

XPECT013 KINDEROPVANG EN PRIMAIR ONDERWIJS

Onze toezichtvisie

Januari 2024

1. Onderwerp van ons toezicht

Wij richten ons als Raad van Toezicht (RvT) integraal op de missie, kernwaarden, strategie, kwaliteit alsmede het bestuur en het beleid en van Xpect013 kinderopvang en primair onderwijs. Het toezicht heeft betrekking op zowel de opvang als op het onderwijs. Daarnaast richten we ons op de algemene gang van zaken van Xpect013 als organisatie. Wij houden zodoende ook toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het bestuur en staan het bestuur daarbij met raad terzijde. We stellen steeds het algemeen maatschappelijk belang voorop en hebben daarbij oog voor de gehele organisatie, haar belanghouders en een effectieve samenwerking met ketenpartners.

2. Voor wie houden we toezicht?

Xpect013 is er primair voor de kinderen, leerlingen en hun ouders/verzorgers. Namens en voor hen houden we toezicht. Dat geldt ook voor de medewerkers: zij vormen het 'motorblok' -de belangrijkste kracht en voorwaarde- voor de kwaliteit van de kinderopvang en het primair onderwijs. Dat gebeurt met diverse samenwerkingspartners in een keten van voorzieningen voor de jeugd. Wij houden in de gaten of die samenwerking vanuit Xpect013 goed verloopt.

We onderhouden zoveel mogelijk direct contact met (een vertegenwoordiging van) alle belanghebbenden. Om een goed beeld te kunnen krijgen hoe het gaat met Xpect013, zijn we als RvT namelijk geïnteresseerd in de opvattingen en ervaringen van deze interne en externe stakeholders. Zo voeren we regelmatig overleg met de medezeggenschap om voeling te houden met wat er leeft, we kunnen ons dan tevens een beeld vormen van het functioneren van de medezeggenschap bij de verschillende geledingen van Xpect013 -zoals (het Presidium van) de GMR en de OR- en hun contact met het bestuur.

3. Onze visie op toezicht

Positieve verwachtingen als uitgangspunt

Centraal in ons toezicht staat het algemeen maatschappelijk belang van goede kinderopvang en goed onderwijs. Daarom is er veel aandacht voor de pedagogische en onderwijskundige aspecten in het werk van Xpect013. De term 'expect' in Xpect013 geeft al aan dat het stellen van positieve verwachtingen ('expectations') een belangrijke rol vervult in de opvoedkundige relatie, zodat: alle kinderen van 0 tot 13 jaar optimale kansen aangeboden krijgen en zij actief worden uitgedaagd passend bij hun belevingswereld. Zodoende kan hun zelfvertrouwen groeien, een belangrijke voorwaarde voor hun ontwikkelings- en leerproces. Kortom, een pedagogisch klimaat van vertrouwen en hoge verwachtingen, als een 'wenkend perspectief', een open blik naar een toekomst vol mogelijkheden. Dat vooruitzicht motiveert en biedt steun opdat ieder kind veilig, gezond, gelukkig en kansrijk kan opgroeien met aandacht voor persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie. Dat begint al bij de zorg voor fysieke en sociale veiligheid in de kinderopvang en breidt zich uit naar de ontwikkeling van het leervermogen, kennis en (basis)vaardigheden die bijdragen aan de kwalificatiefunctie van het onderwijs.

We worden als Raad geïnformeerd hoe diverse pedagogische en onderwijskundige concepten worden gegenereerd (uitgeprobeerd en geselecteerd) passend bij de betreffende doelgroepen en situaties van Xpect013. Het gaat ons om méér dan toezien op het toepassen van (uitvoerings)regels van het overheidsbeleid, maar eerder om een goede vorm vinden voor verantwoord maatschappelijk ondernemerschap: betrokken, creatief en innovatief.

