



Toezichtkader

Stap	Actie	Datum	Versie
1	Conceptversie	06-2021	
2	GMR informeren	11-2021	
3	RvT informeren	10-2021	
4	Vastgesteld door CvB	10-2021	
	Evaluatie gepland op	10-2023	
	Toezichtkader Stichting Opwijs.docx		

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Toezichtvisie Raad van Toezicht	3
3. Context.....	4
a. Missie van de stichting	4
b. Strategische beleidsvorming	4
4. Kader.....	5
5. Jaaragenda	9
Bijlage 1.....	10
Bijlage 2.....	13
Bijlage 3.....	15
Bijlage 4.....	16

1. Inleiding

Stichting Opwijs houdt vier onderwijsinstellingen (basisscholen met peuteropvang) in stand in Rotterdam: de Emmaschool, de Goede Herderschool, de Heijbergschool en de Hildegartschool.

In de stichting staat het primaire proces centraal, het gaat om het kind en de professional. Organiseren vanuit de menselijke maat. Daarbij gebruiken wij vier principes die de ruggengraat van ons denken en handelen vormen, te weten: verbinding, vertrouwen, vakmanschap en inspiratie.

De besturingsfilosofie kent een vijftal kernwoorden: professionele ruimte, rekenschap, kaders, samen, consequent. Deze vijf kernbegrippen hangen onderling sterk met elkaar samen. Binnen deze context vervult de Raad van Toezicht zijn rol.

Bestuur en intern toezicht binnen de stichting zijn gescheiden: het bestuur van de stichting en de onderwijsinstelling zijn belegd bij een bestuurder en het intern toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht. Voor de uitoefening van het toezicht maakt de Raad van Toezicht gebruik van de in dit document opgenomen toezichtvisie met toezichtkader. De Code Goed Onderwijsbestuur PO is bedoeld om bewustwording van en kritische reflectie door een waarden gedreven handelen van het College van Bestuur én Raad van Toezicht te stimuleren. De code is "principle based": hij gaat uit van vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en transparantie.

2. Toezichtvisie Raad van Toezicht

In de visie op toezicht beschrijft de Raad hoe hij het interne toezicht invulling geeft aan zijn rollen van adviseur, werkgever, toezichthouder en netwerker, hoe hij hiernaar handelt en welke informatie daarvoor nodig is. Een goed samenspel tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is onmisbaar. Onderling vertrouwen is de basis voor het goed kunnen functioneren in dit samenspel.

De Raad van Toezicht ondersteunt het College van Bestuur vanuit de verschillende kennis- en ervaringsdomeinen van de leden bij de bestuurlijke belangenafweging, met het doel om te borgen dat Stichting Opwijs zijn wettelijke en statutaire doelstelling daadwerkelijk realiseert.

In het periodieke overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur wordt afgestemd welke onderwerpen in welke fase van voorbereiding verkeren en vanuit welke rol de Raad van Toezicht of de commissies in de betreffende fase acteren en wat dit voor de voorbereiding en bespreking betekent.

Het toezichthouden op Stichting Opwijs geven wij vorm in overeenstemming met de christelijke identiteit van de stichting. Leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur vervullen hun taken in overeenstemming met de grondslag van de stichting. Daarbij geven we in onze stichting de ruimte aan de hedendaagse diversiteit op het gebied van identiteit en hebben aandacht voor levensbeschouwelijke en maatschappelijke relevantie en de verscheidenheid daarvan. Bij de aanname van personeel is de identiteit wel een onderwerp van gesprek en daarmee ook voor de bestuurder en de (intern) toezichthouders. We beseffen voorts dat bestuurder en toezichthouders ook in hun samenwerking voorbeeldgedrag moeten vertonen. Het

is onze taak als toezichthouders niet alleen de identiteit te behouden, maar ook te vertalen naar de vragen van vandaag en steeds bespreekbaar te houden. We borgen onze visie op toezichthouden o.a. in gewoonten zoals het steeds openen van onze vergaderingen met een korte reflectie.

3. Context

a. Missie van de stichting

Stichting Opwijs ziet het als opdracht om in Rotterdam-Noord kwalitatief, actueel en attractief onderwijs en peuteropvang te verzorgen. Onderwijs en opvang waarmee we bijdragen aan de ontwikkeling van de kinderen, zodat een belangrijke basis wordt gelegd om straks als volwassene op een verantwoorde manier in het leven te kunnen staan.

De onderwijsinstellingen van Stichting Opwijs werken vanuit de protestants-christelijke levensovertuiging. Wezenlijk hierbij is de oriëntatie op de Bijbel en met name het evangelie van Jezus Christus als norm en uitgangspunt van denken en handelen, waarbij we rekening houden met en respect hebben voor verschillende levensbeschouwelijke achtergronden. Vanuit een veilige omgeving willen we samen met de kinderen antwoorden vinden op belangrijke levensvragen.

Visie op leren en ontwikkelen. De school en de peuteropvang vormen de unieke verzamelpplaats voor leren, vorming en kennisoverdracht. Voor ons beperkt dit zich niet tot taal-, lees- en rekenvaardigheden. Het leren leren, het ontwikkelen van vaardigheden in de omgang met de veranderende wereld en nieuwe technologie, het onderzoeken en het leren vinden van slimme oplossingen voor problemen horen ook bij de kennis van vandaag. Wij vinden het daarnaast ook belangrijk dat kinderen leren omgaan met succes en met tegenslag, dat zij risico's durven nemen en zich willen blijven ontwikkelen. Wij willen graag aan deze basis werken.

b. Strategische beleidsvorming

Stichting Opwijs heeft een strategisch plan waarin de beleidsdoelen voor een periode van vier jaren worden vastgelegd. Het strategisch plan valt onder het goedkeuringsrecht van de Raad van Toezicht. De Raad is vanaf de start betrokken bij de voorbereiding van een nieuw strategisch plan. Jaarlijks bespreekt het College van Bestuur met de Raad van Toezicht de voortgang van de realisatie van het strategisch plan en eventueel noodzakelijke bijstellingen. Dit gebeurt aan de hand van de presentatie van het jaarplan. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur kunnen naar aanleiding van de jaarlijkse bespreking van de voortgang van de realisatie van het strategisch plan met elkaar jaarafspraken maken over de prioriteiten voor het komende jaar en de daarop betrekking hebbende verwachtingen over en weer. De Raad van Toezicht ontvangt ter informatie het jaarplan en het (tweejaarlijkse) zorgplan. In de vergadercyclus met de Raad van Toezicht komen rond zes thema's (die zijn afgeleid van de missie) de indicatoren aan bod.

