

Toezichtkader

Inhoud

Inleiding	2
Uitgangspunten raad van toezicht Stichting Elan	2
Bevoegdheden raad van toezicht.....	3
Jaarplanning	3
Interne kaders	3
Toezichtkader algemeen	4
Hard controls	4
Soft controls	5
Toezichtkader geoperationaliseerd naar onderwerpen	6
Inleiding.....	6
Onderwerpen uitgelicht en nader gespecificeerd.	6
Onderwijskwaliteit	7
Ouder- en leerlingbetrokkenheid.....	7
Inclusiever onderwijs.....	7
Personeel en organisatie.....	8
Middelen	8
Toezichtkader nieuwe beleidsvoornemens	9
Bijlage 1, bevoegdheden RvT	10
Bijlage 2, regelingen en documenten.....	11
Bijlage 3, doelen strategisch beleidsplan	13
Bijlage 4, early warnings en haperende governance	16

Kansen voor de Toekomst

Inleiding

In de visie op bestuur en toezicht is vastgelegd wat de gezamenlijke missie, visie en kernwaarden zijn van het college van bestuur en de raad van toezicht en vanuit welke idealen het samenspel wordt vormgegeven. Dit toezichtkader geeft aan hoe het toezicht vormgegeven wordt.

Het toezichtkader wordt eerst algemeen geduid en vervolgens geoperationaliseerd naar onderwerp. Tot slot wordt voor beleidsvoorbereiding een algemene checklist benoemd.

Uitgangspunten raad van toezicht Stichting Elan

De raad van toezicht acht zich verantwoordelijk voor het integraal toezicht houden op het beleid en het besturen van de organisatie door het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening centraal staat.

De raad van toezicht vult het toezicht in conform wet- en regelgeving, de heersende maatschappelijke opvattingen/de codes en in open overleg met het college van bestuur. Daarbij wordt steeds gezocht naar een goede balans tussen distantie en betrokkenheid.

De raad van toezicht zal niet alleen achteraf toetsen, maar ook actief aan de voorkant met het college van bestuur meedenken over de toekomst en strategische opties van de organisatie, rekening houdend met (en aanspreekbaar zijn op) ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.

De raad van toezicht houdt toezicht op het realiseren van de doelen en de speerpunten uit het strategisch beleidsplan 2022-2026. Een nieuw strategisch beleidsplan vraagt daarom ook altijd om een geactualiseerd toezichtkader.

De raad van toezicht toetst de relatie tussen de ingezette middelen en de resultaten die daarmee worden behaald. Onder doelmatigheid verstaat de raad dat strategische doelen die de stichting zich stelt tegen zo laag mogelijke kosten worden behaald en/of dat de ingezette Rijksmiddelen tot maximale prestaties leiden.

Het kader voor de raad van toezicht om doelmatigheid te toetsen is het strategische beleidsplan en de bijbehorende meerjarenbegroting. De inspectie baseert zich bij haar financieel rechtmatigheidstoezicht in eerste instantie op de werkzaamheden van de instellingsaccountants. Daarnaast onderzoeken ze zo nodig ook zelf of onderwijsmiddelen wel volgens wet- en regelgeving zijn verkregen of besteed (rechtmatigheid) en of onderwijsmiddelen kosten- en doelbewust zijn aangewend (doelmatigheid). Dit komt aan bod tijdens het vierjaarlijks onderzoek.

De raad van toezicht geeft aan zijn toetsing op doelmatigheid onder andere invulling door:

1. middels een vastgestelde beleidsagenda (minimaal) vijf keer per jaar met het bestuur te vergaderen en daar het gesprek te voeren;
2. goedkeuring van de (meerjaren)begroting en beoordeling van onderliggende plannen;
3. kennisneming van de resultaten van het vierjaarlijks onderzoek door de Inspectie van het onderwijs;

Toezichtkader – definitief

4. kennisneming van periodieke (financiële) sturingsinformatie;
5. bevindingen en rapportages van de controlerend accountant te beoordelen;
6. het verzamelen van andere relevante (inhoudelijke en financiële) informatie;
7. te beoordelen of de stichting in haar jaarrapport voldoende aandacht heeft besteed aan de door de minister geprioriteerde maatschappelijke thema's.