Daarbij laat de Raad zich inspireren door actuele pedagogische inzichten en wat wereldwijd afgelopen eeuw in algemene zin is vastgelegd aan universele rechten van (jonge) mensen. Denk aan wat hierover in de VN-verdragen over de *Rechten van het Kind*, de *Universele Verklaring van de Rechten van de Mens* is opgenomen. Die benadrukken dat jonge mensen zich gekend en begrepen moeten voelen in hun persoonlijke ontwikkeling, gesterkt in ieders fundamentele vrijheid en geïnspireerd tot verdraagzame, goed geïnformeerde en actieve burgers. In de loop van de tijd is de invulling van deze algemene opvattingen door de meer recente situatie in de wereld verder ingekleurd. Zo behelzen *The Global Goals* (2015) concrete en duurzame ontwikkelingsdoelen met het onderwijs als 'de sleutel tot een duurzame toekomst'. De genoemde verdragen hebben ook in de eerdere toezichtvisie van Xpect Primair een belangrijke rol vervuld. We zien dit vertaald in de ambities van Xpect013. Ook die zijn gericht op een duurzame en hoopvolle verbinding met de omgeving en de samenleving.

Verbinding met stakeholders: inclusief strategisch partnerschap

Wij hechten aan een goede samenwerking. Onze scholen en kinderopvanglocaties zijn er om de positieve verwachtingen (helpen) waar te maken, niet alléén, maar samen met ouders/verzorgenden en relevante organisaties in de omgeving van het kind. Daaraan draagt Xpect013 bij door in de kinderopvang en het primair onderwijs een prettige, veilige en duurzame leer- en ontwikkelomgeving te bieden waarin elk kind zich optimaal kan ontplooien. Van de medewerkers van de kinderopvang, de leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel op de verschillende basisscholen van Xpect013 wordt veel verwacht, zij spelen immers een belangrijke rol: zij enthousiasmeren, inspireren en werken samen met collega's aan de kwaliteit van zorg, veiligheid en onderwijs. Dat vraagt zowel om interne als externe samenwerking, met name in de lokale verbinding met anderen die er voor de kinderen toe doen: ouders/verzorgers en andere partners in de buurt, de wijk of breder in of buiten de stad Tilburg (zoals het Samenwerkingsverband Plein013).

De positieve verwachtingen van Xpect013 zijn gebaseerd op de kracht van verbinding en vormen voor ons de basis voor onze eigen betrokkenheid als toezichthouders bij de organisatie en het vertrouwen in het bestuur en de medewerkers van Xpect013. Toezicht sluit zodoende aan bij de missie en ambities volgens het strategisch beleid van Xpect013. Sterker nog, als toezichthouder zijn we aan de voorkant betrokken bij het ontwikkelen van die strategie samen met bestuur en stakeholders. We spreken van inclusief strategisch partnerschap om onze verbindende rol te benadrukken met de maatschappelijke actoren en hun belangen in de context van Xpect013. Bij een dergelijke inclusieve benadering ligt de nadruk op een vroegtijdige betrokkenheid van het toezicht samen met externe stakeholders om in een open dialoog de verschillende benaderingen en inzichten vanuit ieders eigen professie en ervaring zo goed mogelijk te benutten. Het strategisch debat kan erdoor worden verrijkt. De uiteenlopende, veelal gefragmenteerde vragen uit de samenleving vergen immers duidelijke keuzes, prioritering en samenhang. Vanuit het ontstane gezamenlijke referentiekader kan er meer draagvlak en vertrouwen worden gecreëerd en ruimte ontstaan voor innovaties die Xpect013 als maatschappelijke onderneming betekenisvoller maken voor betrokkenen en omgeving. Van Xpect013 wordt immers verwacht dat het zelf voldoende 'corporate citizenship' toont, dat wil zeggen vanuit een sociaal gevoel voor de omgeving gewetensvol weet in te spelen op de belangen van de betrokkenen. Dat is waarop wij dicht op de lokale organisatie en situatie toezicht houden.

