

Raad van Toezicht

Stichting  
Scholengroep Den Haag Zuid-West

Toezichtvisie

Toezichtkader

Toetsingskader

*Vastgesteld in de RvT-vergadering d.d. 20/4/2018*

# Toezichtvisie

In de **toezichtvisie** geeft de Raad van Toezicht aan waarom de raad bestaat, wat wij onder goed toezicht verstaan en namens wie wij toezicht houden. In deze visie wordt ingegaan op het doel en de functie van de Raad van Toezicht.

## ***Het belang van goed onderwijs***

Het belang van goed onderwijs staat buiten kijf. De welvaart en het welzijn van onze maatschappij zijn eraan te danken. Onderwijs stelt mensen in staat zich ten beste te ontplooien. Het onderwijs van onze scholengroep draagt bij aan:

- Kansengelijkheid: gelijke kansen voor iedereen.
- Talentontwikkeling: eenieder in staat te stellen zijn of haar talenten te ontwikkelen en tot zelfontplooiing te komen.
- Burgerschap: het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties die actief burgerschap, betrokkenheid bij de maatschappij, bevorderen.
- Toerusting voor maatschappij en arbeidsmarkt: het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties voor (toekomstige) deelname aan de maatschappij, in het bijzonder op de arbeidsmarkt.

## ***De stichting SGDHZW en haar doel***

De scholengroep bestaat uit drie scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag Zuid-West: het Roemer Visscher College, het Wateringse Veld College en het Zuid-West College. Het doel van de scholengroep is om kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs aan te bieden. Wij voelen ons verbonden met de wijken rondom onze scholen en zoeken samenwerking in alles wat tot de plaatselijke en algemene belangen van het voortgezet onderwijs behoort.

De scholengroep heeft als grondslag dat alle levensbeschouwelijke en maatschappelijke stromingen gelijkwaardig zijn en dat de leerling op grond van eigen overtuiging en verdraagzaamheid jegens die van anderen, aan de samenleving kan deelnemen. Levensbeschouwelijke vorming en maatschappelijke bewustwording van de leerlingen maakt een wezenlijk bestanddeel uit van het onderwijs en wij bevorderen dat iedere leerling met respect voor de overtuiging van anderen mede door het onderwijs tot volle rijping van zijn eigen levensbeschouwing wordt gestimuleerd. Verschillen in culturele, sociale, levensbeschouwelijke - waaronder religieuze - opvattingen worden erkend en positief benaderd binnen een inspirerend appèl op zingeving.

## ***De Raad van Toezicht (RvT)***

Als RvT hebben wij vijf verantwoordelijkheden:

1. Toezicht: integraal en onafhankelijk toezicht houden op de verwezenlijking van de grondslag en doelstelling van de scholengroep, het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de scholengroep.
2. Advies: de raad van toezicht staat de raad van bestuur met raad terzijde, fungeert als klankbord en kan de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren.
3. Regeling van de besturing: de raad organiseert de besturing van de stichting onder andere door statuten op te stellen en vast te stellen.
4. Werkgeverschap: de raad treedt op als werkgever van de bestuurder (benoeming, schorsing, ontslag, rechtspositie en bezoldiging).

5. Statutair toegewezen goedkeuringsbeslissingen: al dan niet goedkeuring te verlenen, op basis van de statuten dan wel wettelijke bepalingen, van voorgenomen besluiten van de bestuurder onder andere met betrekking tot financiën, controlling en huisvesting.

Bij de vervulling van onze taken richten wij ons naar het belang van de leerlingen van onze scholen. Daarnaast dienen wij het bredere belang van de samenleving als geheel, met bijzondere aandacht voor de wijken rond onze scholen. Voorts houden wij rekening met de belangen van de overige interne- en externe stakeholders. Al deze belangen kunnen slechts gediend worden als de scholengroep en haar scholen naar behoren functioneren, ze niet in hun voortbestaan worden bedreigd en de grondslag van de scholengroep wordt gerespecteerd. Het belang van de scholengroep zelf staat daarom voor de raad voorop, ingeval het mocht botsen met andere belangen.

