



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

## Stg. Prot. Chr. Prim. Onderw. Groene Hart

**Onderzoek bestuur en scholen**

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 24 april 2018

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder schoolbestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van SPCO Het Groene Hart. We hebben onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Daarvoor hebben we op bestuursniveau documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd over de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Ook hebben we op verzoek van het bestuur op negen scholen onderzocht of deze scholen goede scholen zijn. Daarbij hebben we ook gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van de scholen klopt met het oordeel dat wij hebben. Wij zijn ook nagegaan of het beleid van het bestuur terug te zien is in de scholen.

## **Wat gaat goed?**

De mensen binnen SPCO Het Groene Hart werken op een professionele manier met elkaar samen. Het bestuur zorgt ervoor dat het leren van en met elkaar steeds vanzelfsprekender wordt binnen de scholen. Acht van de dertien scholen krijgen het eindoordeel 'goede school'. Daarnaast is op alle onderzochte scholen het pedagogisch klimaat, de kwaliteitscultuur en de verantwoording en dialoog met 'goed' beoordeeld. Hiervoor is een groot compliment op zijn plaats. Het bestuur is duidelijk over zijn ideeën en doelen en spreekt hierover met veel partijen binnen en buiten de scholen. Daarnaast zorgt het bestuur ervoor dat de medezeggenschapsraad haar werk goed kan doen.

## **Wat moet beter?**

In dit onderzoek hebben we geen onderdelen gezien die vanuit wettelijke vereisten vragen om directe verbetering.

## **Wat kan beter?**

Hoewel we acht scholen als goede scholen beoordelen, vinden we dat het bestuur en de scholen kritischer mogen zijn op het onderwijsproces en de kwaliteitszorg. Bestuur en scholen kunnen daarvoor de lat hoger leggen dan zij nu doen.

Daarnaast kan het bestuur meer inzichtelijk maken wanneer het op grond van eigen normen voor kwaliteit en eigen ambities, tevreden is over het onderwijs op de scholen.

**Bestuur: SPCO Groene Hart**  
**Bestuursnummer: 41286**

---

Aantal scholen onder bestuur: 13

Totaal aantal leerlingen: 2.566

Lijst met onderzochte scholen:

11ZP cbs Wilhelmina  
07MB cbs De Fontein  
04PE cbs De Brug  
11BO cbs R. de Jager  
06PL pcb De Meent  
09SQ cbs Constantijn  
11OH cbs Willem Alexander  
12RL cbs Johan Friso  
07KH cbs De Nieuwe Wiel

Bovendien kunnen de scholen concreter zijn over hun doelen en ambities.

**Vervolg**

Een volgend vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen zal naar verwachting plaatsvinden in het schooljaar 2021/2022.

# Inhoudsopgave

1.	Opzet vierjaarlijks onderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	8
3.	Resultaten onderzoek goede school: cbs De Brug	18
4.	Resultaten onderzoek goede school: pcb De Meent	26
5.	Resultaten onderzoek goede school: pcbs De Nieuwe Wiel	33
6.	Resultaten onderzoek goede school: cbs De Fontein	40
7.	Resultaten onderzoek goede school: cbs Constantijn	47
8.	Resultaten onderzoek goede school: cbs R. de Jager	55
9.	Resultaten onderzoek goede school: cbs Willem Alexander	62
10.	Resultaten onderzoek goede school: cbs Wilhelmina	69
11.	Resultaten onderzoek goede school: cbs Johan Friso	76
12.	Reactie van het bestuur	84

# 1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft in januari en februari 2018 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SPCO Het Groene Hart. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen:

1. Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit?
2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?
3. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

## Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Op het niveau van het bestuur richt het onderzoek zich met de vier deelvragen op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer. Op schoolniveau verifiëren wij het zicht en de sturing op de onderwijskwaliteit van het bestuur en beoordelen wij de onderzochte standaarden.

