

Kader voor toezicht houden, besturen en leidinggeven beleidsplanperiode 2015 - 2019

‘Je bent een parel in Gods hand!’

Routebespreking

- *Bestuur:* 7 december 2016
- *DO:* 15 december 2016
- *GMR:* 18 januari 2017

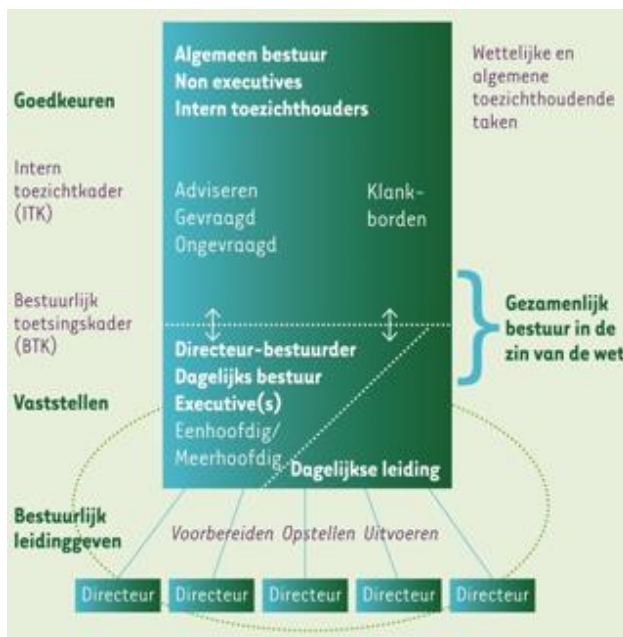


- Hoofdstuk 1: Inleiding
- Hoofdstuk 2: Visie op toezicht houden, besturen en leidinggeven
- Hoofdstuk 3: Intern toezichtkader
- Hoofdstuk 4: Bestuurlijk toetsingskader

Hoofdstuk 1 Inleiding: good governance in balans

De structuurkant en de communicatiekant

De vereniging PCPO Rijssen heeft haar governance, de scheiding tussen bestuur en toezicht, verankerd in het raad van beheermodel. Er is één bestuur, met daarin een functionele scheiding tussen de bevoegdheden. Het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur, dragen gezamenlijk de eindverantwoordelijkheid. Het algemeen bestuur, de intern toezichthouder houdt zich bezig met de wettelijke en algemene toezichthoudende taken. Het dagelijks bestuur, de directeur-bestuurder houdt zich bezig met de bestuurlijke bevoegdheid en is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding op de scholen.



Bovenstaande zaken zijn vastgelegd in de statuten van de vereniging PCBO Rijssen en overige reglementen. In het management-statuut is verwoord wat de specifieke taken zijn voor de schoolleiding. Op deze wijze is aan het 'papier toevertrouwd' wie welke taak, rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft. Het is duidelijk hoe het functioneren van de diverse geledingen binnen PCPO Rijssen feitelijk is bedoeld. De *structuurkant van good governance* is goed geregeld. Daardoor is helder wat er gecommuniceerd moeten worden en met wie (de *communicatiekant van good governance*).

Figuur: raad van beheermodel

De sociale kant en de communicatiekant

Hoe gaan wij met elkaar om binnen het raad van beheermodel?

'Vertrouwen vanuit professionaliteit'

Hierboven is beschreven dat in documenten is verankerd hoe het raad van beheermodel hoort te werken. Vervolgens is de stap gezet om na te denken over de 'waartoe-vraag' van PCPO Rijssen en de mensen die werkzaam zijn voor de vereniging. Dit heeft o.a. geresulteerd in een set kernwaarden, die leidend zijn voor houding en gedrag. De kernwaarden zijn beschreven in het strategisch beleidsplan en de identiteitsnotie.

- Liefde tot God en de naaste,
- Integriteit,
- Verbondenheid en
- Toewijding.

Deze waarden leiden het handelen, houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder, schoolleider en leraar. En bepalen op welke wijze wij 'handen en voeten' geven aan dat wij hebben toevertrouwd 'aan het papier'. Wij noemen dit ook wel *de sociale kant van good governance*. Ook over de sociale kant wordt breed gecommuniceerd met zowel de interne als externe stakeholders.

Verleden, heden en toekomst

Verleden

Rond de periode van 2010, met de inwerkingtreding van de 'Wet goed onderwijs, goed bestuur' is besloten door het bevoegd gezag dat de scheiding tussen bestuur en toezicht binnen het raad van beheermodel plaatsvindt. Ook is nagedacht over hoe de organisatie feitelijk behoort te werken. De nadruk lag op de structuurkant van good governance; op de rolvastheid van de toezichthouder en bestuurder. Kaders, voorzien van richtinggevende uitspraken, normen en indicatoren, gaven vooraf weer wanneer het goed is. Als voorbeeld noemen wij het beleidsstuk kwaliteitszorg. Op indicatorenniveau zijn destijds uitspraken gedaan gerelateerd aan de strategische doelstellingen. De kwaliteits-gesprekken tussen bestuurder en directies waren een goede oefening in gelaagdheid: zowel in deze gesprekken maar ook bij de terugkoppeling ervan in een bestuursvergadering was het mogelijk aanvullende informatie op tafel te leggen om te zien of een bepaald beeld werd bevestigd. Het antwoord op de vraag: 'Is PCPO Rijssen in control?' kon aan de hand van harde data of: hard controls worden beoordeeld.

Heden (november 2016)

In het hier en nu hebben wij als intern toezichthouder en directeur-bestuurder ervaren dat het lezen van ken- en stuurgetallen; harde data nog niet hoeft te betekenen dat het goed gaat met de schoolorganisatie. Cijfers zonder gevoel, cijfers zonder aandacht voor de soft controls, kunnen 'leeg' zijn.

Wat zegt het wanneer de kwaliteit van het onderwijs goed is maar de sfeer op school niet? Wanneer we de kernwaarden in de school 'niet proeven'? En wat is de discussie aan tafel nu, is dat over dat wat we al lang weten of kan er juist nu meer aandacht worden geschonken aan het zijn van elkaars adviseur, sparringpartner en het verkennen van strategische vraagstukken? Vanzelfsprekend ieder vanuit zijn eigen rol.