Deze zes thema's zijn:

- a. Identiteit
- b. Wijze van besturen
- c. Kwaliteit onderwijs en opvang
- d. Werkgeversrol/personeel

- e. Positionering en profilering
- f. Bedrijfsvoering en financiën

4. Kader

Indicatoren met betrekking tot de zes thema's

1. Identiteit

Stichting Opwijs staat voor bijzonder onderwijs: in de stichting houdt ieder rekening met en heeft ieder respect voor verschillende levensbeschouwelijke achtergronden. Deze grondhouding laten we zien in het open staan voor levensbeschouwelijke identiteiten, rituelen en vieringen en in bredere zin in onze pedagogische visie van passend onderwijs.

In de identiteitsnota leggen we de richtingwijzers vast en beschrijven we de verwachtingen die we hebben over de identiteitsrugzak van elke medewerker.

Kenmerkend in de identiteitsnota is de aandacht voor:

- a. Inclusiviteit
 - a. het pedagogisch klimaat van de scholen en de kinderopvang sluit aan bij de missie en visie van Stichting Opwijs en de doelen van de wetgever
 - b. In de onderwijsinstelling is er oog voor problemen bij leerlingen en de scholen waarborgen dat problemen bij kinderen en leerlingen en medewerkers worden opgemerkt
- b. Zichtbaarheid van de waarden
 - a. De profilering en identiteit van de opvang en de scholen en de onderwijsinstelling zijn helder
- c. Duurzaamheid en toekomstbestendigheid
 - a. rentmeesterschap
- d. Morele integriteit en geloofwaardigheid als basis van handelen

2. Wijze van besturen

De bestuurder acteert conform de besturingsfilosofie. Die beschreven handelwijze van de bestuurder is leidraad voor de wijze van besturen en is de basis in de gesprekcyclus tussen RvT en de bestuurder. De besturingsfilosofie is als bijlage 4 toegevoegd.

De RvT en de bestuurder waarborgen gezamenlijk de good governance en handelen op basis van vertrouwen.

De besturingsfilosofie komt tot uiting in de volgende gedragingen van de bestuurder:

- a. De bestuurder handelt in overeenstemming met de wet en de regelgeving (compliance)
- b. De bestuurder handelt conform de grondslag en de doelstelling, zoals verwoord in de statuten van de stichting
- c. De bestuurder opereert op een ethisch verantwoorde en integere manier

- d. Voor de bestuurder is de besturingsfilosofie leidraad en de basis van een systematische gesprekcyclus tussen RvT en CvB van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- e. De bestuurder beschikt over een adequate interne ondersteuning (staf)
- f. De bestuurder heeft het risicoprofiel vertaald in gewenste maatregelen (bestuurlijk en organisatorisch) en financieel langetermijnbeleid
- g. De bestuurder draagt zorg voor voldoende eigentijds, actuele en adequate missie, visie en doelstellingen en hoe deze wordt vorm gegeven
- h. De bestuurder draagt zorg voor een consistent strategisch beleidsplan is consistent met de statutaire grondslag en doelstellingen en met de missie en visie
- i. De bestuurder zorgt voor een goed werkende planning & control-cyclus
- j. De bestuurder heeft de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de verschillende personen en organen van de stichting (management, bestuur, medezeggenschap) vastgelegd
- k. De bestuurder rapporteert periodiek over actuele, wettelijk voorgeschreven regelingen zoals: klachtenprocedure, medezeggenschapstatuut, klokkenluidersregeling, rapportages vertrouwenspersoon.
- l. De bestuurder rapporteert elk kwartaal of er belangrijke afwijkingen van betekenis zijn in processen of er signalen zijn die extra alertheid vragen van Raad van Toezicht .

3. *Kwaliteit onderwijs en opvang*

In de stichting werken de scholen en kinderopvang vanuit het *Visiedocument Kwaliteitszorg* dat tweejaarlijks wordt geactualiseerd. Richtinggevend is het streven naar kansengelijkheid voor alle kinderen vanuit een houding van inclusief onderwijs, waarin de verscheidenheid en gelijkwaardigheid van leerlingen wordt omarmd. Het visiedocument kwaliteitszorg bevat de volgende richtingwijzers voor de borging van kwaliteit.

- a. Er zijn heldere afspraken over de wijze van vraagstelling m.b.t. kwaliteitszorg door de toezichthouder en de verantwoording door de bestuurder met betrekking tot de opvang en tot de PO-scholen
- b. Alle scholen hebben het basisarrangement.
- c. Inspecties kinderopvang hebben alle minimaal voldoende als uitkomst
- d. De aansluiting tussen opvang en de PO-scholen verloopt volgens eenduidige kaders
- e. Alle scholen streven het predicaat goed na
- f. De scholen verzorgen passend onderwijs voor elk kind
 - i. De wijze waarop in de onderwijsinstelling ervoor wordt gezorgd dat iedere leerling individuele aandacht krijgt en dat leerlingen met problemen de extra begeleiding krijgen die zij nodig hebben, ligt vast
- g. De scholen zijn innovatief: de stichting en haar scholen werken op een gestructureerde manier aan verantwoorde onderwijsvernieuwing. Hierbij staat het recht van elk kind op een eigen, passende leerloopbaan en het eigenaarschap centraal.
- h. De scholen bieden een veilige leeromgeving: de uitkomsten van de sociale veiligheidsmonitor liggen op of boven de benchmark;
- i. Het beleid over onderwijstijd sluit aan bij de doelen van de school en van de wetgever
- j. Eventueel nog nader toe te spitsen:

- i. Eindtoetsen van de scholen liggen (binnen de schoolgroep) ten minste op of hoger dan het te verwachten gemiddelde niveau. Bron = score eindtoets, jaarlijks in september.
- ii. Scholen zorgen voor een onderwijsaanbod dat en didactiek die gericht is op het bereiken van de referentieniveaus 1F bij de basisvakken voor 90% van de leerlingen, passend bij de kenmerken van de leerlingenpopulatie.
- iii. De vertaling van de visie is zichtbaar in de aanpak die de opvang en de scholen voorstaan en komt tot uiting in de activiteiten en lessen
- iv. Tevredenheid: leerlingen over het onderwijs, bron = leerling-tevredenheidsonderzoek, elke 3 jaar; minimaal gelijk aan inspectienorm en zo mogelijk hoger.
- v. Tevredenheid ouders over ontplooiing van hun kind, elke 3 jaar; die minimaal gelijk is aan inspectienorm en zo mogelijk hoger.

