Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Stichting Aves

Onderzoek bestuur en scholen

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 14 november 2022

Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij Stichting Aves 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).

Context
Stichting Aves heeft een grote maatschappelijke betrokkenheid in de Noordoostpolder. Nadat in 2010 het openbaar onderwijs en het rooms-katholieke onderwijs fuseerden, heeft in 2019 een tweede fusie plaatsgevonden met het protestants-christelijk onderwijs. Vanaf 2019 bestaat Aves dan ook uit drie denominaties: openbaar, katholiek en protestants-christelijk.

In juni 2018 heeft het vorige vierjaarlijkse onderzoek bij Aves plaatsgevonden. De oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer werden als Voldoende beoordeeld. De Kwaliteitscultuur werd met een Goed gewaardeerd.

Wat gaat goed?
Het bestuur is ambitieus en heeft een duidelijke visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan. Gezien de fusies is er een uitgebreid en zorgvuldig proces doorlopen om gezamenlijk te komen tot een breed gedragen strategisch beleidsplan. Het kwaliteitsbeleid, met daarbij een concrete kwaliteitskalender, maakt zichtbaar dat Stichting Aves planmatig en cyclisch werkt ten behoeve van de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers en de realisatie van de doelstellingen. De besturingsfilosofie zorgt er voor dat helder is hoe de aansturing van de organisatie verloopt. Het strategisch beleid, het kwaliteitsbeleid en de besturingsfilosofie zijn goed geïntegreerd in de organisatie.
De kwaliteitscultuur is transparant en integer, waarbij de ontwikkelingsgerichte dialoog centraal staat. Het bestuur geeft ruimte aan de scholen binnen gestelde kaders en zorgt daarbij voor passende (financiële) randvoorwaarden. Scholen hebben de regie over het primaire proces en krijgen het vertrouwen van het bestuur dat ze goede keuzes maken. Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt met dit inzicht op de knelpunten. Het bestuur weet hiermee de balans te vinden tussen autonomie en sturing. Het onderwijs

Bestuur: Stichting Aves
Bestuursnummer: 40662
Sector: Primair Onderwijs

Aantal scholen onder bestuur: 34

Totaal aantal leerlingen: 4839 (per 1 oktober 2022)

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

- SBO de Klimboom (16TH)
- AZS De Wissel (15XA)
- CBS Op de Wieken (13TJ)
- Oec.BS. De Ark (06YL)
- Florescat:
  KBS de Horizon (03RA)
  CBS Het Lichtschip (14DL)
  OBS De Regenboog (14AD)

voldoet aan de basiskwaliteit, de focus ligt op de basisvaardigheden en er is ruimte voor waardevolle ontwikkelingen passende bij het beleid. De medewerkers van Stichting Aves krijgen volop de kans zich te professionaliseren en te leren van en met elkaar. Indien nodig zet het bestuur externe expertise in. 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. Tevens is binnen Stichting Aves de tegenspraak professioneel vormgegeven. Wij zien dat het bestuur ten opzichte van het vorige onderzoek een overtuigende ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Wat kan beter?
Bij het werken aan onderwijsvernieuwing en kwaliteitsontwikkeling krijgen de scholen veel vrijheid. Vertrouwen staat centraal bij het bestuur. Dat lijkt ook goed mogelijk, gezien het beperkt aantal signalen en het beperkte risico op schoolniveau. Hoewel het kwaliteitszorgsysteem een goede basis is om zicht te hebben op de onderwijskwaliteit van de scholen, zijn de doelen in het A3-jaarplan van deze ontwikkelingen niet altijd concreet geformuleerd. Het concreter formuleren van doelen is nodig om via rapportages en gesprekken een nog scherper beeld te hebben van de (ontwikkeling van de) onderwijskwaliteit, waardoor het bestuur sterker kan sturen daar waar nodig of wenselijk. Evaluatie en besturing winnen aan kracht door concretere doelen. Tevens is het van belang de geplande interne audits uit te werken en te implementeren: dit versterkt het beeld van de onderwijskwaliteit dat het bestuur heeft en het onderbouwt nog beter het vertrouwen.
De informatiewaarde van een aantal onderdelen in de verslaglegging kan uitgebreider. In de meerjarenbegroting ontbreekt bij een aantal strategische doelen de koppeling met de financiële middelen. Ook kan het bestuur de effecten van de besteding van de rijksmiddelen die zijn ontvangen voor passend onderwijs beter toelichten. Tot slot is het van belang dat het bestuur in het jaarverslag meer aandacht geeft aan de afbouw van het bovenmatig vermogen tot onder de signaleringswaarde.