Wij hebben geconstateerd dat zich wellicht een volgende fase van toezicht houden, besturen en leidinggeven aandient.

Anders gezegd: We weten dat er stevig ingezet is op 'in control zijn'. Het zorgdragen dat de basis op orde is, als randvoorwaarde om toe te groeien naar andere verhoudingen tussen de schoolleider, de directeur-bestuurder en de intern toezichthouder. Zo werd geconstateerd dat het gesprek aan tafel nu meer dient te gaan over 'wat *borgen* we en laten we ontwikkelen' dan over 'wat *moeten* we, waar zijn we verantwoordelijk voor'.

Dat heeft geresulteerd in een professionaliseringslag ten aanzien van good governance onder begeleiding van Verus.

We hebben ons zo voorbereid op de volgende stap. In eerste instantie als toezichthouder en directeur-bestuurder. Vervolgens ook met de laag van schoolleiding en leraren. Vooraf geven wij aan hoe we willen toezicht houden, besturen en leidinggeven binnen de nieuwe fase. De basis hiervan was en is 'Vertrouwen vanuit professionaliteit'. In bovengenoemd voorbeeld over het beoordelen of de kwaliteitszorg op orde is betekent dit een vertaling in het duiden van zowel hard als soft controls, een mix van feitelijke informatie samengebracht in bijvoorbeeld dashboards en van indrukken, beelden vanuit gevoerde gesprekken en observaties van het schoolleven van alledag. Minder rapporteren daar waar de basis op orde is en meer focus op toezicht op de positie van de schoolorganisatie in de 'community'. En aandacht voor specifieke zaken die er de komende jaar/jaren toe doen. Een nieuwe kijk op good governance.

Nabije toekomst (2017-2019)

Fase van toezicht, bestuur en leidinggeven: het perspectief (zie schema)

Het streefbeeld voor PCPO is om van fase 2 en 3 in deze periode door te groeien naar fase 4. Daarbij worden ook de interne en externe stakeholders meer betrokken. Als illustratie voor het voorgaande schetsen wij hoe dit concreet te interpreteren is:

‘Ons onderwijs ontwikkelt zich in een voortdurende dialoog met onze omgeving: voorschoolse voorzieningen, gemeente, VO-partners en de kerken’. We werken samen aan de vorming van een ‘community’.

Die ontwikkeling, van ‘geformaliseerd toezicht houden en besturen’ naar een meer ‘opbrengst- en systeemgericht toezicht houden en bestuurlijk leidinggeven’, willen we verder doorzetten. Het gesprek gaat dan niet alleen over de zogenaamde ‘hard controls’, zoals onderwijsopbrengsten, kosten en opbrengsten, maar (ook) over hoe gewenst gedrag vanuit de centrale kernwaarden wordt ervaren in de scholen en bij elkaar als intern toezichthouder en directeur-bestuurder onderling (‘soft controls’).

Het verleden als input voor de nabije toekomst

Wij gaan als raad van beheer en directeur-bestuurder bestuurder, op basis van het goed borgen van de tot nu toe bereikte resultaten, via opbrengstgericht toezicht (‘meten is weten’) toewerken naar een meer ‘systeemgerichte’ wijze van toezicht houden, besturen en leidinggeven.

Perspectieven en positiebepaling van toezicht houden en besturen

Model Goed Bestuur 2, 2015 ‘Van informeel naar Waarde(n)gericht toezicht, Theo Schraven’, bewerkt door Verus



Fasen/ Dimensie	1. Informeel/ ontluikend toezicht	2. Geformaliseerd toezicht	3. Opbrengst- gericht toezicht	4. Systeemgericht toezicht	5. Waarde(n)gericht toezicht
Kern-oriëntatie toezicht	Wat mogen we? (Waar zijn we toe bevoegd)	Wat moeten we? (Wat is de verantwoordelijkheid)	Waar gaan we voor? Welke risico's zien we?	Wat borgen we en (laten) we ontwikkelen?	Waar staan wij voor?
Governance codes en – regels	Niet of onvoldoende bekend	Bekend, maar naleving wanneer het uitkomt	Bekend en bij niet naleving elkaar op aanspreken	Bekend en bij niet naleving aanspreken en stappen ondernemen	Bekend en verinnerlijkt
Relatie bestuurder(s)	“Op afstand”	“Niet op stoel bestuurder”	“Rolvast”	“Adviseur”	“Sparring-partner”
Oriëntatie intern/extern	Intern	Intern en externe afstemming	Interne sturing en externe samenwerking	Interne sturing en externe samenwerking	Interne zelfsturing en externe ketenintegratie
Controls naar bestuurder(s) en binnen toezicht zelf	Diffuus	Beperkt en functioneel via hard en controls en in omgang alleen op basis van positie	Functioneel via hard controls en schoorvoetend op soft controls	Integraal op hard én functioneel op soft controls	Integraal op hard én soft controls
Contacten binnen organisatie	Beperkt en reactief	Met formele organen ((G)MR, SR)	Naast adviesorganen ook MT, locatiebezoek	Naast adviesorganen, MT, ook docenten en staf	Vrij bewegend binnen de organisatie, ook contacten met externe stakeholders
(Maatschappelijke) verantwoordelijkheid over governance	Niet	Omdat het moet, formele verplichting. Reactief.	Omdat het gevraagd wordt: responsief en adaptief	Omdat het nodig en nuttig is als input voor systeemverbetering	Omdat het nodig en nuttig is: vrijwillig en proactief.
	Als toezichthouder heb je een rol		Als toezichthouder ben je jezelf		

Hoofdstuk 2 Visie op toezicht houden, besturen en leidinggeven

Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft, passend bij fase 4 en bij de centrale kernwaarden: *Liefde tot God en de naaste, Integriteit, Verbondenheid en Toewijding*, de visie op toezicht, bestuur en leidinggeven. Naast het aansluiten bij de kernwaarden zijn relevante wetten, codes en gedragslijnen, ontwikkelingen en dilemma's op good governance verkend. Ieder item geeft voorbeelden van houding en gedrag. Daar waar ook houding en gedrag is genoemd voor de bestuurder en schoolleider geldt dat de toezichthouder daarop toe ziet.

