



**stichting  
speciaal  
onderwijs &  
expertisecentra**

Venetiëstraat 43  
5632 RM Eindhoven  
088 214 01 01  
ssoe.nl

Samen maken wij onderwijs passend!

# TOEZICHTKADER

Versie februari 2020

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>2</b>
1.1	Visie SSOE.....	2
1.2	Leeswijzer.....	2
<b>2.</b>	<b>Regulerend kader.....</b>	<b>2</b>
2.1	Externe regelgeving.....	2
2.2	Interne regelgeving.....	4
<b>3</b>	<b>Toezichtvisie .....</b>	<b>5</b>
3.1	Doel van het toezicht.....	6
3.2	Ambities van het toezicht.....	7
3.3	Resultaten van het toezicht.....	7
3.4	Positie van de raad van toezicht .....	7
<b>4</b>	<b>Toezichtkader .....</b>	<b>8</b>
4.1	Uitgangspunten van toezicht en toezichtstijl .....	8
4.2	Toezichtthema's.....	8

## 1. Inleiding

Zoals in de Code Goed Bestuur is aangegeven, houdt een raad van toezicht, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden<sup>1</sup> en de uitoefening van bevoegdheden door de bestuurder en staat de bestuurder met raad terzijde<sup>2</sup>. De raad hanteert daarvoor een toezichtkader waarin is beschreven op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door de bestuurder en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. In de uitgangspunten<sup>3</sup> is opgenomen dat de raad bij haar werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs en personeel centraal stelt. De raad van toezicht legt haar toezichtkader vast in een levend en voor de belanghebbenden openbaar document om op die manier transparant te zijn over haar toezicht. Het toezichtkader is te vinden op [www.ssoe.nl](http://www.ssoe.nl).

### 1.1 Visie SSOE

Stichting Speciaal Onderwijs en Expertisecentra (SSOE) is hét expertisecentrum voor onderwijs, ambulante begeleiding en ondersteuning aan kinderen en jongeren met een beperking. Onze specialistische kennis en deskundigheid op het gebied van motoriek, autisme, leerproblemen, taalachterstand en gedragsproblematiek zetten wij iedere dag opnieuw in om deze speciale leerlingen voor te bereiden op een voor hen zinvolle plek in de maatschappij. We gaan hierbij uit van de mogelijkheden en talenten van de leerlingen. We werken hierbij nauw samen met gemeentes en relevante partners in het onderwijs, de zorg, welzijn en hulpverlening. Bij alles wat we ondernemen voor leerlingen, zijn de ouders/verzorgers onze belangrijkste partners<sup>4</sup>.

### 1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft het regulerend kader weer. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de toezichtvisie. Hoofdstuk 4 handelt over het toezichtkader. Naast de uitgangspunten van toezicht bevat het toezichtkader in hoofdstuk 4 de thema's waarop de raad toezicht houdt en prioriteit aan geeft en de wijze waarop de raad toezicht houdt. De toezichtthema's zijn verbonden met de toezichtvisie (hoofdstuk 3) en het regulerend kader (hoofdstuk 2).

## 2. Regulerend kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van relevante interne en externe regelgeving. Enerzijds komen deze regels voort uit interne regelgeving zoals de statuten en het reglement van de raad en anderzijds uit externe wet- en regelgeving.

### 2.1 Externe regelgeving

Onder externe regelgeving worden algemeen geldende regels verstaan die van toepassing zijn op het handelen van de bestuurder en de raad van toezicht van SSOE. De raad ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving en de Code Goed Bestuur.

---

<sup>1</sup> Code Goed Bestuur artikel 20 lid 1

<sup>2</sup> Code Goed Bestuur artikel 20 lid 6

<sup>3</sup> Code Goed Bestuur artikel 21 lid 3

<sup>4</sup> Visie SSOE, actueel Koers- en Beleidsplan

### 2.1.1 WEC/WPO

De wet op de expertisecentra (WEC/WPO) is van toepassing op SSOE. Deze wet vereist een scheiding van bestuur en toezicht (artikel 28h). De raad van toezicht functioneert onafhankelijk van het bestuur.

De WEC/WPO bieden in hun algemeenheid een regulerend kader voor de RvT en een overzicht van de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken waarmee de RvT is belast. De weerslag daarvan is in de statuten van SSOE opgenomen.