Wat moet beter?
Mede door het sturen op identiteit tijdens en na de fusieprocessen heeft identiteit een gezicht binnen Aves. De Stichting besteedt veel aandacht aan identiteit en burgerschap onder andere door het

inzetten van externe identiteitbegeleiders en een interne identiteitscommissie op bestuurs- en beleidsniveau. Het is nu aan het bestuur om op basis van het document "Betekenisvol Burgerschap" er voor te zorgen dat het aanbod burgerschap op alle scholen binnen afzienbare tijd aan de wettelijke eisen voldoet. Op alle scholen moeten er concrete leerdoelen komen, gekoppeld aan een samenhangend aanbod voor de verschillende leerjaren en een verantwoording van de bereikte resultaten. Het bestuur krijgt hiervoor een herstelopdracht met vertrouwen.
Daarnaast moet de jaarverslaggeving van het bestuur volledig zijn. Een aantal onderdelen van het bestuursverslag moet uitgebreider. Dit gaat om het interne risicobeheersingssysteem en de verantwoording van de interne toezichthouder. Wij verwachten dat het bestuur dit in de eerstvolgende jaarverslaggeving herstelt.

Vervolg
De herstelopdrachten geven wij met vertrouwen aan het bestuur. Dat betekent dat wij niet actief controleren of het bestuur deze uitvoert. Wij zullen Stichting Aves opnieuw onderzoeken bij een volgend vierjaarlijks onderzoek van het bestuur.

Inhoudsopgave

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek 6

2. Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur 8

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie 9

2.2. Afspraken over vervolgtoezicht 14

3. Reactie van het bestuur 16

1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in september en oktober 2022 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Aves. In het vierjaarlijks onderzoek stonden de volgende onderzoeksvragen 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?
- Realiseert het bestuur samen met de scholen de doelen voor kwaliteit?
- Bevordert het bestuur de kwaliteitscultuur?
- Evalueert, analyseert en verantwoordt het bestuur zich over de gerealiseerde doelen?

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 verificatie-activiteiten uit op school- en bestuursniveau. Daarbij hebben we ook andere belanghebbenden betrokken.

Onderzoeksactiviteiten
Het vierjaarlijks onderzoek bij Stichting Aves hebben we op maat ingericht. Het bestuur van Aves heeft met een presentatie het onderzoeksteam geïnformeerd over de huidige stand van zaken binnen Aves. Zo is er gesproken over de totstandkoming van de huidige organisatie, het strategisch beleid en de jaarplancyclus, het kwaliteitsbeleid en de daarbij behorende evaluaties, identiteit en burgerschap, personeelsbeleid en financiën en tot slot de ontwikkelingen in de organisatie. Onze analyse van de documenten ter voorbereiding op het onderzoek, de presentatie door het bestuur

en het gesprek daarover hebben er voor gezorgd dat wij vanuit de proportionaliteitsgedachte hebben gekozen voor een beperkte omvang van de activiteiten. Namelijk:

1. **Standaard verificatie-activiteiten**
   - Gesprek met de gemeenschappelijke medezeggenschapraad (GMR)
   - Gesprek met de Raad van Toezicht (RvT)