Wettelijke taken voor toezicht

Visie: De intern toezichthouder houdt pro-actief toezicht op onderstaande wettelijke taken:

1. Goedkeuren meerjaren strategisch beleidsplan, begroting en jaarverslag.
2. Toezicht op naleving door bestuur van wettelijke verplichtingen en code goed bestuur en toezicht.
3. Toezien op de doelmatige en rechtmatige verwerving, bestemming en aanwending van de middelen.
4. Het aanwijzen van een accountant.
5. Het afleggen van verantwoording in het jaarverslag.

Houding en gedrag van de toezichthouder en bestuurder:

- Voor wat betreft het naleven van de wettelijke taken is de visie van de toezichthouder dat deze zaken - alhoewel deze zaken in structuur zijn verankerd -, in de voorvergadering behandeld worden.
- In de voorvergadering vindt meningvorming en besluitvorming en goedkeuring plaats inzake de wettelijke taken voor toezicht. Verder wordt bepaald t.a.v. welke onderwerpen advisering gevraagd aan de bestuurder en v.v.
- De bestuurder zorgt ervoor dat de toezichthouder informatie te allen tijde kan inzien.

Positionering

Visie: De intern toezichthouder ziet erop toe dat er binnen PCPO Rijssen gehandeld wordt binnen de afspraken van de code 'goed onderwijs, goed bestuur'. Daarnaast ziet de toezichthouder erop toe dat de kernwaarden: '*Liefde tot God en de naaste, Integriteit, Verbondenheid en Toewijding*' worden nageleefd. De toezichthouder is van mening dat de kinderen die aan de schoolorganisatie zijn toevertrouwd kwalitatief hoogstand onderwijs 'genieten' zodat zij zo goed mogelijk zijn voorbereid op hun toekomst. Vanuit persoonlijke betrokkenheid draagt iedere intern toezichthouder hier een 'steentje aan bij'.

Houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder en schoolleider:

- De code Goed Bestuur en overige gedragslijnen (expliciet voor de toezichthouder: De Zijlstraverklaring) zijn bij de intern toezichthouder, bestuurder en schoolleider bekend en bij niet naleving spreekt men elkaar aan en worden er eventueel stappen ondernomen.
- Het is mogelijk om dilemma's in het toezicht houden en besturen onderling te delen en te bespreken.
- Er wordt geïnvesteerd in de waarborging en verdere ontwikkeling van goed toezicht houden, besturen en leidinggeven.
- Elkaar positief waarderen en daar waar nodig elkaar aanspreken.

De Zijlstraverklaring van ambitieus toezicht, aangenomen door de interntoezichthouder:

- Ik ambieer een open, proactieve, kritische vertrouwensrelatie met het bestuur. Daarbij wil ik een ruime informatiepositie en neem ik tijdig maatregelen in mijn rol als werkgever.
- Ik wil vanuit een maatschappelijke betrokkenheid als toezichthouder actief en structureel verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden.
- Ik wil integraal toezicht houden en wil een gedegen inzicht hebben in de risico's en beheersmaatregelen. Daarbij aanvaard ik een brede aanspreekbaarheid en een zekere aansprakelijkheid.
- Ik wil toezicht houden vanuit een combinatie van deskundigheid, ervaring, gevoel, vertrouwen en zelfreflectie en wil me inzetten voor effectieve teamvorming van de raad van toezicht.
- Ik ambieer de voortdurende professionalisering van mijzelf en de raad van toezicht als geheel, door middel van scholing en intervisie ten aanzien van deskundigheid, attitude en gedrag.

De Zijlstraverklaring is afkomstig van het Zijlstra Center, onderdeel van de VU Amsterdam.

Identiteit

Visie: De toezichthouder van PCPO Rijssen vindt dat de levensbeschouwelijke identiteit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van alle betrokkenen (leden, toezichthouder, directeur-bestuurder, schoolleider, leraar, identiteitscommissie en interne stakeholders). Specifiek voor de toezichthouder is dat bij dilemma's die zich voordoen tijdens het toezicht houden, vanuit de waarden wordt gedebatteerd.

Houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder en schoolleider:

- De manier waarop de identiteit vormgegeven wordt, is een blijvend onderwerp van gesprek in de organisatie; 'een continue dialoog'.
- De toezichthouder doet actief mee aan het 'waardendebat'.
- De intern toezichthouder richt zich vooral op het toezien op de brede identiteit. De directeur-bestuurder doet recht aan de afspraken die gemaakt zijn ten aanzien van de brede identiteit en specifiek de levensbeschouwelijke identiteit en initieert het 'waardendebat'.
- De schoolleider voert het waardendebat 'in en rondom' de school

'Loyaliteit versus kritisch tegenover'

Visie: Vanuit vertrouwen wordt er toezicht gehouden. De toezichthouder is loyaal aan de bestuurder en wanneer er vragen komen over zijn beloning is de toezichthouder vanuit de werkgeversrol, de 'gespreksvoerder'.

Daarnaast is het doel van de intern toezichthouders om elkaar als toezichthouder en directeur-bestuurder scherp te houden; is een kritisch tegenover. Daartoe waarborgt de intern toezichthouder zijn onafhankelijke positie. De toezichthouder 'gaat de organisatie' in en heeft aandacht voor hoe processen in de schoolorganisatie verlopen. 'Hoe de bestuurder de besturing heeft geregeld'.

Houding en gedrag van de toezichthouder en bestuurder:

- De intern toezichthouder heeft een 'voorvergadering' waarin meningen, signalen uit de organisatie worden gedeeld. Vervolgens komen deze punten tijdens de gezamenlijke vergadering aan de orde. De toezichthouder hanteert hard en soft controls bij het toezicht houden.
- Toezichthouders zijn zowel loyaal aan, als 'kritisch tegenover' de directeur-bestuurder.
- De bestuurder is zowel loyaal aan, als 'kritisch tegenover' de schoolleider
- De schoolleider is zowel loyaal aan, als 'kritisch tegenover' de leraar.
- De intern toezichthouder brengt zoveel mogelijk eigen expertise in, daarbij in ogenschouw nemend dat ieder lid tevens integraal toezichthouder is.
- Er is sprake van structurele scholing van de interne toezichthouders.
- De intern toezichthouder hecht eraan dat er diversiteit is binnen hun geleding om elkaar scherp te kunnen houden en om als afspiegeling van de vereniging te dienen.

