



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

## Stichting reformatorisch speciaal onderwijs Randstad

**Onderzoek bestuur en scholen**

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 24 maart 2022

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij de Stichting reformatorisch speciaal onderwijs Randstad (hierna: SO Randstad) onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op orde is, of er sprake is van deugdelijk financieel beheer en hoe dit bijdraagt aan de kernfuncties van het onderwijs (zie Onderzoekskader 2021).

SO Randstad is een regiobestuur voor speciaal onderwijs (so), speciaal basisonderwijs (sbo) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) in Zuid Holland voor Zeer Moelijk Lerende kinderen, kinderen met een Ernstig Meervoudige Beperking en kinderen met gedrags- en psychiatrische problematiek. SO Randstad heeft 3 so-, 4 sbo- en 2 vso scholen.

Om de organisatiedoelen en de ambities te realiseren kiest het bestuur van SO Randstad bewust voor een bestuursfilosofie waarbij 'organiseren vanuit de menselijke maat' centraal staat. In de diverse documenten zien wij dat het bestuur deze Rijnlandse manier van werken en denken heeft vertaald naar een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden zijn: in verbinding zijn met elkaar, dienend en gedeeld leiderschap tonen, het geven van vertrouwen, verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen, eigenaarschap tonen en vakmanschap laten zien.

## Bidragen aan basisvaardigheden van leerlingen

We hebben met het bestuur gesproken over zijn bijdrage aan de basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) van de leerlingen. Het bestuur brengt de ontwikkeling van de leerlingen op de basisvaardigheden systematisch in kaart en werkt aan de bestrijding van achterstanden als dat nodig is.

Het bestuur en de scholen hebben ten aanzien van geletterdheid en gecijferdheid streefdoelen per leerling en volgen deze ontwikkeling nauwgezet. Hierbij wordt, naast methodes, gebruikt gemaakt van leerlijnen die zijn toegesneden op de ontwikkelbehoefte en ontwikkelmogelijkheden van de leerlingen.

De ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties heeft een belangrijke plaats in het onderwijsaanbod op alle scholen van SO Randstad. Vanuit een veilig en accepterend klimaat worden leerlingen,

**Bestuur:** Stichting reformatorisch speciaal onderwijs Randstad

**Bestuursnummer:** 42790

**Sectoren:** Primair Onderwijs (PO) en (Voortgezet) Speciaal Onderwijs (V)SO

## Aantal scholen onder bestuur:

4 scholen PO

5 scholen (V)SO

## Totaal aantal leerlingen:

SO/VSO : 306

PO (SBO) : 485

Teldatum 1 februari 2022

## Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

SBO De Akker, Rondo 321, Sliedrecht

Buitengewoon Onderwijs, Heulenslag 76, Bleskensgraaf

(V)SO Samuëlschool ZML, Han Hollanderweg 194, Gouda

onder andere door voorbeeldgedrag van de volwassenen in de school, gestimuleerd en uitgedaagd tot het ontwikkelen van sociale vaardigheden en sociale zelfredzaamheid. In het vso krijgt daarbij de voorbereiding op dagbesteding of arbeid veel aandacht zodat leraren met leerlingen kunnen toewerken naar een passende uitstroombestemming. Ook ten aanzien van de sociale en maatschappelijke competentieontwikkeling hebben de scholen streefdoelen op leerlingniveau gesteld.

#### **Wat gaat goed?**

Bij SO Randstad hebben het bestuur en de scholen duidelijk voor ogen wat ze met het onderwijs op de scholen wil bereiken. Er zijn concrete (ontwikkel)doelen afgesproken en het bestuur en de scholen zijn ambitieus in wat zij willen realiseren voor hun leerlingen.

Daarnaast zien wij dat de gekozen kernwaarden, die de dragers zijn van de bestuursfilosofie, herkenbaar zijn in beleid, gedrag en taal van alle medewerkers in de organisatie. Dit zorgt voor een stevig fundament van de kwaliteitscultuur op alle scholen.

Wat ons verder opvalt is de betrokken, overeenkomstige pedagogisch-didactische grondhouding van de medewerkers op alle scholen. Deze houding zorgt voor voorspelbaarheid, herkenbaarheid en veiligheid waardoor leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Daarbij is het eveneens de grondhouding van alle medewerkers in de scholen om te denken in kansen en mogelijkheden, zonder de realiteit van het ontwikkelperspectief van de leerling uit het oog te verliezen.

We stellen vast dat het bestuur en de scholen door de wijze waarop zij het onderwijs hebben ingericht en de ambities die daarbij nagestreefd worden, de kwalificatiefunctie, de socialisatiefunctie en, specifiek voor het vso, de allocatiefunctie van het onderwijs centraal stellen. Zo wordt het ontwikkelingsperspectief (OPP) van leerlingen als zij 15 jaar worden, omgezet naar een transitieplan wat gericht toewerkt naar dagbesteding, stage/werk, wonen en vrije tijd.

