

Reglement en toezichtkader Raad van Toezicht ROC van Twente

*Hengelo, 25 juni 2020 (goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 25 juni 2020)
Update d.d. 18 december 2024 (goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 18 december 2024)
Geactualiseerd d.d. 8 februari 2026 (goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 8 april 2026)*

Inhoudsopgave

Reglement Raad van Toezicht

1	Inleiding.....	3
2	Principes en uitgangspunten	3
3	Taken en werkwijze	3
4	Samenstelling	4
5	Werving voorzitter en leden Raad van Toezicht.....	5
6	Herbenoeming voorzitter en leden Raad van Toezicht	5
7	Schorsing, ontslag, defungeren en ontstentenis leden Raad van Toezicht	5
8	Jaaragenda	6
9	Informatievoorziening	7
10	Commissies	7
11	Externe accountant	9
12	Klokkenluidersregeling.....	9
13	Tegenstrijdige belangen	9
14	(Criteria) nevenfuncties Raad van Toezicht	10
15	(Criteria) nevenfuncties College van Bestuur	10
16	Evaluatie Raad van Toezicht	11
17	Evaluatie College van Bestuur.....	11
18	Voorzitter.....	12
19	Geheimhouding.....	12
20	Jaarverslag	12
21	Overige zaken.....	12
22	Onvoorziene gevallen	13

Toezihtkader

23	Inleiding.....	14
24	Kader van toezicht	14
25	Visie op toezicht.....	14
26	Rollen van de Raad van Toezicht.....	15
27	Kernaspecten van het toezicht	16
28	Prestatiekaart.....	17
29	Informatie	18
30	Samenstelling en werkwijze.....	18
31	Zelfevaluatie en scholing	19

Reglement Raad van Toezicht

1 Inleiding

1. Dit reglement is vastgesteld binnen de kaders van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB), de statuten van de Stichting, de 'Branchecode goed bestuur mbo' en het bestuursreglement van de stichting. Het vormt een nadere uitwerking van deze bepalingen, zonder daarvan af te wijken. De uitwerking heeft betrekking op de werkwijze, de verantwoordelijkheden en de wijze van toezichthouden van de Raad van Toezicht.
2. De bepalingen in dit reglement zijn ondergeschikt aan wet- en regelgeving die op ROC van Twente van toepassing zijn.

2 Principes en uitgangspunten

Een code met regels gaat pas leven als de afspraken daarin concreet zichtbaar zijn in gedrag en attitude van (bestuurders en) toezichthouders. In de landelijke branchecode zijn deze minder tastbare zaken uitgewerkt in principes en uitgangspunten. De Raad van Toezicht (en het College van Bestuur) hebben zich gecommitteerd aan de landelijke code en volgen deze.

3 Taken en werkwijze

1. De Raad van Toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de instelling, in het bijzonder op het College van Bestuur, en houdt daarbij rekening met het instellingsbelang en het publieke belang. De toezichthoudende taak richt zich met name op (de uitvoering van) het strategisch meerjarenplan, de bestuurskwaliteit, de financiële en bedrijfseconomische situatie, de (innovatieve) kwaliteit van het onderwijs, personele en juridische zaken en het interne risicomanagement. De Raad van Toezicht is daarnaast werkgever van de leden van het College van Bestuur, staat het College van Bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord voor het College van Bestuur.
2. De Raad van Toezicht:
 - a. hanteert een toezichtkader voor het eigen toezicht,
 - b. stelt de eventuele contractduur en arbeidsvoorwaarden van de leden van het College van Bestuur vast met inachtneming van de Wet Normering Topinkomens en de bezoldigingsklassen uit de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren;
 - c. betreft conform vigerende wetgeving de medezeggenschap bij benoeming en ontslag van de leden van het College van Bestuur;
 - d. stelt zich actief op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie.
 - e. voorziet, door een lid van de Raad van Toezicht dat alsdan tijdelijk terugtreedt uit de raad, in het bestuur van de instelling bij ontstentenis of ontslag van alle leden van het College van Bestuur en zorgt zo spoedig mogelijk voor de aanstelling van een nieuw College van Bestuur;
 - f. benoemt, schorst en ontslaat transparant de leden van de Raad van Toezicht, stelt de zittingsduur en het rooster van aftreden vast en bewaakt dat leden van de Raad van Toezicht niet langer dan twee periodes van vier jaar zitting hebben in de Raad van Toezicht;
 - g. stelt transparant de honorering van de leden van de Raad van Toezicht vast en volgt daarbij bij de Wet Normering Topinkomens;

- h. vermeldt jaarlijks de honorering van de leden van de Raad van Toezicht in het jaardocument;
 - i. ziet erop toe dat het College van Bestuur zijn verantwoordelijkheid voor de dialoog met externe belanghebbenden vervult.
- 3. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de directeur van de Dienst Financiën, Studentenadministratie & Control (hierna: directeur FS&C) in voldoende onafhankelijkheid zijn eigenstandige rol richting de Raad van Toezicht kan vervullen. De directeur FS&C, die een belangrijke rol speelt in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, maar heeft een eigenstandige verantwoordelijkheid tegenover de Raad van Toezicht. De werkgeversrol ten opzichte van de directeur FS&C wordt vervuld door het College van Bestuur.