Ontwikkeling van de organisatie

Visie: De intern toezichthouder hecht aan de advies-, klankbord- en sparringsrol die zij hebben. Met als doel de ontwikkeling en de strategie van de organisatie in het oog te houden. Daarnaast kan het zijn dat de intern toezichthouder 'een steen vooruitwerpt' en strategische vraagstukken adresseert. Vanzelfsprekend vanuit de rol van toezichthouder. Het toezien op de strategie van de organisatie is vastgelegd in kaders en in de Toolkit good governance PCPO Rijssen. De kaders en het op 'werkbezoek' te gaan maken het mogelijk om de juiste positief kritische vragen te stellen.

Houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder en in- en externe stakeholder:

- De toezichthouder ziet erop toe dat de ontwikkeling en strategie van de organisatie conform afspraken wordt uitgevoerd.
- Toezichthouder en bestuurder voeren trenddiscussies over relevante onderwerpen voor het christelijk onderwijs, die van invloed kunnen zijn op de strategie van de organisatie.
- Bestuurder en schoolleiders voeren eveneens trenddiscussies. Wijziging van strategie bespreekt de bestuurder met de toezichthouder alvorens over te gaan tot actie.
- De verschillende geledingen in de organisatie ontmoeten elkaar om te spreken over het zijn van een 'community' en de ontwikkeling en strategie.

Informatievoorziening en risicomanagement

Visie: De toezichthouder verkrijgt van de directeur-bestuurder de relevante informatie over het functioneren van de organisatie. Daarbij dient dit kader good governance en het informatieprotocol als leidraad. De toezichthouder is ook zelf actief om die informatie te vragen, te verkrijgen die nodig is om de toezichthoudende functie goed uit te oefenen. Een goede vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en directeur-bestuurder maakt zaken bespreekbaar en transparant.

Houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder en schoolleider:

- De interne toezichthouder legt de verkregen informatie naast de vastgestelde richtinggevende uitspraken en indicatoren en procesafspraken.
- Het gesprek met de directeur-bestuurder is onder andere gericht op het signaleren van (eventuele) risico's in het functioneren van de organisatie. Ten aanzien van de geconstateerde risico's wenst de toezichthouder gerichte informatie in een rapportage.
- Om feeling te houden met de organisatie worden gesprekken aangegaan met de GMR, (een delegatie van) de in- en externe stakeholders.
- De toezichthouder gaat op 'werkbezoek'

- De bestuurder houdt feeling met de scholen, gaat gesprekken aan met de (G)MR en de in- en externe stakeholders
- De bestuurder gaat op 'schoolbezoek'.
- De directeur houdt feeling met de klassen, en de in- en externe stakeholders
- De directeur gaat op 'klassenbezoek'.

Werkgeversrol en evaluatie

Visie: De intern toezichthouder is werkgever van de directeur-bestuurder.

Om goed werkgeverschap verder te kunnen ontwikkelen en om het toezicht houden te professionaliseren, evalueren de interne toezichthouders jaarlijks hun eigen functioneren als team en individu. Daarin wordt nadrukkelijk de aangenomen Code goed bestuur, goed onderwijs PO betrokken.

Houding en gedrag van de toezichthouder, bestuurder en schoolleider:

- Er wordt jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek (inclusief verslaglegging) gevoerd met de directeur-bestuurder. Feedbacksessies met medewerkers uit de organisatie (toezichthouders, directeuren, stafbureau, voorzitter GMR) maken hier deel van uit.
- De jaarlijkse evaluatie van de intern toezichthouder richt zich op de structuur-, communicatie- en sociale kant van governance. Het evalueren vindt plaats op het opereren als orgaan, het acteren als individueel lid en in de 'samenwerking' met de directeur-bestuurder.
- Het houden van intervisie tussen toezichthouders van andere organisaties
- Het houden van intervisie, visitaties en evaluaties met aanpalende schoolbesturen
- De bestuurder doorloopt de gesprekkencyclus met de schoolleider
- De bestuurder en de schoolleider evalueert jaarlijks het functioneren als team en individu.
- De schoolleider en de leraren evalueren jaarlijks het functioneren als team en individu

Verantwoording

Visie: De interne toezichthouder verantwoordt zich in het (publiceren van het) jaarverslag, in de notulen, en op de website aan de belanghebbenden van de organisatie als 'community' (o.a. leerlingen, ouders, de maatschappij) omdat het nodig en nuttig is. De toezichthouder geeft duidelijk aan dat zij vanuit betrokkenheid erop toeziet dat er kwalitatief, geïnspireerd, christelijk onderwijs voor de leerlingen wordt gerealiseerd. Door te verantwoorden, wordt er tegelijkertijd kritisch gekeken naar het eigen functioneren. De verantwoording dient op deze manier tevens als instrument voor het borgen en verder ontwikkelen van het systeem van toezicht houden.

Houding en gedrag van de toezichthouder en bestuurder:

- De toezichthouder ziet toe op actief stakeholder beleid in de schoolorganisatie.
- De directeur-bestuurder neemt het initiatief voor het stakeholderbeleid en -management. De toezichthouder houdt toezicht op de uitvoering van het stakeholderbeleid en voert jaarlijks een gesprek met (een delegatie) van de stakeholders.
- De schoolleider neemt het initiatief om op basis van het overall stakeholderbeleid en – management, beleid op te stellen op schoolniveau en voert dit uit.

Risicomangement

Visie: De directeur-bestuurder brengt de risico's voor de schoolorganisatie scherp in beeld door middel van een gedegen risicoanalyse. Ten aanzien van de geconstateerde risico's wenst de toezichthouder gerichte informatie in de bestuursrapportage. Hier geldt het adagium 'meten is weten'.