Bevoegdheden raad van toezicht

In **bijlage 1** staat aangegeven waarover de raad van toezicht beslist, welke zaken formele vaststelling van de raad van toezicht behoeven, op welke onderdelen goedkeuring van de raad van toezicht nodig is en op welke zaken/onderdelen de raad van toezicht toeziet, zonder dat een expliciete goedkeuring nodig is.

Jaarplanning

Het bepalen van de agenda gebeurt mede aan de hand van een jaaragenda die de raad van toezicht jaarlijks in gezamenlijk overleg met het college van bestuur opstelt. De jaaragenda wordt in elk tweede kwartaal voor het schooljaar daarop in de vergadering van de raad van toezicht vastgesteld.

De basisplanning ziet er als volgt uit:

Periode	Q1	Q1	Q2	Q2	Q3	Q4	Q4
	januari/feb	maart	mei	juni	september	oktober	Nov/ december
	Rapportage 12 maand	(meer)jaren- plan MT Halfjaar- rapportage onderwijskwal- iteit Zelfevaluatie	Rapportage 4 maand	GMR (zonder CvB) Jaarrekening en -verslag Rapportage Q2	Rapportage 8 maand	Halfjaar- rapportage onderwijskwal- iteit GMR (zonder CvB) Rapportage Q3	Begroting Risicomana- gement Jaarplanning raad van toezicht

Interne kaders

De interne toezichtkaders worden gevormd door:

- De statuten van de stichting
- Het besturingsmodel en -visie van de organisatie
- De visie op bestuur en toezicht
- Het toezichtkader
- Het directiestatuut
- Het bestuurs- en toezichtreglement
- Het strategisch beleidsplan
- De jaarplancyclus incl. Jaarplan, kwartaaloverzichten, begroting, jaarverslag en jaarrekening
- Bestuurlijke afspraken
- Meerjarenplannen
- Risicobeoordeling/ governance/ compliance

Kansen voor de Toekomst

Toezichtkader – definitief

Zie **bijlage 2** voor een compleet overzicht van formele regelingen en documenten.

Toezichtkader algemeen

Hard controls

De 'basistoets' voor de raad van toezicht is het oordeel of het college van bestuur 'in control' is; d.w.z. dat de besturing van Stichting Elan op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat worden beheerst.

De raad van toezicht houdt in ieder geval toezicht op de volgende aspecten:

- de continuering van de dubbele grondslag;
- de realisatie van de missie en visie van de stichting;
- de realisatie van de statutaire en maatschappelijke doelstellingen van de stichting;
- de strategieën, alsmede de risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële planning en verslaggeving;
- het aangaan van leningen, verplichtingen en juridische procedures van enige betekenis;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding tussen het college van bestuur en medewerkers en andere interne belanghebbenden;
- de verhouding tussen het college van bestuur en externe belanghebbenden, zoals de gemeente en partner-organisaties;
- de bestuurskwaliteit; het handelen naar de principes van goed bestuur zoals vastgelegd in de Code goed bestuur PO;
- de doelmatige besteding van de middelen.

Communicatie/rapportage vanuit het college van bestuur

De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur de raad van toezicht op de hoogte houdt (actieve informatieplicht) en regelmatig rapporteert ten aanzien van:

- ontwikkelingen op het gebied van het strategisch beleid;
- aan de instelling verbonden risico's en mechanismen tot beheersing daarvan;
- realisering van de statutaire en maatschappelijke functie;
- de financiële prestaties en resultaten en de doelmatige besteding van de gelden;
- de kwaliteit van de dienstverlening en de omgang met ethische vraagstukken;
- ontwikkelingen met betrekking tot aangelegenheden ten aanzien waarvan het college van bestuur voor de formele besluitvorming, goedkeuring van de raad van toezicht heeft;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals overheden, verzekeraars, financiers, samenwerkingspartners etc.;
- calamiteiten, foutmeldingen en informatie uit de interne en externe klachtenprocedures;
- gerechtelijke of arbitrale procedures;
- publiciteitskwesaties;
- relevante ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

Toezichtkader – definitief

Informatie ophalen

De raad van toezicht en zijn individuele leden verzamelen zelf ook informatie. Momenten waarop en de manieren waarop de raad van toezicht in elk geval zelf informatie vergaart, zijn:

- Gesprekken met de accountant inzake de jaarrekening.
- Ontmoetingen met de GMR.
- Schoolbezoeken.
- Bezoeken Elan-brede bijeenkomsten.