4 Samenstelling

- 1. Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd conform het bepaalde in de statuten.
- 2. Leden van de Raad van Toezicht kunnen niet zijn:
 - a. leden van het College van Bestuur gedurende de afgelopen 5 jaar;
 - b. werknemers gedurende de afgelopen 5 jaar;
 - c. iemand die in de afgelopen 3 jaar belangrijke zakelijke relaties heeft gehad met ROC van Twente.
- 3. Bij de samenstelling van de Raad wordt gelet op gebleken deskundigheid en ervaring op de volgende terreinen: onderwijs en innovatie, bestuur en organisatie, financiën, bedrijfseconomie, informatietechnologie, personeelszaken en juridische zaken. Daarnaast wordt gestreefd naar een diverse samenstelling:
 - a. enige spreiding van leeftijdsgroepen;
 - b. aanwezigheid van mannen en vrouwen;
 - c. regionale betrokkenheid en een netwerk in Oost-Nederland, maar niet perse komend uit het directe werkgebied;
 - d. aanwezigheid van diverse multiculturele achtergronden;
 - e. diversiteit qua 'temperament' en invalshoeken.
- 4. De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden vast dat zodanig is samengesteld dat enerzijds regelmatig fris bloed kan worden aangetrokken en anderzijds continuïteit wordt gewaarborgd.
- 5. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding, welke door de Raad van Toezicht wordt vastgesteld. De vergoeding is gekoppeld aan de zwaarte van de functie en houdt rekening met de maatschappelijke normen en waarden. De beloning is in overeenstemming met de sectorbrede regeling. De Raad van Toezicht kan -met inachtneming van de wettelijke kaders daaromtrent- om gegronde redenen hiervan afwijken. De vergoeding is niet gekoppeld aan de prestaties van ROC van Twente.
- 6. De voorzitter van de Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het creëren van de nodige voorwaarden voor het adequaat functioneren van de Raad van Toezicht en is daarvoor het primaire aanspreekpunt.
- 7. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door een secretaris. De werkgeversrol wordt ingevuld door het College van Bestuur.

5 Werving voorzitter en leden Raad van Toezicht

1. Werving en selectie van de voorzitter van de Raad van Toezicht dan wel een lid van de Raad van Toezicht vindt plaats op basis van een door de Raad van Toezicht vast te stellen profiel;
2. Er wordt bij iedere vacature gewerkt met een vooraf opgestelde en openbaar gemaakte profielschets. De medezeggenschap wordt hierbij volgens vigerende wetgeving betrokken. Deze profielschets wordt voor advies voorgelegd aan het College van Bestuur.
3. Per vacature bepaalt de Raad van Toezicht op welke wijze de werving en selectie zal plaatsvinden.
4. De procedure voor werving en selectie is openbaar.
5. Ten behoeve van de werving en selectie stelt de Raad van Toezicht uit zijn midden een commissie samen.
6. Een van de leden van het College van Bestuur wordt als adviseur toegevoegd aan deze commissie.
7. De commissie adviseert de Raad van Toezicht over de te benoemen kandidaat, waarna de Raad van Toezicht besluit over de benoeming.
8. Wanneer de procedure niet leidt tot een advies voor benoeming, besluit de Raad van Toezicht op welke wijze de werving en selectie zal worden gecontinueerd.
9. Na benoeming wordt het nieuwe lid ingewerkt door een collega lid Raad van Toezicht.

6 Herbenoeming voorzitter en leden Raad van Toezicht

1. Indien de voorzitter of een lid van de Raad van Toezicht herbenoemd wenst te worden, wordt tijdig (dat wil zeggen: uiterlijk vier maanden voor expiratie van de eerste benoemingstermijn) een herbenoemingsgesprek met hem/haar gevoerd. Het herbenoemingsgesprek met de voorzitter wordt gevoerd door de vicevoorzitter samen met het langstzittende lid van de Raad van Toezicht. In dat gesprek wordt in ieder geval ingebracht:
 - a. de wijze waarop de voorzitter zijn/haar functie vervult;
 - b. de resultaten van de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht, de eventuele verbeteracties die naar aanleiding daarvan zijn uitgevoerd, de resultaten daarvan en de rol van de voorzitter daarbij.'
2. Het herbenoemingsgesprek met een lid wordt gevoerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht. In dit gesprek worden in ieder geval de resultaten van de jaarlijkse zelfevaluatie ten aanzien van het desbetreffende lid aan de orde gesteld.
3. Na een herbenoemingsgesprek kan de aftredende voorzitter dan wel het aftredend lid te kennen geven voor herbenoeming in aanmerking te willen komen.
4. De Raad van Toezicht besluit daarna over herbenoeming.
5. In het geval de herbenoeming het lid van de Raad van Toezicht betreft dat is benoemd op voordracht van de OR en dit lid aangeeft voor herbenoeming in aanmerking te willen komen, meldt de voorzitter van Raad van Toezicht het besluit van de raad met betrekking tot de herbenoeming aan de voorzitter van de OR.

7 Schorsing, ontslag, defungeren en ontstentenis leden Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht kan een lid van de Raad van Toezicht schorsen of ontslaan:
 - a. indien hij niet naar behoren functioneert;
 - b. in alle gevallen wegens gedragingen waardoor de goede naam of belangen van ROC van Twente worden geschaad.