Houding en gedrag van de toezichthouder en bestuurder:

- De bestuurder heeft de risico's in beeld (en zijn breder dan financiën) en bespreekt deze met de toezichthouder en de schoolleider

- De toezichthouder ziet erop toe dat het risicomanagement op orde is

Hoofdstuk 3: het intern toezichtkader

Hieronder staan uitspraken waaraan de organisatie moet voldoen. Ze geven het gewenste niveau van professionaliteit in de organisatie aan. Deze uitspraken zijn een aanvulling op de RGU's uit hoofdstuk 4.

Onderwerp	Uitspraak	Toelichting
Identiteit	Het beleid wordt uitgezet en uitgevoerd binnen de grondslag, missie en visie van de vereniging	
	De directeur-bestuurder stuurt actief op en stimuleert de ontwikkeling van de identiteit van de school (op levensbeschouwelijk, pedagogisch en onderwijskundig en maatschappelijk gebied)	Kernwoorden hierbij zijn: Levend Authentiek Vanuit beleving Vertaling naar huidige praktijk
De directeur- bestuurder	De directeur-bestuurder handelt volgens de statuten, reglementen en codes.	
	De directeur-bestuurder past de PDCA cyclus toe en handelt hiernaar.	PDCA = Plan-Do-Check-Act
	De directeur-bestuurder beschikt over de nodige bestuurlijke competenties (en handelt hier naar)	Zie de statuten en reglementen van de organisatie en de profielschets van de directeur-bestuurder
	De directeur-bestuurder beschikt over de nodige managementcompetenties (en handelt hier naar)	
	De directeur-bestuurder draagt zorg voor een personeelsbeleid dat erop gericht is dat alle medewerkers optimaal functioneren.	
	De directeur-bestuurder geeft op een constructieve manier uitvoering aan de richtinggevende uitspraken en de te behalen normen en indicatoren in het bestuurlijk toetsingskader.	
	De directeur-bestuurder zorgt ervoor dat het (strategisch) beleid tot stand komt in dialoog met de intern belanghebbenden	De intern belanghebbenden zijn medewerkers, leerlingen, ouders en hun formele vertegenwoordigers in de MR.
	De directeur-bestuurder profileert de organisatie, zowel intern als extern.	PCPO Rijssen dient intern en extern goed aangeschreven te staan. Intern: bij leerlingen, medewerkers, ouders Extern: bij relevante belanghebbenden voor PCPO Rijssen
	De directeur-bestuurder beschikt over en hanteert een communicatieplan. TER OVERWEGING	

	De directeur-bestuurder informeert het intern toezichhoudend orgaan juist, tijdig, volledig en transparant.	
De strategie	Er is een helder en onderbouwd strategisch meerjarenbeleid en dit wordt consistent uitgedragen en uitgevoerd.	
	Strategisch beleid wordt gebaseerd op een SWOT (sterkte zwakteanalyse) en dient uitdagend en ambitieus te zijn.	
	Er wordt draagvlak gecreëerd voor het strategisch meerjarenbeleid.	
	Nieuw beleid wordt vanuit het strategisch meerjarenbeleid ontwikkeld.	
Het beleid	<p>Bij het opstellen van nieuw beleid wordt rekening gehouden met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het afwegen van risico's (risicoanalyse) • De haalbaarheid • De praktische uitvoerbaarheid • De beschikbare middelen voor de uitvoering: geld en medewerkers • Draagvlak in de organisatie • Het SMART formuleren van doelen • Wettelijke kaders • De evaluatie van het beleid (planning en control cyclus) 	
De bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> • De bedrijfsvoering voldoet aan de wettelijke en professionele standaarden. 	De professionele standaarden zijn onder andere te vinden in het treasury statuut en de code 'Goed bestuur in het primair onderwijs' van de PO Raad
	<ul style="list-style-type: none"> • In de bedrijfsvoering is een sociale component zichtbaar 	O.a. sociaal werkgeverschap en gericht op de omgeving (maatschappelijk draagvlak)
	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële middelen worden zo ingezet dat ze optimaal bijdragen aan de realisatie van de missie en visie 	Bedoeld wordt de missie, visie en kernwaarden uit het strategisch beleidsplan
	<ul style="list-style-type: none"> • De financiële gevolgen van beleidsvoorstellen zijn gedekt in de meerjarenbegroting 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Afwijkingen in de meerjarenbegroting dienen direct en met onderbouwing gemeld te worden aan de intern toezichhouders 	
	<ul style="list-style-type: none"> • De informatievoorziening moet tijdig, volledig en volgens afspraak zijn. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Er dient een inzichtelijke financiële administratie gevoerd te worden. 	
De belanghebbenden (intern en extern)	De directeur-bestuurder draagt zorgt voor beleid dat gericht is op een goede relatie met interne belanghebbenden	Interne belanghebbenden zijn: directie, leerkrachten, het inspraakorgaan en eventueel overige ouders
	De directeur-bestuurder weet de organisatie intern en extern effectief te profileren. bij medewerkers, ouders, externe belanghebbenden en de samenleving	Intern: bij directie, medewerkers en ouders Extern: bij PO, VO en (V)SO scholen in de omgeving, de gemeente en overige relaties

	De directeur-bestuurder draagt zorg voor horizontale en verticale verantwoording/dialog	
--	---	--

Inhoud en functie toetsingskader

In dit toetsingskader zijn de richtinggevende uitspraken (RGU) input geweest voor het strategisch beleidsplan waarin het bestuur aangeeft waar zij aan hecht. Voor elke RGU zijn hard en soft controls, informatiestroom en toezicht op processen vastgelegd. Hierin staat beschreven wanneer aan de richtinggevende uitspraak is voldaan. Aan de hand van de hard en soft controls kan tussentijds en aan het eind van de planperiode geëvalueerd worden of aan de RGU's is voldaan. De vraag 'Wanneer is het nu goed?' (een vraag waar bestuursleden en toezichthouders vaak tegenaan lopen) kan hiermee beantwoord worden.