Belangrijke toezichtthema's in deze context voor SSOE zijn onafhankelijk en deugdelijk toezicht en kwaliteit van onderwijs en ondersteunende jeugdzorg. Conform artikel 21 lid 1 WEC stelt het bevoegd gezag een schoolplan op. Het schoolplan bevat een beschrijving van het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs dat binnen de school wordt gevoerd, en omvat in elk geval het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De raad van toezicht heeft inzicht nodig in

- a. de wijze waarop het bevoegd gezag bewaakt dat die kwaliteit wordt gerealiseerd;
- b. de wijze waarop het bevoegd gezag vaststelt welke maatregelen ter verbetering van de kwaliteit nodig zijn;
- c. maatregelen en instrumenten die worden ingezet om te waarborgen dat medewerkers hun bekwaamheid onderhouden.

Verder geeft de WEC aan dat de taken en bevoegdheden van de toezichthouder zodanig dienen te zijn, dat er onafhankelijk en deugdelijk toezicht kan worden uitgeoefend.

### 2.1.2 WNT

De Wet Normering Topinkomens geeft kaders aan de maximum beloning van bestuurders en leden van toezichthoudende organen.

### 2.1.3 WOR

In de Wet op de Ondernemingsraden geeft aan met welke minimumfrequentie er contact/overleg is tussen medezeggenschaporganen en de interne toezichthouder. Daar komt ook de rol van een medezeggenschapsorgaan bij (her)benoeming van bestuur en toezicht aan de orde.

### 2.1.4 Code Goed Bestuur

Ook de Code Goed Bestuur bevat artikelen die direct raken aan het handelen van de raad van SSOE. Daarmee is deze code van belang voor dit toezichtkader.

### 2.1.5 Regulerend kader, extern

Uit voorgaande volgt het externe kader.

Nr.	Onderwerpen & thema's	Regels	Bron
	Externe regelgeving		
1	Kwaliteit onderwijs en ondersteunende jeugdzorg	De raad van toezicht ziet toe op de vormgeving van een systeem van kwaliteitszorg voor het onderwijs en ondersteunende jeugdzorg <sup>5</sup> .	WEC/WPO
2	Onafhankelijkheid	De raad van toezicht oefent deugdelijk en onafhankelijk toezicht uit.	WEC/WPO

<sup>5</sup> Code Goed Bestuur artikel 21 lid 3

3	Algemene gang van zaken	De raad houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden <sup>6</sup> en de uitoefening van bevoegdheden door de bestuurder en staat het bestuur met raad terzijde <sup>7</sup> .	Code Goed Bestuur
4	Inrichting en functioneren	De raad van toezicht houdt integraal en proactief toezicht op de bestuurder en in het bijzonder op de realisatie van de doelstellingen. De raad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder en fungeert als klankbord/sparring partner. De raad van toezicht is de werkgever van de bestuurder. De samenstelling, taak en bevoegdheid van de raad is zodanig dat de rvt onafhankelijk en deugdelijk toezicht kan uitoefenen.	Code Goed Bestuur
5	Legitimiteit aan samenleving	RvT richt zich op de belangen van SSOE en weegt de belangen van de bij de stichting betrokken instanties <sup>8</sup> , organisaties en personen af en ziet erop toe dat de bestuurder externe belanghebbenden betreft en met hen communiceert <sup>9</sup>	Code Goed Bestuur
6	Financieel beheer en risicomanagement	RvT houdt toezicht op de stichting en op de handhaving van de interne procedures inzake financieel beheer <sup>10</sup> . De RvT bespreekt de strategische risico's en de uitkomsten van het interne risicomanagementsysteem met de bestuurder <sup>11</sup> .	Code Goed Bestuur
7	Medezeggenschap	Ten minste tweemaal per jaar bespreekt een delegatie van de raad van toezicht de algemene gang van zaken met de GMR <sup>12</sup> .	Code Goed Bestuur WOR

## 2.2 Interne regelgeving

Binnen SSOE zijn richtlijnen, beleid en regels vastgesteld die van invloed zijn op het handelen van de raad van toezicht en de wijze waarop de raad invulling geeft aan haar toezicht.

### 2.2.1 Statuten

In de statuten is ten aanzien van de instandhouding, de doelstelling en de grondslag van de SSOE een aantal taken van de raad van toezicht opgenomen.

- a. SSOE heeft tot doel in Zuidoost-Nederland speciaal en voortgezet speciaal onderwijs te verzorgen en te bevorderen in de breedste zin van het woord;
- b. SSOE heeft tot doel expertisecentra te ontwikkelen en in stand te houden die zich richten op het verwerven, ontwikkelen en delen van relevante kennis en expertise op het gebied van (voortgezet) speciaal onderwijs en ondersteunende jeugdzorg.