2. Voor een besluit tot schorsing of ontslag gelden de hiervoor in de statuten vermelde vereisten.
3. Een lid van de Raad van Toezicht dat dreigt te worden geschorst, wordt in de gelegenheid gesteld zich in de vergadering van de Raad van Toezicht te verantwoorden en zich daarbij door een raadsman te laten bijstaan.
4. Indien een lid van de Raad van Toezicht is geschorst, dient de Raad van Toezicht binnen drie maanden na ingang van de schorsing te besluiten tot ontslag van het lid dan wel tot opheffing of handhaving van de schorsing. Bij gebreke van een besluit als bedoeld in de vorige zin, vervalt de schorsing. Een besluit tot handhaving van de schorsing kan slechts eenmaal worden genomen en de schorsing kan daarbij ten hoogste worden gehandhaafd voor drie maanden, ingaande op de dag waarop de Raad van Toezicht het besluit tot handhaving heeft genomen.
5. Een besluit tot ontslag wordt niet genomen dan nadat het lid over wiens ontslag wordt besloten vooraf de gelegenheid is geboden om te worden gehoord.
6. Behoudens het daarover gestelde in de statuten defungeert een lid van de Raad van Toezicht:
 - doordat hij failliet wordt verklaard of hem surseance van betaling wordt verleend dan wel de schuldsaneringregeling natuurlijke personen -al dan niet voorlopig- op hem van toepassing wordt verklaard;
 - indien zijn vermogen (nagenoeg) geheel onder bewind wordt gesteld;
 - door zijn onder curatelestelling;
 - door zijn ontslag door de Raad van Toezicht;
 - door zijn vrijwillig of periodiek aftreden;
 - door zijn overlijden.
7. Bij ontstentenis of belet van één of meer leden van de Raad van Toezicht zijn de overige leden of is het overblijvende lid van de Raad van Toezicht bevoegd om besluiten te nemen. De Raad van Toezicht wijst bij besluit een (rechts)persoon dan wel meerdere personen aan, die ingeval van belet of ontstentenis van alle leden van de Raad van Toezicht tijdelijk de functie van lid van de Raad van Toezicht op zich neemt respectievelijk nemen en die, ingeval van ontstentenis van alle leden van de Raad van Toezicht, zo spoedig mogelijk voorziet respectievelijk voorzien in de benoeming van een voltallige Raad van Toezicht met inachtneming van deze statuten en overige reglementen van de stichting. Het besluit tot aanwijzing van een (rechts)persoon of meerdere personen, als bedoeld in de vorige volzin, blijft geldig totdat de Raad van Toezicht anders mocht hebben besloten. De door de Raad van Toezicht aan te wijzen persoon dan wel personen dient respectievelijk dienen te voldoen aan de eisen die de statuten en overige reglementen stellen aan leden van de Raad van Toezicht.

8 Jaaragenda

1. De Raad van Toezicht komt ten minste vier keer per jaar bijeen met het College van Bestuur. Voorafgaand aan de vergaderingen met het College van Bestuur vindt een overleg met alleen de leden van de Raad van Toezicht plaats. De agendavorming voor deze vergaderingen geschiedt door de voorzitter van de Raad van Toezicht en in afstemming met (de voorzitter van) het College van Bestuur. De voorbereiding en organisatie van de vergaderingen ligt bij het College van Bestuur.
2. Vergaderingen worden voorts gehouden wanneer de voorzitter van de Raad van Toezicht dit nodig acht of indien tenminste twee leden of het College van Bestuur daartoe schriftelijk en onder opgave van de onderwerpen aan de voorzitter het verzoek richten. Indien de vergadering niet binnen drie weken wordt gehouden, zijn de verzoekers bevoegd zelf een vergadering bijeen te roepen mits de vereiste formaliteiten daarbij in acht worden genomen.
3. Daarnaast worden de volgende bijeenkomsten en overleggen in het jaarrooster opgenomen.
 - Een keer per jaar een werkbezoek aan een van de Colleges
 - Een keer per jaar overleg voorzitters Raad van Toezicht, College van Bestuur, OR en CSR
 - Twee keer per jaar een overleg met de OR

- Twee keer per jaar een overleg met de CSR
- Tenminste een studiedag(deel)

9 Informatievoorziening

1. De Raad van Toezicht heeft het recht om van het College van Bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die hij nodig heeft om zijn toezichttaak goed uit te kunnen oefenen. Indien de Raad van Toezicht dat nodig acht, kan hij informatie inwinnen van externe adviseurs van de instelling. De instelling stelt daartoe de nodige middelen beschikbaar.
2. De Raad van Toezicht ontvangt gevraagd en ongevraagd alle informatie die voor de uitvoering van zijn taak van belang is. Alle leden van de Raad van Toezicht ontvangen in dat kader te allen tijde de volgende informatie. Deze opsomming is niet limitatief.
 - a. Het e-Bulletin (doelgroep: medewerkers ROC van Twente)
 - b. Besluitenlijsten College van Bestuur
 - c. Bestuursrapportages (drie maal per jaar)
 - d. Inspectie- en auditrapporten.

10 Commissies

1. De Raad van Toezicht heeft ten minste de volgende vaste commissies:
 - a. Auditcommissie;
 - b. Remuneratiecommissie;
 - c. Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg.
2. De Raad van Toezicht stelt uit zijn midden commissies in, die de taak hebben de besluitvorming van de Raad van Toezicht over bepaalde onderwerpen voor te bereiden:
 - Remuneratiecommissie:

De Remuneratiecommissie richt zich onder meer op de rol van werkgever voor de leden van het College van Bestuur. Dit omvat de jaarlijkse evaluatie en beoordeling van het functioneren van de leden en ook het beloningsbeleid. Rechtspositionele consequenties die daaruit voortvloeien, worden ter besluitvorming voorgelegd aan de voltallige Raad van Toezicht. Ze schenkt aandacht aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de bestuurders en bepaalt het opleidingskader en -budget. De commissie stelt een procedure voor aan de Raad van Toezicht die wordt gevolgd bij de evaluatie en beoordeling van de leden van het College van Bestuur. De commissie is ook verantwoordelijk voor het proces van werving en selectie van nieuwe bestuurders alsmede het opstellen van het functieprofiel. De commissie ziet toe op de wijze waarop het bestuur haar werkgeversrol vervult. Onderwerpen die hier van belang zijn, zijn onder meer: strategisch HR-beleid, successie en opvolging management en sleutelfuncties, (sociale) veiligheid, functioneren medezeggenschap en medewerkers-tevredenheid. Jaarverslagen van de klachtencommissie en de vertrouwenspersonen alsmede de arbo-arts worden met de commissie gedeeld. De commissie heeft ook een aantal voorbereidende taken voor de gehele Raad van Toezicht.