2. **Verificatie-activiteiten op het niveau van het bestuur**
   - Gesprek met (afvaardiging) schooldirecteuren
   - Gesprek met de stichtingsidentiteitscommissie

3. **Verificatie-activiteiten schoolniveau**

Gesprek directie - i.b. Gesprek leerkrachten Eigen invulling school/bestuur	SBO de Klimboom	AZS De Wissel	CBS Op de Wieken	Oec.BS De Ark	Florescat *KBS De Horizon CBS Het Lichtschip OBS De Regenboog*
Kwaliteitszorg: sturing door en verantwoording aan het bestuur	X	X	X	X	X
Passend onderwijs	X	X			X
Basisvaardigheden	X	X	X	X	X
Opbrengsten			X	X	X
Samenwerking	X	X	X		X
Kwaliteitscultuur			X	X	

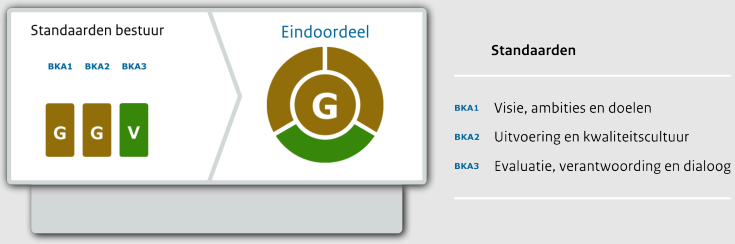
Signalen
In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over Stichting Aves en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

Leeswijzer
In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. 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 waarderen de kwaliteit van de Besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Stichting Aves als Goed.
Het bestuur waarborgt de kwaliteit op de scholen en voert deugdelijk financieel beheer. Ook dragen de ambities van het bestuur, gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen, bij aan de kernfuncties van het onderwijs. Tot slot is de samenwerking, verantwoording en dialoog met interne en externe stakeholders goed en het bestuur betrekt de uitkomst hiervan bij de analyse en evaluatie van de doelen.

Context
Stichting Aves heeft een grote maatschappelijke betrokkenheid in de Noordoostpolder. Nadat in 2010 het openbaar onderwijs en het rooms-katholieke onderwijs fuseerden, heeft in 2019 een tweede fusie plaatsgevonden met het protestants-christelijk onderwijs. Vanaf 2019 bestaat Aves dan ook uit drie denominaties: openbaar, katholiek en protestants-christelijk.
Door deze fusie zijn het bestuurlijk vermogen en de bedrijfsvoering versterkt en is de basis vergroot voor verbinding met de kinderopvangorganisaties in KC's. Het waarborgen van scholen in dorps- of stadskernen en het waarborgen van denominatief aanbod speelt een grote rol bij de samenwerking. Tevens is het kwaliteitsbeleid van het onderwijs door de fusie verstevigd.

In juni 2018 heeft het vorige vierjaarlijkse onderzoek bij Aves plaatsgevonden. De oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer werden als Voldoende beoordeeld. De kwaliteitscultuur werd met een Goed gewaardeerd. Aandachtspunten vanuit dit onderzoek waren dat het bestuur op schoolniveau de onderwijskwaliteit beter in beeld kon brengen (zicht op ontwikkeling, didactisch handelen en kwaliteitscultuur) en ambitieuzere opbrengstdoelen kon formuleren voor de scholen (rekening houdend met behaalde resultaten in de afgelopen jaren en de kenmerken van de leerlingpopulatie). Tevens zou het bestuur de samenwerking tussen de scholen kunnen versterken, met name op identiteit.

Er hebben meerdere personele wijzigingen plaatsgevonden binnen bestuur, staf en op scholen. De sterke kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur zorgen er voor dat de ontwikkelingen op zowel bestuurs- als schoolniveau doorgaan.

