

TOEZICHTVISIE EN TOEZICHTKADER  
RAAD VAN TOEZICHT  
GROEFING COLLEGE

## Documenthistorie

versie	datum	opmerkingen
0.1	18-06-2019	Eerste opzet o.b.v. bespreking 20-05-2010
0.2	15-10-2019	Versie na bewerking R. Zwetsloot en M. Koster
0.3	28-10-2019	Bespreking in zelfevaluatievergadering
0.4	10-03-2020	Conceptversie d.d. 27-02-2020
0.5	13-10-2020	Versie ter vaststelling in rvt
1.0	09-03-2021	Definitieve, opgemaakte versie

# Inhoudsopgave

Documenthistorie.....	2
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1 Toezichtvisie (toegevoegde waarde van de rvt) .....	4
1.2 Belanghebbenden .....	5
1.3 Goed toezicht.....	6
1.4 Omgang met het college van bestuur .....	6
1.5 Toezichtstijl.....	7
1.6 Permanente scholing .....	7
<b>2. Toezichtkader (Wet-en regelgeving, codes etc.) .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Toetsingskader (Focus van het toezicht en normen) .....</b>	<b>9</b>
3.1 Resultaatgericht toezicht.....	9
3.2 Informatieprotocol (harde en zachte info via bestuurder of zelfstandig) .....	11
3.2.1 Hard controls .....	11
3.2.2 Soft controls .....	11
3.3 Jaaragenda .....	12

# 1. Inleiding

De raad van toezicht (hierna: rvt) houdt toezicht op het te voeren beleid door het college van bestuur (hierna: cvb) van het Graafschap College (hierna: GC). Daarnaast heeft de rvt een verantwoordelijkheid als werkgever van het cvb en staat zij het cvb met 'raad en daad' terzijde.

In dit document wordt het toezichtkader van de rvt beschreven. Dit document geeft richting aan de invulling van het toezicht en maakt transparant op basis waarvan de rvt te werk gaat en wat er verwacht wordt van de andere betrokkenen in het proces.

Centraal staat de maatschappelijke opdracht van het GC. Deze opdracht is uitgewerkt in de missie<sup>1</sup> van het GC:

*Het Graafschap College staat voor hybride, gepersonaliseerd en innovatief (beroeps)onderwijs dat relevant is voor de samenleving en gericht is op een optimale aansluiting op de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs. Vanuit de overtuiging dat iedereen talent en ambitie heeft, biedt het Graafschap College studenten en medewerkers maximaal de gelegenheid om die talenten te ontwikkelen en hiermee aantoonbaar bij te dragen aan een zo goed mogelijke voorbereiding op beroep, werk en het leven, in iedere levensfase en op elk individueel niveau. Het Graafschap College is zo een belangrijke partner voor leven lang ontwikkelen en draagt daarmee substantieel bij aan de vitaliteit en de leefbaarheid van de regio.*

## 1.1 Toezichtvisie (toegevoegde waarde van de rvt)

In de toezichtvisie wordt aangegeven wat de rvt voor het GC wil betekenen, welke rollen de rvt zal vervullen, welke stijl er wordt gehanteerd, wat de rvt onder goed toezicht verstaat en waar de meerwaarde van de rvt zichtbaar wordt.

De toegevoegde waarde van de rvt is:

- De rvt houdt toezicht op de vervulling van de maatschappelijke opdracht, brengt maatschappelijke perspectieven in de dialoog en de besluitvorming en toetst of het cvb alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.
- De rvt biedt ondersteuning en klankbord voor het cvb aan en fungeert als werkgever voor het cvb.
- Naast de reguliere controle op de doelrealisatie van de organisatie en de interne beheersing bewaakt de rvt de aanwending van de publieke gelden door het GC.
- De rvt houdt toezicht op adequaat risicomanagement.
- De antennefunctie van de rvt vormt een belangrijke schakel in de verbinding tussen de organisatie en de buitenwereld. De rvt zet zijn netwerk in ten behoeve van het GC.