En verder:

- Door het bijhouden van relevant nieuws.
- Door het lidmaatschap VTOI.
- Via tussentijdse memo met de laatste ontwikkelingen van het college van bestuur
- Via het bestuurlijk InfoBulletin voor directeuren en coördinatoren dat ongeveer elke twee weken gemaïld wordt.

Naast de eerdergenoemde “hard controls” zijn ook de “soft controls” onderdeel van het toezichtkader.

Soft controls

De “soft controls” betreffen aspecten aangaande gedrag en cultuur die de organisatie helpen bij het realiseren van doelen en het beheersen van risico's.

De raad van toezicht ziet in ieder geval toe op een cultuur van soberheid en bescheidenheid en dat de kernwaarden *vertrouwen, veiligheid, samen, kwaliteit, ontwikkelen en wel zijn* leidend zijn in het denken en doen om de juiste keuzes te maken en op koers te blijven.

Van de raad van toezicht wordt verwacht dat hij:

- Voorbeeldgedrag vertoont.
- Professioneel en ethisch verantwoord handelt.
- Zich informeert over en voldoende contact houdt met de uitvoering van het onderwijs en het personeel dat daarvoor verantwoordelijk is.
- Oog heeft voor de menselijke maat, zowel in de organisatie en uitvoering van het onderwijs als in het eigen personeelsbeleid en de eigen bedrijfsvoering.
- Verantwoordelijkheid neemt voor goed gespecialiseerd onderwijs voor de leerlingen.
- Instaat voor de kwaliteit van het onderwijs dat de instelling verzorgt.
- Instaat voor permanente waarborging van de kwaliteit van onderwijs en het snel ingrijpen als zaken niet goed lopen.
- Instaat voor een verantwoorde bedrijfsvoering in financiële, personele en organisatorische zin.
- Voor anderen -binnen en buiten de eigen instelling- aanspreekbaar is op het eigen gedrag door het creëren van een open dialogocultuur.

Toezichtkader geoperationaliseerd naar onderwerpen

Inleiding

In hoofdstuk 5 van het strategisch beleidsplan worden **zes speerpunten** genoemd. Deze speerpunten zijn:

1. Wij realiseren passende uitstroom en maximale kansen voor de toekomst van onze leerlingen. Dit doen we met goed onderwijs.
2. Wij versterken het onderwijs, zowel intern (op onze scholen) als extern (op de scholen om ons heen) en dragen bij aan inclusiever onderwijs.
3. We gaan voor een sterke samenwerking, zowel intern als extern.
4. Wij hebben kwalitatief goed personeel dat toegerust is om onze leerlingen optimaal te begeleiden en te zorgen dat zij hen maximale kansen voor de toekomst geven.
5. Op onze scholen is er sprake van een hoge onderwijskwaliteit. Wij plannen, evalueren en analyseren systematisch, waarbij wij streven naar elke dag een beetje beter.
6. Ouder- en leerlingbetrokkenheid is vanzelfsprekend.

Om de speerpunten te bereiken worden **tien doelen** genoemd. Aan die doelen zijn **acties** gekoppeld hoe desbetreffend doel te bereiken, maar ook hoe het gemonitord en geëvalueerd wordt.

De raad van toezicht houdt toezicht op het realiseren van de doelen en daarmee de speerpunten. De aan de doelen gekoppelde acties dan wel monitoring en evaluatie zijn mogelijke indicatoren die de raad van toezicht bij haar toezicht kan betrekken, **zie bijlage 3**.

De tabel in bijlage 3 is, gedurende het remuneratiegesprek met het college van bestuur, dat twee keer per jaar plaatsvindt, een vast onderwerp van gesprek. Het college van bestuur bereidt het gesprek voor door aan te geven wat de stand van zaken is bij elk doel.

Onderwerpen uitgelicht en nader gespecificeerd.

De doelen om de speerpunten te behalen worden in het strategisch beleidsplan gerelateerd aan vijf onderwerpen. Deze onderwerpen betreffen: **onderwijskwaliteit, ouder- en leerlingbetrokkenheid, inclusiever onderwijs, personeel en organisatie en middelen**. De raad van toezicht benoemt per onderwerp waar hij aan hecht en/of wat hij specifiek uitlicht. Voor de volledigheid worden de door het college van bestuur benoemde doelen verbonden met het desbetreffend onderwerp.