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 scherp doordachte visie op kwaliteitszorg

We waarderen deze standaard als Goed. Mede door de fusies is er een uitgebreid en zorgvuldig proces gelopen om gezamenlijk te komen tot een breed gedragen Strategisch beleidsplan. Stichting Aves heeft een helder omschreven visie, met daarbij passende ambities en doelen. Middels een A3 worden deze overzichtelijk en samenhangend weergegeven richting de scholen en externe stakeholders. Tevens is er een duidelijk kwaliteitsbeleid ontwikkeld, met daarbij een concrete kwaliteitskalender waarmee het bestuur stuurt. Hoe de aansturing van de organisatie is staat beschreven in de besturingsfilosofie van Aves. Het is waardevol om te zien hoe het strategisch beleid, de besturingsfilosofie en het kwaliteitsbeleid zijn geïntegreerd in de organisatie. De gesprekkencyclus zorgt ervoor dat het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van de scholen en op belangrijke ontwikkelingen.

Ook bespreekt het bestuur diverse thema's en ontwikkelingen, bijvoorbeeld bij het directeurenoverleg of het overleg van de intern begeleiders. Gezien de grootte van de stichting werken de directeuren binnen het directeurenberaad in regio's samen. Thema's bespreken ze op regio-niveau en komen vervolgens terug in de grote groep. Naast de dialoog delen het bestuur en de scholen ervaringen en expertise wat leidt tot het maken van gezamenlijke keuzes met daarbinnen ruimte voor de autonomie van de scholen.
Stichting Aves heeft ambities ten aanzien van specifieke schoolontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn het tienercollege, Qui Volant (bovenschoolse verrijkingsgroepen), het toewerken van het sbo met het so naar een expertisecentrum en de samenwerking van scholen in Ens waarbij er specifiek aanbod is voor onderwijs aan praktisch ingestelde leerlingen (Florescat). Ook de ontwikkeling van AZS De Wissel (excellente school) en de schakelvoorziening in Emmeloord is positief en passend bij de ambities en strategische doelen van het bestuur.

Het bestuur is financieel gezond en kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen. Bij de meerjarenbegroting zijn niet alle doelen financieel onderbouwd. Het is belangrijk dat het bestuur financiële middelen aan de strategische doelen koppelt, onder meer op het gebied van de scholingsgelden, trainees en de basisvaardigheden. Dat maakt inzichtelijk of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de strategische doelen te kunnen bereiken. In de jaarverslaglegging is het van belang dat het bestuur meer aandacht geeft aan de afbouw van het bovenmatig eigen vermogen tot onder de signaleringswaarde.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur
Een transparante cultuur die gericht is op continu verbeteren

We waarderen deze standaard als Goed. Het bestuur is zichtbaar, beschikbaar, betrokken en persoonlijk. De dialoog staat als middel centraal om elkaar te informeren, in gesprek te gaan, afspraken te maken en te sturen. Het bestuur heeft goed zicht op de opbrengsten van de scholen. Zo voert het bestuur jaarlijks met elke school een onderwijsgesprek waarbij de ontwikkelingen en opbrengsten een centrale plek hebben. Het bestuur verwacht van de scholen dat ze werken met eigen ambities, vertaald naar te behalen referentieniveaus, afgezet tegen landelijke referentieniveaus en tegen de referentieniveaus die collega-scholen hebben behaald. Hierbij neemt het bestuur de schoolweging ook mee. Het bestuur stuurt, activeert en stimuleert scholen om te leren van en met elkaar door bijvoorbeeld te werken met projectgroepen. Binnen een projectgroep staat een thema centraal dat de projectgroep gaat doorontwikkelen en uitdiepen met als doel dit breder uit te lijnen binnen de Stichting. Er werken medewerkers uit diverse gremia samen binnen een

projectgroep. Een waardevol voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld projectgroep de Zwerm, waarbij medewerkers werken aan een eigen onderzoeksvraag. Ook brengt het bestuur scholen samen met dezelfde schoolweging maar uiteenlopende resultaten. Tevens zet het bestuur externe audits in als bijvoorbeeld de resultaten op een school niet goed zijn. De dialoog staat centraal als sturingsmiddel. Daarnaast hanteert het bestuur formats waar scholen ontwikkelingen, resultaten en analyses in aan moeten leveren.