---

<sup>1</sup> Bron: Strategisch plan 2019-2022 Samen Leren Delen, Graafschap College

Dat doet de rvt als volgt:

- Scherp houden van het cvb ten aanzien van de realisatie van de maatschappelijke opdracht en het realiseren van gestelde doelen.
- Door een dilemmagerichte benadering met focus op waardecreatie.
- Door een feitelijke en mentale onafhankelijkheid.
- Door zelf de regie over het toezichtproces te nemen en proactief te handelen.
- Door situationeel toezicht te houden en interventies samen af te stemmen en indien mogelijk ook met het cvb.
- Door ervoor zorg te dragen dat het cvb de raad vroegtijdig meeneemt in alle belangrijke ontwikkelingen.
- Door de effectiviteit te bewaken.

## 1.2 Belanghebbenden

Door de rvt wordt zichtbaar gemaakt dat de rvt de belangen van betrokkenen meeneemt bij het beoordelen en toetsen van besluiten. De belangrijkste belanghebbenden vanuit het gezichtspunt van de rvt zijn:

- (Oud-)Studenten
- Ouders
- Medewerkers
- Ondernemingsraad
- Studentenraad
- Werkgevers in de regio
- Onderwijsketen in de regio
- Achterhoek Ambassadeurs (Regio Achterhoek)
- Gemeenten in de Achterhoek en de Liemers
- Ministerie van OCW
- Inwoners van de regio

De rvt streeft ernaar – in afstemming met het cvb – een relatie op te bouwen met bovenstaande groepen met als doel het GC te ondersteunen. Daarbij zal de rvt rolbewust optreden, met andere woorden geen verwachtingen scheppen, luisteren zonder een mening prijs te geven en signalen terugkoppelen aan het cvb. De rvt zal het cvb niet uit positie brengen en transparantie betrachten. Er vindt per definitie altijd eerst voorgaand overleg plaats met het cvb voordat er contact wordt opgenomen met bovenstaande groep belanghebbenden. De intensiteit van de relatie en de zichtbaarheid is verschillend per belanghebbendengroep. Zo wil de rvt zichtbaar zijn voor en bekend zijn met SR, OR en het instellingsmanagementteam. De overige belanghebbenden wil de rvt bij voorkeur in bijeenkomsten treffen, samen met het cvb. De leden van de rvt delen de informatie uit elkaars netwerk om zo een gezamenlijk beeld op te bouwen van de ontwikkelingen bij en veranderende behoeften van de belanghebbenden. De rvt is aanspreekbaar op de realisatie van de strategie van de instelling en het functioneren van het cvb. De rvt legt verantwoording af door

transparant te zijn over de resultaten van de organisatie en voert periodiek zelfevaluaties uit. Daarnaast legt de rvt verantwoording af over de invullingen van de eigen taken en verantwoordelijkheden, in het jaarverslag en eventueel ook tijdens een belanghebbendenbijeenkomst.

### 1.3 Goed toezicht

Onderzoek toont aan dat de belangrijkste vraagstukken van toezichthouders niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, belanghebbenden-oriëntatie formele regels (zoals statuten en reglementen), maar meer op de zachte kant; het gedrag.<sup>2</sup> De branchecode 'Goed bestuur mbo' zegt hierover : *"Het niet goed toepassen van soft controls als waarden, normen en attitudes kan leiden tot zaken die fout gaan bij de hard controls. Het is wenselijk dat bestuurders en toezichthouders zich van deze samenhang bewust zijn."*

Omdat het gedrag van doorslaggevend belang is bij goed functionerend toezicht heeft de rvt ten behoeve van dit toezichtkader 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 toekomstgerichte aanpak: Wat gaat goed? En wat kan beter?
- De rvt werkt vanuit de besturingsfilosofie '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 rvt wil collegiaal, respectvol, transparant, geïnteresseerd en proactief met elkaar omgaan.
- Een duurzame relatie opbouwend, vanuit een goede werksfeer.

### 1.4 Omgang met het college van bestuur

Vertrouwen en veiligheid zijn sleutelwoorden in de relatie met het cvb, evenals respectvolheid 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, ofwel het verhelderen vanuit welke rol de rvt acteert. 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. Waar het de werkgeversrol betreft is de rvt proceseigenaar en ligt de regie dus bij de rvt.