Ons toezicht richt zich in het bijzonder op de verwezenlijking van het strategische beleidsplan van de scholengroep waarbij wij onze eigen accenten leggen of focuspunten aanbrengen. De raad formuleert relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het bestuur, die criteria zijn grotendeels afgeleid van het strategische beleidsplan.

In de uitoefening van ons toezicht laten wij ons leiden door de volgende uitgangspunten\*:

- Wij willen toezicht houden vanuit een combinatie van deskundigheid, ervaring, gevoel, vertrouwen en zelfreflectie.
- Wij ambiëren een open, proactieve, kritische vertrouwensrelatie met het bestuur. Daarbij willen wij al vanaf de start bij beleidsvorming betrokken zijn, willen wij de mogelijkheid hebben om ruim van informatie te worden voorzien en nemen wij tijdig maatregelen in onze rol als werkgever.
- Wij houden afstand tot de dagelijkse praktijk op de instellingen en richten ons op de strategische onderwerpen, de hoofdlijnen van beleid en de ijkpunten van toezicht zoals ook verwoord in het Reglement Raad van Toezicht.
- Wij willen borgen dat docenten en leerlingen worden betrokken bij de ontwikkelingen op onze scholen. Daartoe zullen wij geregeld met medezeggenschapsorganen die hen vertegenwoordigen in gesprek gaan.
- Wij willen om ons te informeren, te scherpen of anderszins onszelf te helpen actief derden betrekken bij de vorming van onze zienswijzen en oordelen.
- Wij ambiëren de voortdurende professionalisering van onszelf, als individuele leden en als raad als geheel, door middel van scholing en intervisie ten aanzien van deskundigheid, attitude en gedrag. Wij zetten ons in voor effectieve teamvorming van de raad.

---

\* Inspiratiebron voor deze uitgangspunten is de verklaring van Ambitieuus Toezicht geformuleerd door het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam. Delen uit die verklaring zijn overgenomen.

# Toezichtkader

*In een toezichtkader komt aan bod hoe de raad gaat toezichthouden. De abstract geformuleerde toezichtvisie krijgt een concretere vertaling naar de inrichting en stijl van het toezicht. Hierin vermeldt de raad ook de documenten waarop het toezicht is gebaseerd, zoals de statuten en reglementen. Ook komt de samenstelling van de raad aan bod en waarom voor die samenstelling op dit moment is gekozen. De stijl van toezichthouden gaat in op de rollen die de raad wil vervullen en welke accenten wij daarbij leggen op welke rol.*

In de uitoefening van ons toezicht volgen wij de principes als vastgelegd in de *Code Goed Onderwijsbestuur VO*. De rol van de Raad van Toezicht, zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zijn werkwijze zijn vastgelegd in de statuten van de stichting en nader uitgewerkt in het *Reglement werkwijze Raad van Toezicht*. In de statuten staat onder meer beschreven welke besluiten de goedkeuring van de RvT behoeven. In het reglement is onder meer opgenomen welke informatievoorziening de raad verwacht. Het desbetreffende onderdeel kan beschouwd worden als een informatieprotocol.

In dit Toezichtkader omschrijven we de aspecten en deelgebieden waarop we toezicht houden. De samenstelling en de werkwijze van de raad. Ook wordt ingegaan op de stijl van toezichthouden die we hanteren.

## ***Aspecten en deelgebieden van toezicht***

Bij het toezichthouden onderscheiden wij verschillende aspecten:

- De raad blikt terug op het gevoerde beleid om te bezien of de gestelde doelen zijn gehaald, tegelijkertijd dient vooruit gekeken te worden om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen, nieuwe doelen te kiezen dan wel oude doelen bij te stellen en de continuïteit van de scholengroep te waarborgen.
- De inzet van middelen dient op een rechtmatige en doelmatige wijze te geschieden.
- De wet- en regelgeving moet nageleefd worden.
- Er is sprake van “goed bestuur” dat voldoet aan de kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie.