4. Werkgeversrol/ Personeel

De stichting beschikt over een personeelsbeleidsplan met aandacht voor duurzame inzetbaarheid dat tweejaarlijks wordt geactualiseerd. De volgende onderwerpen zijn geregeld:

- a. Jaarlijks verantwoordt de bestuurder het bestuursformatieplan
- b. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn voor een periode van vier jaar vastgelegd in het functieboek en het Handboek HRM dat indien nodig tussentijds wordt geactualiseerd.
- c. De bestuurder draagt zorg voor de jaarlijkse rapportages met daarin aandacht voor:
 - i. Aanstellingen vast/ tijdelijk
 - ii. Verhouding functiegroepen Functiemix
 - iii. Man/ vrouw verhouding
 - iv. leeftijdscategorieën
- d. Het ziekte verzuimpercentage per school ligt lager of uiterlijk op het landelijke gemiddelde (%)
- e. Zowel op school als op stichtingsniveau is er een jaarlijks nascholingsplan met verantwoording hoe het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsgevend personeel. In het plan staan de afspraken op het gebied van professionalisering, scholing en ontwikkeling van personeel
- f. Goed werkgeverschap
 - i. Mensen willen graag bij Stichting Opwijs werken
 - ii. Er zijn weinig vacatures / vacatures worden snel ingevuld
 - iii. Uit de driejaarlijkse meting van de tevredenheid van personeel werkvermogensmonitor

5. Positionering/profilering

In de grootstedelijke context van Rotterdam voert de bestuurder een consistent beleid t.a.v de marktpositie van de scholen en draagt de bestuurder zorg voor continuïteit van de stichting

- a. Het marktaandeel van de vier onderwijsinstellingen van Stichting Opwijs laat jaarlijks een stijging zien.
- b. Uit de vierjaarlijkse omgevingsenquête blijkt dat de stichting en de onderwijsinstellingen goed bekend staan in de wijk en in de stad.
- c. Tevredenheid ouders over interne schoolorganisatie en wijze van leiding geven, blijktens het tevredenheidsonderzoek; 80% tevreden.
- d. Deelname netwerken (verbinding): er is een goede samenwerking met externe partners in de wijken, met de stad, regio en grote steden, zoals de schoolbesturen in de stad, het samenwerkingsverband, het Christelijk Voortgezet Onderwijs en hogescholen
- e. De Opwijs-scholen zijn in beeld en denken mee op lokaal niveau

6. *Financieel beleid en bedrijfsvoering*

De bestuurder draagt zorg voor adequaat financieel beleid en voor de organisatie passende bedrijfsvoering. Dat resulteert in onderstaande aandachtspunten:

- a. Beleid, uitgangspunten, afspraken en procedures worden op alle beleidsterreinen voldoende vastgelegd en geborgd
- b. Er is een duidelijke koppeling van doelen en middelen
- c. Uitgaven personele lasten t.o.v. totale baten is door benchmark vergelijkbaar.
- d. Het exploitatieresultaat is niet negatief/bedraagt 0 of hoger
- e. Kwartaalrapportages over uitvoering lopende begroting jaar
- f. De indicatoren voor een gezonde financiële situatie zijn vastgesteld
 - i. Formulering inspectie
- g. Elke 4 jaar vindt een uitgebreid risicoanalyse, elke 2 jaar geactualiseerd en jaarlijks verantwoord
- h. Het treasurystatuut voldoet aan de wettelijke eisen en wordt jaarlijks geëvalueerd.
- i. Private geldstromen zijn helder in beeld: er is sprake van budgetneutrale bedrijfsvoering;
- j. De stichting voldoet aan de wettelijke verplichtingen die volgen uit de regeling beleggen en belenen
- k. Huisvesting
 - i. De huisvesting is dienstbaar aan het onderwijs
 - ii. Meerjarenonderhoudsplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd. Financiële effecten worden verwerkt in de begroting.
 - iii. De inhoud en het effect van het IHP van de gemeente Rotterdam zijn onderleggers voor de keuzes inzake renovatie en nieuwbouw
- l. Investeringsplan. Er zijn meerjaren investeringsplannen voor:
 - i. ICT
 - ii. Meubilair
 - iii. Leermiddelen
- m. De aard van de verbondenheid tussen de steunstichtingen en verenigingen met de Stichting Opwijs is vastgelegd
- n. Er zijn duidelijke afspraken over de bedrijfsvoering van de scholen, de opvang en de rol van de toezichthouder en de verantwoording door de bestuurder

Deze indicatoren zijn ook een leidraad voor de begroting en het bestuursverslag. Bij zo veel mogelijk indicatoren presenteert het College van Bestuur naar de Raad van Toezicht de landelijke trend of de momentane benchmark.

Eigen informatie en indrukken verzamelen

De Raad van Toezicht gaat niet alleen af op informatie van het College van Bestuur, maar maakt ook gebruik van informatie van derde partijen, zoals de onderwijsinspectie, de accountant en de gemeente. Het College van Bestuur is van elk bezoek op de hoogte en ontvangt terugkoppeling van de Raad van Toezicht

Daarnaast plant de Raad van Toezicht minimaal 2 x per jaar overleggen met de gemeenschappelijk medezeggenschapsraad en gaat op schoolbezoek om onder andere uit gesprekken met leerlingen en leerkrachten, peuterspeelzaalmedewerkers en leidinggevenden een eigen beeld te vormen van de gang van zaken.

Elk kwartaal rapporteert bestuurder of er belangrijke afwijkingen van betekenis zijn in processen gekke dingen hebben voorgedaan of er signalen zijn die extra alertheid vragen van Raad van Toezicht afwijkingen.