De scholen en teams durven in te steken op hoge ambities bij de leerlingen en richten zich, conform de principes van het handelings- en opbrengstgericht werken, nadrukkelijk op de resultaten die zij met het onderwijs behalen. De resultaten worden methodisch in kaart gebracht en leiden tot conclusies of de leerlingen zich ontwikkelen in

lijn met het ontwikkelingsperspectief en het uitstroomniveau. Daarnaast leiden de onderwijsresultaten ook tot conclusies op school- en organisatieniveau. Zo zijn er op een aantal scholen verbeteringen aangebracht in het taal- en rekenonderwijs.

Het toezichthoudend bestuur voert op een constructieve, kundige en professionele wijze het toezicht uit waarbij de functionele, soms kritische dialoog met het uitvoerend bestuur bijdraagt aan het bewaken en doorontwikkelen van de kernfuncties van het onderwijs.

Er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

#### **Wat kan beter?**

Een verbeterpunt met betrekking tot het interne toezicht betreft het beoordelen van de eigen kwaliteit, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een zelfevaluatie.

Ten aanzien van de GMR stelden we vast dat de deskundigheid en profilering als gesprekspartner van het uitvoerend- en toezichthoudend bestuur beter kan.

Hoewel in alle schoolgidsen aandacht is voor de feitelijke onderwijsresultaten en daarmee wordt voldaan aan de wettelijke eis, kan in een aantal schoolgidsen de verantwoording van de onderwijsresultaten beter worden uitgelegd. Dit vergroot de leesbaarheid en de betekenis ervan voor bijvoorbeeld ouders.

#### **Wat moet beter?**

Het bestuursverslag van het bestuur moet volledig zijn. Een aantal onderdelen van het bestuursverslag zijn niet volledig opgenomen. Zo verwachten wij van het bestuur dat zij de resultaten beschrijft die zijn bereikt met het intern risicobeheersingssysteem en welke aanpassingen worden gedaan. Daarnaast moet de intern toezichthouder in het bestuursverslag aangeven hoe zij het bestuur ondersteunt en adviseert en welke resultaten haar handelen heeft opgeleverd. Wij vertrouwen erop dat het bestuur dit in het eerstvolgende bestuursverslag herstelt.

**Vervolg**

Wij hebben het bestuur enkele herstelopdrachten met vertrouwen gegeven met betrekking tot de verantwoording in de jaarverslaglegging. Wij verwachten van het bestuur dat zij in de volgende bestuursverslagen aandacht schenkt aan de thema's die wij in de huidige verslaglegging onderbelicht vinden.

Ondanks enkele herstelopdrachten met vertrouwen gaan we er op basis van de algehele conclusie vanuit dat het bestuur de kwaliteit op de scholen waarborgt en blijft toezien op deugdelijk financieel beheer. Wij achten het bestuur in staat om ook in de toekomst de risico's voor de onderwijskwaliteit te voorkomen, dan wel vroegtijdig te signaleren en te verhelpen.

Wij zullen het bestuur en de scholen over vier jaar volgens de normale toezichtcyclus opnieuw bezoeken, tenzij er signalen bij de inspectie binnenkomen die om eerdere opvolging vragen.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Opzet van het vierjaarlijks onderzoek</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur</b>	<b>10</b>
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	11
	2.2. Overige wettelijke vereisten	17
	Afspraken over vervolgtoezicht	17
<b>3.</b>	<b>Reactie van het bestuur</b>	<b>19</b>

# 1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 26 januari, 1 en 2 februari 2022 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij SO Randstad. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

- Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen?
- Is er sprake van deugdelijk financieel beheer?
- Heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en draagt dit bij aan de kernfuncties van het onderwijs?

## Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek richt zich op onderstaande standaarden op het niveau van het bestuur. Daarnaast spreken we vanuit het perspectief van de kernfuncties en het stelsel met het bestuur over zijn visie en ambities.

Standaard	Onderzocht
Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie	
BKA1. Visie, ambities en doelen	•
BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur	•
BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog	•

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen voeren we verificatieactiviteiten uit op school- en bestuursniveau. We richten ons daarbij op de drie standaarden binnen het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De kern van dit kwaliteitsgebied is dat het bestuur zorgt voor besturing van de onderwijskwaliteit op de scholen en voor een goede organisatie en kwaliteitscultuur. Het financieel beheer is met ingang van het onderzoekskader 2021 integraal onderdeel van de standaarden in dit kwaliteitsgebied. De drie standaarden zijn met elkaar verbonden en vertegenwoordigen samen het stelsel van kwaliteitszorg. Dat betekent dat we de standaarden in samenhang onderzoeken.