Het toezicht van de raad heeft betrekking op de volgende zes deelgebieden:

1. Maatschappelijke (meer)waarde: levert de scholengroep haar maatschappelijke bijdrage als het gaat om bijvoorbeeld kansengelijkheid, burgerschap en voorbereiding op vervolgonderwijs?
2. Waarde voor leerlingen en ouders: zorgt de scholengroep ervoor dat leerlingen het beste uit zichzelf weten te halen?
3. Onderwijs(kwaliteit): is het onderwijs van voldoende kwaliteit? Dit moet tot uitdrukking komen in de onderwijsresultaten én in een positief pedagogisch klimaat.
4. Bestuur, besturing en leiding: wordt op een professionele wijze leidinggegeven aan de scholengroep?
5. Medewerkers: worden medewerkers betrokken bij de (beleids)ontwikkelingen (medezeggenschap), worden zij voldoende gefaciliteerd om hun functie naar behoren uit te voeren en zijn er voldoende mogelijkheden voor hun professionele ontwikkeling?
6. Bedrijfsvoering en risicobeheer: is er sprake van een gezonde bedrijfsvoering en worden risico's tijdig onderkend? Worden de middelen rechtmatig en doelmatig ingezet?

### ***Samenstelling Raad en commissies***

De raad is zodanig samengesteld dat kennis en ervaring aanwezig zijn op het gebied van onderwijs(kwaliteit), bedrijfsvoering en risicobeheer, personeelsbeleid, ondernemerschap en organisatiebesturing. Juridische kennis wordt waar nodig ingehuurd. Ook op de andere genoemde terreinen kan de raad zich overigens altijd voor advies door derden laten bijstaan.

De raad kent een aantal commissies zowel ter voorbereiding van de gezamenlijke vergaderingen en de verdeling van de werklast als ter verdieping. Deze werkwijze vereenvoudigt de bespreking binnen de raad en bevordert adequate besluitvorming.

- Onderwijscommissie, inclusief HR-beleid, in het bijzonder docentontwikkeling. De onderwijscommissie bespreekt onder meer de ontwikkelingen en behaalde resultaten in het onderwijs, waaronder rapportages van de onderwijsinspectie en in/externe tevredenheidsonderzoeken. De commissie bestaat uit ten minste twee leden van de raad.
- Remuneratiecommissie. De Remuneratiecommissie bespreekt het functioneren van en de arbeidsvoorwaardelijke zaken met de bestuurder vanuit de werkgeversrol van de raad jegens de bestuurder. Daarnaast stelt de Remuneratiecommissie samen met de bestuurder jaarlijks de bestuursovereenkomst op. De commissie bestaat uit twee leden, waaronder de voorzitter van de raad.
- Auditcommissie: De Auditcommissie fungeert als voorportaal voor de vergaderingen van de raad als het gaat om financiële onderwerpen. Aan de bijeenkomsten van de Auditcommissie nemen behalve twee leden van de raad ook de controller en de bestuurder deel.

Elke commissie heeft een eigen reglement. De voltallige raad blijft te allen tijde verantwoordelijk en kan geen verantwoordelijkheid delegeren naar de commissies.

### ***Werkwijze Raad***

In ons toezicht richten we ons op de verwezenlijking van de strategische doelen van de scholengroep, met een nadruk op onderwijskwaliteit en risicobeheersing. De raad wenst in een vroeg stadium betrokken te zijn bij beleidsontwikkeling zodat wij op een pro-actieve wijze een bijdrage kunnen leveren en onze toezichthoudende rol kunnen vervullen. Zo worden, in overleg met de bestuurder, strategische sessies belegd aan het begin van de beleidscyclus, waarin het strategisch beleidsplan en de jaarlijkse kadernota tot stand komen. Dergelijke sessies kunnen overigens ook buiten de beleidscyclus belegd worden rond specifieke thema's of nieuwe beleidsverkenningen.