Standaard	Onderzocht
<b>Kwaliteitszorg en ambitie</b>	
KA1 Kwaliteitszorg	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•
<b>Financieel beheer</b>	
FB1 Continuïteit	•
FB2 Doelmatigheid	
FB3 Rechtmatigheid	•

Om Kwaliteitszorg en ambitie te kunnen beoordelen doen we niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur, maar onderzoeken we tevens de onderwijskwaliteit van een deel van de scholen waarvoor het verantwoordelijk is. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek bij SPCO Het Groene Hart op schoolniveau één type onderzoek:

- Onderzoek op verzoek goede school

Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij scholen die naar de mening van het bestuur goed zijn. De onderzoeken naar goed dienen tegelijkertijd als verificatieonderzoek:

- Verificatieonderzoek

Het verificatieonderzoek is altijd onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de school.

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij scholen is ingericht. Aangegeven is welke standaarden zijn onderzocht op de verschillende scholen. Ook is aangegeven welk type onderzoek is ingezet.

School	Goed								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Onderwijsproces</b>									
OP1 Aanbod	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OP2 Zicht op ontwikkeling	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OP3 Didactisch handelen	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OP4 (Extra) ondersteuning	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OP6 Samenwerking	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OP8 Toetsing en afsluiting	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Schoolklimaat</b>									
SK1 Veiligheid	•	•	•	•	•	•	•	•	•
SK2 Pedagogisch klimaat	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Onderwijsresultaten</b>									
OR1 Resultaten	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•	•	•	•	•	•	•	•	•
OR3 Vervolgsucces	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Kwaliteitszorg en ambitie</b>									
KA1 Kwaliteitszorg	•	•	•	•	•	•	•	•	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•	•	•	•	•	•	•	•	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•	•	•	•	•	•	•	•	•

1. De Brug, 2. De Meent, 3. De Nieuwe Wiel, 4. De Fontein, 5. Constantijn, 6. R. de Jager, 7. Willem Alexander, 8. Wilhelmina, 9. Johan Friso

### Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. Ook hebben we op verzoek van het bestuur op negen scholen onderzocht of deze scholen goede scholen zijn. Daarbij hebben we ook gekeken of het beeld dat het bestuur heeft van de scholen klopt met het oordeel dat wij hebben. Wij zijn ook nagegaan of het beleid van het bestuur terug te zien is in de scholen.

De onderzoeken naar goed bestonden uit de volgende onderzoeksactiviteiten: lesbezoeken, inzien van leerlingdossiers en gesprekken met de directeuren, de intern begeleiders, een deel van de leraren, ouders en leerlingen. Ook zijn relevante documenten bestudeerd, zoals het schoolplan en de schoolgids.

Ter verificatie hebben wij ook gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

De hoofdstukken 3 tot en met 11 gaan in op de resultaten van de onderzoeken naar goede school.






In hoofdstuk 12 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

### Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

-  Goed
-  Voldoende
-  Onvoldoende
-  Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

-  Onderwijsproces
-  Schoolklimaat
-  Onderwijsresultaten
-  Kwaliteitszorg en ambitie
-  Financieel beheer

## 2. Resultaten onderzoek op bestuursniveau

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: de oordelen op de standaarden in de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de scholen en in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op schoolniveau.



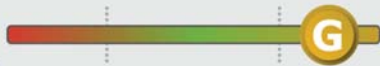
Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

Het beeld van het bestuur over de kwaliteit komt niet overeen met het beeld van de inspectie



Het beeld van het bestuur komt volledig overeen met het beeld van de inspectie

Het beleid van het bestuur werkt niet door tot op school/opleidingsniveau



Het beleid van het bestuur werkt volledig door tot op school/opleidingsniveau



### Samenvattend oordeel

Het bestuur van SPCO Het Groene Hart zorgt voor onderwijs van kwaliteit, stuurt waar nodig op verbeteringen en zorgt voor deugdelijk financieel beheer.

In de hele organisatie van SPCO Het Groene Hart zien we een professionele kwaliteitscultuur. Het bestuur stimuleert en faciliteert het leren van en met elkaar op de scholen en in bovenschoolse netwerken. Bovendien ligt het eigenaarschap voor de schoolontwikkeling laag in de organisatie. Acht van de dertien scholen krijgen het eindoordeel 'goed' en de professionele kwaliteitscultuur is hierin een doorslaggevende factor. Het bestuur heeft hierop de afgelopen jaren ook stevig gestuurd en is hierin overduidelijk succesvol geweest, waarvoor wij het bestuur complimenteren.