Decentraal toezicht, complementair aan het centraal toezicht van de overheid

Ons toezicht is decentraal en staat vooral ten dienste van de lokale samenleving. Kinderopvang en primair onderwijs zijn immers geen exclusief beleidsinstrument van de minister, ook niet als zij bekostigd (gaan) worden van overheidswege. Dat vraagt soms om een bewuste keuze tussen de aandacht die vanuit het ministerie (OCW) wordt gevraagd voor een groot aantal landelijke thema's en de wensen en behoeften die lokaal spelen waarin andere accenten kunnen gelden. Wij bewaken vanuit het interne toezicht dat die keuzes weloverwogen worden gemaakt door het bestuur, ook dilemma's worden tijdig met ons gedeeld. Op deze manier kan er gezamenlijk 'aan de voorkant' een goede (risico)afweging plaatsvinden die mogelijk tot (her)prioritering van met name strategische uitgangspunten leidt. Hierdoor gesteund kan het bestuur zijn aanpak nader bepalen en -waar nodig - zich gesterkt weten in de interne en externe verantwoording. Waar wenselijk ondersteunen we het bestuur in het externe netwerk om de nodige veranderingen te helpen realiseren. Zodoende fungeert het decentrale, interne toezicht van de RvT als complementair aan het centrale, externe toezicht van de Inspectie van het Onderwijs, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid en legitimiteit. Naast de accentverschillen tussen centraal en decentraal toezicht, staat bij beiden de kwaliteit van goede opvang en goed onderwijs voorop. Zo hecht het interne toezicht (ook) aan een goede borging van de kwaliteit en continuïteit van opvang en onderwijs. Dit geldt zowel de pedagogische als de onderwijskundige kwaliteit. Die combinatie biedt immers de mogelijkheid gelijke kansen te bieden aan alle kinderen om hun weg te kunnen vinden in de samenleving van morgen.

We bewaken de effectiviteit van opvang en onderwijs en de strategische kansen die er liggen in de samenwerking tussen de sectoren. Door de fusie van basisonderwijs- en kinderopvangorganisatie zijn er bijvoorbeeld meer mogelijkheden stapsgewijs en doelgericht te werken aan een doorgaande ontwikkelingslijn van kinderen in de meest brede zin: vanaf de opvang van de allerjongsten tot en met de aansluiting op het voortgezet onderwijs.

De RvT wordt graag tijdig en adequaat geïnformeerd over de verworven kennis en vaardigheden zoals die onder andere blijken uit de onderwijsresultaten. Dat geldt ook voor de bedrijfsvoering inclusief personele en financiële ontwikkelingen van de organisatie, die vormen immers de nodige randvoorwaarden om de genoemde kwaliteit in de toekomst te helpen waarborgen.

4. Onze taken als Raad van Toezicht

Als toezichthouder hebben we de volgende primaire taken:

- a. Fungeren als partner van het bestuur in de strategische beleidsontwikkeling. Dit doen we zoveel mogelijk in verbinding met in- en externe stakeholders om de inclusiviteit van alle betrokkenen te bevorderen. Zodoende kan er 'aan de voorkant' in dialoog tussen bestuur en toezicht gezamenlijk een evenwichtige afweging plaatsvinden van de relevante maatschappelijke waarden/belangen in relatie tot de kansen of risico's die zich voordoen. Anders gezegd: samen met het bestuur de strategische uitgangspunten verkennen met het oog op de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. Dit impliceert tevens een actieve netwerkrol van de RvT. Kennis en contacten delen inclusief elkaars netwerken helpt om inclusief strategisch partnerschap ook praktisch gestalte te geven.
- b. Optreden als klankbord voor het bestuur. We doen dat bijvoorbeeld bij dilemma's rond operationele zaken door het stellen van vragen of het geven van advies op verzoek van het bestuur of op ons eigen initiatief. Een dergelijk advies is niet bindend. Bij een dringend of zwaarwegend advies vragen we het bestuur hierover expliciet een standpunt in te nemen en ons daarover te informeren. Het bestuur kan ons altijd als klankbord gebruiken door zelf bepaalde casuïstiek voor te leggen.