De raad kiest periodiek haar eigen focuspunten, passend binnen het strategisch beleid en in aansluiting op de planningscyclus van de scholengroep. Voor de periode 2017-2019 zijn de focuspunten:

1. Onderwijskwaliteit
2. Identiteit en positionering van de scholen
3. Decentrale besturingsfilosofie

In het toetsingskader en de bestuursovereenkomst met de bestuurder leggen wij vast welke verwachtingen de raad heeft over de door het bestuur te leveren inspanningen en te behalen resultaten op de diverse deelgebieden en speerpunten.

Onze wijze van opereren passen wij aan al naar gelang het onderwerp en de urgentie:

- Directe, inhoudelijke betrokkenheid bij strategische speerpunten, zaken die naar het oordeel van de raad extra aandacht behoeven of onderwerpen waarbij de bestuurder om dergelijke

betrokkenheid vraagt.

- Meer procesmatige controle op basis van voortgangsverslagen of prestatie-indicatoren.
- Toezicht op afstand, bij zaken die aantoonbaar probleemloos lopen.

Over onze focuspunten, de wijze waarop wij bij zaken betrokken willen worden en de informatie die wij wensen, treden wij in open dialoog met de bestuurder. Van de bestuurder verwachten wij kritische feedback.

De raad komt 5 à 6 keer per jaar regulier bijeen volgens een vooraf vastgesteld vergaderschema dat aansluit bij de P&C cyclus. De opzet van de bijeenkomsten is dat wij in beginsel vooroverleg voeren om de belangrijkste bespreekpunten met het bestuur vast te stellen en vervolgens een vergadering houden waarbij het bestuur aanwezig is.

Voorts zijn er strategische themabijeenkomsten en diverse informele contactmomenten. De voorzitter en vice-voorzitter van de raad hebben 6-wekelijks overleg met het bestuur over de algemene gang van zaken en voeren agendaoverleg ter voorbereiding van de vergaderingen. Wij overleggen minimaal twee maal per jaar met de medezeggenschapsraad.

De raad kan bij haar bijeenkomsten actief derden, van binnen en buiten de organisatie, betrekken om zo haar eigen kennis te versterken of een beter beeld te verkrijgen van ontwikkelingen in de organisatie of binnen het onderwijs. Indien wij dergelijke initiatieven ondernemen zullen wij vooraf het bestuur daarvan op de hoogte stellen. Dat geldt ook voor de gevallen waarbij individuele leden van de raad in gesprek treden met in- of externe stakeholders.

Jaarlijks voert de raad een beoordeling uit van het bestuur. De bestuursovereenkomst vormt daarvoor het beoordelingskader. Ter voorbereiding op de beoordeling treedt de remuneratiecommissie in gesprek met diverse informanten, waaronder de voorzitter van de MR, directeuren van scholen en medewerkers van het bestuursbureau.

Tot slot evalueren wij jaarlijks ons eigen functioneren. Ook leggen wij in het jaarverslag van de stichting verantwoording af over het functioneren van de raad.

# Toetsingskader

*In een toetsingskader gaat de raad in op de indicatoren, criteria en normen waaraan alle activiteiten en prestaties van het bestuur worden getoetst. Met andere woorden: het toezichtkader wordt vertaald in een concreet stuk om de kwaliteit van het bestuur te kunnen meten. Die meetbaarheid zal nooit honderd procent zijn omdat een aantal activiteiten moeilijk meetbaar te maken is. Dat is niet erg. Waar het om gaat is dat goed bestuur bestaat uit een mix van inspannings- en resultaatsverplichtingen. Daarvoor kun je 'harde' en 'zachte' criteria opstellen. Maak die criteria expliciet zodat ook de bestuurder(s) weten waar zij aan toe zijn. Dat maakt functionerings- en beoordelingsgesprekken met bestuurders concreet en vormt een realistische onderbouwing voor hun beloning. Ook andere stakeholders krijgen zo inzicht in de relatie tussen de rol en de verantwoordelijkheden van de RvT en de wijze waarop hij hieraan invulling geeft.*