### *Verantwoording inrichting onderzoek op bestuursniveau*

De voorbereidende analyse en de informatie die het bestuur ons heeft gegeven tijdens het startgesprek wezen niet in de richting van risico's voor de kwaliteit van het onderwijs op één van de scholen van het bestuur. Ook zagen wij geen risico's ten aanzien van het financieel beheer. Deze constatering, gecombineerd met het besluit van het bestuur om geen scholen aan te zullen melden voor een onderzoek

naar de waardering Goed, maakt dat wij geen onderzoeken op schoolniveau hebben uitgevoerd.

Het verificatiethema waar wij voor hebben gekozen is het handelings- en opbrengstgericht werken (hierna: HOGW). In dit thema komen vele speerpunten van de identiteit (de kernwaarden) en van het beleid (doelen en ambities) van de stichting samen. Het handelingsgericht werken gaat over verantwoordelijkheid nemen, dienend en gedeeld leiderschap tonen, vertrouwen geven, eigenaarschap laten zien en vakbekwaam handelen. Het opbrengstgericht werken gaat over de brede, zoals het bestuur aangeeft, niet altijd meetbare, resultaten die de scholen behalen met het onderwijs en op welke wijze deze resultaten gerelateerd kunnen worden aan de kernfuncties van het onderwijs.

#### *Onderzoeksactiviteiten*

Het vierjaarlijks onderzoek bij SO Randstad bestond uit de volgende onderzoeksactiviteiten.

We hebben documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met diverse functionarissen binnen de instelling. Zo hebben we gesproken met teamleiders, medewerkers van het team Ambulante Dienst, de commissie van begeleiding en het zorgteam. Daarnaast voerden we gesprekken met een afvaardiging van de leerkrachten, een leerkracht werkzaam op een buitenlocatie (zorgboerderij), het uitvoerend bestuur, het toezichthoudend bestuur en een vertegenwoordiging van de GMR.

Zoals eerder aangegeven was er geen aanleiding voor ons om een kwaliteitsonderzoek op één of meerdere scholen van SO Randstad uit te voeren. Toch is het voor het opmaken van het oordeel over de bestuurlijke kwaliteit belangrijk om te zien op welke manier de bestuurlijke uitgangspunten en kernwaarden van de stichting hun uitwerking hebben tot in de scholen.

Om die reden hebben we er bewust voor gekozen om de verificatieactiviteiten, zoals de gesprekken met de diverse medewerkers in de organisatie, te laten plaatsvinden op wisselende onderwijslocaties van het bestuur.

De bezoeken aan deze verschillende onderwijslocaties hebben ons geholpen een breed en genuanceerd beeld op te maken van de wijze waarop het bestuur stuurt en werkt aan het realiseren van de doelen en ambities uit het strategische beleidsplan 2021-2026. Daarnaast gaven deze schoolbezoeken inzicht in hoe de pijlers onder de door het bestuur bewust gekozen besturingsfilosofie (uit)werken in de praktijk van alledag.



**Overige wettelijke vereisten**

Deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader 2021).

We onderzoeken bij ieder vierjaarlijks onderzoek de zorgplicht passend onderwijs en schoolkosten/vrijwillige ouderbijdrage. Deze thema's nemen we mee in het onderzoek omdat zowel schoolkosten als passend onderwijs gekoppeld zijn aan stelselthema's kansengelijkheid en passend onderwijs waar de inspectie in deze periode extra aandacht aan besteedt.

**Signalen**

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

Er zijn geen signalen over het bestuur en/of de scholen van SO Randstad bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

**Leeswijzer**

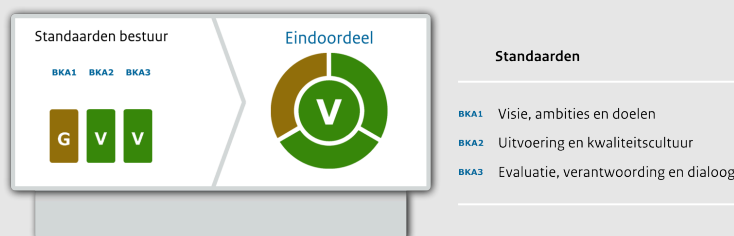
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

## 2 . Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

### Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.



We beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van SO Randstad als Voldoende.

Alle drie onderzoeksvragen, zoals hieronder opgenomen, beantwoorden we bevestigend.

- Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de scholen?
- Is er sprake van deugdelijk financieel beheer?
- Heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en draagt dit bij aan de kernfuncties van het onderwijs?