c. Houden van toezicht op wat volgens de statuten en wet- en regelgeving tot onze taken behoort, inclusief wat we formeel dienen goed te keuren of vast te stellen. Vanuit deze toezichthoudende rol kunnen wij juist wél directe aanwijzingen geven.

d. Vervullen van de werkgeversrol. Dit houdt onder meer in het benoemen, beoordelen en ontslaan van de bestuursleden. Wij borgen tevens dat de bestuurlijke kwaliteitszorg van onderwijs en opvang goed belegd is in het bestuur. We beoordelen zowel het gezamenlijk als het persoonlijk functioneren van (de leden van) het bestuur aan de hand van onder andere de bestuurlijke zelfevaluatie, de input van stakeholders en het vastgestelde profiel voor de individuele bestuurder. .

Deze vier taken hangen vanzelfsprekend met elkaar samen en versterken elkaar.

5. Onze manier van werken

Onze werkwijze kenmerkt zich door de volgende zes uitgangspunten.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid (1)

Toezichthouden is een maatschappelijke opdracht. Dat vraagt om afstemming met het bestuur. Wij zijn betrokken maar wel op gepaste afstand, want besturen en toezichthouden vormen verschillende rollen. Het toezicht beziet en bewaakt, het bestuur bestuurt en bepaalt. We geven daarom enerzijds ruimte aan het bestuur, anderzijds verwachten we niet alleen achteraf te worden geïnformeerd door het bestuur. We willen met name op strategisch niveau vooraf betrokken worden. Wanneer nodig aarzelen we niet om dichterbij het bestuur en de organisatie te zitten. We zijn immers actief geëngageerd en niet afwachtend, maar blijven wel bewust van onze toezichtsrol.

Verwacht mag worden dat goed toezicht en goed bestuur elkaar aanvullen. Goed toezicht houden begint met een actuele toezichtvisie gevolgd door een goede informatievoorziening vanuit de bestuurder of derden. De RvT kan ook zelfstandig informatie ophalen bij belanghouders.

Integriteit als grondhouding, inclusief authenticiteit, solidariteit, vertrouwen en transparantie (2)

Verwacht mag worden dat toezichthouders zorgvuldig, betrouwbaar en integer handelen in het belang van het doel van de organisatie. Bij nevenfuncties letten we op mogelijke risico's van belangenverstrengeling. We bespreken het thema integriteit met het bestuur en het medezeggenschapsorgaan.

Als toezichthouders dienen we authentiek, onafhankelijk en kritisch input te leveren om vervolgens in dialoog met de overige leden van de RvT te streven naar consensus. Met het gezamenlijke standpunt treedt de RvT naar buiten.

Diversiteit en sociale solidariteit staan hoog in het vaandel bij Xpect013; we voelen ons dan ook deel van het collectief. We benutten ieders kwaliteiten en talenten. We streven naar openheid met respect voor ieders privacy en respecteren dat ieder verschillend mag zijn. We stellen onszelf kwetsbaar op en leren elkaar daardoor beter kennen. Hierdoor weten wij wat we van elkaar mogen verwachten.

Uitgangspunt bij het toezicht is werken vanuit vertrouwen. Dat is een actief proces; door vertrouwen te geven bouw je een goede verstandhouding op waarin ook ruimte en waardering is voor kritiek en andere denkbeelden. Die samenwerking is gebaat bij een open aanspreekcultuur. Bestuur en toezicht zijn daarbij vooral gericht op strategische samenwerking aan de voorkant van de beleidsontwikkeling. We zorgen voor een goede balans tussen vertrouwen en het afleggen van rekenschap. Vanuit betrokkenheid willen we kunnen toetsen of ons vertrouwen terecht is. Dit betekent dat we toezicht

op hoofdlijnen houden als het kan, maar ook toezicht op detailniveau houden als het moet. De mate van toezicht en de intensiteit hangt af van het onderwerp en verschilt per situatie.