Er heerst een goede kwaliteitscultuur. Een sterke sturing lijkt niet noodzakelijk vanuit het bestuur, aangezien het op schoolniveau overal opgepakt wordt. De ontwikkeling van Florescat is hier een mooi voorbeeld van; een ontwikkeling voor praktijkgericht onderwijs vanuit drie scholen in Ens. Het bestuur laat zich bijpraten door de scholen en staat open voor het opzetten van een projectgroep en het voorzien van financiële middelen waardoor verdieping van deze vorm van onderwijs en verspreiding van de expertise naar de andere scholen binnen de Stichting mogelijk is. Vertrouwen staat centraal. Dat is ook mogelijk gezien het beperkt aantal signalen en het beperkte risico op schoolniveau. Voor het bestuur is het belangrijk dat het beeld dat ze hebben scherp blijft.

Aangezien Stichting Aves een grote organisatie is met veel kennis en expertise is het van belang dat het bestuur stuurt op het optimaal profiteren van deze kennis en expertise. De Avesdag is een mooi voorbeeld waaruit blijkt dat het bestuur dit ook van belang vindt. Op deze dag mochten de scholen zich aan elkaar presenteren middels een stand. Deze vorm is positief ontvangen en zorgt voor kennisdeling en het leren van en met elkaar. Het is van belang dat het bestuur kennisdeling een stevige plek geeft in de organisatie.

Stichting Aves hanteert een professioneel personeelsbeleid: het lerarentekort is zichtbaar, maar nog niet direct voelbaar binnen Aves. Aves biedt een traineeship aan voor 16 nieuwe leraren in opleiding. Hiernaast zijn al 14 voormalige trainees die dit traject hebben doorlopen bij Aves in dienst als leerkracht. Sturing op de formatie vindt bovenschools plaats. Voor nieuwe collega's is er per functie een beschreven inwerktraject. De huidige medewerkers zijn volgens het medewerkerstevredenheidsonderzoek trots om voor Aves te mogen werken en dit herkennen wij vanuit onze bezoeken.

De personele wisselingen op bestuursniveau (nieuwe voorzitter College van Bestuur (CvB), interim lid College van Bestuur, vacature onderwijsadviseur, vacature bestuurssecretaris) zouden een risico kunnen vormen. Tijdens onze bezoeken bevestigen de medewerkers meermaals dat juist de wisselingen zorgen voor aanscherping van beleid en nieuwe passende ontwikkelingen. Een goed voorbeeld hiervan is het positioneren van een bestuurssecretaris binnen de staf. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat er vanuit wet- en regelgeving informatie vanuit het bestuur naar de scholen gaat. Het

bestuur is hierin faciliterend. Tevens staan de kaders scherp en is het beleid helder, waardoor personele wisselingen niet zorgen voor disbalans. De wisselingen op directeurenniveau ondersteunt het bestuur door het werken met maatjes; een langer zittende directeur ondersteunt een nieuwe directeur.

De Aves-academie speelt een belangrijke rol bij professionalisering. Daar waar er scholen zijn die eerst kiezen voor teamontwikkel-trajecten, is er altijd de mogelijkheid deel te nemen aan het aanbod van de Aves academie. Deze is op dit moment aan vernieuwing onderhevig en zal na de herfstvakantie met vernieuwd aanbod beschikbaar zijn voor de medewerkers.