Verantwoording afleggen over het uitvoeren van het intern toezicht

De Raad van Toezicht legt jaarlijks verantwoording af aan belanghebbenden via het bestuursverslag over de uitvoering van het intern toezicht.

5. Jaaragenda

De Raad van Toezicht hanteert een jaaragenda waarin de vaste activiteiten van de Raad van Toezicht zijn opgenomen. De jaaragenda draagt bij aan de voorspelbaarheid en transparantie van het toezicht. De jaaragenda is opgenomen als bijlage 3 bij dit Toezichtkader.

Bijlage 1

Visie op toezicht en bestuur Stichting Opwijs

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Opwijs hebben de volgende visie op bestuur en toezicht.

Considerans

Het toezichthouden op Stichting Opwijs geven wij vorm in overeenstemming met de christelijke identiteit van de stichting. Leden van de Raad van toezicht en het College van bestuur vervullen hun taken in overeenstemming met de grondslag van de stichting. Daarbij geven we in onze stichting de ruimte aan de hedendaagse diversiteit op het gebied van identiteit en hebben aandacht voor levensbeschouwelijke en maatschappelijke relevantie en de verscheidenheid daarvan. Bij de aannahme van personeel is de identiteit wel een onderwerp van gesprek en daarmee ook voor de bestuurder en de (intern) toezichthouders. We beseffen voorts dat bestuurders en toezichthouders ook in hun samenwerking voorbeeldgedrag moeten vertonen. Het is onze taak als toezichthouders niet alleen de identiteit te behouden, maar ook te vertalen naar de vragen van vandaag en steeds bespreekbaar te houden. We borgen onze visie op toezichthouden bijvoorbeeld in gewoonten zoals het steeds openen van onze vergaderingen met een korte reflectie.

Daarnaast houden we elkaar in onze samenwerking de volgende negen punten voor waarin we onze visie op toezichthouden samenvatten:

- a. Rolvast
Wij zijn een rolvaste Raad van Toezicht die in al ons gedrag de rollenscheiding tussen bestuur en toezicht respecteert en vorm geeft. We staan en blijven daarbij 'op afstand' van het bestuurlijke proces, houden toezicht, klankborden met het College van Bestuur en staan voor goed werkgeverschap. We speken elkaar aan op de - voor ons goede gezamenlijke functioneren noodzakelijke - rollenscheiding. We handelen in overeenstemming met de Code Goed Toezicht.
- b. Betrokken
Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden zal de Raad van Toezicht bewegen naar of openstaan voor meer of minder afstand tot het College van Bestuur, de organisatie en de omgeving (vanuit bijvoorbeeld onze netwerkrol). Gepaste distantie blijft hierbij het uitgangspunt. Onze betrokkenheid geven wij vorm door onder meer:
 - een inspirerende en motiverende wijze van overleg met ons College van Bestuur.
 - minimaal twee maal per jaar een overleg met de GMR.
 - tweemaal per jaar het afleggen van een thema-gestuurd schoolbezoek.
 - gepaste aanwezigheid bij stichtingsbrede momenten.
- c. Vertrouwen
Toezichthouders en bestuurder handelen vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen. Vertrouwen binnen de Raad van Toezicht maar ook vertrouwen naar het College van Bestuur en vice versa alsmede naar andere belanghebbenden. Transparantie

in belangen/standpunten, inspraak, samenspraak maar ook tegenspraak dragen hieraan bij door het voeren van een goede dialoog. Het wederzijds vertrouwen wordt steeds in rapportages, altijd in open dialoog, afwezigheid van 'window-dressing' et cetera bevestigd.

d. Proactief

We zijn een Raad van Toezicht die het College van Bestuur controleert, maar ook inspireert, uitdaagt, prikkelt, motiveert en stimuleert. Dit doen we door ook eigen onderwerpen te prioriteren en agenderen zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Maar ook door actief en onafhankelijk informatie op te halen bij stakeholders. De Raad van Toezicht is zich ook bewust van haar eigen verantwoordelijkheid en zal waar nodig proactief handelen.

e. Verbindend

Gevoel hebben voor wat er speelt in de organisatie en de cultuur ervaren is van belang voor goed toezicht. Dit betekent dat naast de aandacht voor de 'harde kant' van de organisatie, zoals financiën en huisvesting, de focus van het toezicht ook ligt op cultuur en gedrag. Dit vraagt van de Raad van Toezicht om naast verkregen informatie zelf een beeld te vormen over de cultuur van de organisatie door bijvoorbeeld werkbezoeken en in dialoog te gaan met betrokkenen, altijd in afstemming met het College van Bestuur.

f. Samenwerken

Onze samenwerking kenmerkt zich door afspreken en aanspreken, veiligheid en integriteit, onafhankelijkheid en de afwezigheid van onverenigbaarheden, het aangaan van de dialoog met de kracht van argumenten en ruimte voor gevoel. Ons doel is consensus bereiken voor goede besluiten ten dienste van de leerlingen, de scholen en de medewerkers. We realiseren ons dat genomen besluiten door alle leden van de raad met overtuiging uitgedragen zullen worden, óók als een individueel lid een minderheidsstandpunt had in de besluitvorming.

g. Verantwoording

Het is onze rol als Raad van Toezicht rekenschap en verantwoording te vragen aan het College van Bestuur, niet alleen of in overeenstemming met de wet- en regelgeving is gehandeld (compliance), maar ook in overeenstemming met de afspraken zoals de Raad van Toezicht die in overleg met het College van Bestuur heeft vastgelegd in bijvoorbeeld het toezichtkader. Het gaat daarbij steeds om het bestuurlijk handelen in overeenstemming met de grondslag en het doel van de stichting en om de continuïteit en toekomstbestendigheid van Stichting Opwijs.

h. Professioneel

Wij ambiëren als Raad van Toezicht een voortdurende professionalisering door regelmatige individuele en teamscholing, het bijhouden van literatuur, een regelmatige evaluatie van ons eigen functioneren, functionerings- en beoordelingsgesprekken met alle leden inclusief de voorzitter. Ten bewijze van onze professionaliteit stellen we een professionaliseringsagenda op die wij ook uitvoeren en zijn wij actief en reflexief compliant aan de vigerende Code Goed Bestuur (PO) en de Code Goed Toezicht (VTOI-

NVTK, 2020).

i. Integer en transparant

Wij handelen integer en transparant. Nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn bekend, openbaar en kunnen binnen de Raad van Toezicht onderwerp zijn van gesprek, zodat vaststaat dat wij onafhankelijk en kritisch functioneren.

