



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

# Samenwerkingsstichting voor Voortgezet Onderwijs Uden

**Onderzoek bestuur en scholen**

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 8 maart 2023

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden 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). Wij geven aan het bestuur het oordeel voldoende op deze punten.

## Context

De Samenwerkingsstichting voor Voortgezet Onderwijs Uden is een stichting waarbij het college van bestuur bestaat uit de directeur-bestuurder, die verantwoording aflegt aan de raad van toezicht. Het Udens College bestaat uit twee sectoren, een sector vmbo en een sector havo-vwo. Op de sectorlocatie havo-vwo is ook de vrijeschoolstroom Waldorf Uden gevestigd. Op de sectorlocatie vmbo is ook een Eerste Opvang Anderstaligen gevestigd. In 2017 heeft het vorige bestuursonderzoek plaatsgevonden met eindoordeel voldoende. Het Udens College is voornemens om per 1 januari 2024 bestuurlijk te fuseren met het Elde College.

## Wat gaat goed?

Het bestuur heeft haar visie op goed onderwijs verwoord in het strategisch beleidsplan. Dit beleidsplan borduurt voort op het vorige plan. Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat naast monitoring van onderwijsresultaten, tevredenheid en veiligheid zich ook richt op de eigen ambities van onderwijskwaliteit. Op basis van evaluaties vindt bijstelling van beleid plaats.

Het bestuur zet in op de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur, naast een kwaliteitsstructuur, door het eigenaarschap bij medewerkers te vergroten. Het bestuur realiseert dit door het instellen van werkgroepen en klankborden waarin medewerkers participeren en door het verstevigen van onderwijskundig leiderschap bij onder andere secties en afdelingsdirecteuren.

Bestuur en raad van toezicht voeren een kritische, constructieve dialoog. De medezeggenschap, met de deelraden op sectorniveau, is helder georganiseerd. Er is sprake van deugdelijk financieel beheer.

**Bestuur:** Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden  
**Bestuursnummer:** 40588  
**Sector:** vo

**Aantal scholen onder bestuur:** 1

**Totaal aantal leerlingen:** 2751

**Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:** Udens College havo, vwo 06HF100 en Udens College vmbo 06HF102

### **Wat kan beter?**

Het bestuur kan de doelen van het strategisch beleidsplan concreter benoemen en uitwerken, zodat beter gemonitord kan worden of de doelen ook daadwerkelijk worden behaald. Dit geldt ook voor de sectorplannen.

Voor de sector havo-vwo geldt dat de onderwijsresultaten onder druk staan. Daarnaast is er sprake van veel personele wisselingen in alle lagen van de organisatie. Om het draagvlak voor het onderwijskundig beleid van de sector havo-vwo te vergroten en om nadrukkelijker in te zetten op het eigenaarschap van docenten voor onderwijskwaliteit kan het bestuur, naast informeren en werken met klankborden, meer de dialoog over dit beleid voeren met alle docenten. Tevens kan het bestuur meer inzetten op stroomlijning van de organisatiestructuur van de sector havo-vwo: nu loopt teveel energie weg met relatief eenvoudige organisatorische kwesties. Tenslotte kan het bestuur diepgaander analyseren wat de oorzaak is van de vele personele wisselingen in deze sector. Dit is nodig om wellicht onbenoemde zaken benoemd te krijgen en vervolgens vervolgstappen te kunnen zetten.

Zeker ook met het oog op de aankomende bestuurlijke fusie kan het bestuur nadrukkelijker sturen op verdere professionalisering van de MR.

Verder geldt dat de informatiewaarde van een aantal onderdelen van het jaarverslag kan verder verbeterd worden.

- In de meerjarenbegroting kunnen de toelichtingen op de ontwikkelingen en de koppeling tussen doelen en de inzet van de middelen (beleidsrijkheid) verder worden verbeterd.
- De verantwoording van de intern toezichthouder over het resultaat van het handelen en de wijze waarop uitvoering is gegeven aan het toezicht op een doelmatige besteding van middelen kan concreter worden toegelicht in het jaarverslag.
- Ook kan de verantwoording over passend onderwijs in het jaarverslag worden verbeterd door de activiteiten te koppelen aan de inzet van de financiële middelen en de resultaten die daarmee bereikt zijn.

### **Wat moet beter?**

Zowel in beleid als in uitvoering en evaluatie is het stelsel van kwaliteitszorg nog onvoldoende ingericht met betrekking tot de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap.