---

<sup>2</sup> Dr. Stefan Peij in Zicht op Toezicht 2016: Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur.

## 1.5 Toezichtstijl

De besturingsfilosofie betreft het zo positioneren en faciliteren van medewerkers dat zij verantwoordelijkheid geven en nemen. De toezichtstijl sluit hierop aan, doordat de rvt de 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 van belang dat leden van de rvt en het cvb de veiligheid ervaren om zich kwetsbaar op te stellen.

- De rvt maakt het toezichtproces aan de hand van onderstaande vragen na iedere vergadering bespreekbaar, 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 GC?

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie wordt zowel de inhoud als het proces geëvalueerd, waarna afspraken worden gemaakt om het proces van toezicht houden – 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 betrokken, zowel om input te verkrijgen maar ook om de uitkomsten van de zelfevaluatie te bespreken.

## 1.6 Permanente scholing

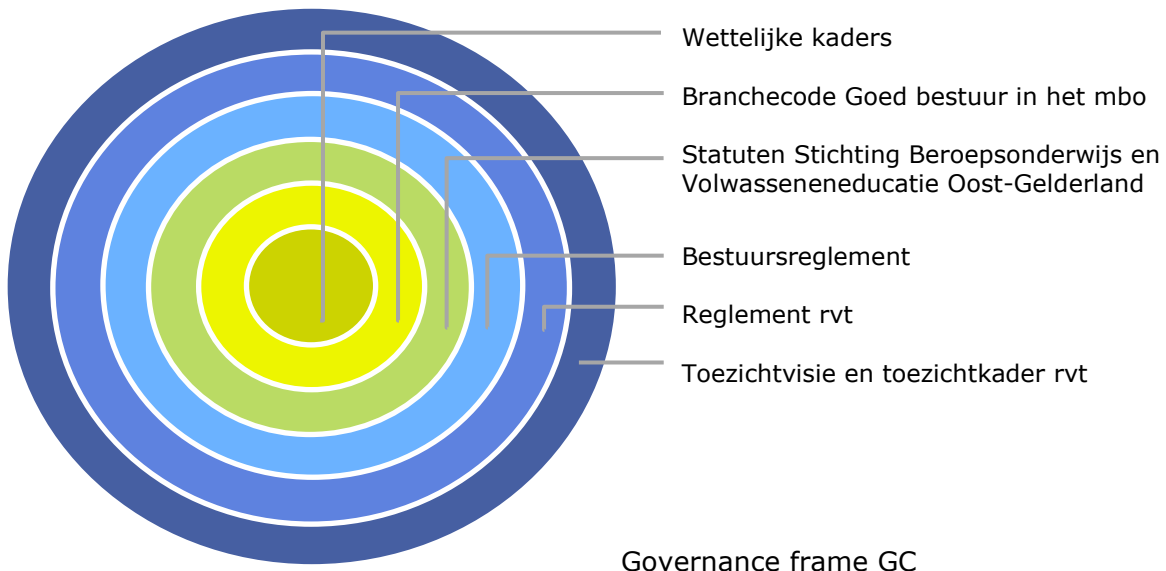
Elkaar helpen om een nog betere toezichthouder te worden is één van de aspecten waardoor de professionaliteit van de rvt gestimuleerd wordt. Daarnaast is permanente scholing een middel om de professionaliteit van de rvt op peil te brengen en te houden. Door voor en na de vergaderingen feedback te geven en tijdens de evaluatie stil te staan bij elkaars inbreng, wordt jaarlijks een educatieagenda op maat gemaakt, rekening houdend met ieders wensen en behoeften. Tevens kan verbinding worden gezocht met het landelijk platform van toezichthouders ten behoeve van het beroepsonderwijs.