Het bestuur heeft voldoende zicht op de organisatie en de onderwijskwaliteit. Op de scholen beoordelen wij een flink aantal standaarden lager dan het bestuur. Bestuur én scholen mogen dan ook ieder vanuit de eigen rol kritischer kijken naar het onderwijsproces en de kwaliteitszorg omdat hier de meeste ruimte ligt voor verdere kwaliteitsverbetering.

Daarnaast kan het bestuur meer inzichtelijk maken wanneer het op grond van eigen -door SPCO Het Groene Hart- opgestelde kwaliteitsmaatstaven, tevreden is over het onderwijs op de scholen.

Het bestuur heeft doelen voor zijn onderwijs voor ogen en beschreven. Deze scholen hanteren deze als uitgangspunt voor hun school- en jaarplannen. De scholen kunnen hun doelen en ambities nog wel concreter beschrijven. Het bestuur ondersteunt de scholen al in dit proces.

Het bestuur heeft de tegenspraak goed georganiseerd en besteedt veel aandacht aan een actieve dialoog met in- en externe partners.

De financiële positie van SPCO Het Groene Hart is op orde; we zien geen risico's voor de financiële continuïteit.

### 2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie, waarbij wij antwoorden geven op drie deelvragen.

*Het gespreid  
leiderschap  
is een  
belangrijk  
beleidsthema  
voor het  
bestuur*

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur			✓
KA3 Verantwoording en dialoog			✓



In het eerste vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau geven we in het funderend onderwijs geen oordeel op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie. We geven alleen een oordeel op de drie standaarden afzonderlijk. Aan de hand van deze oordelen geven we een kwalitatieve beschrijving van het kwaliteitsgebied.

#### KA1 Kwaliteitszorg

*Kwaliteitszorg is in orde, met kansen voor verdere verbetering*

Op de standaard kwaliteitszorg voldoet het bestuur aan de basiskwaliteit. Het bestuur heeft een functionerend systeem van kwaliteitszorg en werkt samen met de scholen aan doelen uit het strategisch meerjarenplan 2016-2020. Het merendeel van de scholen functioneert boven de basiskwaliteit. Op enkele punten binnen de kwaliteitszorg zijn verdere verbeteringen mogelijk. Zo kan het bestuur zijn zicht op het onderwijsproces versterken door de scholen hierop kritischer te bevragen en door met eigen maatstaven voor kwalitatief goed onderwijs te werken. Van het bovenstaande geven we hieronder een onderbouwing door een aantal positieve punten te benoemen en een aantal punten die verder ontwikkeld kunnen worden.

*Het strategisch meerjarenplan is het belangrijkste richtinggevende document binnen de stichting*

Het strategisch meerjarenplan 2016-2020 'Op expeditie naar waarde(n)' is hét richtinggevende document voor het bestuur en zijn scholen. Het bestuur beschrijft in dit document de doelen waaraan het werkt en deze doelen werken scholen uit in hun schoolplannen en onderliggende jaarplannen. De scholen verschillen in het tempo waarin zij de doelen halen en in de uitwerking ervan. Voor het bestuur is namelijk essentieel dat het 'wat' is vastgelegd maar dat de scholen vrij zijn in het 'hoe'. Om de ontwikkelingen op de scholen te kunnen volgen, heeft het bestuur een zogenoemde roadmap opgesteld. In die roadmap geven de scholen aan in welk stadium zij zich bevinden ten opzichte van de doelen uit het strategisch meerjarenplan (te weten: beginnend, in ontwikkeling, goed toegepast, innoverend). In 2020 zouden alle scholen het stadium van goed toegepast bereikt moeten hebben.