Wij willen volgen of de scholengroep haar doelen bereikt dan wel voldoende vorderingen boekt op weg daarheen. De voortgang wordt zichtbaar in de behaalde resultaten of geleverde inspanning door het bestuur. Daarvoor gelden diverse kaders:

- Het Strategisch Beleidsplan SGDHZW geeft de belangrijkste te behalen (vernieuwings)doelen in meerjarig perspectief.
- In de bestuursovereenkomst wordt jaarlijks vastgelegd welke resultaten en inspanningen verlangd worden van het bestuur.
- Het onderzoekskader van de onderwijsinspectie is een instrument om de onderwijskwaliteit in kaart te brengen.

De raad is voornemens om, in overleg met de bestuurder, een beperkte set van kritieke prestatie-indicatoren (KPI) op te stellen verbonden aan de langetermijn doelstellingen van de scholengroep. Die indicatoren mogen nooit een doel op zich zijn, maar staan in dienst van het grotere doel: kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden aan onze leerlingen.

In dit toetsingskader geven wij de belangrijkste aspecten weer waar de raad naar kijkt om zich een beeld te vormen van de kwaliteit van het onderwijs van de Scholengroep. Getracht is om daarbij een balans te vinden tussen hoofdlijn en detail. Onderscheid is gemaakt naar de volgende rubrieken:

1. Leerlingen
2. Ouders
3. Onderwijskwaliteit
4. Bestuur & Management
5. Bedrijfsvoering
6. Omgeving, externe relaties

Per rubriek zijn aspecten van toezicht/toetsing genoemd. Getracht is hier selectief in te zijn en de, vanuit de huidige omstandigheden bezien, 5-7 belangrijkste te benoemen. Per rubriek is voorts vermeld aan de hand waarvan inzicht verkregen kan worden en welke resultaten nagestreefd worden.

Dit toetsingskader is "werk in uitvoering". Jaarlijks zal het geëvalueerd en zo nodig aangepast worden.

De raad ontvangt informatie om de activiteiten en prestaties van de scholengroep te kunnen volgen. Die informatie kan op verschillende wijze en via verschillende kanalen verkregen worden, maar omvat in ieder geval de volgende standaardbronnen:

- Documenten beleidscyclus: strategische beleidsplan, kadernota, meerjarenbegroting, kwartaal/jaarverslag.
- Inspectierapporten
- Overleg met bestuurder, overleg met MR en gesprekken met directeuren scholen.