## 2. Toezichtkader (Wet- en regelgeving, codes etc.)

De invulling van dit toezicht is deels wettelijk verankerd via de geldende wetgeving voor het mbo. *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>3</sup>

Naast het wettelijk kader heeft de branche (MBO Raad) een eigen code ontwikkeld: Branchecode Goed bestuur in het mbo (versie 1 januari 2019) die uiteraard ook door het GC onderschreven is. Binnen deze branchecode zijn expliciete aanbevelingen opgenomen voor raden van toezicht waaronder het hanteren van een toezichtkader met expliciete doelstellingen en indicatoren voor het eigen toezicht.<sup>4</sup>

Voor het GC 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>5</sup>



<sup>3</sup> Bron: WNT

<sup>4</sup> Bron: artikel 4, aanbeveling 1 Branchecode Goed bestuur in het mbo – MBO Raad 1 januari 2019

<sup>5</sup> Bron: artikel 1.4 Bestuursreglement Graafschap College



### 3. Toetsingskader (Focus van het toezicht en normen)

#### 3.1 Resultaatgericht toezicht

Resultaatgericht toezicht is de kernfunctie van intern toezicht houden; toezien op de resultaten van de organisatie. Doet de organisatie het goed en wat is 'goed' eigenlijk? Zoals eerder geschreven is hiervoor veel vastgelegd in de wettelijke kaders, de branchecode, de statuten en het reglement van het GC. De rvt wil echter nog een stap verder gaan en zich richten op de vraag of de organisatie voldoende maatschappelijke waarde levert<sup>6</sup>. Dit vraagt om meer externe oriëntatie maar ook een nadere vertaling van de missie, de kernwaarden en de strategische doelen van het GC.

De rvt expliciteert in dit document de opzet en invulling voor het eigen toezichtkader en spreekt expliciet uit dat het een middel is en geen doel op zich. Het geeft een "steun in de rug" ten aanzien van de cruciale uitspraak dat de maatschappelijke opdracht van het GC leidend is. Deze opdracht én de externe gerichtheid wordt daarbij nadrukkelijk belangrijk gevonden. Tevens wordt waarde gehecht aan de betrokkenheid van externe belanghebbenden.

Kortom, waardengericht toezicht met als gemeenschappelijke woorden: één GC als partner voor een leven lang ontwikkelen in de Euregio.



De hierboven genoemde woorden sluiten goed aan bij de missie uit het Strategisch Plan 2019-2022: *'Het Graafschap College staat voor hybride, gepersonaliseerd en innovatief (beroeps)onderwijs dat relevant is voor de samenleving en gericht is op een optimale aansluiting op de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs. Vanuit de overtuiging dat iedereen talent en ambitie heeft, biedt het Graafschap College studenten en medewerkers maximaal de gelegenheid om die talenten te ontwikkelen en hiermee aantoonbaar bij te dragen aan een zo goed mogelijke voorbereiding op beroep, werk en het leven, in iedere levensfase en op elk individueel niveau. Het Graafschap College is zo een belangrijke partner voor leven lang ontwikkelen en draagt daarmee substantieel bij aan de vitaliteit en de leefbaarheid van de regio.'*

<sup>6</sup> Bron: Jos van Elderen; De ontwikkelingsstadia van uw interne governance

De rvt sluit aan bij de vijf strategische doelen van het Graafschap College<sup>7</sup>:

**Eén Graafschap College:** *wij bundelen de kracht van de gehele organisatie.*

Maatregelen:

- Door onze bedrijfsvoeringsprocessen te stroomlijnen en teams waar mogelijk en wenselijk te ontzorgen, kunnen onderwijsteams zich meer richten op de kwaliteit van hun onderwijs en zijn we als organisatie beter in staat toekomstige uitdagingen aan te gaan.
- Door het faciliteren van allerlei activiteiten stimuleren wij het Samen.Leren.Delen.

**Partner:** *wij zijn een betrouwbare partner.*

Maatregelen:

- Door oog voor het individu en door talentontwikkeling maken we van het GC een inclusieve school (voor studenten én collega's).
- Door intensieve samenwerking met voorgaand en opvolgend onderwijs creëren we een sterke doorlopende leerlijn.
- Door intensieve samenwerking met organisaties en instellingen in de Achterhoek en de Liemers stimuleren we de regionale economie.

**Leven lang ontwikkelen:** *wij stimuleren een leven lang ontwikkelen door duurzaam en inclusief leren mogelijk te maken in een gezond leerklimaat.*

Maatregelen:

- Door het aanbieden van hybride, gepersonaliseerd en innovatief onderwijs bereiden we onze studenten uitstekend voor op een vervolg in werk of studie.
- Door brede professionaliseringsactiviteiten te organiseren, maken we een leven lang ontwikkelen voor onze medewerkers vanzelfsprekend.

