhoudt in het kader van het toezicht relaties met deze belanghebbenden met als doel om het perspectief van de belanghebbenden te kennen en daarmee het Graafschap College te ondersteunen. Daarbij treedt de rvt rolbewust op, d.w.z.: de rvt scheidt geen verwachtingen, luistert, geeft daar waar passend bij het onderwerp een mening en koppelt signalen terug naar het cvb. De rvt brengt het cvb niet uit positie en is transparant over de contacten die worden aangegaan. Er vindt per definitie altijd eerst voorgaand overleg plaats met het cvb voordat er contact wordt opgenomen met een groep belanghebbenden. De intensiteit van de relatie en de zichtbaarheid is verschillend per belanghebbendengroep. De rvt is in ieder geval zichtbaar voor- en bekend bij de interne gremia die in het kader van besluitvorming een cruciale rol spelen: SR, OR en het imt. Hierbij hanteert de rvt de dialoog als uitgangspunt en spreekt hij vanuit gelijkwaardigheid en met respect voor de onderscheiden rollen met de interne gremia. De overige belanghebbenden wil de rvt bij voorkeur in bijeenkomsten treffen, samen met het cvb. De leden van de rvt delen waar relevant de informatie uit elkaars netwerk om zo een gezamenlijk beeld te hebben van ontwikkelingen en veranderende behoeften bij de belanghebbenden.

## Omgang met het college van bestuur

Vertrouwen en veiligheid zijn sleutelwoorden in de relatie met het cvb, evenals respect en onbevooroordeelde nieuwsgierigheid. Om dat te realiseren vraagt de rvt van het cvb openheid en transparantie en vice versa. In de omgang met elkaar staat ook rolvastheid centraal, oftewel het verhelderen vanuit welke rol de rvt acteert. Tijdens de overleggen met het cvb wordt per onderwerp expliciet gemaakt vanuit welke rol en met welk doel een punt besproken wordt (toezicht, sparren, werkgever). De rvt gaat uit van situationeel toezicht, waarbij de afstand tussen cvb en rvt varieert (per dossier of afhankelijk van de omstandigheden). De rvt wil ruimte bieden waar mogelijk en interveniëren waar nodig. De rvt heeft eigen verantwoordelijkheden maar geen eigen belangen of doelstellingen die niet samenvallen met die van het cvb. De rvt realiseert zich in die zin dat ze niet teveel zelf moet willen, maar moet toetsen of hetgeen het cvb wil goed is voor de organisatie en voor de samenleving.

## Waardengericht toezicht

De rvt gaat uit van waardengericht toezicht en richt zich op het bevorderen van ethische waarden en het realiseren van de positieve maatschappelijke doelen waar het Graafschap College voor staat. De rvt richt zich daarbij nadrukkelijk op integriteit, openheid, transparantie, vertrouwen, risico reductie, duurzaamheid, gelijke kansen en inclusie. De rvt kijkt hierbij breder dan alleen naar feiten en getallen. De waarden uit de Branchecode staan in de wijze van toezichthouden centraal: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Hieronder schetsen wij wat dit betekent.

### *verantwoordelijkheid*

- De rvt neemt zelf de regie over het toezichtproces, handelt proactief en houdt situationeel toezicht.

### *samenwerking*

- De rvt trekt samen op en stemt interventies in gezamenlijkheid af, zo mogelijk ook met het cvb.

### *integriteit*

- De rvt handelt eerlijk, betrouwbaar en ethisch juist en vermijdt iedere (schijn van) belangenverstremgeling.

### *openheid*

- De rvt spreekt zich open uit en nodigt het cvb uit om de rvt steeds vroegtijdig mee te nemen in alle belangrijke ontwikkelingen.

### *lef*

- De rvt gaat dilemma's die zich voordoen bij het uitoefenen van taken - complexe situaties waarin verschillende belangen, waarden en doelstellingen met elkaar in conflict kunnen komen - niet uit de

weg.

## Gedragsregels

Onderzoek toont aan dat de belangrijkste vraagstukken van toezichthouders niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, belanghebbenden-oriëntatie of formele regels (zoals statuten en reglementen), maar meer op de zachte kant; het gedrag.<sup>5</sup> Omdat het gedrag van doorslaggevend belang is bij goed functionerend toezicht, heeft de rvt in het verlengde van bovenvermelde waarden een aantal aanvullende 'gedragsregels' met elkaar vastgesteld:

- Vertrouwen is de basis van een goed functionerend team van toezichthouders. Ieder lid heeft hierin een verantwoordelijkheid. Transparant, toegankelijk en kwetsbaar zijn belangrijke pijlers.
- Binnen de rvt moeten de leden zich vrij voelen en durven te zeggen wat ze voelen en vinden.
- De rvt werkt vanuit een constructieve, toekomstgerichte aanpak: Wat gaat goed? En wat kan beter?
- De rvt werkt op basis van het uitgangspunt 'Op afstand waar kan, dichtbij waar nodig.'
- Binnen de rvt is ruimte voor (zelf-)reflectie. Vragen die hierbij centraal staan zijn voor ieder lid: Hoe doen wij de dingen met elkaar? Wat kan ik doen om zelf het beter te doen en/of een bijdrage leveren aan het functioneren van het geheel?
- De leden van de rvt spreken elkaar aan op houding en gedrag, de vervulling van de rol als lid van de rvt en de onderlinge samenwerking.
- De leden van de rvt benutten elkaars kwaliteiten, kennis en expertise.
- De leden van de rvt gaan collegiaal, respectvol, transparant, geïnteresseerd en proactief met elkaar om.
- De leden van de rvt bouwen aan een duurzame relatie, op basis van een goede werksfeer.

## Informatie als basis van toezicht

De organisatie vertaalt de strategie in concrete doelen en activiteiten. Voor de strategie 2023-2030 is gekozen voor de formulering van een routekaart met vijf routekaartdoelen (die het primaire proces van het onderwijs betreffen) en een uitwerking in vijf beweegdoelen (die de onderwijsondersteunende bedrijfsprocessen betreffen). De rvt maakt met het cvb afspraken over de voortgangsinformatie die relevant is voor het beoordelen van de realisatie van de strategie en stelt vast naar welke indicatoren wordt gekeken en hoe het cvb over de resultaten en de voortgang rapporteert. De rvt kiest in het toezicht voor een goede balans tussen hard controls, soft controls en de congruentie tussen deze elementen. Daarnaast wordt jaarlijks rekenschap afgelegd (aan zowel de interne als de externe toezichthouder) over de resultaten in de vorm van het Geïntegreerd Jaardocument. Het GJ bevat zowel een bestuursverslag (met daarin ook de jaarverslagen van de OR, SR en rvt) als een financieel jaarverslag (met de jaarrekening). Dit document wordt jaarlijks in concept besproken met de rvt en tenslotte ter goedkeuring voorgelegd.

### Hard controls

Bij de vaststelling van de strategische meerjarenplannen en de jaarplannen worden afspraken gemaakt over welke kwantitatieve indicatoren (hard controls) gebruikt worden ten behoeve van het volgen van en het rekenschap afleggen over de resultaten door het bestuur en management. Deze krijgen vorm in een monitorplan. Ook voor het toezicht is dit monitorplan de basis. Daarin zitten kwantitatieve indicatoren op het gebied van bijv. studenttevredenheid, vsv, medewerkertevredenheid e.d.

De rvt maakt tevens afspraken met het cvb over 'reguliere' managementinformatie waartoe de raad toegang krijgt ten aanzien van de algehele staat van de organisatie, met name op het vlak van de bedrijfsvoering. Denk hierbij aan de onderwerpen financiën, studentenaantallen, hrm, ict,

<sup>5</sup> Dr. Stefan Peij in Zicht op Toezicht 2016: Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur.



risicomanagement, vastgoed etc.

### Soft controls

De rvt kijkt in de beoordeling van de resultaten niet alleen naar de harde cijfers en kengetallen. De rvt houdt ook door te kijken naar en te spreken over 'soft controls' de vinger aan de pols. Soft controls zijn alle niet tastbare maar wel gedrag beïnvloedende factoren die kunnen helpen bij het realiseren van de doelen en het managen van risico's. Daarbij gaat het in feite om cultuurdimensies. Als het gaat om het hanteren van soft controls, kijkt de raad van toezicht in het bijzonder naar de volgende dimensies<sup>6</sup>:

- helderheid over gewenst en ongewenst gedrag;
- voorbeeldgedrag bij bestuur en management;
- betrokkenheid bij de organisatie;
- uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken;
- transparantie van gedrag;
- bespreekbaarheid van standpunten, emoties en dilemma's;
- aanspreekbaarheid op fouten, incidenten en calamiteiten;
- handhaving door het waarderen van gewenst en het bestraffen van ongewenst gedrag. Ook de

kernwoorden samen.leren.delenn.die door het Graafschap College zijn omarmd, vormen een cultuurdimensie en een belangrijke 'soft control' waarop de rvt het handelen van het bestuur toetst.

### Vergaderingen en jaaragenda

De rvt kent vijf reguliere rvt-vergaderingen. Daarnaast is er eenmaal per jaar een themavergadering, gekoppeld aan een werkbezoek. Het werkbezoek van de rvt biedt de leden de mogelijkheid tot interactie met medewerkers en studenten. De commissies van de raad van toezicht (auditcommissie en commissie kwaliteit en onderwijs) vergaderen twee maal per jaar. Jaarlijks neemt de rvt deel aan een overleg met de ondernemingsraad, studentenraad, college van bestuur, dat gezamenlijk inhoudelijk wordt voorbereid. Omdat één van de toezichthouders wordt benoemd op voorspraak van de ondernemingsraad, sluit dit lid minimaal éénmaal per jaar aan bij een plenair overleg van de ondernemingsraad en onderhoudt daarnaast informeel contact met de ondernemingsraad. Eveneens sluit een van de leden van de commissie kwaliteit en onderwijs minimaal éénmaal per jaar aan bij de plenaire vergadering van de studentenraad. Voor zowel de OR als de SR geldt dat het voor de rvt ook mogelijk is om ook aan te sluiten bij een overleg van de OR danwel SR met het cvb.