In het toetsingskader is per RGU vastgelegd hoe de informatiestroom hierover tussen de directeur-bestuurder en de interne toezichthouders verloopt (via managementrapportages), zodat het bestuur toezicht kan houden op het in uitvoering genomen beleid. Dit toetsingskader is een belangrijk document voor de bestuursleden om te hanteren bij hun toezichthoudende taak.

Dit bestuurlijke toetsingskader is tot stand gekomen op basis van het strategisch beleidsplan.

Het bestuurlijk toetsingskader bevat richtinggevende uitspraken op de volgende 7 (beleids)domeinen:

- Onderwijs & Kwaliteit
- Identiteit
- Personeel & Organisatie
- Huisvesting
- Financiën
- Maatschappelijk draagvlak

4.1 Grondslag, missie en visie

De richtinggevende uitspraken zijn geënt op de grondslag, de visie en de missie.

4.1.1 Grondslag

In de organisatie wordt gewerkt vanuit de grondslag

De Vereniging heeft als grondslag en richtsnoer voor haar handelen de Bijbel als het woord van God opgevat overeenkomstig de reformatorische belijdenisvoorschriften zoals aanvaard op de synode van Dordrecht in 1618/1619, zijnde de Nederlandse Geloofsbelijdenis, de Heidelbergse Catechismus en de Dordtse Leerregels.

Uit gaande van het beginsel, dat opvoeding en onderwijs geheel in overeenstemming moeten zijn met de in de Bijbel geopenbaarde wil van God, stelt de vereniging zich ten doel scholen voor primair onderwijs te stichten en in stand te houden, war Christelijk onderwijs gegeven wordt, dat gefundeerd is op Gods Woord, opgevat overeenkomstig de boven genoemde belijdenisgeschriften.

4.1.2 Missie en visie

De missie is wat onze organisatie uitdraagt en wat ons bestaansrecht is. De vragen over wie we zijn en wat we doen worden in onderstaande missie beantwoord. Onze missie is: "Ieder kind centraal met het woord van God als basis".

Het kind in de klas staat centraal. We staan voor de optimale ontwikkeling van elk kind met al zijn specifieke kenmerken en bieden daartoe het meest optimale onderwijs.

Het Protestants Christelijk Primair Onderwijs Rijssen heeft de gereformeerde grondslag. Het geloof in Jezus Christus is voor PCPO een feitelijke dagelijkse werkelijkheid in een levende relatie met onze Heer. We willen alle kinderen laten delen in de blijde boodschap van het evangelie. Het onderwijs op onze scholen is daarom voor iedereen toegankelijk die de doelstellingen van de Vereniging accepteert. Om ook geografisch goed toegankelijk te zijn wil PCPO in alle wijken van Rijssen aanwezig zijn. Het onderwijs is gericht op het zo goed mogelijk ontwikkelen van de talenten van de kinderen. Ieder kind heeft van God talenten gekregen. Het onderwijs zal naar inhoud en vormgeving gericht zijn op het optimaal benutten en ontwikkelen van deze talenten. Dit betekent dat er aandacht is voor de resultaten op de meetbare vakgebieden als rekenen en taal, maar ook voor minder meetbare zoals de emotionele ontwikkeling en de creatieve gaven van elk kind.

We stellen vier waarden centraal:

Liefde tot God en de naaste

Integriteit

Verbondenheid

Toewijding

Deze vier beschouwt PCPO Rijssen als meest waardevolle, dragende elementen die richtinggevend zijn voor de verdere ontwikkeling van het strategische beleid.

Voor de visie verwijzen wij naar het strategisch beleidsplan, waarin per beleidsdomein de visie is beschreven.

Motto als compacte en krachtige vertaling van onze missie:

Je bent een parel in Gods hand!

4.2 Richtinggevende uitspraken

KS= Ken- en stuurgetallen bestuursrapportage

VM= Verantwoordings bestuursrapportage over de gestelde algemene doelen

BM= Beschrijvende bestuursrapportage over bijv. identiteit

	Richtinggevende uitspraak Domein 1 : Onderwijs en Kwaliteit	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom - bestuursrapportage	Toezicht op processen
1.1.	Het bestuur hecht aan kwalitatief goed onderwijs.	<p>Meetbaar d.m.v. de tussenopbrengsten voor technisch lezen, begrijpend lezen, rekenen en taal liggen boven de normen van de inspectie De cito-eindscore ligt elk jaar voor alle scholen op of boven de normen zoals die door de inspectie worden gesteld. (SBP ambitie 2)</p> <p>Scholen werken meetbaar d.m.v. dashboard functie Parnassys opbrengstgericht en analyseren relevante data (oa toetsgegevens) en formuleren vandaaruit cyclische verbeterplannen (Plan/Do/Check/Act=PDCA en trial and error als lerende organisatie).</p>		<p>Dashboard in maart en september</p> <p>KS en VM in juni</p>	

1.2.	De scholen van PCPO Rijssen werken cyclisch aan goede zorg voor de leerlingen, vernieuwen en ontwikkelen hun aanpak.	Aantoonbaar uit Parnassys Integraal		Bestuursrapportage hard controls
1.3.	Het bestuur hecht eraan dat de talenten van kinderen vanuit hun ontwikkelingsperspectief optimaal ontwikkeld worden (Strategische doelstelling 1)	-Groepsplan en groepsoverzicht, Ontwikkelingsperspectief (Ambitie 1) - Tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders laten op het onderwerp ‘talentontwikkeling’ en ‘onderwijs’ resultaten boven de 3 zien, op een schaal van 0 tot 4.		
1.4.	Het bestuur vindt het belangrijk dat het onderwijs wordt vormgegeven vanuit de onderscheiden eenheid ”hoofd, hart en handen”. (Strategische doelstelling 2)	In les- en activiteitenrooster is de eenheid hoofd hart en handen zichtbaar	Eenheid is merkbaar d.m.v. schoolbezoek	Jaarlijks aan de hand van KS en BM
1.5.	Het bestuur wil dat Passend Onderwijs vanuit basisondersteuning zich ontwikkeld naar flexibele en vraaggestuurde inzet (Ambitie 1) .	Zichtbaar onderscheidend onderwijsaanbod per school in curriculum (schoolplan/-gids)	Merkbaar in klassenbezoek	
1.6.	Het bestuur constateert een intensief afstemmingsoverleg met voorschoolse voorzieningen en het VO (strategische doelstelling 3).	Meetbaar in het kindvolgsysteem van 0 tot 4 jr, zichtbaar in leerlingvolgsysteem van 4-18 jr Uitdraai uit VO (term?) Minimaal 4x notulen gemeentelijke werkgroep	Merkbaar tav doorgaande ontwikkelingslijn in school- en klassenbezoek Merkbaar d.m.v. gesprekken met interne en externe stakeholders	