Toezichtkader – definitief

Onderwijskwaliteit

De raad van toezicht hecht eraan dat de gegevens inzake kwaliteit onderwijs op hoofdlijnen worden aangeleverd met een analyse van het college van bestuur die mede is gebaseerd op een regionale benchmark.

De inspectierapporten worden integraal aangeleverd aan de raad van toezicht eveneens met een rapportage van het college van bestuur en zo nodig met bijbehorende verbeterplannen.

Ten aanzien van het college van bestuur zijn de volgende punten van belang:

- Aandacht voor de veranderende wet- en regelgeving met betrekking tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs.
- Permanente aandacht voor de kwaliteitsaspecten en de prioriteitsvolgorde.
- Het afleggen van verantwoording op het niveau van de stichting aan interne en externe stakeholders.
- Het in voldoende mate realiseren van de resultaten zoals die zijn verwoord in het jaarplan.
- Het creëren en borgen van een cultuur van “elke dag een beetje beter” en het faciliteren van de professionalisering.
- ICT-beleid vormgeven binnen de onderwijskundige visie.
- Pluriformiteit: de raad van toezicht ziet toe dat in brede zin aandacht geschonken wordt aan levensbeschouwing en democratisch burgerschap.

De doelen uit het strategisch beleidsplan:

1. *We hebben een pedagogisch-didactische kwaliteitscyclus, die zorgt voor een goede onderwijskwaliteit*
2. *Het pedagogisch-didactisch handelen wordt op al onze scholen door de inspectie als ‘goed’ beoordeeld.*
3. *Het onderwijsaanbod op onze scholen sluit aan bij onze doelgroep en is door het werken met ambitieuze ontwikkelingsperspectieven (OPP) gericht op de toekomst van onze leerlingen. Er is een doorgaande lijn in de ontwikkeling van onze leerlingen.*

Ouder- en leerlingbetrokkenheid

Een goede samenwerking tussen school en ouders is gebouwd op wederzijds vertrouwen. Dit draagt bij aan de kwaliteit van het werk ten behoeve van de leerling ontwikkeling.

Door open communicatie tussen school en ouder ontstaat er een laagdrempelige manier om elkaar geïnformeerd te houden. Niet alleen de betrokkenheid van ouders is belangrijk, maar juist ook die van leerlingen. Wij willen de betrokkenheid van leerlingen bij hun leerontwikkeling vergroten.

De doelen uit het strategisch beleidsplan:

4. *Wij realiseren een hoge ouderbetrokkenheid waarbij wij ouders en school als gelijkwaardige samenwerkingspartners beschouwen.*
5. *Wij realiseren een hoge leerlingbetrokkenheid waarbij wij de kennis van leerlingen benutten bij het zoeken naar oplossingen als het moeilijk gaat op school.*

Inclusiever onderwijs

Door sterkere integratie van onderwijs en zorg wordt een integrale aanpak binnen de school meer mogelijk. Tegelijkertijd wordt de expertise ook ingezet ter versterking van het reguliere onderwijs.

Toezichtkader – definitief

Het doel uit het strategisch beleidsplan:

6. *Wij maken ons onderwijs inclusiever door het aanbod op onze eigen scholen te verbreden en te versterken en bij te dragen aan het versterken van de reguliere scholen in de regio.*

Personeel en organisatie

Aan de hand van diverse onderwerpen en kwantitatieve gegevens worden de ontwikkelingen binnen Stichting Elan ten aanzien van HRM gevolgd, zoals: de omvang van het personeel, de verhouding onderwijzend niet onderwijzend personeel, medewerkerstevredenheid, nascholing, mobiliteit, professionalisering, loopbaanontwikkeling, ziekteverzuim en integriteitsbeleid.

Op basis van de dubbele grondslag is iedereen die hierbinnen past benoembaar bij Stichting Elan. De school beoordeelt of de kandidaat past binnen de identiteit van de school en bereid is daaraan een actieve bijdrage te leveren;

Het doel uit het strategisch beleidsplan:

7. *Op onze scholen werkt kwalitatief goed personeel dat toegerust is om onze leerlingen goed onderwijs te geven en te begeleiden om hen maximale kansen voor de toekomst te geven. De basis om dit te bereiken is personeels- en organisatieontwikkeling.*

Middelen

De middelen met betrekking tot de thema's onderwijshuisvesting, ICT en Financiën.