### Context

Met ingang van augustus 2019 is de Stichting voor Speciaal onderwijs op Reformatorische grondslag Zuid-Holland-Zuid gefuseerd met de Stichting (voortgezet) speciaal onderwijs op reformatorische grondslag voor Gouda en omstreken tot de Stichting reformatorisch speciaal onderwijs Randstad.

Kalenderjaar 2020 was het eerste volledige jaar waarin de stichting in de huidige managementstructuur actief was. Het stichtingsbestuur bestaat uit twee uitvoerende directeur-bestuurders en vijf toezichhoudende bestuursleden.

SO Randstad is een organisatie met een eigen identiteit. De grondslag van deze identiteit vormt het bieden van christelijk onderwijs op

reformatorische grondslag aan leerlingen die extra didactische en pedagogische zorg en ondersteuning nodig hebben en voor wie dit in het reguliere onderwijs niet (langer) gerealiseerd kan worden. In het strategisch koersplan 2021-2026 'Hart voor speciaal onderwijs' schrijft het bestuur dat het de ambitie van de scholen is om de reikwijdte van de identiteitsgebonden voorzieningen zo breed mogelijk te maken.

## 2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen.

BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen			✓
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur		●	
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

### BKA1. Visie, ambities en doelen

*Het bestuur heeft een richtinggevende, doordachte en binnen de organisatie gedragen visie op wat kwaliteit van onderwijs is voor haar leerlingenpopulatie en weet, samen met de scholen, hoge ambities en doelen te bereiken. Door de wijze waarop de visie, ambities en doelen hun vertaling krijgen in het onderwijs draagt het bestuur bij aan de kernfuncties van het onderwijs. We waarderen de standaard Visie, ambities en doelen daarom als Goed.*

#### *Stevige pijlers*

Uit ons onderzoek blijkt duidelijk dat er twee stevige pijlers zijn binnen SO Randstad waarop de na te streven kwaliteit van het onderwijs rust. Enerzijds zijn dat de heldere doelen en ambities die alle medewerkers die we spraken scherp voor ogen hebben en die sturend zijn voor de verbetering van het onderwijs aan de leerlingen. Anderzijds is dat de gedragen bestuursfilosofie, door het bestuur de Rijnlandse manier van werken genoemd. Deze manier van werken wordt vormgegeven vanuit het principe 'organiseren vanuit de menselijke maat' en is vertaald naar zes kernwaarden die wij duidelijk hebben herkend in de taal, de attitude en het professioneel handelen van de medewerkers die wij gesproken hebben tijdens ons onderzoek. Deze grondhouding zorgt voor herkenbaarheid, veiligheid en een overeenkomstige visie op leren en ontwikkelen: het kind staat centraal en we nodigen het uit om competenties, autonomie en relaties te ontwikkelen.

#### *Gedeelde visie*

We hebben gezien dat alle medewerkers van SO Randstad zich laten

leiden door dezelfde visie 'Voor elk kind is een plek en wij gaan door waar anderen stoppen'. Deze visie is voor iedereen een vanzelfsprekend kompas en fungeert als een directe vertaling van de naleving zorgplicht passend onderwijs. Het bestuur en de scholen realiseren deze visie door te denken in kansen en oplossingen wat maakt dat zij veel leerlingen een doorgaande onderwijsloopbaan kunnen bieden. Tegelijkertijd geven het bestuur en de scholen aan dat het ruime toelatingsbeleid en het uitgangspunt om ieder kind een passende plek te bieden soms voor uitdagingen zorgt. Het samenwerkingsverband is in deze dan een constructieve partner als het gaat om het verstrekken van financiële middelen om de naleving zorgplicht passend onderwijs vorm te geven.

De in het strategische koersplan 2021-2026 'Hart voor speciaal onderwijs!' omschreven doelen en ambities zijn allen afgeleid van de hierboven beschreven kernvisie en zijn door het bestuur uitgewerkt naar tien concrete ontwikkeldoelen. Het bestuur legt bij ieder ontwikkeldoel uit waarom dit doel belangrijk is en wat de meerwaarde is voor de kwaliteit van het onderwijs.

#### *Samenhangend beleid*

We hebben geconstateerd dat er binnen de organisatie sprake is van samenhangend beleid. Zo zagen we dat de schoolplannen, de jaarplannen en de inhoud van de gesprekken die op schoolniveau gevoerd worden afgeleid zijn van de doelen en ambities die in het strategische koersplan beschreven staan.