Deze omvat het actualiseren van het beloningsbeleid Raad van Toezicht, monitoring governance regels bestuur en Raad van Toezicht, opleidingsbeleid Raad van Toezicht, voorbereiden jaarlijkse evaluatie Raad van Toezicht en de klasseindeling ROC van Twente (in het kader van de WNT). Aan het overleg van de Remuneratiecommissie nemen tevens deel: het College van Bestuur en de directeur van de dienst Mens & Organisatie. De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht; deze leden worden gekozen door de overige leden van de Raad van Toezicht. De leden hebben gedurende een periode van vier jaar zitting in de Commissie en kunnen eventueel worden herkozen voor een periode van vier jaar. De Remuneratiecommissie rapporteert en adviseert aan de vergadering van de Raad van Toezicht en heeft geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.

- Audit Commissie:

De Audit Commissie richt zich op financiële aangelegenheden en informatievoorziening, ICT en IBP aangelegenheden, huisvesting, werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen en naleving van aanbevelingen van de externe accountant. Namens de Raad van Toezicht voert de Audit Commissie de voorbereidende overleggen in het kader van financiële aangelegenheden ROC van Twente betreffende. Voordat documenten als de begroting, jaarrekening en bestuursrapportages worden aangeboden aan de Raad van Toezicht, worden deze behandeld in het overleg van de Audit Commissie. Aan het overleg van de Audit Commissie nemen tevens deel: het College van Bestuur en de directeur van de dienst FS&C. De Audit Commissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht; deze leden worden gekozen door de overige leden van de Raad van Toezicht. De leden hebben gedurende een periode van vier jaar zitting in de Audit Commissie en kunnen eventueel worden herkozen voor een periode van vier jaar. De Audit Commissie rapporteert en adviseert aan de vergadering van de Raad van Toezicht en heeft geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.

- Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg

De Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg richt zich op de kwaliteit van het onderwijs. De commissie ziet er op toe of de kwaliteitsdoelen van de organisatie worden gerealiseerd, of de resultaten een getrouw beeld geven van de werkelijkheid en of het onderwijskwaliteits-zorgsysteem doet wat het moet doen. In de vergaderingen van de Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg worden ook -via de bestuursrapportages- de samenvattingen van audit- en inspectierapporten behandeld. Aan het overleg van de Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg nemen tevens deel: het College van Bestuur en de directeur van de dienst Onderwijs & Kwaliteitszorg. De Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht; deze leden worden gekozen door de overige leden van de Raad van Toezicht. De leden hebben gedurende een periode van vier jaar zitting in de Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg en kunnen eventueel worden herkozen voor een periode van vier jaar. De Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg rapporteert en adviseert aan de vergadering van de Raad van Toezicht en heeft geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.

De commissies worden ondersteund door de secretaris van de Raad van Toezicht. De secretaris van de Raad van Toezicht zorgt voor verslaglegging van de commissievergaderingen. De verslagen van de commissievergaderingen worden gedeeld met de overige leden van de Raad van Toezicht.

11 Externe accountant

1. De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant.
2. De opdrachtverlening tot eventuele niet-controle werkzaamheden door de externe accountant wordt goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
3. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering(en) van de Raad van Toezicht bij, waarin wordt gesproken over de jaarrekening en de managementletter. De voorzitter van de Raad van Toezicht kan op advies van de Auditcommissie hiervan afwijken.
4. De externe accountant rapporteert zijn oordeel over het afgelopen jaar en de toekomstverwachtingen en risico's aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.
5. Om de vijf jaar vindt een gemotiveerde heroverweging van de keuze voor de accountant plaats.

12 Klokkenluidersregeling

De Raad van Toezicht draagt zorg voor een klokkenluidersregeling die het werknemers van de instelling mogelijk maakt zonder benadeling van hun belangen het College van Bestuur en/of de Raad van Toezicht te informeren wanneer sprake is van (een vermoeden van) een misstand binnen de instelling. Deze regeling is transparant en toegankelijk. De Raad van Toezicht draagt zorg voor een correcte afwikkeling als van deze regeling gebruik wordt gemaakt. De klokkenluidersregeling is via de website van ROC van Twente beschikbaar.

13 Tegenstrijdige belangen

1. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling van leden van de Raad van Toezicht die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De voorzitter van de Raad van Toezicht bewaakt dat. Verder is sprake van een verplichting om niet deel te nemen aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen.
2. Toezichthouders kunnen niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een andere onderwijsorganisatie binnen de onderwijssector MBO.
3. Toezichthouders kunnen niet tegelijkertijd de functie van lid of voorzitter bekleden van een onafhankelijke commissie of organisatie die vanuit de Rijksoverheid is ingesteld en die rechtstreeks een uitspraak doet of kan doen, dan wel een bindend advies uitbrengt of uit kan brengen over individuele mbo-instellingen of een bepaalde groep van individuele instellingen;
4. Het lid van de Raad van Toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en zijn collega-leden en verschaft alle relevante informatie. De Raad van Toezicht beslist of er sprake is van tegenstrijdig belang en hoe daarmee wordt omgegaan.
5. Een lid van de Raad van Toezicht verlaat de vergadering bij discussie en besluitvorming over een onderwerp waarbij dat lid een tegenstrijdig belang heeft.
6. Structurele belangenverstrengeling van een lid van de Raad van Toezicht is niet toegestaan. Van structurele belangenverstrengeling is sprake:
 - bij familiale of vergelijkbare relaties en bij zakelijke relaties met leden van de Raad van Toezicht, leden van het College van Bestuur of leden van het management dat rechtstreeks onder het College van Bestuur valt;
 - bij substantiële, structurele zakelijke relaties tussen de eigen organisatie en een andere rechtspersoon waar een lid van de Raad van Toezicht financiële belangen heeft en/of bestuurder of toezichthouder is. Uitgesloten zijn rechtspersonen waarin de betreffende mbo-instelling deelneemt.