Onderwijshuisvesting

Het college van bestuur draagt er zorg voor dat het onderwijs plaats vindt in goed onderhouden, schone en opgeruimde gebouwen. Bij onderwijshuisvesting gaat het om zaken als (meerjaren)onderhoudsplannen, het huisvestingsprogramma (nieuwbouw/ verbouw en exploitatie), duurzaamheid en lopende projecten.

Het doel uit het strategisch beleidsplan:

8. *Onderwijshuisvesting moet idealiter afgeleid zijn van en anticiperen op de onderwijsvraag. In de praktijk blijkt de onderwijshuisvesting vooral 'vast' en wordt een groot deel van de huisvestingsmiddelen besteed aan de 'instandhouding'.*

ICT

Informatie- en communicatietechnologie is niet meer weg te denken uit de maatschappij en de school. Het college van bestuur draagt zorg dat op reguliere basis een ICT-beleidsplan wordt opgesteld. Hierin moet worden vastgelegd waar Stichting Elan staat, naar toe wil en hoe ze dat gaat bereiken.

Het doel uit het strategisch beleidsplan:

9. *ICT is van belang voor het onderwijs, de interne communicatie en samenwerking, de communicatie met ouders en leerlingen en de informatievoorziening.*

Toezichtkader – definitief

Financiën en bedrijfsvoering

Het college van bestuur draagt zorg voor een gezonde bedrijfsvoering. Dit komt o.a. tot uiting in de Planning & Control cyclus, solvabiliteit, de liquiditeit, het weerstandsvermogen, de liquiditeitsprognose, de realisatie van het financieel jaarplan en het meerjarenoverzicht. Jaarlijks wordt een risicoanalyse gemaakt.

Het doel uit het strategisch beleidsplan:

10. Financiën zijn een voorwaarde om onze doelen te kunnen bereiken.

Toezichtkader nieuwe beleidsvoornemens

De raad van toezicht beoordeelt nieuwe beleidsvoornemens van het college van bestuur in ieder geval aan de hand van een checklist die toeziet op een aantal formele vereisten betreffende de beleidsontwikkeling. In principe is deze checklist op elk beleidsterrein toe te passen. De checklist is bedoeld als hulpmiddel bij de voorbereiding van de vergaderingen.

1. Zijn de beoogde resultaten meetbaar/aantoonbaar?
2. Past het nieuwe beleid in de (vastgestelde) strategie van de organisatie? Of zijn er nieuwe ontwikkelingen die aanpassing van de strategie nodig maken?
3. Houdt het nieuwe beleid voldoende rekening met toekomstige eisen aan het onderwijs? En met veranderende omgevingsfactoren?
4. Heeft het college van bestuur de consequenties en risico's van het nieuwe beleid doordacht en scenario's voor de beheersing uitgewerkt?
5. Zijn alternatieven verkend en waarom is daarvoor niet gekozen?
6. Zijn de financiële consequenties inpasbaar in de meerjarenbegroting? Ten koste waarvan?
7. Op welke manier wordt er gewerkt aan draagvlak bij personeel en ouders (GMR) en met welk resultaat?
8. Is voorzien in evaluatie?
9. Vermeldt het college van bestuur de aanleidingen en beweegredenen voor het beleidsvoornemen?