Voor taal en rekenen zijn er diverse acties zijn uitgezet op de beide locaties om tot verbetering te komen. Tegelijkertijd geldt dat de beleidsplannen voor taal en rekenen nog in ontwikkeling zijn. Dit betekent dat het ontbreekt aan een concrete aanpak met doelen en evaluaties.

Met betrekking tot burgerschap is er zicht op de activiteiten die op de scholen worden georganiseerd die een relatie hebben met het burgerschapsonderwijs en zijn er beoogde doelen geformuleerd op het gebied van kennis, vaardigheden en houding. Echter ontbreekt de verbinding met de basiswaarden van het burgerschapsonderwijs waardoor het burgerschapsonderwijs onvoldoende doelgericht is. Wat tevens ontbreekt in het burgerschapsonderwijs is dat de leerlingen gevolgd worden op de ontwikkeling van hun maatschappelijke en sociale competenties.

De jaarverslaggeving van het bestuur moet volledig zijn. Een aantal onderdelen van het bestuursverslag zijn niet volledig opgenomen:

- De meerjarenprognoses voor personele bezetting en de toelichting daarop ontbreken in het jaarverslag.
- Uit het bestuursverslag blijkt niet duidelijk hoe de belangrijkste risico's door het bestuur worden beheerst.

### **Vervolg**

De Samenwerkingsstichting voor Voortgezet Onderwijs Uden voldoet aan de wettelijke eisen uit het kwaliteitsgebied besturing, kwaliteitszorg en ambitie. We beoordelen de drie standaarden van het kwaliteitsgebied als voldoende. Het bestuur valt onder het regulier toezicht. Wij zullen bij een volgend vierjaarlijks onderzoek bestuur beoordelen of aan de herstelopdrachten is voldaan.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Opzet van het vierjaarlijks onderzoek</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur</b>	<b>8</b>
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	8
	2.2. Overige wettelijke vereisten	18
	2.3. Afspraken over vervolgtoezicht	19
<b>3.</b>	<b>Reactie van het bestuur</b>	<b>20</b>

# 1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 12 en 13 december 2022 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

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

## Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

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

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

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen voeren we verificatie-activiteiten uit op school- en bestuursniveau. Daarbij kunnen we ook andere belanghebbenden betrekken.

### Onderzoeksactiviteiten

Het vierjaarlijks onderzoek bij Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden hebben we op maat ingericht en bestaat uit de volgende onderzoeksactiviteiten.

Op bestuursniveau:

- Gesprek met het bestuur
- Gesprek met de sectordirecties
- Gesprek met de afdelingsdirecties
- Gesprek met een afvaardiging van de raad van toezicht
- Gesprek met een afvaardiging van de medezeggenschapsraad
- Gesprek met de directeur bedrijfsvoering

Op schoolniveau:

- Gesprekken met docenten en coaches
- Gesprekken met leerlingen
- Inzage in het leerlingvolgsysteem

Daarnaast hebben wij de toegestuurde documenten bestudeerd evenals de toezichthistorie en signalen.

#### *Proportionaliteit van het onderzoek met aandacht voor sturing op basisvaardigheden*

Uit de eerste analyse van beschikbare documenten en het gevoerde startgesprek op 26 september 2022 is gebleken dat er op voorhand geen sprake is van risico's. Op basis hiervan is het onderzoek proportioneel ingericht. We hebben ons gericht op de bestuurlijke kwaliteitszorg in de volle breedte en als onderdeel daarvan op de kwaliteitszorg voor de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. We hebben hiertoe verificatieactiviteiten verricht bij zowel de sector vmbo als bij de sector havo-vwo.

#### **Overige wettelijke vereisten**

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

We hebben in ons onderzoek ook gekeken naar de volgende wettelijke vereisten:

- de zorgplicht passend onderwijs (artikel 8.9 lid 2 WVO 2020) en
- de vrijwillige ouderbijdrage (artikel 2.92 lid 2 onder f jo. 8.8 lid 7 WVO 2020).

#### **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 Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden 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.