Daarnaast zien we dat de doelstellingen ten aanzien van het personeelsbeleid, de visie van het team Ambulante Begeleiding en de keuzes met betrekking tot scholing en deskundigheidsbevordering ook een directe relatie hebben met de organisatiedoelen, -ambities en de uitgewerkte ontwikkeldoelen. Deze samenhang zorgt ervoor dat het bestuur en de scholen gericht sturen op de cognitieve en sociale ontwikkeling van de leerlingen (kwalificatie- en socialisatiefunctie) en dat er aandacht is voor de toekomst van de leerlingen als zij de school hebben verlaten (allocatiefunctie). Zo heeft het vso ZML extra Europees Sociaal Fonds (ESF) middelen gekregen om arbeidstoeleiding en duurzame arbeidsintegratie van leerlingen vanaf het derde jaar vorm te geven.

Wij hebben, in lijn met wat het bestuur op een eerder moment had aangegeven, geconstateerd dat het burgerschapsonderwijs qua visievorming en methodeontwikkeling nog verder vormgegeven kan worden, ook al houdt dit voor een groot deel in dat de school meer expliciet maakt wat het al doet op het gebied van burgerschapsvorming.

#### *Effectieve sturing*

We constateren dat er sprake is van effectieve sturing binnen SO Randstad op de kwaliteit van het onderwijs en op de resultaten die met het onderwijs worden behaald.

De kwaliteit en de waarborg van het sturende mechanisme binnen de organisatie is gekoppeld aan de kernwaarden die het bestuur en de scholen hoog in het vaandel hebben staan. We hebben gezien dat 'vertrouwen geven', 'dienend en gedeeld leiderschap' en 'verantwoordelijkheid nemen' het fundament vormen van het professioneel handelen van de medewerkers op alle lagen in de organisatie. Medewerkers die zich laten voorstaan op hun vakmanschap, het tonen van eigenaarschap en de gedeelde opvatting dat men elkaar nodig heeft om in samenwerking de leerlingen het beste te kunnen ondersteunen, zagen wij tijdens ons onderzoek op verschillende manieren terug. Het bestuur kan daardoor de plaats innemen die zij vanuit de identiteit en bestuursfilosofie in wil nemen: een bestuur dat stuurt door vertrouwen te geven, vragen te stellen en waar nodig kritische vragen te stellen, het hitteschild te zijn, bijvoorbeeld bij complexe vraagstukken met samenwerkingspartners en zorg te dragen voor een verantwoorde, doelmatige besteding van de financiële middelen.

#### *Continuïteitsparagraaf*

We constateren dat de onderdelen in het bestuursverslag die wij hebben bekeken, voldoen aan de voorschriften van de continuïteitsparagraaf.

Ondanks deze constatering hebben wij gezien dat het bestuur op bepaalde punten de informatiewaarde van het bestuursverslag nog verder kan verbeteren. Wij vragen het bestuur om in de volgende bestuursverslagen meer aandacht te geven aan de onderstaande stimuleringspunten.

#### *Beleidsrijke meerjarenbegroting*

Bij de meerjarenbegroting is het belangrijk dat er (financiële) middelen aan de strategische doelen zijn gekoppeld. Het bestuur kan meer aandacht besteden aan de middellange- en lange termijn doelen en de koppeling daarvan aan de inzet van financiële middelen. Dit maakt immers beter inzichtelijk of er voldoende beleidsrijk wordt begroot en of dit beleid past binnen de doelen die de (specifieke) gelden daarvoor kennen.

#### *Relevante risico's*

Het is voor een onderwijsinstelling belangrijk om de juiste risico's te beschrijven. Dit stelt het bestuur in staat om daarop passende maatregelen te nemen en zo de risico's beheersbaar te maken en te houden. Dit maakt het voor het bestuur eenvoudiger om hiervoor passende maatregelen te nemen en zo ook deze risico's beheersbaar te maken.

#### **BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur**

*Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor goed onderwijs en draagt zorg voor een kwaliteitscultuur die gericht is op samenwerken, leren en verbeteren. We beoordelen de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur als Voldoende.*

### *Samenwerkingsgericht*

Een belangrijk kenmerk van de kwaliteitscultuur is de grote betrokkenheid van het bestuur, de schoolleiding en de teams bij het onderwijs en het welzijn van de leerlingen. Het bestuur weet wat er speelt in en om de scholen en is zichtbaar en benaderbaar voor medewerkers en leerlingen. De medewerkers die wij spraken ervaren het bestuur als steun en toeverlaat, raadgever en critical friend, waarbij men elkaar scherp durft te bevragen.

Het zoeken van de samenwerking met elkaar en het benutten van de beschikbare expertise daarbij is binnen SO Randstad een vanzelfsprekend kwaliteitscriterium. Het gaat dan niet alleen om de interne samenwerking, ook de Ambulante Dienst en extern deskundigen worden betrokken bij ondersteuningsvragen en het beter analyseren van meet- en opbrengstgegevens.