De tegenspraak is zorgvuldig vormgegeven binnen Aves. Ze werken volgens de Code Goed Bestuur.
De RvT geeft professioneel, onafhankelijk en deugdelijk invulling aan zijn taak. Zo heeft de Raad meermaals per jaar overleg met de voorzitter van het CvB volgens een vaststaande cyclus. Ook heeft de Raad twee keer per jaar een overleg met de GMR, waarbij ze gezamenlijk input leveren voor de agenda. De Raad van Toezicht bezoekt enkele scholen per jaar om te verifiëren of het beeld dat ze hebben correct is.
De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is in de afgelopen jaren pro-actiever geworden en het bestuur betrekt ze bij nieuwe ontwikkelingen en nieuw beleid.

Bij de scholen en medewerkers is sprake van bevlogenheid, betrokkenheid en enthousiasme voor de kwaliteit van het onderwijs. Zij zijn allen trots op het feit dat ze voor Aves mogen werken en ervaren het als een professionele Stichting met heldere kaders, een duidelijke structuur en autonomie om hierbinnen nieuwe ontwikkelingen op te zetten die het onderwijs verbeteren en versterken.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog
Het bestuur is in samenspel en dialoog voortdurend in ontwikkeling

We beoordelen deze standaard als Voldoende. Gezien het heldere kwaliteitsbeleid op stichtings- en schoolniveau evalueert, analyseert en verantwoordt het bestuur van Aves zich op vaste momenten en volgens een zorgvuldig proces. Het bestuur haalt actief externe informatie op en gebruikt deze informatie bij de evaluaties en beoordeling(en). Het bestuur analyseert en beoordeelt de uitkomsten van evaluaties en verantwoording. Deze verwerkt het bestuur daar waar nodig in ambities, doelen en beleid. Een sterk onderdeel is dat het bestuur de dialoog organiseert met zowel interne als externe belanghebbenden. Het bestuur speelt passend in op kansen en bedreigingen.
Aangezien niet alle doelen van de activiteiten en ontwikkelingen even

concreet zijn geformuleerd is de dialoog noodzakelijk om gezamenlijk te bepalen of deze bereikt zijn. Het aanscherpen en concretiseren van doelen op de diverse niveaus zal de sturende werking vanuit het bestuur beter kunnen ondersteunen en het maakt de verantwoording eenvoudiger.
Tevens is er de wens vanuit het bestuur om 1x in de vier jaar op elke school een interne audit te laten plaatsvinden. Op dit moment is dit nog niet zo ingericht. Er is een projectgroep benoemd die zich gaat richten op dit onderwerp en de uitlijning daarvan. Wij ondersteunen het bestuur ten aanzien van het implementeren van de interne audits. Hierdoor zal het beeld van het bestuur versterkt worden en is het vertrouwen beter onderbouwd.

Identiteit krijgt binnen Stichting Aves specifieke aandacht, mede door de twee fusies met vanaf 2019 de drie denominaties samen. Zo zijn er drie externe identiteitbegeleiders, elk behorende bij één denominatie. Zij bezoeken de scholen van hun denominatie minimaal 2x per jaar gericht op identiteit en burgerschap. De scholen zijn deels vrij in de inzet van de identiteitbegeleiders, wel binnen de kaders van Aves en de opdracht die vanuit het bestuur centraal staat. Op dit moment staat het scherp stellen van burgerschap op de scholen centraal, waarbij op elke school dit een plek moet krijgen in het schoolplan en het moet leiden tot een leerlijn burgerschap, gekoppeld aan doelen met daarbij vermeld hoe de monitoring verloopt. Dit laatste behoeft nog aandacht en wisselt per school welke en hoeveel stappen de scholen daarin nog moet zetten. Streven is dat dit voor het eind van dit schooljaar voor alle scholen binnen Stichting Aves gerealiseerd is. Eén van de drie identiteitsbegeleiders is ook adviseur van het CvB en kartrekker van de stichtingsidentiteitscommissie. Een commissie die meedenkt op bestuurs- en beleidsniveau. Deze manier van werken en het betrekken van mensen op verschillende niveaus laat zien dat Aves identiteit een gezicht geeft en hiermee zowel de Stichting als de scholen ondersteunt bij burgerschap, identiteitsontwikkeling, diversiteit en oog voor elkaar.
Het is nu aan het bestuur om op basis van het document "Betekenisvol Burgerschap" er voor te zorgen dat het aanbod burgerschap op alle scholen binnen afzienbare tijd aan de wettelijke eisen voldoet (WPO, artikel 10 en 12, vierde lid). Het bestuur krijgt hiervoor een herstelopdracht met vertrouwen.