Ten aanzien van de identiteit is het volgende opgenomen:

De stichting wil handelen vanuit een katholieke grondslag, met ruimte voor andere geloofsovertuigingen, alsmede volgens de regelingen voor het katholiek onderwijs die op grond van het gezamenlijk overleg in de Nederlandse Katholieke Schoolraad zijn vastgesteld, alsmede handelen volgens het Algemeen reglement voor het Katholiek Onderwijs. De scholen zijn algemeen toegankelijk.

<sup>6</sup> Code Goed Bestuur artikel 20 lid 1

<sup>7</sup> Code Goed Bestuur artikel 20 lid 6

<sup>8</sup> Code Goed Bestuur artikel 11

<sup>9</sup> Code Goed Bestuur artikel 12

<sup>10</sup> Code Goed Bestuur artikel 14

<sup>11</sup> Code Goed Bestuur artikel 15

<sup>12</sup> Code Goed Bestuur artikel 22 lid 2

### 2.2.2 Reglement raad van toezicht

In het reglement is vastgelegd dat de raad van toezicht een auditcommissie, een commissie kwaliteit en een remuneratiecommissie instelt. De raad kan ook andere commissies ter ondersteuning van de werkzaamheden instellen. De raad van toezicht legt in reglementen van de door haar ingestelde commissies taken en bevoegdheden, alsmede samenstelling, werkwijze en besluitvorming van die commissies vast<sup>13</sup>.

Nr.	Onderwerpen & thema's	Regels	Bron
	Interne regelgeving		
8	Continuïteit	RvT heeft tot taak in stand houden van de stichting	Statuten
9	Doelstellingen en identiteit	RvT heeft tot taak vaststellen en bewaken van doelstelling en identiteit van de stichting	Statuten
10	Vorbereidende commissies	RvT stelt een auditcommissie, een commissie kwaliteit en een remuneratiecommissie vast met elk een bepaalde rol en verantwoordelijkheid. De taak van de commissies is het op hun specifieke gebieden voorbereiden van besluitvorming door de RvT	Reglement raad van toezicht en het eigen reglement van elke commissie.

## 3 Toezichtvisie

Een toezichtvisie is belangrijk voor een goede werking van de governance. Deze geeft duidelijkheid over de wijze van toezicht houden en kan hierdoor bijdragen aan de kwaliteit van het toezicht.

De toezichtvisie van de raad kan niet los worden gezien van de missie en visie van de organisatie en is daarmee congruent. De kernwaarden van de organisatie: kracht, verbinding en perspectief worden door de raad van toezicht als volgt ingevuld.

### Kracht

De raad van toezicht werkt vanuit eigen kracht, is rolbewust en zal de kracht die zij heeft zoveel mogelijk inzetten voor het bereiken van de doelen van SSOE. In de raad is dat zichtbaar doordat we

- elkaar uitdagen om zich uit te spreken;
- zelf de kracht vinden om onbesproken punten te bespreken en te adresseren of om een gezonde spanning niet uit de weg te gaan;
- onafhankelijk zijn in woord en gedrag, ook en juist als dat lastig is of als de collega's in de raad een andere mening zijn toegegaan;
- eigen angsten te overwinnen en niet toegeven aan -angst voor- sociale druk en zaken uitspreken

De raad spant zich in om haar kracht te versterken, daarom richt zij zich op professionalisering, met cursussen en door samen leren en verder ontwikkelen, kwetsbaar opstellen, persoonlijk en gezamenlijk stil staan bij ieders handelen.

### Verbinding

De raad maakt haar afwegingen in verbinding met belanghebbenden. We hechten waarde aan het perspectief van iedereen. Niet alleen van bovenaf op basis van papier toezicht houden, maar ook echt weten wat er leeft met vertrouwen als fundament. We verbinden ons met de bestuurder, we beseffen dat ieder zijn of haar rol heeft maar staan niet op afstand en ondersteunen elkaar in de

<sup>13</sup> Artikel 6.2 Reglement raad van toezicht SSOE.

eigen rol. Verbinding is ook zichtbaar doordat we: respectvol met elkaar omgaan, ruimte geven aan andere meningen, actief elkaar trachten te verstaan, elkaar stimuleren en positief uitdagen.