Deze manier van werken heeft bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de scholen als professionele leergemeenschap getuige de opmerkingen van de gesprekspartners van de Ambulante Dienst dat bepaalde ondersteuningsvragen niet meer bij hen terecht komen omdat de scholen hier nu zelf een antwoord op kunnen geven.

### *Bevoegd en bekwaam*

Het bestuur biedt de medewerkers veel mogelijkheden om hun deskundigheid te bevorderen al dan niet via de SO Randstad Academie. Er zijn ruime financiële middelen beschikbaar voor opleidingen en trainingen, zoals op het gebied van didactiek, omgaan met gedrag en klassenmanagement.

In lijn met de visie op het strategisch personeelsbeleid zet het bestuur bewust stappen om enerzijds te zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel nu en in de toekomst en anderzijds een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven.

Zo heeft het bestuur bewust gekozen voor overbenoeming van onderwijsgevend personeel om te anticiperen op het lerarentekort en denkt het bestuur na over een meer eigentijdse en inspirerende invulling van de functionerings- en beoordelingscyclus. Dit laatste onderwerp is nog een discussiethema tussen het uitvoerend bestuur en het toezichthoudend bestuur.

### *Scheiding toezicht en bestuur*

Het interne toezicht wordt professioneel en constructief vormgegeven en leidt tot een functionele dialoog die zich beweegt van 'met raad en daad bijstaan' tot 'kritische tegenspraak bieden'. Deze functionele dialoog wordt enerzijds gevoed door de diverse expertisegebieden die vertegenwoordigd zijn in het toezichthoudend bestuur, zoals zorg, onderwijs, financiën en huisvesting en anderzijds doordat de kernwaarden van de Rijnlandse manier van werken het contact tussen het uitvoerend bestuur en het toezichthoudend bestuur definiëren.

Er is sprake van een scheiding tussen de uitvoerende verantwoordelijkheden en de toezichthoudende

verantwoordelijkheden van de besturen.

Hoewel het toezichthoudend bestuur tijdig en volledig van informatie wordt voorzien door het uitvoerend bestuur, zorgt zij ook voor een onafhankelijke en eigenstandige informatiepositie door verschillende keuzes. Zo is aan iedere school een lid van het toezichthoudend bestuur verbonden die eveneens de nieuwsbrief krijgt. Daarnaast vergadert het toezichthoudend bestuur steeds op een andere school waarbij de ontvangende school een presentatie geeft over hoe het op school gaat en op welke manier de strategische doelen en ambities invulling krijgen op de school. Leden van het toezichthoudend bestuur maken ook zelf afspraken met scholen om bezoeken af te leggen.

#### *GMR steviger in positie*

Ten aanzien van het waarborgen van effectieve tegenspraak vermelden wij hier twee aandachtspunten die het uitvoerend en het toezichthoudend bestuur overigens zelf in beeld hebben. Het eerste aandachtspunt is de zelfbeoordeling van het toezichthoudend bestuur. Het in beeld brengen en reflecteren op de kwaliteit van het interne toezicht, bijvoorbeeld door een zelfevaluatie, kan nog verder ontwikkeld worden. Het tweede aandachtspunt betreft de deskundigheid en de profilering van de GMR als gesprekspartner naar zowel het uitvoerend bestuur als het toezichthoudend bestuur. Deze profilering en positionering moet sterker en professioneler zodat de GMR op basis van kennis en positiebesef medezeggenschap en tegenspraak kan bieden. Het uitvoerend bestuur heeft de verantwoordelijkheid om de professionalisering van de GMR te initiëren.

#### *Herstelopdracht met vertrouwen*

De interne toezichthouder doet in het bestuursverslag verslag van de uitgevoerde werkzaamheden. Er blijkt echter onvoldoende hoe de interne toezichthouder het bestuur heeft ondersteund en/of heeft geadviseerd en tot welke resultaten dit heeft geleid. Hetzelfde geldt voor de toelichting op de wijze waarop de interne toezichthouder heeft toegezien op de rechtmatige en doelmatige besteding en aanwending van de rijksbekostiging. Wij vragen het uitvoerend bestuur – en de interne toezichthouder - om hier in de volgende bestuursverslagen meer aandacht aan te geven.

### **BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog**

*Het bestuur gaat samen met de scholen na of de doelen die zij gesteld hebben worden gerealiseerd. Deze evaluaties leiden tot verbeteractiviteiten. Het bestuur en de scholen verantwoorden zich over de kwaliteit van het onderwijs. Wij beoordelen de standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog als Voldoende.*

#### *Deugelijke evaluatie*

Uit de gesprekken en de bestudeerde documenten maken wij op dat het bestuur en de scholen waarde hechten aan het deugdelijk evalueren van de onderwijs- en organisatiedoelen die gesteld zijn.