*Het is een prachtige prestatie en een groot compliment waard dat acht van de dertien scholen het eindoordeel goed krijgen*

#### *Acht van de dertien scholen zijn goede scholen*

Het bestuur heeft succesfactoren opgesteld om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen te meten. De 'harde' (in cijfers vervatte) succesfactoren zijn de onderwijsresultaten, de tevredenheid van ouders en leerlingen en de verwijzing naar het voortgezet onderwijs. Daarnaast kijkt het bestuur naar externe feedback, bijvoorbeeld van de inspectie. Ook heeft het bestuur de hierboven genoemde ontwikkelingsgerichte roadmap en brengt het bestuur jaarlijks aan de scholen meerdere bezoeken. Over het geheel van harde en zachte kwaliteitsindicatoren gaat het bestuur drie maal per jaar met de directie van iedere school in gesprek. Hiermee houdt het bestuur zicht op de kwaliteit van de scholen, bevordert het deze en, indien nodig, stuurt het bij door het maken van prestatie-afspraken met de school. Op verzoek van het bestuur hebben wij negen onderzoeken naar 'goede school' gedaan. Hiervoor hebben wij op deze scholen alle standaarden van ons onderzoekskader beoordeeld. Het bestuur maakt in acht van de negen gevallen een juiste inschatting van het feit dat deze scholen in aanmerking komen voor het eindoordeel 'goed'. Het is een prachtige prestatie en een compliment waard dat acht van de dertien scholen dit eindoordeel krijgen. Hieronder zetten wij uiteen welke kansen voor verdere verbetering wij zien binnen de kwaliteitszorg.

#### *Het gesprek over het onderwijsproces kan kritischer gevoerd worden*

Binnen het systeem van kwaliteitszorg zijn op een aantal punten kansen voor verbetering zichtbaar. Wij constateren ten eerste dat het bestuur en de scholen kritischer mogen zijn in de zelfevaluatie van de verschillende onderdelen van het onderwijsleerproces en de kwaliteitszorg. Op een meerderheid van de standaarden die wij op de scholen beoordeeld hebben, wijken wij af van de oordelen van het bestuur en de scholen. Wij beoordelen een fors aantal standaarden met een 'voldoende' in plaats van met de 'goed' die bestuur en scholen zichzelf geven. Zo hebben wij op geen enkele school de kernstandaard didactisch handelen (OP3) met goed beoordeeld (in tegenstelling tot de eigen beoordeling van bestuur en scholen). Zicht op ontwikkeling (OP2), een tweede kernstandaard in het onderwijsproces, komt op (slechts) vier van de negen scholen als 'goed' uit de bus. Wij zien dat de scholen vooral sturen op vormkenmerken in het didactisch handelen (het laten zien van een bepaald lesmodel) en minder op de inhoud van de vakdidactiek. Ook sturen scholen meer op vormkenmerken van zicht op ontwikkeling (het hebben van een groepsplan) dan op de inhoud hiervan (geeft het groepsplan de leraar inderdaad handvatten voor het dagelijks handelen in de klas). Ook de standaard aanbod beoordelen wij slechts twee maal met een goed, ondanks het feit dat twee van de vijf strategische doelen zich richten op het aanbod op de scholen (te weten 'waardengedreven onderwijs' en '21e eeuwse educatie') en de meeste scholen van mening zijn dat zij zich al ver hebben doorontwikkeld.

Wij denken dat dit komt doordat de succesindicatoren die het bestuur gebruikt cijfermatig zijn ingestoken en het bestuur minder zicht heeft op de onderliggende processen. Het verhaal van de scholen is leidend en hierbij zijn er weinig onderleggers. Het bestuur lijkt de scholen weinig te bevragen op de onderliggende gegevens over het onderwijsleerproces en scholen hoeven ook niet te laten zien hoe hun eigen beoordeling van het onderwijsproces tot stand komt. Het zelfde geldt voor het gesprek over de roadmap. De scholen bepalen zelf hun positie op de roadmap en ook hiervoor lijken weinig onderliggende criteria te zijn. Er ligt dus een ontwikkelkans voor het bestuur om concreter te maken wat het precies verwacht van zijn scholen wat betreft het onderwijsproces en de ontwikkeling van de school. Door expliciet te maken wat het bestuur verwacht en wanneer het tevreden is, op grond van de eigen ambities en ideeën over goed onderwijs, kunnen de verantwoordingsgesprekken met de directeuren waardevoller worden en meer bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Een onderdeel hiervan is ook dat de scholen hun doelen concreter en ambitieuzer beschrijven en steviger evalueren of zij hun doelen behaald hebben.