Bijlage 1, bevoegdheden RvT

Raad van toezicht	Onderdelen	Beslist over	Stelt vast	Keurt goed	Ziet toe	
Financiën	Begroting			x		
	Jaarrekening & jaarverslag			x		
	Jaarverslag Raad van toezicht		x			
	Ontwikkeling financiering & risicobeheersing				x	
	4-maandsrapportages				x	
	Liquiditeit				x	
	Solvabiliteit				x	
	Opdrachtverlening accountant	x				
	AO/IC				x	
	Aangifte van faillissement of aanvraag surseance van betaling	x				
Strategisch beleid	Inkoopbeleid				x	
	Meerjarenbeleid			x		
	Toezichtvisie & kader	x				
	Realisatie jaarplannen				x	
	Bestuursreglement	x				
	Samenwerking partners				x	
	Benchmarkgegevens				x	
	Strategie & positionering			x		
	Aangaan duurzame samenwerking met andere rechtspersonen			x		
	Statutenwijziging			x		
Personeel & organisatie	Overdracht of overgang van de Stichting (of onderdeel daarvan) naar een derde	x				
	Werving & benoemingen Raad van toezicht	x				
	Rooster herbenoemingen & aftreden Raad van toezicht	x				
	Werving & benoeming CvB	x				
	Profiel, Beoordeling & bezoldiging CvB	x				
	Wijziging structuur			x		
	Benoeming management				x	
	Omvang formatie				x	
	Personeelsbeleid				x	
	In-, door- en uitstroom				x	
Kwaliteit dienstverlening	Bevoegd en bekwaam				x	
	Medewerkerstevredenheid				x	
	Ziekteverzuim				x	
	Prestatie-indicatoren			x		
	Klanttevredenheid				x	
	Klachtenregistratie				x	
	Wet- en regelgeving	Brandveiligheid				x
		ARBO				x
		Compliance				x
	Publiciteit	Interne berichtgeving CvB				x
Externe berichtgevingen					x	
Onderwijs en kwaliteit	Tevredenheidsonderzoeken				x	
	Onderwijsopbrengsten				x	

Bijlage 2, regelingen en documenten

	titel	wettelijk verplicht
1	Akte van oprichting	wet- en regelgeving
2	Benoemingsprocedure lid RvT	statuten Elan
3	Bestuurs- en toezicht reglement	statuten Elan
4	Bewaartermijnbeleid	wet- en regelgeving
5	Bruikleenovereenkomst laptop	beleid Stichting Elan
6	Code Goed Toezicht	wet- en regelgeving
7	Crisiscommunicatie	Eigen beleid
8	Datalekkenprotocol	AVG
9	Digitaal veiligheidsplan	wet- en regelgeving
10	Gedragcode (personeel)	wet- en regelgeving
11	Geheimhoudingsovereenkomst	AVG
12	Huishoudelijk reglement GMR	WMS
13	IBP beleid	AVG
14	Inkoopbeleid	wet- en regelgeving
15	Integriteitscode	wet- en regelgeving
16	Interventieprotocol RvT	toezicht RvT
17	Jaarrekening	wet- en regelgeving
18	Jaarverslag	wet- en regelgeving
19	Klachtenregeling	wet- en regelgeving
20	Klokkenluidersregeling	wet- en regelgeving
21	Medezeggenschapsstatuut	WMS
22	Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling	Wet- en regelgeving
23	Privacybeleid	AVG
24	Privacyreglement	AVG
25	Privacyverklaring	AVG
26	Procuratieregeling	interne afspraak
27	Profielbeschrijving vz RvT	statuten
28	Profielbeschrijving lid RvT	statuten
29	Profielbeschrijving collegiaal CvB	statuten
30	Protocol schorsing en verwijdering leerling	
31	Reglement cameratoezicht	AVG
32	Reglement directeuren en directieberaad	beleid Stichting Elan
33	Reglement GMR	WMS
34	Reglement MR	WMS
35	Reglement procedure einde termijn/ herbenoeming lid RvT	statuten Elan
36	Rooster van aftreden leden RvT	statuten Elan

Toezichtkader – definitief

	titel	wettelijk verplicht
37	Schoolondersteuningsplan (8x)	wet- en regelgeving
38	Schoolgidsen (8x)	wet- en regelgeving
39	Stakeholdersbeleid	toezicht RvT
40	Statuten Steun Stichting	wet- en regelgeving
41	Statuten Stichting Elan	wet- en regelgeving
42	Strategisch beleidsplan 2022-2026	wet- en regelgeving
43	Toezichtkader en toezichtvisie Elan	Code Goed Toezicht
44	Treasurystatuut	statuten
45	Vertrouwenspersoon	Code Goed bestuur PO