Bijlage 2

Werkwijze Raad van Toezicht met betrekking tot de invulling voor het toezicht.

- a. Vertrouwen tussen Raad van Toezicht en het College van Bestuur is de basis voor het goed kunnen functioneren van het College van Bestuur. In het kader van de interne checks and balances binnen Stichting Opwijs ziet de raad zijn meerwaarde in het, volgens professionele standaarden, houden van toezicht op het functioneren van het College van Bestuur en de organisatie.
- b. De Raad van Toezicht sluit zich aan bij een landelijke organisatie van toezichthouders in het onderwijs (de VTOI) om gevoed te worden met opvattingen over professioneel toezicht en om deel te kunnen nemen aan discussies met collega toezichthouders over wat goed toezichthouden in de praktijk met zich meebrengt.
- c. De Raad van Toezicht is in haar vier rollen gebaat bij onderlinge dialoog, open gedachtewisseling, scherp, helder en professioneel. Daarna wordt er door de Raad van Toezicht één standpunt verkondigd, waarbij de voorzitter in beginsel het standpunt uiteenzet.
- d. De Raad van Toezicht heeft een auditcommissie en een remuneratiecommissie die de besluitvorming van de Raad van Toezicht voorbereiden en daarmee een adviserende rol hebben.
- e. De Raad van Toezicht treedt niet in de bestuurlijke en vertegenwoordigende rol van het College van Bestuur, tenzij het functioneren van het College van Bestuur daartoe noodzaakt.
- f. De Raad van Toezicht in de adviseursrol bespreekt de dilemma's waarmee het College van Bestuur zich ziet geconfronteerd en onderzoekt of de verschillende invalshoeken op evenwichtige wijze aan bod komen. De Raad van Toezicht in de rol van adviseur als sparringpartner van het College van Bestuur waakt ervoor om geen dwingende adviezen te formuleren, waardoor het College van Bestuur geen ruimte meer heeft voor een eigen bestuurlijke afweging en de raad in zijn toezichthoudende rol zichzelf moet controleren.
- g. De Raad van Toezicht is geen vertegenwoordigend orgaan, maar laat zich wel voeden door de verschillende stakeholders van de onderwijsinstelling, zoals ouders, de leerlingen, de medezeggenschap, de onderwijspartners, de gemeente en het beroepenveld. De Raad van Toezicht laat zich hierbij inspireren door brede maatschappelijke discussies en ontwikkelingen in relatie tot de visie van de stichting
- h. De Raad van Toezicht laat zich in haar overwegingen in al haar rollen altijd leiden door de waarden zoals opgenomen in de missie van de instelling.
- i. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren in een aparte vergadering zonder het College van Bestuur.

- j. De Raad van Toezicht geeft op gepaste wijze invulling aan zijn taak als goed werkgever van het College van Bestuur.

- k. De Raad van Toezicht verantwoordt zich voor het uitgevoerde toezicht. In algemene zin vindt de verantwoording plaats via het jaarverslag. In bijzondere situaties verantwoordt de Raad van Toezicht zich voor zijn optreden of het ontbreken daarvan in de richting van de stakeholders in de onderwijsinstelling (ouders, leerlingen en medewerkers) en buiten de onderwijsinstelling (de gemeente als hoeder van het openbaar onderwijs en de onderwijsinspectie als toezichthouder namens de Rijksoverheid), één en ander afhankelijk van de aard en de ernst van de bijzondere situatie.

Bijlage 3

Datum	Omschrijving	Tijd
Vrijdag 29 september 2023	Schoolbezoek KC De Heijberg	10.00 - 12.00 uur
Donderdag 12 oktober 2023	RvT vergadering regulier	19.00 - 21.30 uur
Vrijdag 17 november 2023	Schoolbezoek Goede Herderschool	10.00 - 12.00 uur
Donderdag 14 december 2023	RvT vergadering regulier	19.00 - 21.30 uur
Dinsdag 6 februari 2024	RvT vergadering regulier	19.00 - 21.30 uur
Dinsdag 2 april 2024	RvT vergadering regulier	19.00 - 21.30 uur
Vrijdag 19 april 2024	Schoolbezoek Emmaschool	10.00 - 12.00 uur
Dinsdag 21 mei 2024	RvT vergadering regulier	19.00 - 21.30 uur
Donderdag 27 juni 2024	RvT vergadering accountant	19.00 - 21.30 uur

Bijlage 4:



Besturingsfilosofie

Stap	Actie	Datum	Versie
1	Concept door Annelies van Dijk, College van Bestuur	Voorjaar 2020	
2	GMR geïnformeerd	Juni 2020	
3	RvT geïnformeerd	September 2020 December 2020	
4	Directie geïnformeerd	Oktober 2020	
5	Evaluatie gepland op	Maand/jaar	
	Naam document: Besturingsfilosofie Stichting Opwijs.docx		

De **besturingsfilosofie** beschrijft op hoofdlijnen de manier waarop de organisatie van Stichting Opwijs als geheel wordt bestuurd. Hierbij kiezen we voor twee uitgangspunten.

Allereerst moet de besturingsfilosofie aansluiten op wie wij als onderwijsorganisatie (dat is basisonderwijs en peuteropvang) willen zijn en waarom we zijn wie we zijn. Hierin speelt ons verleden een rol maar zeker de toekomst.

Ook de identiteit van waaruit werken is een wezenlijk onderdeel van onze organisatie. De christelijke identiteit is de basis van ons denken, werken en handelen.

Ten tweede gaan we uit van vergaande professionele ruimte voor de scholen en een College van Bestuur dat zich richt op het vaststellen en toezien op het algemene beleid en het realiseren van doelstellingen. Hierin neemt zij haar rol als bevoegd gezag. Voor de uitvoering van het beleid zijn de directeuren van de scholen verantwoordelijk. Deze manier van besturen stelt eisen aan de rol van het College van Bestuur, directeuren en het staffbureau.

Het College van Bestuur kan haar verantwoordelijkheid alleen vervullen als alle partijen, dus naast het College van Bestuur ook directeuren, de staf en de Raad van Toezicht, hun verantwoordelijkheid nemen. De dialoog is in alle gremia de basis. Gezien de wederzijdse verantwoordelijkheden, de historische situatie van Stichting Opwijs en de ruimte die geboden wordt zijn heldere afspraken nodig.