Aspecten van toezicht en toetsing	Gewenste situatie	Hoe zichtbaar? Welke KPI's?
<b>Leerlingen</b>		
- Leerresultaten (rendementen, doorstroom, afstroom en opstroom en examenresultaten)	Alle leerlingen behalen het eindexamen, zonder te doubleren en op het niveau op of boven het niveau dat van hen verwacht mag worden (op basis van het advies van de basisschool/CITO-scores/IEP-scores/NIO-scores).	Analyses/rapportages over onderwijsresultaten waaronder de inspectierapportages, interne auditverslagen en externe auditverslagen (HOBEON) - KPI: Leerresultaten zijn op/boven de norm van de inspectie. - KPI: Scores van de toets- en examenresultaten zijn op of boven de benchmark.
- Welbevinden leerlingen en veilige leeromgeving (inclusiviteit)	Leerlingen gaan met plezier naar school, voelen zich daar veilig en weten zich geaccepteerd en gewaardeerd in wie zij zijn	Periodieke tevredenheidspijling leerlingen inzake welbevinden, sociale veiligheid en persoonlijke aandacht/maatwerk. - KPI: beter dan vorige meting (nulmeting).
- Doorstroom naar vervolgonderwijs	Leerlingen die de scholengroep verlaten vinden een plek in het vervolgonderwijs aansluitend op het niveau waarop zij les hadden (het voor hen hoogst mogelijke niveau) en werken daar succesvol verder aan hun schoolloopbaan	Rapportages van afnemende scholen/beroepenveld over studiesucces (kwantitatief en kwalitatief) van de ex-leerlingen in het vervolgonderwijs (gesprekken van en met de bestuurder/DO, actief bevragen vervolgonderwijs op het studiesucces in het vervolgonderwijs).
- Passend onderwijs	Leerlingen en hun ouders ervaren een pro-actieve houding en/of een positieve feedback van de school bij stagnatie, onvoldoende uitdaging of reguliere individuele ondersteuningsvragen. De school zet zich in om eventuele fysieke of mentale belemmeringen in de schoolloopbaan van iedere leerling tijdig te onderkennen, te bespreken en -voor zover het in het vermogen van de school ligt- weg te nemen	Leerlingvolgsysteem (Magister en leerlingbesprekingen) Nu: mondelinge positieve waardering indirect via gesprekken met (G)MR en directeuren. Op termijn: positieve waardering door leerlingen vastgesteld door leerlinggesprekken informeel en/of planmatig en formeel.
- Actief burgerschap en sociaal-emotionele ontwikkeling	Leerlingen weten hoe zij kunnen bijdragen aan dialoog en debat, zij voelen zich uitgedaagd te participeren in de schoolgemeenschap en de omringende maatschappij, durven zichzelf te laten zien, durven hun mening te geven en zijn geïnteresseerd in de mening en achtergronden van anderen. Leerlingen die de scholengroep met een diploma verlaten, beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om een volwaardig, actief burger te kunnen zijn van de Nederlandse maatschappij.	Visie op burgerschap en vertaling daarvan in de onderwijsvisie.
- Groei naar zelfstandigheid: eigenaar leerproces	Leerlingen ervaren eigenaarschap en regie. Zij kunnen zelfstandig nieuwe kennis verwerven.	Onderwijskundige visie, (activerende) werkvormen, formatieve toetsing, portfolio's
<b>Ouders</b>		
- Betrokkenheid ouders	Ouders voelen zich deel van de schoolgemeenschap, voelen zich gehoord en weten op welke manier zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun kind en de school	Betrokkenheid bij de ontwikkeling leerlingen: participatie/opkomst leerlingbespreking