Het jaarverslag is helder. Aanscherping binnen het jaarverslag ten aanzien van de inhoud zou voor meer volledigheid zorgen.
Zo kan de verantwoording voor Passend Onderwijs specifieker, met name het beschrijven van het effect van de bestede middelen. Het jaarverslag van het samenwerkingsverband kan hiervoor leidend zijn. Er is een drietal punten dat beter moet in het jaarverslag. Als eerste moet het bestuur in het jaarverslag meer aandacht besteden aan de beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (artikel 4, vierde lid, rjo). We hebben van het bestuur vernomen dat het momenteel bezig is om dit systeem en (fraude)risico's beter in

kaart te brengen. Daarom vertrouwen wij erop dat het bestuur dit in zijn eerstvolgende jaarverslaggeving opneemt.
Als tweede is het jaarverslag van de RvT te beknopt en maakt niet inzichtelijk wat de Raad op inhoud bereikt heeft (artikel 4, vierde lid, rjo). Uit zowel het gesprek met het bestuur als de RvT is naar voren gekomen dat de toezichthouder op diverse manieren betrokken is. Het is van belang dat het jaarverslag inzichtelijk maakt hoe de RvT toezicht houdt en welke resultaten zijn bereikt. Dit moet de RvT specifieker beschrijven. Tot slot moet de verantwoording over hoe de intern toezichthouder toezicht houdt op de doelmatige besteding van de middelen explicieter (WPO, artikel 17c, eerste lid onder e). Wij vertrouwen erop dat dit in de eerstvolgende jaarverslaggeving een plek krijgt.

2.2. Afspraken over vervolgtoezicht

We wijken bij Stichting Aves voor het vervolgtoezicht niet af van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen.
Voor de wettelijke tekortkomingen krijgt het bestuur herstelopdrachten die in onderstaand schema staan vermeld.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
Bestuur		
Het bestuur draagt in onvoldoende mate zorg voor een ononderbroken ontwikkelingsproces, de monitoring en de evaluatie van het burgerschapsonderwijs. *BKA3. Artikel 10 en 12, vierde lid WPO.*	Het bestuur moet inzichtelijk maken hoe de scholen doelgericht werken aan actief burgerschap. Ook moet dit resulteren in meetbare doelen en bijpassende monitoring waarbij de resultaten inzichtelijk zijn.	Wij vertrouwen er op dat het bestuur dit zo spoedig mogelijk op orde heeft, uiterlijk het eind van dit schooljaar.
Jaarverslaglegging: - Het bestuur moet meer aandacht besteden aan de beschrijving van het interne risicobeheersings-en controlesysteem. *BKA3. Artikel 4, vierde lid, rjo.* - Uit het verslag van de intern toezichthouder blijkt onvoldoende hoe de interne toezichthouder toezicht houdt en welke resultaten zijn bereikt. *BKA3. Artikel 4, vierde lid, rjo.* -Uit het verslag van de intern toezichthouder blijkt onvoldoende hoe deze toeziet op de doelmatige besteding van middelen. *BKA3. Artikel 17c, eerste lid onder e, WPO.*	In het volgende jaarverslag besteedt het bestuur meer aandacht aan de beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Tevens zal de interne toezichthouder de informatiewaarde vergroten ten aanzien van de manier waarop het toezicht houdt, welke resultaten zijn bereikt en hoe de Raad toezicht houdt op de doelmatige besteding van de middelen.	Wij vertrouwen er op dat het eerstvolgend jaarverslag volledig is.