## **Perspectief**

Voor de raad van toezicht betekent dit dat wij bovenal waarde hechten aan en sturen op een duurzame toekomst voor de doelen die SSOE zich stelt. Voor korte termijn problemen wordt gezocht naar structurele oplossingen. Perspectief betekent ook dat we oog hebben voor nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en ons daartoe proberen te verhouden. Dat betekent voor de raad dat ze nieuwsgierig onderzoekt en ook oordeel uitstelt.

De toezichtvisie van SSOE heeft als uitgangspunt om vanuit waarden toe te zien op de continuïteit van de stichting en vanuit dat kader de identiteit en doelstelling van SSOE te bewaken. Voor de raad van toezicht zijn daarbij de volgende aspecten relevant.

- Vertrouwen als basis: critical friend
- Meer principle based dan rule based
- Accent op cultuur en gedrag
- Nadruk op leren en reflectie
- Maatschappelijk belang van de organisatie
- Eigen verantwoordelijkheid voor informatievoorziening
- Een zekere verantwoordingsplicht
- Actief stakeholderbeleid voeren

De raad wil naast haar toezichthoudende taak ook waarde toevoegen aan het functioneren van SSOE door relevante actuele vraagstukken uit de samenleving te agenderen. Daarbij laat de raad zich inspireren door de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die door de VN zijn opgesteld en door Nederland zijn geadopteerd.

De toezichtvisie blijft regelmatig onderwerp van gesprek en evaluatie. Door periodieke herijking blijft de toezichtvisie actueel, eenduidig en breed gedragen.

### **3.1 Doel van het toezicht**

De raad van toezicht ziet als doel het integraal toezicht houden op het functioneren van de bestuurder, op het strategisch beleid en de algemene gang van zaken van de stichting. Drie rollen zijn daarbij vanuit governance relevant: toezichthouder, werkgever en adviseur. Integraal toezicht houden betekent dat de raad een eigenstandige verantwoordelijkheid heeft om zelf alle zaken die van belang zijn voor het houden van goed toezicht af te wegen en daarover informatie in te winnen.

De raad van toezicht houdt de vinger aan de pols wat betreft het naleven van de kernwaarden en het halen van de doelen van SSOE, alles ten dienste van de kernactiviteiten van de organisatie: het bieden van kwalitatief goed onderwijs en ondersteunende jeugdzorg.

### 3.2 Ambities van het toezicht

De raad van toezicht wil onafhankelijk en waardegedreven opereren. Daarbij hoort toezicht op het besturingsproces waarin resultaten voor onze doelgroepen en kernwaarden van SSOE een hoofdrol spelen. De raad staat voor toezicht dat planmatig tot stand komt, scherp en transparant is. De raad van toezicht wil integraal en proactief toezicht houden en met een gedegen inzicht in risico's en beheersmaatregelen

De raad functioneert vanuit een duurzaam perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de stichting worden behaald. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde.

De raad van toezicht wil een open, proactieve, kritische vertrouwensrelatie met de bestuurder. Daarbij wil de raad van toezicht een ruime informatiepositie en neemt de raad van toezicht tijdig maatregelen in haar rol als werkgever.

De raad van toezicht heeft aandacht voor de regionale rol van SSOE in Zuidoost-Nederland en wil actief en structureel verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden. Daarbij aanvaardt de raad van toezicht een brede aanspreekbaarheid.

De raad van toezicht wil toezicht houden vanuit een combinatie van deskundigheid, ervaring, gevoel, vertrouwen en zelfreflectie, en wil zich inzetten voor effectieve teamvorming van de raad van toezicht. De raad van toezicht ambieert een voortdurende professionalisering van haar individuele leden en de raad als geheel, door middel van scholing en intervisie, ten aanzien van deskundigheid, attitude en gedrag.

### 3.3 Resultaten van het toezicht

Ontwikkeling en professionalisering is een vast gegeven voor de raad van toezicht. Inzicht en input daarvoor wordt mede gebaseerd op de inzichten van de jaarlijkse zelfevaluatie. Bij de zelfevaluatie wordt onder andere getoetst op de volgende aspecten:

1. De raad van toezicht heeft het goed gedaan als zij beslissingen heeft genomen of gefaciliteerd die leiden tot kwalitatief goed onderwijs en ondersteunende jeugdzorg, een goede sparringpartner is voor de bestuurder en zicht houdt op het functioneren van de bestuurder.
2. De raad van toezicht heeft het goed gedaan als zij op de juiste wijze besluiten heeft genomen op basis van informatie die naast 'hard' ook 'soft' controls bevatten, met betrokkenheid van de juiste belanghebbenden, in vergaderingen waarbij ieder raadslid een kritische inbreng had.