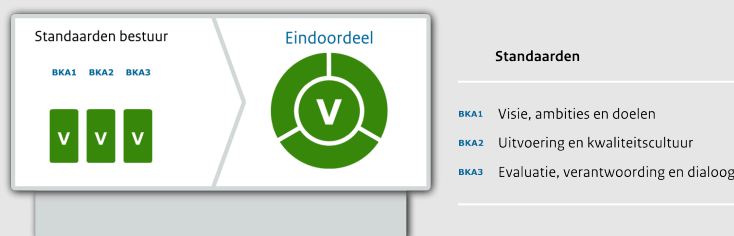
## 2. Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

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 beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Samenwerkingsstichting voor Voortgezet Onderwijs Uden als voldoende. Het bestuur waarborgt met zijn sturing de kwaliteit op de scholen en er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Ook heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de scholen en draagt het bestuur bij aan de kernfuncties van het onderwijs.



### 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**

We beoordelen de standaard BKA1 Visie, ambities en doelen als voldoende. Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan.

#### *Het bestuur heeft een visie op goed onderwijs*

De visie op onderwijs is vastgelegd in het strategisch beleidsplan. De uitgangspunten van dit beleidsplan zijn gekoppeld aan het Udens Model, een onderwijsmodel dat gericht is op coaching van leerlingen waardoor leerlingen betere keuzes kunnen maken met betrekking tot hun onderwijs. Daarnaast werkt het bestuur aan eigen uitgangspunten zoals 'de basis op orde' en 'mijlpalen voor het onderwijs'. Het strategisch beleidsplan is nader uitgewerkt in het sectorplan vmbo en in het sectorplan havo-vwo. De uitgangspunten van het beleidsplan zijn tot stand gekomen op basis van evaluaties van het vorige beleidsplan. Het huidige beleidsplan sluit inhoudelijk aan op het vorige. Via diverse sessies hebben docenten en andere stakeholders input geleverd voor de totstandkoming van dit plan.

#### *Er is een stelsel van kwaliteitszorg*

Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht. Het bestuur verzamelt data over de kwaliteit van het onderwijsproces, en over resultaten van de eigen ambities in dit proces, onderwijsresultaten, tevredenheidsmetingen en veiligheidsmonitor. Het bestuur overlegt aan de hand van managementrapportages met prestatie-indicatoren met de sectordirecties in hoeverre ambities en doelen worden gerealiseerd. De sectordirecties voeren op hun beurt dit overleg met de afdelingsdirecteuren.

#### *Verantwoordelijkheidsverdeling op orde*

Er is sprake van een op de wet gebaseerde verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur en het intern toezicht. In de afgelopen twee jaar heeft de raad van toezicht een volledig andere samenstelling gekregen. Dit heeft ertoe geleid dat bestuur en toezicht met elkaar opnieuw het gesprek voeren over wie welke rol heeft en wanneer de toezichthouder optreedt als werkgever, adviseur of sparringpartner. Bestuur en raad van toezicht scherpen elkaar daarbij op hun verschillende rollen, waarbij het onderliggende managementstatuut leidend is. Zowel bestuur als raad van toezicht geven aan dat gesprekken en discussies kritisch maar met vertrouwen worden gevoerd.

#### *Doelen kunnen concreter*

Het bestuur kan de doelen uit het strategisch beleidsplan concreter formuleren zodat inzichtelijk is waar, met eventuele tussenstappen, naar toe gewerkt wordt. Bovendien kan het bestuur dan ook de uitvoering van het beleid beter monitoren en evalueren en inzichtelijk maken in hoeverre de doelen bereikt zijn of nog niet.

Dit geldt ook voor de sectorplannen vmbo en havo-vwo. In deze plannen worden beleid en activiteiten beschreven die voortvloeien uit het strategisch beleidsplan waarbij de doelen niet altijd helder staan beschreven. Dit kan beter. Door de doelen concreter te beschrijven kan het bestuur duidelijker aangeven wat het wil bereiken en of de beoogde doelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.

*Creëren van breed draagvlak en daarmee eigenaarschap*

Het strategisch beleidsplan is vertaald in sectorplannen vmbo en havo-vwo. Voor de sector havo-vwo geldt dat de resultaten onder druk staan en daarom wordt in het sectorplan ingezet op 'de basis op orde'. Hiermee doelt het bestuur op een zelf geformuleerde basiskwaliteit van het onderwijsproces. Vanuit bestuur en sectordirectie is deze keuze gemaakt en is het sectorplan besproken met klankbordgroepen bestaande uit docenten. De sectordirectie communiceert daarnaast via zogenoemde Whiteboardspecials met het personeel over de voortgang. Hoewel docenten geïnformeerd zijn, kan het bestuur en de sectordirectie het draagvlak onder de docenten van de sector havo-vwo vergroten door expliciet de dialoog te voeren met alle docenten. Meer dialoog en daardoor meer draagvlak leidt tot meer eigenaarschap bij docenten, één van de doelen van het strategisch beleidsplan.