Aspecten van toezicht en toetsing	Gewenste situatie	Hoe zichtbaar? Welke KPI's?
- Participatie ouders	Ouders zijn bereid zich in te zetten voor de school, zowel ten behoeve van educatieve gelegenheden als voor de medezeggenschap.	Een actieve oudergeleding in de MR
- Tevredenheid ouders	Ouders zijn tevreden over de school en raden deze bij anderen aan (continuïteit)	Oudertevredenheidspeiling. Aantoonbaar (corrigerende en preventieve) maatregelen na analyse van de onderdelen waarop de resultaten op het terrein 'ouders' achter blijven of dreigen achter te blijven in de toekomst.  - KPI: een aantoonbaar opgaande lijn in de algemene oudertevredenheidspeilingen bij de drie scholen.
<b>Onderwijskwaliteit</b>		
- PDCA-cyclus onderwijskwaliteit	Op een gestructureerde wijze wordt de kwaliteit van het onderwijs geborgd zodat leerlingen verzekerd zijn van "goed onderwijs".	Afdelingen voldoen aan kaders Inspectie (basisarrangement) Alle scholen/teams hebben plannen die aansluiten op bovenliggende plannen (bron: schriftelijke plannen). Plannen zijn vanuit een <i>onderwijskundige visie</i> opgebouwd, visies hebben een uitlegbare relatie met gekozen organisatievormen en HR-beleid (bron: plannen, mondelinge en schriftelijke informatie bestuurder, GMR). Plannen zijn in de praktijk bekend, herkenbaar en aansprekend. Alle vaksecties hebben plannen.
- Leerlingvolgsysteem	De leerling wordt systematisch gevolgd opdat het onderwijs, waar nodig of gewenst, tijdig aan hun behoeften kan worden aangepast.	Leerlingvolgsysteem (Magister) is bekend, operationeel, up to date en aantoonbaar in gebruik bij docenten en leidinggevenden
- (Extra) begeleiding en ondersteuning	Bij lacunes, achterstanden of onvoldoende uitdaging wordt aan leerlingen (extra) begeleiding en ondersteuning geboden.	Afdelings-/teamplannen
- Evaluatie, borging en continue verbetering	Er heerst een cultuur gericht op borging van behaalde resultaten en streven naar verbetering van het onderwijs ten behoeve van de leerlingen.	Afdelings-/teamplannen
<b>Personeel</b>		
- Didactische kwaliteit	Leerlingen krijgen onderwijs van docenten met goede didactische vaardigheden.	Deskundigheidsbevordering als onderdeel van de school/teamplannen % onbevoegde docenten.
- Pedagogische kwaliteit	Docenten dragen de pedagogische visie van de scholengroep uit, beschikken over een breed handelingsrepertoire, weten al naar gelang de situatie verschillende pedagogische methoden toe te passen.	Deskundigheidsbevordering als onderdeel van de school/teamplannen % onbevoegde docenten.
- Welbevinden	Medewerkers gaan met plezier naar hun werk en treffen op de scholen een open, vriendelijk doch zakelijke cultuur aan.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Aspecten van toezicht en toetsing	Gewenste situatie	Hoe zichtbaar? Welke KPI's?
		- KPI: het verzuim (kort en lang) ligt op/lager dan het landelijk gemiddelde
- Medezeggenschap	Medewerkers leveren een constructieve bijdrage aan het beleid van de scholengroep en voelen zich gehoord.	Actieve medezeggenschap die bijdrage levert aan ontwikkelingen bij scholengroep.
- Professionalisering	Medewerkers werken actief aan hun verdere professionalisering teneinde het onderwijs te verbeteren.	Deskundigheidsbevordering als onderdeel van de school/teamplannen.
- Innovatief, open klimaat, lerend vermogen	Medewerkers tonen initiatief om gezamenlijk te werken aan verbetering van het onderwijs en de daarbij horende ondersteunende processen.	Afdelings-/teamplannen
- Personeelsbeleid: juiste persoon op juiste plek	Medewerkers en leidinggevendenden krijgen feedback op hun functioneren. Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld zich verder te ontwikkelen, zowel binnen hun bestaande functie als voor toekomstige functies binnen of buiten de scholengroep (borgen inzetbaarheid op arbeidsmarkt)	X% opleidingsplannen X% jaargesprekken gevoerd (incl verslag) Vlootshouw en strategische personeelsanalyse en vervangingsvraagstuk Aansluiting personeelsbestand op onderwijskundige visie/doelen
<b>Bestuur &amp; Management</b>		
- Visie	Bestuurder/management ontwikkelen, in samenspraak met medewerkers, een strategische visie en dragen die uit binnen de scholengroep.	Strategische beleidsplan, onderwijsvisie...
- Behaalde resultaten	Bestuurder/management stelt heldere doelen en weet die te behalen.	(Beleids)begroting, (kwartaal/jaar)rapportages Bestuursovereenkomst, managementcontracten
- Besturingsfilosofie (decentralisatie)	De scholengroep heeft een helder besturingsfilosofie, waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in samenhang zijn benoemd. Er wordt gehandeld conform de besturingsfilosofie.	Beschrijving besturingsfilosofie Plannen scholen/teams, met eigen doelen en verantwoordingscyclus.
- Transparant	Bestuurder en management hebben een open managementstijl, geven uitleg over hoe zij tot besluiten komen en zijn aanspreekbaar op hun handelen.	Diverse rapportages.
- Samenwerkingsgericht	Er heerst een cultuur gericht op samenwerking en van elkaar leren	Wijze waarop plannen tot stand komen.
- Veranderkundig	Veranderingen worden tijdig, zorgvuldig en weloverwogen geïmplementeerd. Bestuurders/management weten naar gelang de situatie verschillende veranderstrategieën in te zetten.	Diverse rapportages
<b>Bedrijfsvoering</b>		
- "In control"	De organisatie heeft grip op de bedrijfsvoering. Het onderwijs wordt niet onnodig verstoord door financiële onzekerheden of door onduidelijke, inefficiënte ondersteunende processen.	Kwartaal/jaarrapportages, (meerjaren)begroting, verslag accountant, risicorapportage (per kwartaal), procesbeschrijvingen Betrouwbaarheid prognoses