*Een mooie ontwikkeling is het auditsysteem dat opgezet wordt binnen de stichting*

Ten tweede kan het bestuur het kritisch vermogen binnen de stichting stimuleren door het auditsysteem dat zich nu nog in een beginstadium bevindt, verder vorm te geven. Het eigen beeld van de scholen over de onderwijskwaliteit en het behalen van de strategische doelen is nu veelal leidend en externe input beperkt zich tot de beoordelingen van de inspectie. Om hierin verandering te brengen is het bestuur een pilot gestart samen met een andere stichting om met een auditcommissie op elkaars scholen audits uit te voeren. Dit is een mooie kans om het zicht op de onderwijskwaliteit op de scholen te vergroten en steviger te sturen op verdere verbetering hiervan.

## **KA2 Kwaliteitscultuur**

*De organisatie kenmerkt zich door een professionele kwaliteitscultuur*

Op de standaard Kwaliteitscultuur stijgt het bestuur uit boven de basiskwaliteit. In alle lagen van de organisatie is duidelijk sprake van een professionele kwaliteitscultuur. Wij hebben op alle onderzochte scholen de kwaliteitscultuur met 'goed' beoordeeld. Het zogenoemde gespreid leiderschap dat het bestuur nastreeft, is overal in de organisatie zichtbaar. Ook is er veel aandacht voor de scholing van het personeel. Hieronder zullen wij dit verder onderbouwen.

*Door gespreid leiderschap ligt verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit laag in de organisatie*

Het gespreid leiderschap is een belangrijk beleidsthema voor het bestuur en het is een sterk punt dat dit overal in de organisatie zichtbaar is.

Het bestuur heeft de laatste jaren de omslag gemaakt van een top down aansturing naar een sturingsfilosofie waarin alle werknemers binnen de organisatie hun verantwoordelijkheid nemen voor het uitwerken en uitvoeren van beleidsonderwerpen. Dit is in alle geledingen van de organisatie terug te zien. Zo zitten de directeurs nu zelf het directeurenoverleg voor en werken zij in werkgroepen aan het uitwerken van de beleidsdoelen. Het bestuur werkt samen met twee andere besturen uit de regio om respectievelijk een scholingsaanbod te verzorgen voor het gezamenlijk personeel en om een auditsysteem op te zetten. Scholen werken met elkaar samen binnen bovenschoolse professionele leergemeenschappen en delen kennis en ervaring met elkaar, zoals bijvoorbeeld binnen het netwerk van intern begeleiders. Het gespreid leiderschap is bovendien ook op alle scholen zichtbaar. Het bestuur verwacht minimaal van de scholen dat ze allemaal werken met professionele leergemeenschappen, omdat geen enkele directeur alléén verantwoordelijk mag zijn voor de onderwijskwaliteit. Hoe scholen hier vorm en inhoud aan geven is aan henzelf en zij slagen er allen op hun eigen manier in om het eigenaarschap voor de schoolontwikkeling laag in de organisatie te leggen. Op alle onderzochte scholen is de kwaliteitscultuur met een 'goed' beoordeeld en ligt de goede kwaliteitscultuur aan de basis van het eindoordeel goed. Om daarnaast te zorgen voor een transparante en integere organisatiestructuur waarin er een duidelijk onderscheid is tussen bestuur en toezicht hanteert het bestuur de code Goed Bestuur van de eigen brancheorganisatie.

#### *De professionalisering sluit aan op de ontwikkeling van leraren*

Het bestuur ziet toe op de bekwaamheid van het personeel en bevordert deze. Ook in de functiedifferentiatie en het scholingsaanbod voor het personeel is het bestuur gericht op het bevorderen van de professionaliteit van het personeel en het gespreid leiderschap. Het bestuur onderscheidt drie typen leraren: de specialist, de ontwikkelaar en de basisbekwame leraar. Het scholingsaanbod dat de stichting biedt, is hierop aangepast. Alle leraren van de stichting maken hiervan gebruik.