**(Eu)regio:** *wij bevorderen het geluk en de ontwikkelingsmogelijkheden in de (Eu)regio door ons opleidingsaanbod (in de volgende strategische periode noemen we dit internationalisering).*

Maatregel:

- Door onze studenten tijdens hun opleiding letterlijk en/of figuurlijk een stap over de grens te laten zetten, bevorderen wij internationaal bewustzijn en wereldburgerschap.

**Basis op orde:** *alle opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit van het inspectiekader (vanaf januari 2020).*

Maatregel:

- Door te zorgen dat al onze opleidingen minimaal voldoen aan de basiskwaliteit van het inspectiekader leveren wij onderwijs met maatschappelijke waarde.

---

<sup>7</sup> Strategisch plan 2019-2022. Samen.Leren.Delen, Graafschap College

Het is aan de rvt om toe te zien dat het cvb vanuit deze missie en strategische doelen handelt en de rvt zal hier de besluitvorming aan toetsen. Frequent zal de rvt tevens toetsen of er (nog) sprake is van visiecongruentie.

## 3.2 Informatieprotocol (harde en zachte info via bestuurder of zelfstandig)

Tot nu toe is beschreven waar de rvt toezicht op houdt. In dit deel komt aan de orde hoe de rvt dat vorm geeft.

De rvt heeft eigen verantwoordelijkheden maar geen eigen belangen of doelstellingen die niet samenvallen met die van het cvb. De rvt moet zich realiseren dat ze niet teveel zelf moet willen, maar moet toetsen of hetgeen het cvb wil goed is voor de organisatie en voor de samenleving.

De rvt kiest in het toezicht voor een goede balans tussen hard controls, soft controls en de congruentie tussen deze elementen.

### 3.2.1 Hard controls

- Indicatoren uit de monitor in de strategiematrix (bijvoorbeeld interne doelstellingen ten aanzien van het percentage voortijdige schoolverlaters) die tevens dienen als indicatoren ten behoeve van de afspraken ten aanzien van de Kwaliteitsagenda via ministerie OCW. Monitoring via de triaalcyclus door cvb en via geïntegreerd jaardocument door rvt.
- Indicatoren voortkomend uit beleid (bijvoorbeeld financieel beleid). Interne monitoring door triaalcyclus (cvb), hoofdlijnen begroting (OR en SR) en monitoring via geïntegreerd jaardocument door rvt.

De werkwijze van de rvt van het GC is dat bij vaststelling van de strategische plannen en jaarplannen er vooraf afspraken worden gemaakt over welke hard controls gebruikt zullen worden ten behoeve van het toezicht. Daarnaast is de zogenoemde plan & control-cyclus van het GC an sich een document wat besproken wordt tussen cvb en rvt.