De besprekingen binnen de RvT (inclusief de notulen) zijn vertrouwelijk, maar we zijn transparant, benaderbaar en aanspreekbaar over de manier waarop we toezicht houden. Zo wordt onze toezichtvisie gepubliceerd op de website van Xpect013 en opgenomen in het toezichtdeel van het jaarverslag. In de verantwoording gaan we dilemma's die hebben gespeeld niet uit de weg.

De kracht van verbinding, in- en extern (3)

In Tilburg wordt de samenwerking tussen sectoren bevorderd door de bestuurlijke fusies tussen basisonderwijs en kinderopvang. We bezoeken met enige regelmaat de opvang- en onderwijslocaties om een beeld te krijgen wat er speelt in de omgeving, en voeren gesprekken met medewerkers van het bestuurskantoor wat de verwachtingen zijn en de mogelijkheden. We staan als toezichthouders met veel belangstelling open voor signalen van binnen en van buiten de organisatie.

Door de nadruk te leggen op de lokale context kan het toezicht zijn decentrale rol duidelijk(er) legitimeren en waar maken. Het is primair aan het bestuur om ons daarbij te betrekken, bijvoorbeeld informatief of in samenspraak met medewerkers, ouders/verzorgers, de medezeggenschap of het Samenwerkingsverband (Plein013). Relevante informatie van (contact met) de gemeente, het vervolgonderwijs en andere (welzijns/cultuur/maatschappelijke) instanties/voorzieningen voor de jeugd is aanvullend en kan ons inzicht waar nodig verdiepen. Het gaat er voor ons om de maatschappelijke dynamiek rondom de dienstverlening van Xpect013 goed in beeld te hebben.

De wijze waarop de RvT verbinding kan leggen met het lokale netwerk (inclusief de sociale kaart waarmee Xpect013 samenwerkt), wordt in beginsel afgestemd met het bestuur. De RvT heeft echter ook een zelfstandige verantwoordelijkheid hierin.

In control zijn (4)

Om in control te zijn is een instrumenteel kader nodig om richting te geven aan de organisatie. Als RvT bewaken we dit. We zien dat ook in businessmodellen steeds meer maatschappelijke aandacht wordt gevraagd voor een grotere diversiteit aan belangen, een 'meervoudige waardencreatie': inclusief het zorgen voor elkaar, het creëren van veiligheid (sociale waarden) of het beschermen van de natuur (ecologische waarden). Vanuit het bedrijfsperspectief willen we daarom niet alleen focussen op het voldoen aan wet- en regelgeving om in control te zijn. Onze maatschappelijke taak is immers niet per se het toezien op het uitvoeren van het beleid van de overheid, maar het min of meer zelfstandig vervullen van een maatschappelijke opdracht op basis van een publiek debat met lokale belanghouders, reden om in het licht van nieuwe kansen (en risico's) de kwaliteit en de continuïteit van Xpect013 al in een vroeg stadium te bespreken met het bestuur. Zo kunnen we bewaken dat 'creativiteit' (ondernemerschap) en 'beheersing' (control) in evenwicht zijn. Voor een organisatie als Xpect013 betekent dat balanceren tussen innovatief maatschappelijk verantwoordelijkheid nemen en het goed in de hand houden van de interne organisatie. We hebben daarbij oog voor hard en soft controls. We bewaken niet alleen dat de organisatie voldoet aan de beheersmatige kaders met betrekking tot de financiën, wetgeving en resultaten, maar ook dat de organisatie zich (verder) vernieuwt door alert te zijn op wat zich aan kansen en risico's voordoet in de omgeving en door te leren van de opgedane ervaring. Opvoeden en onderwijzen is immers geen enkelvoudig, lineair 'productieachtig' proces, maar richt zich als maatschappelijke onderneming op 'de kracht van verbinding'. Ook in bedrijfsmatige termen zijn er uiteenlopende doelen van belang als gevolg van een samenspel van verwachtingen en culturele aspecten in een lokale 'community' van interne professionals en externe stakeholders. Kortom, meervoudige waardencreatie door betrokken