Kansen voor de Toekomst

Bijlage 3, doelen strategisch beleidsplan

Uit strategisch beleidsplan 2022-2026

Onderwerp	Doel	Indicator
Onderwijskwaliteit	1. We hebben een pedagogisch-didactische kwaliteitscyclus, die zorgt voor een goede onderwijskwaliteit	In de schoolbezoeken bespreken we de opbrengsten twee keer per jaar (start en midden). We bekijken de 4D- en HGW-documenten en beoordelen de kwaliteit ervan. Dit aan de hand van de zes 'niveaus van opbrengstgericht werken', zoals opgesteld door het CvB. Daarnaast benutten we de inspectie-uitkomsten bij de monitoring en evaluatie
	2. Het pedagogisch-didactisch handelen wordt op al onze scholen door de inspectie als 'goed' beoordeeld	De uitkomst van het inspectiebezoek is op alle scholen 'goed' wat betreft pedagogisch-didactisch handelen. En tijdens de schoolbezoeken zien en horen we de uitwerking van de door de school gekozen gedragsaanpak, zoals PBS of Geef me de 5. Daarnaast bespreken we de implementatie en borging van 'De leerkracht centraal'. We spreken ook enkele leerkrachten hierover. Bijvoorbeeld: in hoeverre voelen zij zich pedagogisch-didactisch competent en gesteund door het MT? We hechten belang aan het inspectiekader, omdat dit gebaseerd is op wetenschappelijke onderbouwde criteria, ofwel op kennis over wat in het onderwijs werkt (en wat niet)
	3. Het onderwijsaanbod op onze scholen sluit aan bij onze doelgroep en is door het werken met ambitieuze ontwikkelingsperspectieven (OPP) gericht op de toekomst van onze leerlingen. Er is een doorgaande lijn in de ontwikkeling van onze leerlingen	Minimaal 75% van onze leerlingen stroomt uit op zijn/haar uitstroombestemming zoals weergegeven in het ontwikkelingsperspectief. We bespreken de schoolspecifieke uitwerking van het burgerschapsplan tijdens onze schoolbezoeken
Ouder- en leerlingbetrokkenheid	4. Wij realiseren een hoge ouderbetrokkenheid waarbij wij ouders en school als gelijkwaardige samenwerkingspartners beschouwen	Met een werkgroep, waarin ook ouders deelnemen, maken we een pilotplan 'ouders als buddy's voor andere ouders' met daarin opgenomen: wie, waarom, wat (doelen), hoe en wanneer (acties). We implementeren, borgen, monitoren en evalueren deze pilot

Toezichtkader – definitief

Onderwerp	Doel	Indicator
		Wij bevragen ouders jaarlijks over de informatievoorziening, de kwaliteit van ons onderwijs, ons handelen en onze communicatie met behulp van Zinus kwaliteit en we gaan hierover een passende dialoog met ouders aan
	5. Wij realiseren een hoge leerlingbetrokkenheid waarbij wij de kennis van leerlingen benutten bij het zoeken naar oplossingen als het moeilijk gaat op school	Jaarlijks gaat de school in gesprek met leerlingen om na te gaan in hoeverre zij zich betrokken voelen bij de school (hebben ze inbreng gehad in de leerlingenraad en zijn hun ideeën benut?) en bij hun ontwikkeling (is hun ontwikkelingsperspectief met hen besproken? Is er bij het zoeken naar oplossingen gevraagd naar hun mening?). Daarnaast benutten we Zinus kwaliteit, het leerlingendeel, en gaan over de uitkomsten in gesprek met de scholen
Inclusiever onderwijs	6. Wij maken ons onderwijs inclusiever door het aanbod op onze eigen scholen te verbreden en te versterken en bij te dragen aan het versterken van de reguliere scholen in de regio	<p>Tijdens de schoolbezoeken bespreken we de kwantiteit, kwaliteit en effectiviteit van de OJA's</p> <p>Gesprekkencyclus CvB met directies Unita en Qinas, loket Unita, coördinator Expertisepool en analyses van de systematische evaluaties vanuit de groeidocumenten trajecten Unita (waarin onder andere de aantallen OJA's worden geregistreerd en navraag wordt gedaan).</p>
Personeel en Organisatie	7. Op onze scholen werkt kwalitatief goed personeel dat toegerust is om onze leerlingen goed onderwijs te geven en te begeleiden om hen maximale kansen voor de toekomst te geven. De basis om dit te bereiken is personeels- en organisatieontwikkeling	<p>Tijdens de schoolbezoeken en gesprekken met de coördinatoren wordt altijd het personeel besproken. De gespreksonderwerpen gaan van algemeen (teamcultuur) naar specifiek (individuele medewerker) en andersom. Waarbij vooral groei en ontwikkeling centraal staat</p> <p>Bij iedere sollicitant wordt gevraagd via welk kanaal hij/zij ons gevonden heeft en wat ervoor heeft gezorgd om bij ons te solliciteren. Daarnaast voert het CvB exitgesprekken met vertrekkende medewerkers. Deze informatie wordt gebruikt om ons handelen voortdurend aan te passen en/of te versterken</p>
Middelen	8. Onderwijshuisvesting moet idealiter afgeleid zijn van en anticiperen op de onderwijsvraag. In de praktijk blijkt de onderwijshuisvesting vooral 'vast' en wordt een groot deel van de huisvestingsmiddelen besteed aan de 'instandhouding'	Jaarlijks wordt voor elke school vastgesteld wat de wensen en vereisten zijn ten aanzien van huisvesting. Op basis daarvan worden, voor zover mogelijk, middelen vrijgemaakt en wordt het onderhoudsschema vastgesteld
	9. ICT is van belang voor het onderwijs, de interne communicatie	Informatie- en communicatietechnologie is niet meer weg te denken uit de maatschappij en de school. Daarom wordt op reguliere basis