Een aantal uitgangspunten:

Primair proces centraal

Wij zetten het primaire proces centraal, het gaat om het kind en de professional. Organiseren vanuit de menselijke maat. Daarbij gebruiken wij vier principes die de ruggengraat van ons denken en handelen vormen, te weten:

Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap en Inspiratie.

1. Verbinding

Verbinding gaat over verbinden met jezelf en met de ander, in relatie en inhoudelijk verbinden in de organisatie. Is er geen verbinding, dan blijven resultaten uit of zijn uitkomsten niet 'rijk'. We zien organisaties waar vaak regels of afspraken sterk de boventoon voeren. We zijn niet tegen enige vorm van regulering, maar waar regels en afspraken de boventoon voeren komt de aandacht voor elkaar onder druk te staan. Je loopt het risico dat regels zo belangrijk worden dat je het zicht op het primaire proces en de kinderen verliest.

2. Vertrouwen

Dat lijkt logisch. Toch zien we vaak een vorm van georganiseerd wantrouwen in scholen of besturen. Controle is dan het enige en geëigende middel voor bestuurders/ leidinggevenden. Voordat je het weet neem je het werk van de ander over omdat je het wellicht 'beter' weet. Of de ander komt vragen om een bevestiging.

Werken vanuit vertrouwen impliceert dat je 'fouten' ziet als normaal onderdeel

van het leren en ontwikkelen van de professional. Je kunt je als bestuurder/leidinggevende ook de vraag stellen: Waar geef ik leiding aan? Aan mijn eigen ideeën en opvattingen of de ontwikkeling van mijn collega's/de school?

3. *Vakmanschap*

Vakmanschap is waar het om draait. In het onderwijs ligt dat in eerste instantie bij de leerkracht. Hij/zij verstaat zijn vak en onderhoudt dat. Hij/zij weet wat er specifiek voor elk kind nodig is. Uit onderzoek van Marzano (2007) komt eenduidig naar voren dat de vakvrouw/man ertoe doet in het onderwijs.

4. *Inspiratie*

Iedereen en elke organisatie heeft inspiratie nodig om 'levend' te blijven. Het vak van leerkracht ontwikkelt en is niet meer hetzelfde als 15 jaar geleden. Het vak van leidinggevende is ook niet meer gelijk aan de normen van die tijd. Wij willen inspiratie "organiseren" in de stichting en in de scholen zodat het onderwijs in ontwikkeling blijft en voldoet aan hedendaagse inzichten en toekomstige maatstaven.

De **besturingsfilosofie** kent een vijftal kernwoorden:

Professionele ruimte

Rekenschap

Kaders

Samen

Consequent

Deze vijf kernbegrippen hangen onderling sterk met elkaar samen. Het één kan niet zonder het ander.

Professionele ruimte

Binnen Stichting Opwijs gaan we uit van ieders professionaliteit. Dit betekent dat we iedereen zijn autonomie geven binnen de kaders van Stichting Opwijs.

Voor de scholen betekent dit vergaande (regel)ruimte om, binnen die kaders, eigen afwegingen te maken. Deze afwegingen hebben betrekking op het bieden van onderwijs én het realiseren en bewaken van de randvoorwaarden in de bedrijfsvoering om ook op lange termijn onderwijs te kunnen bieden en waarde te kunnen toevoegen. De geboden ruimte is altijd gericht op het realiseren van herleidbare toegevoegde waarde voor de huidige en/of toekomstige leerlingen van Stichting Opwijs. Deze ruimte is daarmee een middel en geen doel op zich.

Door op schoolniveau, medewerkers en teams een grote mate van autonomie te bieden kunnen ze sneller en gericht aansluiten op de behoeften van de leerlingen. Gedeeld leiderschap is op schoolniveau de basis. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en ontwikkeling en ervaren medewerkers meer werkplezier. Ten slotte is het bieden van

een zo groot mogelijke professionele ruimte erop gericht om de mogelijkheid te hebben invulling te geven aan de "eigen kleur".

Professionele ruimte geldt niet alleen op schoolniveau. Zoals de scholen hun professionaliteit hebben, heeft ook het stafbureau haar professie. In al haar rollen: beleidsmaker, directeur bedrijfsvoering, adviseur en uitvoerder. Elke professional in onze organisatie verstaat zijn vak. Vanuit het respect voor ieders professionaliteit helpen we elkaar en luisteren we naar elkaar. Dit betekent dat tussen de scholen en het stafbureau een professionele werkrelatie verwacht mag worden.

Ruimte geven betekent bevoegdheden geven. Vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen de scholen, maar ook vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen het stafbureau. Bevoegdheden krijgen betekent verantwoorden. Het College van Bestuur heeft zich te verantwoorden aan de Raad van Toezicht.

Nog meer dan het geven van ruimte betekent dit, dat de verschillende "lagen" elkaar vertrouwen in de uitvoering van hun taken.

Rekenschap

Professionele ruimte innemen betekent dat rekenschap moeten worden gegeven van de gemaakte keuzes. Vertrouwen geven van bovenaf kan alleen als dit vertrouwen gevoed wordt van onderaf. Overigens geldt dat ook omgekeerd. Dit betekent dat structureel en proactief gerapporteerd wordt over de resultaten en de wijze waarop de resultaten worden bereikt. Daarnaast is iedere professional te allen tijde in staat om een onderbouwing te geven bij de gemaakte keuzes. Deze onderbouwingen sluiten aan bij:

1. de behoeften van de (toekomstige) leerlingen
2. de strategie van de organisatie
3. de geldende kaders

Rekenschap geven vraagt om duidelijkheid vooraf en achteraf. Met duidelijkheid vooraf bedoelen we dat we voorstellen en besluiten onderbouwen en vervolgens planmatig uitwerken. De samenhang van de voorstellen en besluiten met de strategie van Stichting Opwijs maken we vooraf zichtbaar. Duidelijkheid achteraf betekent dat we transparant zijn over de resultaten die we bereikt hebben en de manier waarop we deze bereikt hebben. Het is in onze organisatie duidelijk dat we niet afwijken van kaders als we niet vooraf met elkaar overleg gevoerd hebben en afspraken zijn gemaakt. De professionele ruimte staat of valt bij de rekenschap die we kunnen en willen afleggen.