en weldenkende mensen die samen beseffen wat 'de bedoeling' is. Zo hecht de Rvt eraan dat de eigen identiteit en kernwaarden van Xpect013 motiverend, bezielend en bindend werken op de medewerkers en de onderlinge samenwerking. Tegelijk vraagt dit om een strategische vertaling van missie en kernwaarden naar duidelijke beleidsdoelen (op hoofdlijnen) in overleg met de relevante samenwerkingspartners. Dat biedt scholen en opvanglocaties een kader om het beleid verder te concretiseren naar wat in hun situatie nodig en mogelijk is.

Bij het toezicht gaan we ervan uit dat deze doelen of doelstellingen planmatig en concreet worden uitgewerkt in een beleids- en/of kwaliteitscyclus waarvoor draagvlak is bij de diverse geledingen. Dit cyclisch karakter zal het lerend en creatief-ondernemend vermogen van Xpect013 verder versterken.

Formele goedkeuring en verantwoording (5)

Het College van Bestuur vraagt aan de RvT als toezichthoudend orgaan formele goedkeuring te geven aan een aantal (in de Statuten nader genoemde) besluiten, zoals onder andere de vaststelling van de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag en het strategische beleidsplan. Aangezien we als toezichthouders aan de voorkant van de beleidsontwikkeling betrokken zijn, verwachten wij dat er bij de formele goedkeuring van (ingrijpende) besluiten en vaststelling van de jaarstukken geen (problematische) verrassingen opduiken.

Als RvT leggen we verantwoording af door middel van het eigen jaarverslag dat op de website wordt gepubliceerd als onderdeel van het bestuursverslag. In de verantwoording gaan we dilemma's die hebben gespeeld niet uit de weg.

Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen (6)

Professionaliteit is een kernwaarde voor toezichthouders. Oog voor de nodige expertise en kennis van de sector(en) begint bij de profielschets voor de werving en selectie van toezichthouders. Deze dient tevens als referentiekader bij de besluitvorming over herbenoeming na vier jaar van elk lid van de RvT. Na een inwerkprogramma bij aantreden zal ieder zijn of haar expertise dienen bij te houden of verder uit te breiden waar de ontwikkeling van de organisatie daartoe aanleiding geeft. Dat kan bijvoorbeeld door cursussen van de brancheorganisatie voor toezichthouders in de kinderopvang en het onderwijs.

De RvT heeft verschillende eigen rollen, die zich afzonderlijk of tegelijk kunnen voordoen afhankelijk van onderwerp en situatie. Zoals de werkgeversrol ten opzichte van het bestuur of de controlerende dan wel klankbordrol waar het om financiën of strategie gaat. Het is van belang om ons van die verschillende rollen bewust te zijn en daarover helder te communiceren met elkaar en het bestuur. Zo willen we -als individuele leden én als team- effectief en efficiënt functioneren. Daarom spreken we elkaar aan en geven we elkaar feedback, zodat we van elkaar kunnen leren. Als RvT-leden tonen we ieder de nodige rolvastheid. Een toezichthouder behoort zich niet op te stellen als een bestuurder. Een belangrijk instrument om deze professionaliteit te bewaken is de jaarlijkse zelfevaluatie: een reflectie op het eigen handelen en dat van de andere leden van de raad. Ten minste eenmaal per vier jaar gebeurt dit onder een onafhankelijke externe begeleider, al dan niet afgewisseld of gecombineerd met een collegiale visitatie. We vragen daarbij ook feedback van het bestuur.

De hier geschetste manier van werken sluit aan bij de principes uit de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK (2021) en de kernwaarden van Xpect013 kinderopvang en primair onderwijs.