(ambitie 3)

- | | |
|---|--|
| <p>1.7. Het bestuur vindt het belangrijk dat er vanuit een integraal instrument voor integrale kwaliteitszorg op verenigings- en op school niveau wordt gewerkt.</p> | <ul style="list-style-type: none">- Verslagen van minimaal 2 kwaliteitsgesprekken per school- Uitgezette vragenlijsten en tevredenheidspeilingen spelen een belangrijke rol bij de schoolontwikkeling- Er wordt aantoonbaar gewerkt volgens de PDCA cyclus en trial and error als lerende organisatie- Er heerst op school een opbrengstbewuste cultuur |
|---|--|

	Richtinggevende uitspraak Domein 2: Identiteit	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom - managementrapportage	Toezicht op processen
2.1	<p>Het bestuur vindt het belangrijk dat de grondslag vertaald wordt naar een herkenbare en levende identiteit van de vereniging en van elke school, gevoed vanuit liefde en dialoog.</p>	<p>In het wervings- aannamebeleid van de scholen komt de identiteit van de school aan de orde. Onze huidige en toekomstige medewerkers hebben een levende relatie met Jezus Christus;</p> <p>De identiteit wordt jaarlijks besproken en geëvalueerd.</p> <p>Medewerkers dragen de PC identiteit van de school uit. Dit blijkt uit een score op deze vraag hoger dan 85%, gemeten in de personeelstevredenheidspeiling (PTP).</p>	<p>Er wordt zorgvuldig nagegaan of de papieren werkelijkheid, nog overeenkomt met de werkelijkheid in de praktijk</p> <p>Medewerkers ervaren de ruimte en vrijheid om de persoonlijke beleving van het geloof te delen met collega's onderling en in de klas.</p>	<p>BR jaarlijks in mei</p> <p>BR jaarlijks in mei</p> <p>PTP september 2016 en PTP september 2020</p>	<p><i>Interne processen:</i> Er is een afspraak die regelt dat bij het opstellen van beleid de relatie tot de grondslag, missie en visie van de vereniging zichtbaar is. Er is een procedure voor wervings- en aannamebeleid.</p> <p><i>Externe processen:</i> Er is een afspraak dat er breed verantwoordelijkheid wordt afgelegd en de dialoog wordt aangegaan over de ontwikkeling van de brede identiteit. Er is vastgelegd dat er actief stakeholderbeleid- en management is waar ook de kerken deel van uitmaken.</p>

2.2	<p>Het bestuur wil dat ouders en kinderen beleven dat het onderwijs bepaald wordt door het doorgeven en voorleven vanuit de Bijbelse boodschap en dat het zichtbaar is dat kinderen keuzes maken vanuit hun relatie met Jezus Christus.</p>	<p>De scholen gebruikt de methode voor Christelijk onderwijs ‘Levend Water’</p> <p>In de school- en jaarplannen en in de schoolgidsen staat het beleid beschreven over christelijk onderwijs, overdracht van Bijbelkennis en hoe de medewerkers de levende identiteit handen en voeten geven.</p>	<p>Op de scholen wordt vanuit het hart gebeden over onderwerpen die spelen bij de leerlingen</p> <p>Medewerkers onderwijzen geïnspireerd en inspirerend vanuit hun relatie met Jezus Christus.</p> <p>Medewerkers zijn een voorbeeld als het gaat om het handelen vanuit christelijke waarden zoals rechtvaardigheid, barmhartigheid en toewijding.</p>	<p>BR jaarlijks in mei</p> <p>BR jaarlijks in mei</p>
2.3	<p>Het bestuur hecht eraan dat de relatie met de stakeholders beleefd wordt vanuit partnerschap.</p>	<p>Er is een driemaandelijks overleg met de kerken en de scholen door de commissie school en kerk (CSK)</p>	<p>De scholen en kerken werken samen op basis van gelijkwaardigheid.</p> <p>Scholen en kerken weten elkaar te vinden bij (hulp- of samenwerkings-) vragen.</p>	<p>BR jaarlijks in mei</p>

	Richtinggevende uitspraak Domein 3: Organisatie	Hard controls	Soft controls	Rapportagefrequentie	Toezicht op processen
3.1	We werken in meerjarenperspectief aan de realisatie van de onderwijskundige doelen	Jaarplannen en -jaarverslagen	Kwaliteits-gesprekken en Schoolbezoeken	2x per jaar	
3.2	Het belang van onderwijs Is geborgd in de politieke agenda	Partijprogramma's Meerjarenbegroting onderwijs en IHP gemeente		Jaarlijks	
3.3	Medewerkers zijn tevreden en voelen zich veilig	Uitkomsten jaarlijks personeelstevredenheidspeiling (PTP)		Jaarlijks	Bij de processen terug laten komen. Op intranet.
		Personeelsverloop		halfjaarlijks	
		Uitval / verzuim (langdurig en kort verzuim)		halfjaarlijks	
3.4	We leggen pro-actief verantwoording af aan ouders/leden/stakeholders (SBP doelstelling 3)	Bestuursverslag		Jaarlijks	
3.5	We willen dat leerlingen in een plezierige en veilige omgeving onderwijs ontvangen en tot zich nemen	Aantal incidenten m.b.t. pesten en ongewenst gedrag Lln tevredenheidspeiling (LTP)		Jaarlijks (via jaarverslag vd Vertrouwenspersonen) Jaarlijks	
3.6	Er ruimte is voor ondernemerschap en profilering (SBP doelstelling 4)	Eenheid in verscheidenheid: Highlights in bestuursverslag Aanmeldingen van buiten Oorspronkelijk voedingsgebied	Merkbaar bij Schoolbezoek	Jaarlijks	