Kaders

De autonomie vindt plaats binnen kaders. Autonomie is namelijk niet hetzelfde als 'alleen' of 'zelfstandig'. Iedereen is onderdeel van een groter geheel namelijk de Stichting Opwijs als organisatie. De belangen van het grotere geheel komen niet altijd (volledig) overeen met de belangen van individuele scholen, personeelsleden of teams. Autonomie vraagt om passende competenties en hoort bij professioneel handelen.

De kaders worden vastgesteld door het College van Bestuur met inachtneming van de statuten, het strategisch beleidsplan en de Code goed bestuur. Zij zijn erop gericht om vanuit de visie de organisatie naar een hoger plan te tillen en om het organisatiebelang

in te brengen in de afwegingen die binnen scholen door personeelsleden en teams worden gemaakt. Dit organisatiebelang heeft bijvoorbeeld betrekking op de meerwaarde die we met elkaar binnen Stichting Opwijs willen bieden, de bestuurbaarheid van de organisatie als geheel, de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag ten op zichten van de Raad van Toezicht (intern toezicht), het stimuleren van solidariteit en het beheersen van risico's en kosten. Daarnaast is er extern toezicht op wet- en regelgeving door de Inspectie van het onderwijs.

In de afweging van verschillende belangen, een doorlopend proces in de organisatie, kunnen ook nieuwe inzichten ontstaan. Nieuwe inzichten die leiden tot een behoefte aan meer, minder of andere kaders. Deze inzichten ontstaan te allen tijde door dialoog vooraf en nooit achteraf. De kaders zijn niet alleen gericht op hard controls, maar ook op de soft controls. Hier gaat het om gedragsbeïnvloedende factoren zoals cultuur en voorbeeldgedrag door leidinggevenden.

Samen

Het organisatiebelang is (bijna) altijd groter dan het belang van de individuele school, personeelslid of team. We vormen niet voor niets een collectief van scholen met een gezamenlijk bevoegd gezag. Dit betekent dat de individuele school op zoek gaat naar de bijdrage die zij kan leveren aan Stichting Opwijs. Binnen Stichting Opwijs stimuleren we het leren met en van elkaar en collegiale consultatie.

Consequent

We bieden veel ruimte voor autonomie en verwachten daarin rekenschap. De kaders zijn - conform het vertrouwen dat we hebben - ruim opgesteld. Binnen de organisatie hebben we afspraken gemaakt over hoe we handelen als we van de afspraken afwijken. Binnen de scholen geldt dat voor medewerkers van de school en bovenschools is dat onderwerp van gesprek tussen directeuren en College van Bestuur.

De rol van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie taken. De Raad houdt toezicht op de stichting en de onder de stichting ressorterende scholen met inachtneming van de wet, de statuten en de op basis daarvan vastgestelde regelingen. In het verlengde daarvan gaat het ook om aan de stichting en de scholen gelieerde stichtingen en verenigingen. De raad is naast toezichthouder ook sparringpartner en ook de werkgever van de bestuurder (het College van Bestuur). Bij de uitoefening van haar drie taken hanteert de Raad van Toezicht de principes van goed bestuur, zoals die zijn vastgelegd in de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs.

De Raad van Toezicht richt zich bij de uitoefening van haar toezicht in het bijzonder op de doelstelling en de maatschappelijke legitimatie van de stichting en op de uitoefening van de bestuurlijke daden door het College van Bestuur. Daarbij heeft de raad naast wettelijk vastgelegde controlerende taken ook de goedkeuringsbevoegdheid voor bepaalde bestuursbesluiten.

Bij de uitoefening van het toezicht zijn belangrijke criteria:

- de realisatie van de visie en de missie van de stichting
- de realisatie van het strategisch beleid van de stichting
- de kwaliteit van de onderwijsprocessen en -resultaten
- de continuïteit van de stichting, uitgedrukt in aantallen leerlingen, medewerkers en financiën
- het afleggen van verantwoording aan de personen en organisaties die belang hebben bij de activiteiten van de stichting

De rol van het College van Bestuur

Het College van Bestuur heeft meerdere rollen.

Het College van Bestuur zorgt voor de besturing van de organisatie waaronder wordt verstaan het uitvoering geven aan de besturingsfilosofie en de opdracht van het bevoegd gezag.

Het College van Bestuur stuurt op de realisatie van de visie en de doelstellingen vastgelegd in het strategisch beleidsplan van Stichting Opwijs.

Er is een aantal karakteristieken te noemen passend bij de rol van de bestuurder:

- het ontwikkelen van visie
- het gebruik maken van data
- het stellen van doelen
- het zorgen voor monitoring en interventies indien nodig
- het creëren van bewustzijn en een gevoel van urgentie
- het organiseren van betrokkenheid vanuit de omgeving/gemeenschap
- het onderhouden van een relatie met de directeuren
- het zorgen voor en creëren van een gunstig werkklimaat
- het zorgen voor ontwikkeling van personeel en staf
- het ontwikkelen van beleid dat gericht is op het leren van leerlingen
- het tonen van betrokkenheid
- het praktiseren van eenduidig bestuur.

Het bestuur is wettelijk verantwoordelijk voor de scholen die onder het bestuur ressorteren. Zij heeft hiervoor een constituerende taak, een prestatietaak en een verantwoordingstaak.

Zij is verantwoordelijk voor het strategisch positioneren van de organisatie, een stevige verbinding met stakeholders, het waarborgen van de onderwijskwaliteit en bewaken en versterken van het financieel beleid, het op orde hebben van de bedrijfsvoering, en zorgen voor goed werkgeverschap. Meer concreet gaat het dan om het bepalen van de visie, prioriteren van doelen, vaststellen van de bestuurlijke agenda, het toewijzen van middelen, het personeelsbeleid, het beheer van gebouwen, het uitvoeren van een zelfevaluatie en het beoordelen en monitoren van de kwaliteit.

De uitvoering van de verantwoordelijkheden kenmerken de verschillende 'rollen'.

Er is dus in de eerste plaats een wettelijke rol als bevoegd gezag voor het onderwijs binnen Stichting Opwijs, zowel intern als extern.