#### *Het bestuur neemt deel aan een bestuurlijk visitatietraject*

Het bestuur op zijn beurt werkt aan de eigen bekwaamheid door deel te nemen aan een bestuurlijk visitatietraject. Binnen dit traject hebben de deelnemende bestuurders scholing gevolgd. Een volgende stap was het opstellen van een zelfevaluatie waarin het bestuur reflecteert op de bestuurlijke opgave, de bestuurlijke taak, het bestuurlijk vermogen en sturing & governance. Daarna heeft er een visitatie plaatsgevonden door een visitatieteam van deelnemende bestuurders. Het bestuur heeft de rapportage hiervan met ons gedeeld.

### **KA3 Verantwoording en dialoog**

*Het bestuur geeft op een mooie manier vorm aan tegenspraak en dialoog over het onderwijs*

De manier waarop het bestuur de tegenspraak organiseert en de dialoog aangaat met de omgeving stijgt uit boven de basiskwaliteit. Het is het bestuur er veel aan gelegen om een uitgebreide groep van belanghebbenden, zoals ouders, de kerk, de gemeente, de PABO en kinderopvangorganisaties, mee te laten denken over beleidsdoelen. Ook heeft het bestuur een stichtingsraad van ouders van alle scholen ingericht om de dialoog over het onderwijs op de scholen te voeren. Bovendien stimuleert het bestuur de scholen om zich op een passende wijze te verantwoorden. Het bestuur is hierin succesvol.

*Interne en externe verantwoording vindt plaats; behoefte aan verdieping in relatie met Raad van Toezicht*

Het bestuur verantwoordt zich in zijn jaarverslag aan interne en externe partijen. Naar de Raad van Toezicht (hierna: RvT) verantwoordt het bestuur zich middels rapportages over onder andere de opbrengsten van de scholen, de financiën en de voortgang van de doelen uit het strategisch meerjarenplan. De RvT hanteert ook andere bronnen om zijn interne toezicht goed uit te kunnen voeren. Zo voert de RvT gesprekken met het bestuur, met directeuren, legt het zes schoolbezoeken per jaar af en spreken de leden twee maal per jaar met de Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (hierna: GMR). Ook nodigt de RvT regelmatig externe sprekers uit tijdens de vergadering om zich te laten informeren en het gesprek over bijvoorbeeld de onderwijskwaliteit beter te kunnen voeren. De RvT en het bestuur streven ernaar het toezicht én het gesprek met elkaar meer diepgang te geven. De RvT realiseert zich dat de verantwoording van het bestuur aan de hand van de succesindicatoren wat mager is en zoekt naar een bredere invulling van de toezichthoudende taak. Daarnaast willen beide partijen zich inzetten om de dialoog meer handen en voeten te geven door te starten met zogenoemde ‘benen op tafel’ sessies, naast de reguliere vergaderingen. In deze sessies wil de RvT als klankbord voor het bestuur fungeren.

*Structuur van verantwoording van de scholen aan het bestuur staat als een huis*

De scholen verantwoorden zich drie maal per jaar aan het bestuur door een rapportage op te leveren over onder andere de kwaliteit van het onderwijs, de gesprekkencyclus en de (voortgang van) de doelen uit het strategisch meerjarenplan en school- en jaarplannen. Het bestuur en de directie van de school voeren daarover vervolgens een gesprek, op de school. Tijdens dit schoolbezoek spreekt het bestuur ook met de leraren.

*Het bestuur nodigt de GMR nadrukkelijk uit haar rol te vervullen en faciliteert dit ook*

Om het gesprek binnen de GMR makkelijker te laten verlopen heeft de GMR zichzelf onlangs verkleind en bestaat het nu nog uit vier leraren en vier ouders. In deze kleinere setting is het makkelijker voor de GMR om mee te denken met het stichtingsbeleid en door de open houding van het CvB, die de GMR ook uitdrukkelijk uitnodigt en faciliteert om deze rol te vervullen, is de GMR hierin succesvol. Daarnaast ontvangt de GMR dezelfde rapportages van het bestuur als de RvT. Naar aanleiding van deze rapportages vindt een inhoudelijk gesprek plaats tussen de GMR en het bestuur over de voortgang van de verschillende beleidsterreinen. Bovendien staat het bestuur ook open voor een agenderende houding van de GMR. Op initiatief van de GMR, die van mening was dat er behoorlijk behoudend werd begroot, vloeit tegenwoordig het surplus boven het gewenste weerstandsvermogen jaarlijks terug naar de scholen. Scholen en bestuur zijn trots op deze afspraak. Nu de GMR kleiner is, is het belangrijk om met de achterban in contact te blijven. De GMR doet dit onder andere door alle notulen met elkaar te delen en door twee maal per jaar met elkaar te vergaderen.