	Richtinggevende uitspraak Domein 4: Personeel	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom - managementrapportage	Toezicht op processen
4.1.	Wij hebben oog voor de persoonlijke ontwikkeling van ons personeel (doelstelling 1 SBP)	Opleidingsdagen / opleidingskosten Met elk personeelslid wordt jaarlijks een functioneringsgeprek gehouden		Kwartaalrapportage Jaarlijks	
4.2.	Ons personeel wordt in staat gesteld hun kerntaken zo optimaal mogelijk in te vullen en dat verwachten wij van hen (doelstelling 2 SBP)	De organisatie beschikt over een professionaliseringsbeleid waarin verplichte scholing is opgenomen voor elke medewerker			
4.3	Wij hebben oog voor het welzijn en welbevinden van ons personeel (SBP doelstelling 1 en 2)	De scores op het domein personeel in de kwaliteitsmeter liggen op of boven de landelijke scores Aantal incidenten waarbij de vertrouwenspersoon is ingeschakeld Medewerkerstevredenheid		Halfjaarlijks Halfjaarlijks Halfjaarlijks	
4.5	Onze leerlingen hebben baat bij zo weinig mogelijk uitval en wisseling van leerkrachten	Personeelsverloop (In-/uitstroom per mnd) Verzuimpercentage per school (evt. onderscheid kortstondig vs. langdurig)		Jaarlijks Maandelijks	

4.6 **Onze grootste kostenpost is personeel; hier focussen wij scherp op. Er moet een gezonde verhouding zijn tussen onderwijzend en ondersteunend personeel**

Personeelsbestand:
- leeftijdsspreiding
- parttimers / # fulltimers
- # stagiaires
- gem. opleidingsniveau

Personeelskosten / leerling
Per school: # leerkrachten
vs. Ondersteunend
personeel (direct/indirect)

Benchmark: 82% vd totale
middelen gemiddeld aan
personeel uitgeven

Jaarlijks

	Richtinggevende uitspraak Domein 5: Huisvesting	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom – managementrapportage	Toezicht op processen
5.1.	Het bestuur hecht eraan dat meerdere scholen zich ontwikkelen tot kindcentrum.	In deze planperiode wordt 1 IKC gerealiseerd.	Bouwkundig en politiek wordt toegewerkt naar integratie van onderwijs, kinderopvang en peuterspeelzaalwerk;	BR 2x per jaar	Via kaderstelling gemeente en vaststelling begroting gemeente, ook via wg huisvesting gemeente; harmonisatie kinderopvang en PSZ
5.2.	Het bestuur wil de verduurzaming van de gebouwen realiseren waarbij de onderhoudskosten aantoonbaar lager zijn en er aantoonbare milieubesparende voorzieningen genomen worden. (SBP doelstelling 4)	Lagere exploitatielasten via monitoring begroting		BR 1x per jaar	Gekoppeld aan meerjarenperspectief en renovatie/aanpassing schoolgebouwen
5.3.	Het bestuur hecht aan een Integraal Huisvestings Plan, in samenspraak met de gemeente en andere schoolbesturen	Visienota PCPO als opstap naar IHP gemeente; IHP in 2016/2017	Capaciteit en Ruimtebehoefte zijn op elkaar afgestemd: ruimtegebrek en leegstand komen niet tegelijkertijd voor. De scholen zijn veilige scholen: infra, sociaal-emotioneel en arbotechnisch	BR 1x per jaar	Gemeente stoot taken af: inbraak- en brandalarm, buitenonderhoud. Jurisprudentie mbt asbestverwijdering en brandveiligheid. Belang van RIE's en besluit veiligheid speeltoestellen

	Richtinggevende uitspraak Domein 6: Financiën	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom - managementrapportage	Toezicht op processen
6.1.	<p>Het bestuur hecht er aan de bekostiging zo beleidsrijk mogelijk in te zetten waarbij we onderzoeken in hoeverre de genormeerde bekostiging kan worden losgelaten en de middelen op basis van schoolplannen en ontwikkeling en op basis van te ontwikkelen criteria kunnen toedelen. (bestuursakkoord PO en eigen SBP)</p>	<p>Genormeerde toekenning vs. Werkelijke toekenning</p>		<p>Jaarlijks</p>	
6.2.	<p>Het bestuur wenst dat de personele uitgaven niet hoger zijn dan de landelijke benchmark.</p>	<p>Managementrapportages</p>		<p>BR 4x per jaar</p>	
6.3.	<p>Het bestuur vindt het belangrijk dat doelen, activiteiten en middelen aan elkaar gekoppeld worden zodat zij beter inzicht in de financiële gevolgen krijgen.</p>	<p>Toelichting bij de cijfers van de managementrapportages</p>		<p>BR 3x per jaar</p>	
		<p>Aandacht voor prognose (forecast)</p>		<p>BR 3x per jaar</p>	
		<p>Liquiditeitsontwikkeling en -prognose</p>		<p>BR 3x per jaar</p>	
6.4.	<p>PCPO heeft een (sluitende) meerjarenbegroting.</p>	<p>MJB</p>		<p>Jaarlijks</p>	
	<p><i>Criteria begroting /jaarrekening</i> <i>Liquiditeit >0,5 <1,5</i> <i>Solvabiliteit > 30 <40%</i> <i>Weerstandsvormogen > 5% <15%</i> <i>Exploitatie; op school en verenigingsniveau sluitend</i></p>				

Domein 7: Maatschappelijk draagvlak

	Richtinggevende uitspraak Domein 7: Maatschappelijk draagvlak	Hard controls	Soft controls	Informatiestroom – managementrapportage	Toezicht op processen
7.1	PCPO heeft een actief stakeholderbeleid	Vastgesteld stakeholderbeleid			
7.2	PCPO verstaat zich pro-actief met haar achterban, inclusief ouders (SBP doelstelling 4 Organisatie)				