Ten tweede is het College van Bestuur er om hulp te bieden aan scholen die dit nodig hebben. In de vorm van middelen, coaching of door inzet van het eigen netwerk. Hiervoor is het noodzakelijk dat directeuren hun hulpvragen durven en kunnen stellen.

Ten derde is het College van Bestuur verbinder tussen de verschillende scholen. Samen is meer dan alleen is het uitgangspunt in alles wat het College van Bestuur doet. Vanzelfsprekend is het College van Bestuur ook werkgever van alle personeelsleden en direct leidinggevende van de directeuren en de staf op het bestuurskantoor.

De rol van de directeur

In de eerste plaats is de directeur integraal verantwoordelijk voor de eigen school, binnen de vastgestelde kaders van Stichting Opwijs. Dit betekent interne aansturing van het team, visieontwikkeling van de school en de realisatie daarvan en het zorgdragen voor een goede bedrijfsvoering. Ook houdt de directeur contact met externe, voor de school relevante partners. Daarnaast heeft iedere directeur een verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van Stichting Opwijs. Denk hierbij aan deelname aan project- en werkgroepen en het helpen en ondersteunen van collega-directeuren in bijvoorbeeld intervisiegroepen.

De rol van medezeggenschap

Er is een wettelijke verplichting dat op alle scholen een medezeggenschapsraad (MR) is en op stichtingsniveau een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Beide organen bestaan uit een oudergeleding en een personeelsdeel. Elk deel wordt afzonderlijk gekozen en hebben naast gezamenlijke ook per deel bevoegdheden. Zowel de MR als de GMR hebben instemmings- en adviesbevoegdheden. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Wet medezeggenschap op scholen en de reglementen.

De leden van de MR worden gekozen door en uit de ouders en het personeel van de school. Voor wat betreft de GMR worden de leden rechtstreeks uit het personeel en de ouders gekozen door de leden van de medezeggenschapsraden van de scholen volgens de bepalingen van het reglement.

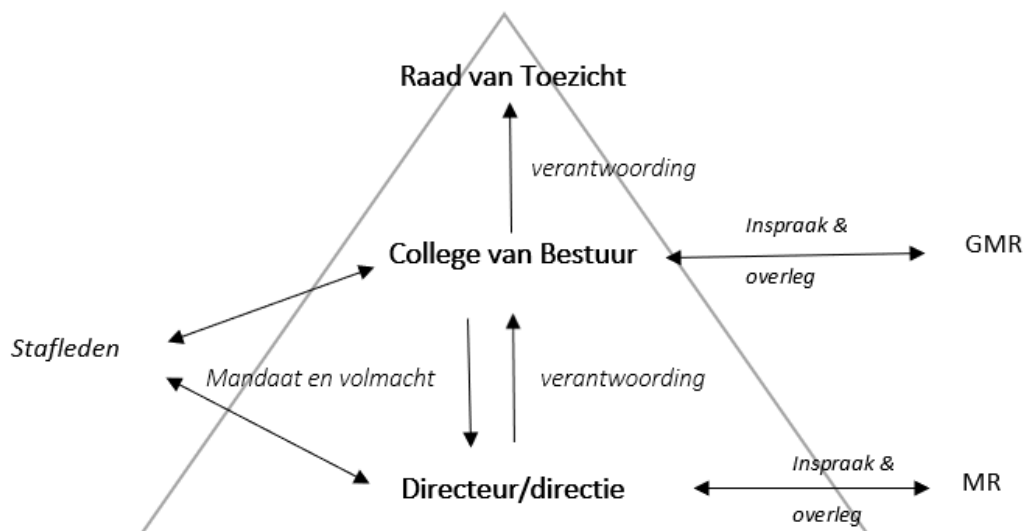
De rol van het stafbureau

Het stafbureau kunnen we vanuit twee perspectieven beschouwen.

- Als ondersteuner en adviseur van het College van Bestuur
 - Als ondersteuner en adviseur van het College van Bestuur gaat het om het ontwikkelen, monitoren en interpreteren van het beleid. Dit beleid kunnen we weer onderscheiden naar twee invalshoeken:
 - Beleid dat noodzakelijk is vanuit wettelijke kaders en bestuurlijke verantwoordelijkheid . Hierbij gaat het om goed werkgeverschap, doelmatigheid en rechtmatigheid.

- **Beleid** dat is ingegeven vanuit het uitgangspunt dat samen meer oplevert dan ieder voor zich. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om innovatie, delen van best practices en het realiseren van schaalvoordelen.
- Als ondersteuner en adviseur van de (school) directeuren bij de uitvoering van het beleid.
 - De uitvoering van dit deel van de taken van het stafbureau wordt vastgelegd in protocollen en handboeken. Dit vraagt om een onafhankelijke houding en positionering. Dat is des te meer noodzakelijk in verband met het nieuwe inspectietoezicht.
 - Ook is het stafbureau er voor hulpvragen vanuit de scholen. Als ondersteuner/adviseur van de (school)directeuren gaat het met name om de uitvoering van taken. De uitvoering van taken heeft betrekking op die taken die niet tot de kern van het onderwijs behoren maar wel gezamenlijk en éénduidig behoren te worden uitgevoerd of waarbij duidelijk geldt dat hierdoor significante schaalvoordelen kunnen worden behaald (zoals het gezamenlijk voeren van een salarisadministratie, of het voeren van regie op gezamenlijke inkoop voorwaarden). Hierbij is sprake van dienstverlening.

Op basis van pragmatische overwegingen, de wens om de omvang van het stafbureau zo klein mogelijk te houden, de verwachte professionaliteit van de medewerkers en het feit dat we met elkaar dezelfde doelen nastreven worden die rollen gecombineerd en kunnen verantwoordelijkheden in en op de lijn bij elkaar gepositioneerd worden.



Tenslotte

De invulling van deze besturingsfilosofie vraagt een betrokken en transparante opstelling van alle professionals binnen de organisatie. Daarop mogen we elkaar aanspreken en ter verantwoording roepen.

De opdracht die we hebben is groots.

Goed onderwijs bieden aan leerlingen om hen te begeleiden en op te leiden tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers is ons doel! Dit doel is dan ook, binnen de identiteit die in onze organisatie de basis is, de toetssteen voor al ons handelen.