14 (Criteria) nevenfuncties Raad van Toezicht

1. Relevante nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht worden openbaar gemaakt in het jaarverslag van de instelling, i.c. het onderdeel waarin de Raad van Toezicht verantwoording aflegt over zijn handelen.
2. Voor leden van de Raad van Toezicht is hun lidmaatschap van deze raad veelal een nevenactiviteit. Voorafgaand aan het benoemen van een mogelijk lid van de Raad van Toezicht wordt verkend of zijn (neven-)functie(s) mogelijk strijdig is/zijn met de belangen van ROC van Twente. Is dat niet het geval en wordt besloten tot benoeming tot lid van de Raad van Toezicht, dan:
 - dienen leden van de Raad van Toezicht te voorkomen dat ze een (neven-)functie aanvaarden die leidt tot een ongewenste belangenverstrengeling tussen het lidmaatschap van de Raad van Toezicht en een andere te aanvaarden (neven-)functie;
 - maken de leden van de Raad van Toezicht bij het mogelijk aanvaarden van een nieuwe (neven-) functie de afweging of zij voldoende tijd kunnen blijven besteden aan hun werkzaamheden als Raad van Toezicht-lid.
3. Dus een lid van de Raad van Toezicht kan een (neven-)functie aanvaarden als:
 - a. de werkzaamheden in de nevenfunctie niet concurrerend zijn met de belangen van ROC van Twente;
 - b. de werkzaamheden in de nevenfunctie geen schade toebrengen aan het aanzien van de functie in de Raad van Toezicht of aan het aanzien van ROC van Twente;
 - c. de nevenfunctie niet leidt tot een ongewenste schijn van belangenverstrengeling;
 - d. hij voldoende tijd overhoudt om zijn werkzaamheden als lid van Raad van Toezicht op adequate wijze te vervullen.
4. Om de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, aanvaardt een lid van de Raad van Toezicht geen (neven-)functie bij een andere onderwijsinstelling die zich richt op dezelfde doelgroepen als ROC van Twente.
5. Een lid van de Raad van Toezicht maakt zijn eigen afweging of hij een (neven-)functie aanvaardt. Mocht hij van oordeel zijn dat hij de functie kan aanvaarden en dat hij deze wil combineren met zijn lidmaatschap van de Raad van Toezicht van ROC van Twente, dan meldt hij de nieuwe (neven-)functie aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Als de voorzitter van de Raad van Toezicht van oordeel is dat er mogelijk toch sprake kan zijn van belangenverstrengeling dan zal hij het desbetreffende lid vragen het potentieel tegenstrijdige belang (voorzien van alle informatie) te melden in de vergadering van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht besluit of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe hiermee wordt omgegaan.

15 (Criteria) nevenfuncties College van Bestuur

1. Voor het aanvaarden van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie door een lid van het College van Bestuur wordt goedkeuring gevraagd aan de Raad van Toezicht.
2. Een lid College van Bestuur kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een andere onderwijsorganisatie binnen de onderwijssector MBO.

3. Een lid College van Bestuur kan niet tegelijkertijd de functie van lid of voorzitter bekleden van een onafhankelijke commissie of organisatie die vanuit de Rijksoverheid is ingesteld en die rechtstreeks een uitspraak doet of kan doen, dan wel een (bindend) advies uitbrengt of uit kan brengen over individuele mbo-instellingen of bepaalde groepen van individuele mbo-instellingen.
4. De relevante nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur worden in het geïntegreerd jaardocument openbaar gemaakt.
5. Nevenfuncties zijn toegestaan, tenzij:
 - a. de nevenwerkzaamheden het vervullen van de functie bij ROC van Twente belemmeren;
 - b. de nevenwerkzaamheden de belangen van ROC van Twente aantoonbaar schaden;
 - c. de nevenfunctie niet zo veel tijd kost dat dit ten koste gaat van een substantieel deel van de tijd die betrokkene beschikbaar heeft voor zijn functie in het College van Bestuur;
 - d. de werkzaamheden in de nevenfunctie niet concurrerend zijn met de belangen van ROC van Twente;
 - e. de werkzaamheden in de nevenfunctie geen schade toebrengen aan het aanzien van de functie in het College van Bestuur of aan het aanzien van ROC van Twente;
 - f. de nevenfunctie niet leidt tot een ongewenste schijn van belangenverstrengeling.
6. Een lid van het College van Bestuur maakt allereerst zijn eigen afweging of hij een betaalde of onbetaalde nevenfunctie kan aanvaarden. Mocht hij van oordeel zijn dat hij dit kan, dan vraagt hij voorafgaand aan het aanvaarden goedkeuring aan de Raad van Toezicht.

16 Evaluatie Raad van Toezicht

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen inrichting en functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden. Dat gebeurt in afwezigheid van het College van Bestuur. Het College van Bestuur geeft vooraf aan hoe het tegen het functioneren van de Raad van Toezicht aankijkt. Conclusies en afspraken worden vastgelegd in een dossier dat wordt beheerd door de secretaris van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht verantwoordt zich hierover in het geïntegreerd jaardocument.