De rvt stelt in samenspraak met het cvb een jaaragenda op. Voor de jaaragenda wordt de triaalcyclus (plan & control-cyclus) rond de strategische thema's als basis gebruikt. In de rvt-vergaderingen de commissievergaderingen wordt er ook ruimte op de agenda gemaakt voor onderwerpen die de bedrijfsvoering betreffen. Te denken valt aan thema's als:

- HR (kwalitatief en kwantitatief)
- ICT
- Strategische allianties
- Huisvesting
- Kwaliteit van onderwijs
- Financiën

Voor het vaststellen van deze thema's wordt onder andere vanuit risicoperspectief geredeneerd. Daarnaast risicomanagement als algemeen onderwerp jaarlijks op de agenda.

De rvt bewaakt dat deze thema's in voldoende mate terugkomen op de jaaragenda.

Bij grote thema's zoals strategie, fusies, vastgoedtransacties e.d. maken rvt en cvb procesafspraken

<sup>6</sup> KPMG Advisory. Basis soft controls

wanneer de rvt in het proces in beeld is en in welke rol (om geïnformeerd te worden, als sparringpartner, om te adviseren of om te besluiten over goedkeuring of advies).

De agenda voor een rvt vergadering wordt in concept afgestemd met de voorzitter van de rvt in het agendaoverleg. Dit gebeurt ook met de agenda's voor de commissievergaderingen. Voorafgaand (en aansluitend) aan de rvt vergadering vindt onder de leden rvt afstemming plaats in een eigen vooroverleg zonder cvb. Dit vooroverleg is bedoeld als check-in en vaststelling van gewenste (procedurele) afhandeling van de stukken (hamerstuk of discussie bijvoorbeeld). Aan het eind van de reguliere rvt-vergadering wordt er nagepraat over het proces van de vergadering.

## Ontwikkeling en scholing

Elkaar helpen om een nog betere toezichthouder te worden is één van de aspecten waardoor de professionaliteit van de rvt gestimuleerd wordt. Daarnaast is permanente scholing een middel om de professionaliteit van de rvt op peil te brengen en te houden. Door voor en na de vergaderingen feedback te geven en tijdens de evaluatie stil te staan bij elkaars inbreng, wordt input gegeven voor ontwikkelpunten. Mede op basis daarvan en rekening houdend met ieders wensen en behoeften, wordt jaarlijks vastgesteld of en zoja welke scholing (collectief danwel individueel) wordt ingezet om de rvt nog verder te ontwikkelen. De rvt neemt actief deel aan het landelijk platform van toezichthouders in het mbo, waar ook kennis en ervaring wordt uitgewisseld en relevante ontwikkelingen worden besproken.

## Toezichtevaluatie

De rvt legt verantwoording af door transparant te zijn over de resultaten van de organisatie. Daarnaast legt de rvt rekenschap af over de invulling van de eigen taken en verantwoordelijkheden in het jaarverslag rvt (als onderdeel van het geïntegreerd jaardocument).

De rvt maakt het toezichtproces zelf bespreekbaar aan de hand van onderstaande evaluatieve vragen na iedere vergadering, waarbij de voorzitter bewaakt dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.

- Hebben wij alle perspectieven belicht, zijn alle risico's in beeld?
- Hebben wij onderling goed naar elkaar geluisterd?
- Hebben wij goed naar het cvb, imt en overige belanghebbenden geluisterd?
- Hebben wij elkaars inbreng benut?
- Hebben we de juiste vragen gesteld en adviezen gegeven?
- Hebben wij de juiste besluiten genomen vanuit het perspectief van onze opdracht en met name het belang van het Graafschap College?

Ook voert de rvt jaarlijks een zelfevaluatie uit. Bij de jaarlijkse zelfevaluatie wordt zowel de inhoud van het werk als het proces geëvalueerd, waarna afspraken worden gemaakt om toezicht - waar nodig - verder te verbeteren. De jaarlijkse zelfevaluatie wordt gebruikt als een spiegel, voor de rvt en voor ieder lid. De leden van de rvt prikkelen elkaar, dagen elkaar uit om steeds te blijven ontwikkelen en veranderen. Bij het proces van zelfevaluatie worden ook het cvb en de secretaris rvt betrokken, zowel om input te verkrijgen als om de uitkomsten van de zelfevaluatie te bespreken.