Hierbij is steeds aandacht voor de kernvragen van het onderwijs: leren leerlingen genoeg, krijgen ze goed les en zijn ze veilig. We zien dat bij de evaluatie naar kwalitatieve en kwantitatieve informatie wordt gekeken.

De kwalitatieve informatie wordt onder andere opgehaald uit de leerling-, ouder- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken. De kwantitatieve informatie wordt verkregen uit de periodieke evaluaties van de OPP's, de verschillende toets- en evaluatieinstrumenten die in beeld brengen welke onderwijsresultaten, meetbaar en minder meetbaar, de leerlingen behalen. De reflectie op de uitkomsten van de evaluatie geeft alle lagen van de organisatie, het interne toezicht en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de sturing en de uitvoering. Het bestuur opereert hierin transparant en integer en zoekt actief de dialoog met belanghebbenden zoals het samenwerkingsverband, ouders, samenwerkingspartners in de regio en daarbuiten.

De schoolleiding geeft aan dat zij de kwalitatieve informatie uit de lesbezoeken nog beter kunnen organiseren en structureren zodat dit leidt tot meer bruikbare informatie over het pedagogisch klimaat, de ambities en leerdoelen van de leerkracht, het klassenmanagement en de kwaliteit van de didactiek.

#### *Betrokkenheid extern deskundigen*

We hebben gezien dat het evalueren en analyseren van de onderwijsopbrengsten leidt tot uitspraken op leerling-, school- en organisatieniveau. De scholen betrekken hierbij extern deskundigen zoals de professionals van Driestar, de ambulante dienst of de jeugdzorgwerkers die het aanbod op de verschillende scholen verrijken.

#### *Kwaliteitsverschil analyses en verantwoording*

Uit ons onderzoek en uit de verantwoording in de jaarverslaglegging en de schoolgidsen zien wij dat de evaluatie van de onderwijs- en organisatiedoelen tot maatregelen leidt. Zo zijn er onder andere verbeteringen aangebracht in het rekenonderwijs naar aanleiding van de opbrengstanalyses, is er extra personeel aangenomen voor de begeleiding van specifieke doelgroepen en wordt er gericht geïnvesteerd in scholingen en materiele faciliteiten.

We zien echter wel dat de kwaliteit van de analyses van de onderwijsopbrengsten per school verschilt. Daar waar de ene school een beperkte toelichting geeft op de gerealiseerde resultaten, duidt de andere school op een rijke manier over welke resultaten het tevreden en minder tevreden is en doet het voorstellen tot verbetering. Ook in de schoolgidsen zien wij kwaliteitsverschillen ten aanzien van de verantwoording van de onderwijsresultaten. Hoewel in alle schoolgidsen aandacht is voor de feitelijke onderwijsresultaten en daarmee wordt voldaan aan de wettelijke eis, neemt de leesbaarheid en betekenis ervan toe, bijvoorbeeld voor ouders, als toegelicht wordt



waar de school tevreden over is en waar het verder aan wil werken. Hierin ligt een kans om van elkaar te leren.

#### *Audit*

In maart 2022 vindt een eerste interne audit plaats, georganiseerd vanuit de eigen scholen. Er is voor deze vorm van auditeren gekozen, en vooralsnog niet voor een audit vanuit het samenwerkingsverband, omdat het bestuur bewaakt dat ook een audit voldoet aan de visie van de organisatie en de Rijnlandse manier van werken. Over de uitgangspunten van een dergelijke audit zijn de school en het samenwerkingsverband op het moment van het onderzoek nog in gesprek.

Het bestuur is wel van mening dat het auditeren van de scholen nog meer geprofessionaliseerd kan worden.

#### *Herstelopdracht met vertrouwen*

Van besturen wordt verwacht dat zij goed zicht hebben op de risico's die mogelijk op het pad van het bestuur komen. Wij verwachten dan ook dat het bestuur systematisch stilstaat bij het benoemen en evalueren van risico's. Op dit moment wordt in het bestuursverslag beschreven wat de opzet van het door het bestuur gehanteerde risicobeheersingssysteem is. Uit het bestuursverslag blijkt nog niet welke resultaten hiermee zijn bereikt en welke aanpassingen het bestuur heeft gedaan of zal doen op basis van de ontwikkelingen die zich voor doen. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende bestuursverslagen meer aandacht aan te geven en te vermelden of zij een intern risicobeheersings- en controlesysteem heeft en hoe dit in de praktijk werkt.

## **2.2. Overige wettelijke vereisten**

Deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer Overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader 2021).

We hebben de volgende wettelijke vereisten onderzocht:

- Naleving van de zorgplicht
- Vrijwillige ouderbijdrage

Op grond van ons onderzoek stellen we vast dat we geen tekortkomingen hebben aangetroffen.