17 Evaluatie College van Bestuur

1. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de rol van werkgever van de leden van het College van Bestuur.
2. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks de leden van het College van Bestuur en eveneens het college als team. Hij zorgt voor vastlegging van de conclusies en afspraken in een dossier dat wordt beheerd door de secretaris van de Raad van Toezicht.
3. De Remuneratiecommissie richt zich onder meer op de rol van werkgever van de leden van het College van Bestuur en het beloningsbeleid voor het College van Bestuur en voert namens de Raad van Toezicht de functionerings- en beoordelingsgesprekken met het College van Bestuur. Aan de functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen rechtspositionele consequenties worden verbonden. Eventuele besluiten of consequenties voortvloeiend uit de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden vastgesteld en bekrachtigd in de vergadering van de Raad van Toezicht.
4. Voorafgaand aan het functionerings- en beoordelingsgesprek voorzien de leden van het College van Bestuur in een zelfevaluatie.
5. Verder worden voorafgaand aan de gesprekken met het College van Bestuur door de leden van de Remuneratiecommissie korte gesprekken gevoerd met enkele directeuren en de voorzitters van de OR en de CSR.

Deze gesprekken bieden mede input voor het functionerings- en beoordelingsgesprek met het College van Bestuur. Naast directeuren, voorzitters OR en CSR wordt tweejaarlijks ook input gevraagd van een aantal externe relaties. De leden van het College van Bestuur bevragen de externe relaties over hun functioneren.

18 Voorzitter

De voorzitter van de Raad van Toezicht is onder meer belast met en direct verantwoordelijk voor:

- a. het naar behoren functioneren van de Raad van Toezicht en zijn commissies;
- b. het tijdig verstrekken van alle informatie die de leden van de Raad van Toezicht voor een goede uitoefening van hun taak nodig hebben;
- c. de vergaderingen van de Raad van Toezicht, waaronder begrepen de oproeping, de vaststelling van de agenda, de leiding en de orde van de vergaderingen, de beschikbaarheid van voldoende tijd voor beraadslaging en besluitvorming alsmede de voortgang van de besluitvorming;
- d. het initiëren van de ten minste jaarlijkse beoordeling van het functioneren van het College van Bestuur alsmede van de Raad van Toezicht;
- e. het naar behoren verlopen van de contacten van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur alsmede met de OR en de CSR;
- f. de behandeling van een melding van een vermoeden van een misstand die het functioneren van de leden van het College van Bestuur betreffen;
- g. het ontvangen van en de besluitvorming over meldingen van mogelijke tegenstrijdige belangen.

19 Geheimhouding

1. Ieder lid en oud-lid van de Raad van Toezicht zal geheimhouding betrachten betreffende alle informatie die hij in het kader van zijn lidmaatschap heeft verkregen. Dit geldt niet voor informatie:
 - die door de Stichting openbaar is gemaakt;
 - waarvan is vastgesteld dat deze informatie al bij het publiek bekend is;
 - waarvoor de Raad van Toezicht anders heeft beslist;
 - waarvan openbaarmaking verplicht is op grond van een wettelijk voorschrift of een rechterlijke uitspraak waartegen geen hogere voorziening openstaat.
2. Ieder lid en oud-lid van de Raad van Toezicht zal de hem ter beschikking gestelde informatiedragers op een zorgvuldige wijze bewaren en vernietigen.

20 Jaarverslag

1. De Raad van Toezicht doet jaarlijks verslag van zijn werkzaamheden
2. Het jaarverslag van de Raad van Toezicht wordt opgenomen in het jaardocument van de Stichting en op de website van de Stichting geplaatst.

21 Overige zaken

1. De Raad van Toezicht voorziet in de goedkeuring van het treasurystatuut.
2. Er is een bestuurders- en toezichthoudersaansprakelijkheidsverzekering.

22 **Onvoorziene gevallen**

In gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist de Raad van Toezicht.

Toezichtkader

23 Inleiding

In het toezichtkader beschrijft de Raad van Toezicht, zijn visie op toezichthouden en op welke wijze het uitvoering geeft aan zijn rol om toezicht te houden op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur en welke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd.

Een gezamenlijk beeld over de wijze waarop toezicht wordt gehouden is nodig voor het effectief functioneren van de Raad van Toezicht. Daarbij staan wet- en regelgeving waarbinnen toezicht wordt gehouden centraal, evenals de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd.

Goed Bestuur en toezichthouden is echter niet alleen in regels en kaders te vatten. Soft controls als bijvoorbeeld kernwaarden, cultuur, gedrag, bestuurlijk vermogen, leiderschap en professionaliteit zijn minstens zo belangrijk. De Raad van Toezicht is van mening dat een goede werkrelatie met het College van Bestuur van vitaal belang is. Daarin staan openheid van zaken, transparantie en respect voor ieders eigen bestuurlijke positie voorop.

24 Kader van toezicht

Het toezichtkader omvat de spelregels die de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van de toezichthoudende taak volgt. Dit kader is zowel intern als extern bepaald.

Extern toezichtskader

- Wet- en regelgeving mbo
- Code goed bestuur mbo.

Intern toezichtskader

- Statuten van de stichting ROC van Twente
- Bestuursreglement
- Reglement Raad van Toezicht
- Treasurystatuut
- Integriteitscode
- Klachtenregelingen
- Klokkenluidersregeling
- Procedure beoordeling bestuurders.

25 Visie op toezicht

De statuten van de Stichting ROC van Twente voorzien in de toezichtstructuur. Conform de 'Code goed bestuur mbo' is binnen ROC van Twente toezicht strikt gescheiden van bestuur.

Er is gekozen voor een organieke scheiding met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Het College van Bestuur bestuurt de stichting en vormt het bevoegd gezag conform de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de instelling, in het bijzonder op het College van Bestuur.

In het algemeen toetst de Raad van Toezicht of het College van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en houdt daarbij rekening met het instellingsbelang en het publieke belang. De toezichthoudende taak richt zich met name op (de uitvoering van) het strategisch meerjarenplan, de bestuurskwaliteit, de financiële en bedrijfseconomische situatie, de (innovatieve) kwaliteit van het onderwijs, personele en juridische zaken en het interne risicomanagement. Meer in het bijzonder ziet de Raad van Toezicht erop toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde en goedgekeurde beleidsplannen en beleidsuitgangspunten. De Raad van Toezicht is daarnaast werkgever van de leden van het College van Bestuur en staat het College van Bestuur met raad en daad terzijde.