*Het bestuur voert een actieve dialoog met zijn omgeving*

Naast de formele lijnen van verantwoording en tegenspraak, geeft het bestuur op een stevige wijze vorm aan de dialoog binnen de stichting. Zo hebben verschillende groepen belanghebbenden, zoals kerken, de PABO, kinderopvangorganisaties, ouders en leraren meegedacht over de invulling van de bouwstenen en de doelstellingen uit het strategisch meerjarenplan. Daarnaast participeert de stichting in diverse gemeentelijke werkgroepen waarin het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals onderwijs aan nieuwkomers, centraal staat.

*Betrokkenheid van ouders bij het beleid is een sterk punt binnen de stichting*

De ouders van alle scholen zijn op stichtingsniveau vertegenwoordigd in een stichtingsraad. Het bestuur bespreekt drie maal per jaar met de raad relevante thema's die zijn ingebracht door de ouders dan wel door het bestuur. Voorbeelden hiervan zijn Engels in het basisonderwijs, ouderbetrokkenheid op de scholen, gebruik van devices door leerlingen enzovoorts. Op de scholen zijn de ouders weer vertegenwoordigd in een schoolraad. De schoolraad fungeert voor de directeur als klankbord en sparringpartner.

Het bestuur stimuleert de scholen zich op een passende wijze te verantwoorden naar de ouders en met hen de dialoog aan te gaan. Het bestuur is hierin succesvol. Op alle scholen beoordelen wij de standaard verantwoording en dialoog met goed.

## 2.2 Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het kwaliteitsgebied Financieel beheer op de beoordeling van de onderliggende standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Wij geven in beginsel geen oordeel over financiële doelmatigheid.

De standaarden financiële continuïteit en rechtmatigheid zijn beide beoordeeld als voldoende. Het financieel beheer is dan ook beoordeeld als voldoende.

*Op initiatief van de GMR vloeit tegenwoordig het surplus boven het gewenste weerstandsvermogen jaarlijks terug naar de scholen*

Financieel beheer	V	V
FB1 Continuïteit	O	•
FB3 Rechtmatigheid		•



### Financiële continuïteit

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen van het bestuur uit de jaarverslaggeving over de afgelopen en de toekomstige drie jaren afgezet tegen de signaleringswaarden ('Indicatie') die wij gebruiken in onze jaarlijkse risicodetectie.

Kengetallen	Indicatie	Realisatie			Prognose		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,75 of < 0,50		3,33	3,43	3,34	3,15	3,07
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,77	0,79	0,79%	0,79	0,78	0,77
Weerstandsvermogen	< 5%	32,5%	33,3%	35,9%	35,1%	33,6%	31,9%
Huisvestingsratio	> 10% of > 15%	7,75%	10,0%	10,24%	nvt	nvt	nvt
Rentabiliteit	< 0%	0,2%	1,7%	2,7%	-1,4%	-1,7%	-2,0%

Wij beoordelen de financiële continuïteit als 'voldoende'. Zoals blijkt uit de tabel is er immers geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. De geprognosticeerde negatieve rentabiliteit van de jaren 2017 t/m 2021 heeft als doel het eigen vermogen richting een gecalculeerd weerstandsvermogen te laten dalen en kan adequaat opgevangen worden als gevolg van de goede solvabiliteit en liquiditeit.



**Financiële doelmatigheid**

Wij geven geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel informeren wij bij besturen naar aspecten van doelmatigheid en gaan daarover zo nodig het gesprek aan.

**Financiële rechtmatigheid**

We beoordelen de standaard 'Rechtmatigheid' voor SPCO Het Groene Hart als voldoende. Ons oordeel bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. In het onderzoek hebben zich aan ons geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

**2.3 Afspraken over vervolgtoezicht**

Een volgend vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen zal naar verwachting plaatsvinden in het schooljaar 2021/2022.