De reden dat wij het herstel overlaten aan het bestuur is dat we constateren dat het bestuur op dit moment in staat is de kwaliteit van het onderwijs voldoende te waarborgen.

3 . Reactie van het bestuur

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

Allereerst kijken wij terug op een prettig bezoek. De gesprekken zijn grondig en constructief geweest en hebben in een goede sfeer plaatsgevonden, zowel binnen het bestuurskantoor als binnen de scholen.
Wij – het college van bestuur en de medewerkers – zijn verheugd over de positieve resultaten uit het rapport. De waardering Goed op de standaarden BKA1 Visie, ambitie en doelen en BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur voelen ook als een erkenning van het vele kwalitatief goede werk dat we de afgelopen jaren hebben verricht. We realiseren ons ook dat de beide fusieprocessen in 2019 en 2010 ertoe hebben geleid dat we alle processen aldoor geactualiseerd en uitgelijnd hebben.

Voor wat betreft de in het rapport genoemde herstelopdrachten zien wij de uitvoering hiervan met vertrouwen tegemoet. We waarderen het dat we het vertrouwen van de Inspectie krijgen om de voorliggende uitdagingen zelf op te pakken zoals we dit ook eerder hebben gedaan.

We delen het advies dat evaluatie en besturing aan kracht winnen door meer concrete doelen. We sturen hier voornamelijk op als het gaat om de doelen op schoolniveau. Vanuit onze besturingsfilosofie is het juist de uitdaging om directeuren en teams zelf hun doelen te laten stellen en keuzes te maken zodat hun onderwijsresultaten optimaal zijn. Daar zullen we ook op blijven sturen.

Als het gaat om de opmerkingen bij BKA1 “meerjarenbegroting” nemen wij deze ter harte. In het bestedingsplan verantwoordt het college van bestuur hoe het tot afbouw komt. In de jaarverslaglegging en volgende begrotingen zullen we dit explicieter maken.

Als het gaat om de standaard BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog het volgende.
Als het gaat burgerschap menen wij dat wel degelijk sprake is van een ononderbroken ontwikkelproces, met name door de structuur die er ligt met een koppeling van een vaste identiteitsbegeleider aan elke school. Momenteel wordt gewerkt aan de schoolplannen en hierin wordt de doorlopende leerlijn verwerkt. Onze adviseur identiteit en onze identiteitsbegeleiders nemen de scholen in dit verband bij de hand bij het sturen op inhoud. Zij maken samen met de directeuren en de teams inzichtelijk waar al aandacht is voor actief burgerschap en hoe er ook op andere plekken doelgericht kan worden gewerkt aan betekenisvol burgerschap. Tevens zorgen zij voor samenwerking en verbinding tussen de scholen (welke praktijken van collega-scholen zijn inspirerend of helpend bij het vormgeven van de schooleigen

burgerschapslijn?). Deze ondersteuning helpt volgens ons zeker ook bij de monitoring en evaluatie. Hierbij hanteren wij dan liever het begrip 'merkbare' dan 'meetbare' doelen.
Tenslotte nog onze reactie over de jaarverslaglegging.
In toekomstige jaarverslagen zal meer aandacht worden besteden aan de beschrijving van de interne risico-, beheersings- en controlesystemen. Als het gaat om de rol van de intern toezichthouder zal aandacht zijn voor het vergroten van de informatiewaarde over de manier waarop toezicht wordt gehouden en in relatie hiermee welke resultaten zijn bereikt. Dit geldt ook voor de wijze waarop de intern toezichthouder toeziet op de doelmatige besteding van de middelen.

Jos Timmermans
Voorzitter college van bestuur

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