Richtinggevend voor het besturen van de stichting, het intern toezicht daarop en het verantwoording afleggen daarover is het bepaalde daaromtrent in de Wet Educatie Beroepsonderwijs en de Code goed bestuur mbo.

De Raad van Toezicht heeft een viertal rollen ten opzichte van het College van Bestuur:

1. toezichthouder;
2. adviseur en klankbord (reflectie);
3. werkgever;
4. netwerkrol.

Vanuit deze rollen houdt de Raad van Toezicht bestuur en toezicht in balans. De Raad van Toezicht is daarbij niet alleen volgend, maar handelt proactief, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Concreet betekent dit: niet alleen achteraf controleren/goedkeuren maar ook vooraf sparren met het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht handelt vanuit een onafhankelijke positie en een eigen verantwoordelijkheid. Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling. Leden van de Raad van Toezicht nemen de kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie in acht en vullen vanuit deze kernwaarden hun verantwoordelijkheden in.

De Raad van Toezicht beschrijft in dit kader naast de rollen van de Raad van Toezicht de kernaspecten van toezicht.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden en legt actief verantwoording af over zijn werkwijze en functioneren aan relevante interne en externe stakeholders. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door een secretaris.

26 Rollen van de Raad van Toezicht

Toezichthoudende taak

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting en met de stichting verbonden activiteiten. De Raad richt zich daarbij naar de maatschappelijke doelstellingen van de stichting en behartigt op deze wijze het belang van de stichting en de relevante belanghebbenden zoals studenten, ouders en bedrijven en instellingen. De Raad ziet erop toe dat de activiteiten die in de stichting worden ontplooid, voldoen aan wet- en regelgeving, dan wel de statuten van de stichting en overige interne reglementen. De raad ziet eveneens toe op een goede toepassing en uitvoering van de brancheafspraken met betrekking tot governance. Een aantal besluiten van het College van Bestuur is onderworpen aan goedkeuring van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht toetst deze besluiten vanuit zijn toezichthoudende taak. De besluiten van het College van Bestuur die aan goedkeuring onderhevig zijn, staan vermeld in de statuten en het bestuursreglement Raad van Toezicht.

Het College van Bestuur draagt zorg voor een goede voorbereiding van de besluitvorming over bovenstaande onderwerpen. De Raad van Toezicht neemt de uiteindelijke goedkeuringsbesluiten.

Adviseur en klankbord

De Raad van Toezicht fungeert gevraagd, dan wel ongevraagd als adviseur en klankbord in de rol van sparring partner van het College van Bestuur. Vanuit zijn visie op toezicht stelt de Raad van Toezicht zijn ervaring, kennis en kunde ter beschikking. Advies aan het College van Bestuur kan de Raad van Toezicht als collectief orgaan uitbrengen, maar kan ook door individuele leden worden gegeven. Een advies is open van karakter. Het staat het College van Bestuur vrij hier een eigen afweging in te maken. Het College van Bestuur informeert (het lid van) de Raad van Toezicht of en hoe het advies wordt opgevolgd en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen.

Werkgeversrol

De Raad van Toezicht draagt zorg voor een goed functionerend bestuur door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt de arbeidsvoorwaarden van het College van Bestuur inclusief de honorering vast. De raad richt zich daarbij naar de zwaarte van de functie, de relevante wetgeving en de maatschappelijke waarden en normen. In het kader van het toezicht op het goede functioneren, evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks de leden van het College van Bestuur en eveneens het College als team. Dat vindt enerzijds plaats aan de hand van de overeengekomen prestatiekaart en anderzijds aan de hand van persoonlijke doelen die tussen het lid College van Bestuur en de Raad van Toezicht worden afgesproken. Het evaluatiegesprek wordt gevoerd door de Remuneratiecommissie. Voorafgaand aan het evaluatiegesprek wordt een 360 graden feedback gehouden. Daarnaast worden de leden van het College van Bestuur besproken in een vergadering buiten de aanwezigheid van het College en wordt het College van Bestuur gevraagd vooraf een zelfevaluatie op te stellen en aan te leveren.

Netwerkkrol

De Raad van Toezicht zet zijn eigen netwerk -waar zinvol- zorgvuldig en in overleg met het College van Bestuur in. Verder ziet de Raad van Toezicht het als zijn taak om erop toe te zien dat het bestuur zijn verantwoordelijkheid neemt om met externe belanghebbenden de dialoog aan te gaan.

27 Kernaspecten van het toezicht

Governance

- a. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben de formele governance-eisen uitgewerkt in statuten, het reglement Raad van Toezicht en het bestuursreglement. Deze documenten zijn openbaar gemaakt via de website ROC van Twente.
- b. In de statuten en het bestuursreglement Raad van Toezicht is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren (zoals benoeming van de accountant).
- c. De Raad van Toezicht handelt conform de governance principes en governance-eisen zoals vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs en de vigerende branchecode.
- d. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat ook het College van Bestuur in overeenstemming met de wet en branchecode handelt.

Strategie

- a. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er een helder en gefundeerd strategisch (meerjaren)beleidsplan (visiedocument) is en dat de strategie -indien nodig- aangepast wordt aan actuele ontwikkelingen.
- b. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het beleid van de organisatie en de voorstellen van het College van Bestuur voldoende gericht zijn op het realiseren van de ontwikkelde strategie.