### 3.2.2 Soft controls

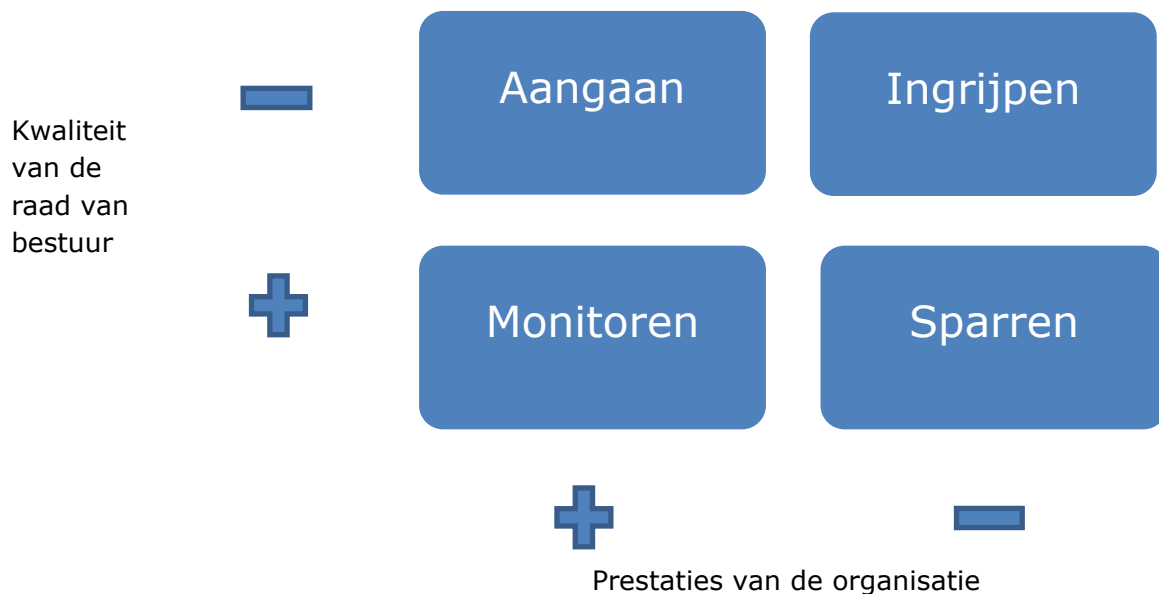
Zoals onder 3 geformuleerd houdt de rvt toezicht op de congruentie tussen het beleid en de missie en strategie die is vastgesteld. Voorstellen zullen dan ook hieraan getoetst worden. Als het gaat om het toezien op de kwaliteit van het cvb dan kijkt de rvt naar de volgende zes dimensies:

1. Beschikt het bestuur, staf en management over strategisch inzicht?
2. Maakt het bestuur, staf en management een adequate risicoafweging?
3. Heeft het bestuur, staf en management de bedrijfsvoering op orde?
4. Voorziet het bestuur, staf en management in heldere en doortastende beleidsvoering (interne besturing, processen)?
5. Voert het bestuur, staf en management een transparant belanghebbendenmanagement?

6. Hecht het bestuur, staf en management aan een open cultuur met ruimte voor feedback ('tegenspraak')?

Afhankelijk van de analyse van een vraagstuk of situatie wordt afgewogen welk handelingsperspectief de rvt kiest aan de hand van onderstaand model.

### Analyse situatie: welk handelingsperspectief? <sup>8</sup>



### 3.3 Jaaragenda

De rvt functioneert in samenwerking met het cvb. Dit toezichtkader is een geschikte plek om een aantal 'informele' werkwijzen in de agendasetting en de samenwerking daarin tussen rvt en cvb vast te leggen:

- Naast de vijf reguliere rvt-vergaderingen is er twee maal per jaar een gezamenlijk overleg met de ondernemingsraad, studentenraad, college van bestuur en raad van toezicht.
- Eén maal per jaar vindt er een werkbezoek van de rvt plaats, waarbij er mogelijkheid is tot interactie met medewerkers en studenten.
- Omdat één van de toezichthouders wordt benoemd op voorspraak van de ondernemingsraad, sluit dit lid minimaal één maal per jaar aan bij een overleg van de ondernemingsraad en onderhoudt daarnaast informeel contact met de ondernemingsraad.
- De rvt houdt een agendaoverleg 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.
- De rvt stelt een jaaragenda op en maakt met het cvb afspraken over formats, informatievoorziening en planningen. De rvt heeft hierin het voortouw maar werkt bij het opstellen hiervan samen met het cvb en neemt de triaalcyclus (plan & control-cyclus van het GC)

<sup>8</sup> Bron: materiaal H. Beijer, 2019

als basis. Per rvt-vergadering wordt er ruimte op de agenda gemaakt voor een specifiek thema waar dieper op in wordt gegaan; in de jaaragenda wordt hiertoe een voorstel gedaan.

- Bij grote thema's zoals strategie, fusies etc. maken rvt en cvb procesafspraken wanneer de rvt in het proces in beeld is en in welke hoedanigheid (om input te leveren, om geïnformeerd te worden, om te adviseren of te klankborden).

De rvt stelt jaarlijks een aantal thema's vast waar de raad zich op zal focussen. Te denken valt aan:

- 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.

De rvt bewaakt dat deze thema's in voldoende mate terugkomen op de jaaragenda. Ook deze wordt voorafgaande aan het jaar vastgesteld.