Toezietskader – definitief

Onderwerp	Doel	Indicator
	en samenwerking, de communicatie met ouders en leerlingen en de informatievoorziening	een ICT-beleidsplan opgesteld. Hierin wordt vastgesteld waar we staan, waar we naar toe willen en hoe we dat gaan bereiken.
	10. Financiën zijn een voorwaarde om onze doelen te kunnen bereiken. Om te borgen dat we dat nu en in de toekomst zo goed mogelijk kunnen, nemen we de volgende acties	De financiën worden in de bekende planning & controlcyclus, gevolgd en gestuurd. De meerjarenbegroting, het jaarverslag en het risicomangement zijn hierin belangrijke stuur- en evaluatiemiddelen

Kansen voor de Toekomst

Bijlage 4, early warnings en haperende governance

Voorbeelden van “early warnings” voor Raad van toezicht

Algemeen

- Te veel benadrukken van externe oorzaken
- Defensieve reactie op kritische vragen
- Bilateraal overleg wordt uitgesteld
- Men laat zich verrassen
- Bagatelliseren van potentiële problemen
- Voelbare spanning tussen de leden van het CvB.

Informatie en aard van contact:

- Informatievoorziening is te laat of niet juist, of onvoldoende.
- Onwil van CvB om aanvullende informatie te verstrekken.
- Adviezen en aanbevelingen van de Raad van toezicht stakeholders of externe toezichthouder worden niet opgevolgd.
- Verzoek om contact vanuit (G)MR-en, directies, medewerkers.
- Hoog verloop van directieuren.
- Voelbare spanning tijdens b.v. schoolbezoeken, studiedag.

Proces niet in control

- Veelvuldig voorkomen van incidenten.
- Toename druk op Raad van toezicht agenda door korte termijn besluiten.
- Meerdere malen afwijken van beleidsplannen en budgetten.

Voorbeelden van haperende governance

Resultaten en strategische plannen:

- Zeer ambitieuze doelstellingen/ jaarplannen.
- Exploitatie wijkt ver af van de prognose (positief dan wel negatief).
- Begrotingen en prognoses die elke keer nét worden behaald.
- Strategische voornemens worden niet gerealiseerd of juist té goed.
- Benadrukken van externe oorzaken of bagatelliseren van potentiële problemen.
- Voordragen van louter en alleen de gekozen oplossing zonder alternatieven te belichten.

Signalen die wijzen op toegenomen risico's:

- Signalen van de accountant
- Inzet van vaste toeleveranciers uit eigen netwerk
- Veelvuldig optreden in de media, geruchten in de pers of in de netwerken
- Irrationele tijdsbesteding
- Statussymbolen (zoals exclusief vervoermiddel)
- Veranderd uitgavenpatroon
- Grilligheid van gedrag.

Toezichtkader – definitief

Indicaties voor mogelijke fraude

- Onverklaarbare afwijkingen van plannen en begrotingen
- Ontbreken van functiescheidingen
- Complexe transacties en/of steeds terugkerende transactiepartijen
- Plots verlaten van huisaccountant of -jurist voor specifiek dossier.

Kansen voor de Toekomst