Control

- a. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de 'code goed bestuur mbo' in acht wordt genomen.
- b. Het uitvoering geven aan de vier rollen van de Raad van Toezicht.
- c. De voortgang bewaken middels de bestuurlijke rapportages (3x per jaar) die deel uitmaken van de planning & control cyclus van de organisatie.
- d. Het indien gewenst instellen van commissies die de besluitvorming in de Raad, binnen het werkgebied van de commissie, voorbereiden.
- e. Het waarborgen van een adequate informatieverstrekking aan de Raad van Toezicht en eventueel zelf een actieve rol vervullen, gebruikmakend van de bevoegdheden van de Raad.

Soft controls

- a. Leden van de Raad van Toezicht nemen de kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie in acht.
- b. Bij het gedrag van leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij:
 - voorbeeldgedrag vertonen;
 - professioneel en ethisch verantwoord handelen;
 - oog hebben voor de menselijke maat, zowel in de organisatie en uitvoering van het onderwijs als in het personeelsbeleid en de bedrijfsvoering;
 - verantwoordelijkheid nemen voor goed (beroeps)onderwijs voor de studenten en de arbeidsmarkt;
 - instaan voor de kwaliteit van het onderwijs dat de instelling verzorgt, en er in het besturen en in het toezichthouden voor zorgen dat deze kwaliteit permanent gewaarborgd wordt en er snel kan worden ingegrepen als zaken niet goed lopen;
 - instaan voor een verantwoorde bedrijfsvoering in financiële, personele en organisatorische zin;
 - voor anderen, binnen en buiten de eigen instelling, aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag, door het creëren van een open dialogcultuur.

Afleggen van verantwoording

Het afleggen van verantwoording aangaande het toezicht vindt plaats via het bericht Raad van Toezicht in het jaarverslag van ROC van Twente

28 **Prestatiekaart**

In de prestatiekaart zijn de doelstellingen en de prestatie-indicatoren vastgelegd. Na ontvangen advies van de Raad van Toezicht, stelt het College van Bestuur de prestatiekaart vast. Over de prestatie-indicatoren legt het College van Bestuur drie maal per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De prestatiekaart is geldig voor de looptijd van de strategische koers, waarbij de jaarthema's jaarlijks kunnen worden aangepast.

29 Informatie

Om de rol van toezichthouder te kunnen uitvoeren, is een goede informatievoorziening essentieel. Dat geldt voor zowel de invulling van de formele toezichtsrol op grond van wet- en regelgeving, als voor een goede invulling van de klankbord- en werkgeversrol. De informatie zal de Raad van Toezicht veelal via het bestuur worden aangeleverd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een aantal andere bronnen.

- Er is een directe lijn met de directeur Dienst FS&C. Deze heeft een onafhankelijke positie in de organisatie en hij kan zich te allen tijde direct tot de Raad van Toezicht wenden met een oordeel over rechtmatigheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid;
- Ook de onafhankelijke accountant heeft een belangrijke rol in het informeren van de Raad van Toezicht. Deze is aanwezig in het overleg van de Raad van Toezicht bij bespreking van de jaarrekening en het controleverslag. De Raad van Toezicht heroverweegt zijn keuze voor een accountant conform vigerende wet- en regelgeving;
- Een delegatie van de Raad van Toezicht spreekt tweemaal per jaar met de OR en de CSR;
- Eén lid van de Raad van Toezicht -zetel waaraan het recht van bindende voordracht door de OR is verbonden- overlegt met enige regelmaat met (het dagelijks bestuur van) de OR;
- De Raad van Toezicht bezoekt jaarlijks een College waarbij uitgebreid wordt gesproken met de directeur, docenten en studenten;
- De Raad van Toezicht -in eerste instantie de Commissie Onderwijs & Kwaliteitszorg- wordt geïnformeerd over de onderzoeken die de Inspectie van het Onderwijs uitvoert. De rapportages en bevindingen worden ter beschikking van de Raad van Toezicht gesteld;
- De Raad van Toezicht is vertegenwoordigd bij het Platform Raden van Toezicht mbo;
- De Raad van Toezicht wordt tijdig geïnformeerd over ROC-brede evenementen en wordt hiervoor uitgenodigd;
- Tot slot ziet de Raad van Toezicht erop toe dat het bestuur zijn verantwoordelijkheid voor de dialoog met externe belanghebbenden vervult.

30 Samenstelling en werkwijze

De samenstelling van de Raad van Toezicht is divers qua achtergrond, ervaring, regionale binding en diversiteit. De omvang van de Raad van Toezicht bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste zeven leden. De leden benoemen een voorzitter en vicevoorzitter. De leden van de Raad van Toezicht worden vermeld op de website en het jaarverslag geeft actuele informatie over achtergrond en nevenfuncties van de leden. In geval van een vacature binnen de Raad van Toezicht worden conform vigerende wetgeving en de daartoe opgestelde procedure afspraken gemaakt over het proces. De Raad van Toezicht kent een aantal commissies die onderwerpen voorbereiden en die de Raad van Toezicht in deze adviseren. De Raad van Toezicht legt jaarlijks in het jaarverslag verantwoording af over het eigen functioneren. De Raad van Toezicht wordt inhoudelijk ondersteund door een secretaris, die de Raad proactief adviseert.

31 **Zelfevaluatie en scholing**

De Raad van Toezicht is kritisch op haar eigen functioneren en evalueert zichzelf jaarlijks. De Raad vindt het belangrijk zichzelf te blijven ontwikkelen op gebieden die van belang zijn voor het invullen van de toezichtsrol en heeft regelmatig aandacht voor scholing. Dit kan op tal van manieren vorm krijgen (strategiesessies, themasessies, werkbezoeken met desgewenst inzet van interne en/of externe deskundigen of gerichte scholing voor één of meer toezichthouders).