### 3.4 Positie van de raad van toezicht

Aanvullend op de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder vervult de raad van toezicht de rol van intern toezichthouder

- in het belang van de stichting en in het belang van de samenleving;
- en zeker in het belang van kwalitatief goed onderwijs en ondersteunende jeugdzorg voor haar leerlingen.



## 4 Toezichtkader

De raad van toezicht handelt volgens haar visie op het houden van toezicht. De visie is concreter gemaakt in de vorm van een toezichtkader. Dit toezichtkader bevat de onderwerpen van toezicht (toezichtthema's) en de wijze waarop de raad toezicht uitoefent (toezichtstijl en uitgangspunten toezicht).

### 4.1 Uitgangspunten van toezicht en toezichtstijl

Het toezichtkader is geen afvinklijst op basis waarvan de raad van toezicht zich een oordeel kan vellen over de mate waarin het college van bestuur grip heeft op de organisatie en de afgesproken doelen realiseert. Het toezichtkader geeft de belangrijkste (prestatie)indicatoren aan waar toezicht op gehouden wordt en de raad van toezicht spreekt met de bestuurder af op welke wijze zij daarover geïnformeerd wenst te worden.

Bestuurder en raad van toezicht hanteren het fundamentele uitgangspunt dat er toezicht wordt gehouden op basis van een professionele vertrouwensrelatie. Deze is transparant, integer en vertrekt vanuit het gegeven dat sprake is van een professioneel bestuur en een professionele raad van toezicht. In die zin vormt het toezichtkader een leidraad voor de gesprekken tussen de raad van toezicht en het college van bestuur. Daarmee zijn het geschetste kader en de gekozen (prestatie)indicatoren een op ontwikkeling gericht instrument dat voortdurend op basis van actuele ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving bijgesteld kan worden.

Toezichtstijl is afhankelijk van de risico-omgeving waarin de stichting opereert. Hoe groter het risicoprofiel hoe meer proactief de raad van toezicht zal opereren. Dit betekent dat de toezichtstijl wordt aangepast naar de situatie (situationeel) en de risico's.

### 4.2 Toezichtthema's

De raad van toezicht hanteert een viertal toezichtthema's waarop zij toezicht houdt en prioriteit aan geeft.

#### 4.2.1 Legitimatie naar de samenleving

De raad van toezicht houdt toezicht op de borging van de legitimatie van SSOE naar de samenleving toe. De legitimatie van SSOE is onderverdeeld in vijf onderwerpen waarop de raad toezicht houdt.

1. Identiteit: SSOE wil dat al haar professionals vanuit haar kernwaarden, *Kracht, Verbinding* en *Perspectief* werken om haar speciale leerlingen voor te bereiden op een voor hen zinvolle plek in de maatschappij. SSOE blijft in gesprek met haar belanghebbenden over haar identiteit. Dit draagt bij aan de legitimatie van de stichting. Belanghebbenden krijgen bij SSOE een relevante rol.
2. Voldoen aan wet- en regelgeving: onder externe regelgeving worden algemeen geldende regels verstaan die van toepassing zijn op de stichting. Dit betreft met name de Wet op de expertisecentra. Het voldoen aan wet- en regelgeving is een belangrijk onderdeel van de legitimiteit van SSOE. De raad van toezicht bewaakt als vertegenwoordiger van maatschappelijke stakeholders de rechtmatigheid van bestedingen.
3. Doelmatigheid, doeltreffendheid en risico's in de context bestaansrecht: vanuit de maatschappelijke opdracht van SSOE is het van wezenlijk belang dat middelen effectief worden ingezet en dat de risico's op een acceptabel niveau blijven. De raad van toezicht bewaakt als vertegenwoordiger van maatschappelijke belanghebbenden de doelmatigheid en doeltreffendheid van bestedingen. Bestedingen komen ten gunste van de kwaliteit van

onderwijs en ondersteunende jeugdzorg. De raad van toezicht bewaakt ook de mate en impact van de risico's die SSOE op financieel, maar ook op gebied van onderwijs en ondersteunende jeugdzorg loopt.