### **Afspraken over vervolgtoezicht**

Omdat het bestuur op vrijwel alle onderzochte punten voldoet aan de wettelijke vereisten, en we erop vertrouwen dat het bestuur de genoemde onderdelen in de volgende bestuursverslagen opneemt, zien wij geen aanleiding om vervolgspraken te maken.

We gaan er op basis van deze conclusie vanuit dat het bestuur de kwaliteit op de scholen waarborgt en blijft toezien op deugdelijk financieel beheer. Wij achten het bestuur in staat om ook in de toekomst de risico's voor de onderwijskwaliteit te voorkomen, dan wel vroegtijdig te signaleren en te verhelpen.

Wij zullen het bestuur en de scholen over vier jaar volgens de normale toezichtcyclus opnieuw bezoeken, tenzij er signalen bij de inspectie binnenkomen die om eerdere opvolging vragen.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Financieel beheer Standaard BKA 2 Art. 4 lid 4 RJO <i>Verantwoording intern toezichthouder</i>	De intern toezichthouder zorgt ervoor dat zij voortaan in het bestuursverslag aangeeft hoe zij het bestuur ondersteunt en adviseert en welke resultaten haar handelen heeft opgeleverd.	Wij vertrouwen er op dat de intern toezichthouder het onvolledige onderdeel in het eerstvolgend bestuursverslag opneemt.
Financieel beheer Standaard BKA 3 Art. 4 lid 4 RJO <i>Risicobeheersingssysteem</i>	Het bestuur beschrijft de resultaten die zijn bereikt met het intern risicobeheersingssysteem en welke aanpassingen worden gedaan.	Wij vertrouwen er op dat het bestuur het onvolledige onderdeel in het eerstvolgend bestuursverslag opneemt.

## 3. Reactie van het bestuur

Hieronder geeft het bestuur aan op welke wijze het de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg.

In de maand december 2021 en januari 2022 bezocht de inspectie het bestuur van de Stichting reformatorisch speciaal onderwijs Randstad (SORandstad).

Wij hebben de diverse gesprekken en bezoeken op de verschillende locaties van onze scholen (inclusief Buitengewoon Onderwijs) als positief en constructief ervaren. We merkten dat de inspecteurs zich wilden laten informeren én inspireren ten aanzien van onze Rijnlandse wijze van werken. De inspecteurs waren goed voorbereid, hadden een duidelijk beeld van de stichting en hanteerden een goede balans tussen kritisch bevragen en coöperatief meedenken.

Het bestuur van SORandstad herkent zich dan ook in het onderzoeksrapport zoals dat is opgesteld. We hebben de inhoud met dankbaarheid en gepaste trots tot ons genomen. SORandstad heeft als kernwaarden: Verbondenheid, dienend leiderschap, (resultaat)verantwoordelijkheid, eigenaarschap en bekwaamheid. Wij hechten eraan te werken vanuit deze kernwaarden. Vanuit deze bestuursfilosofie zijn verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd. Op ieder niveau tonen medewerkers initiatief, er is sprake van eigenaarschap. Vertrouwen, transparantie en leren van elkaar zijn hierin kernbegrippen. Het bestuur is blij om te lezen dat de inspectie dit herkent en positief waardeert. Er is sprake van een breed draagvlak. Op die manier kunnen wij onze ambitie “Geen kind tussen wal en schip” realiseren, hoewel dat soms ook ingewikkeld is, zoals de inspectie heeft gesignaleerd.

In het rapport zijn ook een aantal zaken opgenomen waarop verbetering nodig en mogelijk is. We herkennen de onderdelen die zijn aangegeven. Het versterken van het beoordelen van de eigen kwaliteit van het intern toezicht is actueel. Na het proces rondom het koersplan in 2021, is voor 2022 in dit thema in het bestuurlijk jaarplan opgenomen. Onder begeleiding van een extern deskundige zullen we hier ons verder in verdiepen en bekwamen. De overige aandachtspunten zullen we in de komende tijd oppakken en verder uitvoering aan geven.

Het rapport als geheel en de opmerkingen in dit rapport zien wij als waardevolle aanbevelingen om de kwaliteit van de stichting en daarmee de scholen te versterken, waarbij wij willen investeren in de kwaliteit van onze collega's die dag in dag uit hun hart geven voor het speciale kind.

De inhoud van het rapport geeft aan dat we de goede dingen goed doen. Daarom zien wij dit rapport als een bemoediging voor alle die

collega's die elke dag met passie de kinderen verder helpen in hun ontwikkeling. Tegelijkertijd geeft het ook inhoud om verder te werken aan onze passie: "Hart voor speciaal onderwijs!"

Inspectie van het Onderwijs  
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht  
T-algemeen 088 6696000  
T-loket (voor vragen) 088 6696060