Aspecten van toezicht en toetsing	Gewenste situatie	Hoe zichtbaar? Welke KPI's?
- Risico- en scenariodenken	Het is binnen de scholengroep gemeengoed om bij plannen de risico's in beeld te brengen en te bespreken en te denken in verschillende scenario's.	Actueel houden van risico's en beheersmaatregelen
- Ontwikkeling leerlingenaantal	De scholengroep werft voldoende nieuwe leerlingen om een gezonde exploitatie te kunnen voeren en haar continuïteit te borgen.	Leerlingaantal tussen een nader te specificeren minimum en maximum aantal
- Financiële ratio's	De scholengroep formuleert de financiële ratio's waar zij vanuit het continuïteitsperspectief op stuurt en de bijbehorende minimumwaarden.	Vermogensbeheer, kengetallen, financieel beleidsplan, voorzieningen(beheer) Treasurystatuut, liquiditeitsbegroting Waar van toepassing voldoen de ratio's aan de door OCW/inspectie gestelde eisen
- School als goede onderwijsplek	De huisvesting en faciliteiten van de scholen zijn toereikend voor het onderwijs dat men wil geven.	Meerjarenonderhoudsplan Aansluiting (leer)middelen - onderwijskundige visie
- Aansluiting op primair proces	De bedrijfsvoering is ondersteunend aan het primaire proces.	Bij elke ontwikkeling/business case worden de gevolgen voor het onderwijs beoordeeld
- Doelmatigheid	De bedrijfsvoering en het onderwijs zijn doelmatig, er is geen verspilling of verkwisting van middelen.	Diverse rapportages, accountantsverslag
- Rechtmatigheid	De besteding van middelen is rechtmatig. Publieke gelden worden alleen ingezet voor publieke doelen.	Diverse rapportages, accountantsverslag
<b>Externe relaties</b>		
- Identiteit/profiel scholen	De scholen hebben een eigen, helder en herkenbaar profiel, dat (uit)gedragen wordt door de medewerkers. Het profiel heeft een wervend karakter voor nieuwe leerlingen.	Strategische beleidsplan, schoolplannen.
- Netwerkfunctie in de wijk	De scholen vervullen een bredere functie in de wijk.	Strategisch beleidsplan, visie op brede buurtschool.
- Publieke verantwoording	De scholengroep legt op transparante wijze publieke verantwoording af over haar beleidskeuzes, behaalde resultaten en de besteding van middelen	Openbare publicatie van belangrijkste beleidsdocumenten en rapportages, waaronder het jaarverslag. Publicatie van belangrijkste regelingen.
- Keten PO-VO-MO/HO	De scholen staan in nauw contact met het toe- en afleverend veld. Ontwikkelingen worden op elkaar afgestemd.	Schoolplannen
- Samenwerkingsverband	Binnen de Haagse regio wordt middels het samenwerkingsverband afstemming/ondersteuning gezocht voor bijzondere, schooloverstijgende leerlingproblemen.	Rapportage samenwerkingsverband
- Gemeente	De gemeente is een belangrijke partner voor de school, met name voor huisvesting en activiteiten op het raakvlak van school en buurt.	Geregeld contact met gemeente en verslag daarvan door bestuurder.