4. Minimaal basisarrangement: voor de legitimiteit van de stichting, is het van belang dat de kwaliteit van onderwijs voldoet aan de kwaliteitscriteria van de onderwijsinspectie. De doelstelling voor alle scholen is uiteraard het verkrijgen dan wel behouden van tenminste het basisarrangement inspectietoezicht.
5. Tevredenheid van relevante belanghebbenden: de kwaliteit van onderwijs is vooral af te meten aan de mate van tevredenheid van externe belanghebbenden als Onderwijsinspectie, Samenwerkingsverbanden en vooral de interne stakeholders. Dit zijn de ouders van onze leerlingen, medewerkers en uiteraard de leerlingen zelf. SSOE be vraagt systematisch deze groepen middels tevredenheidsspeilingen en rapporteert aan hen en de raad over de behaalde resultaten, opbrengsten, plannen en klachten.

#### **4.2.2 Algemene gang van zaken**

In het Koersplan wordt op verschillende gebieden algemene beleidsvoornemens vastgesteld, zoals bijvoorbeeld:

1. Onderwijs
2. Kwaliteit
3. Huisvesting
4. Financiën
5. Personeel
6. Informatie- en communicatietechnologie
7. Leiding
8. Samenwerking

De raad van toezicht monitort de realisatie van deze beleidsvoornemens en de algemene gang van zaken binnen SSOE. In het jaarplan worden operationele doelstellingen vastgelegd om te borgen dat de algemene gang van zaken op orde blijft. Realisatie van jaarplannen (inclusief begroting) en het koersplan zijn tegelijk onderwerp van en hulpmiddel voor het toezicht door de raad.

#### **4.2.3 Strategisch positioneren van de organisatie**

SSOE opereert in een omgeving die beïnvloed wordt door wisselend overheidsbeleid en – financiering. Dat geeft ook een grotere afhankelijkheid van de omgeving.

In het kader van passend onderwijs is het van belang dat scholen en samenwerkingsverbanden SSOE en vooral de expertise van SSOE kennen en weten te vinden. Een goede strategische positionering van SSOE is daarmee punt van aandacht voor de raad van toezicht. Dit betekent daarmee aandacht voor de wijze waarop de bestuurder met de positionering van SSOE omgaat. Toetsing daarop richt zich op de volgende punten.

- De bestuurder heeft zicht op en weet mogelijkheden te benutten van kansen binnen en buiten de organisatie;
- De bestuurder heeft zicht op bedreigingen en hindernissen binnen en buiten de organisatie en weet deze te weren of te dempen;
- De bestuurder onderhoudt bewust en doelgerichte relaties met interne en externe belanghebbenden;

- De bestuurder heeft zicht op de doelrealisatie en waarde-creatie die nodig zijn en waaraan behoefte is vanuit de eigen specifieke context van SSOE. Deze opgave wordt bepaald door interne en externe kenmerken van SSOE en van haar werkgebied;
- De bestuurder neemt verantwoordelijkheid voor de specifieke opgave en is bereid om aangesproken te worden op de realisatie ervan;
- De bestuurder bepaalt in antwoord op de ‘externe opgave’ de ambitie, einddoelen en strategie op het niveau van de organisatie als geheel.

#### 4.2.4 Governance

De raad van toezicht houdt toezicht op de effectiviteit en de wijze waarop SSOE wordt bestuurd. De effectiviteit van de governance van de stichting is afhankelijk van een aantal aspecten en de mate waarin deze aspecten geborgd zijn.

De raad van toezicht ziet toe op de volgende aspecten van governance binnen SSOE:

- Kwaliteit en effectiviteit van de bestuurder
- Kwaliteit en effectiviteit van de raad van toezicht
- Kwaliteit en effectiviteit van de relatie tussen de bestuurder en de raad van toezicht
- Transparantie en verantwoording van de bestuurder
- Omgang met interne en externe stakeholders
- Naleving code goed bestuur en maatschappelijke normen

Nr.	Toezichtthema's	Aspecten per thema
1	De legitimatie van SSOE is geborgd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiteit</li> <li>• Externe regelgeving, rechtmatigheid</li> <li>• Doelmatigheid, doeltreffendheid en risico's</li> <li>• Basisarrangement</li> </ul>
2	De algemene gang van zaken is op orde.	Operationele doelstellingen uit jaarplan
3	Strategische positionering is effectief	Beleidsvoornemens uit Koersplan
4	De governance van SSOE is effectief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit en effectiviteit van de bestuurder</li> <li>• Kwaliteit en effectiviteit van de RvT</li> <li>• Kwaliteit en effectiviteit van de relatie van de RvT en de bestuurder</li> <li>• Transparantie en verantwoording van de bestuurder</li> <li>• Omgang met interne en externe stakeholders</li> <li>• Naleving van de code en maatschappelijke normen</li> </ul>