*Basisvaardigheden maken onvoldoemde deel uit van het stelsel van kwaliteitszorg*

Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht om de basiskwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Met betrekking tot de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap is dit stelsel niet volledig ingericht. Op beide locaties zijn werkgroepen basisvaardigheden ingericht die de beleidsplannen voor de drie basisvaardigheden opstellen. Hoewel deze beleidsplannen nog in ontwikkeling zijn, zijn er al wel acties uitgezet.

Op de vmbo-locatie is sprake van toetsing voor taal vanuit de methode. Voor rekenen geldt dat alle leerlingen in leerjaar 1 een lesuur in de week rekenonderwijs hebben, in leerjaar 3 maken leerlingen die geen wiskunde hebben een rekentoets. Er is voorzien in ondersteuning van leerlingen die uitvallen op taal en rekenen.

Op de locatie havo-vwo is men afgelopen schooljaar begonnen met methode-onafhankelijke toetsing voor taal en rekenen. Wanneer en hoe ondersteuning van leerlingen plaatsvindt moet verder uitgewerkt worden.

Voor beide locaties geldt dat het betrekken van andere vakken bij taal- en rekenonderwijs nader ontwikkeld moet worden. Het bestuur is bezig om taal en rekenen een plaats te geven in het onderwijsproces en stuurt op de ontwikkeling van beleidsplannen.

Deze beleidsplannen, die op basis van een analyse moeten komen tot een concrete aanpak met doelen en evaluatiemomenten, zijn er nu nog niet.

Er is schoolbreed een inventarisatie gemaakt met betrekking tot het aanbod dat hoort bij burgerschap. Hiermee is in kaart gebracht welke bestaande activiteiten een relatie kennen tot de wettelijke opdracht om burgerschapsonderwijs te programmeren in het onderwijs. Daarbij zijn er doelen geformuleerd en zijn deze doelen verbonden aan kennis, vaardigheden en houding. Echter, de verbinding van deze doelen met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat is nog niet gemaakt, evenals de verbinding van doelen met de ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties bij de leerlingen. Daarmee is het burgerschapsonderwijs onvoldoende doelgericht. Er wordt niet voldaan aan de wettelijke vereisten voor de basisvaardigheden. Hiervoor ontvangt het bestuur een herstelopdracht (art. 2.87 en 2.91 WVO 2020).

#### *Meerjarenprognoses voor personele bezetting in jaarverslag*

Salarissen voor personeel vormen veruit de grootste kostenpost voor een bestuur. Daarom is het belangrijk dat een bestuur goed zicht heeft op haar personeelsformatie en de daarmee gemoeide kosten nu en in de toekomst en haar beleid daarop afstemt.

De leerlingenprognose is wel opgenomen in het jaarverslag (en daarnaast ook uitgebreid vastgelegd in de meerjarenbegroting 2022-2026), maar de ontwikkeling van het aantal fte's met onderverdeling in OP en OOP is niet vastgelegd in het jaarverslag. Uit het gesprek met directeur bedrijfsvoering blijkt dat het bestuur wel voldoende inzicht heeft in de ontwikkelingen in de fte's, maar dit niet duidelijk heeft toegelicht in het jaarverslag.

Daarmee voldoet het bestuur niet geheel aan de verplichting uit artikel 4, lid 4 Rjo om een prognose van de personele bezetting te geven. De jaarverslaggeving voldoet niet geheel aan de wettelijke vereisten. Daarom geven wij hiervoor in het rapport onder BKA3 een herstelopdracht. Wij vragen het bestuur om in volgende jaarverslaggeving de tabel met prognoses fte op te nemen en aandacht te besteden aan de toelichting op de prognoses.

#### *Belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen in jaarverslag*

In het jaarverslag zijn de belangrijkste risico's vastgelegd, maar blijkt niet duidelijk op welke manier de risico's beheerst worden. Er is een algemene opmerking opgenomen over de beheersing van de risico's met het buffervermogen, maar specifieke beheersingsmaatregelen ontbreken. Uit het gesprek met de directeur bedrijfsvoering blijkt dat het bestuur wel over andere documenten beschikt waarin de risico's en beheersingsmaatregelen zijn opgenomen. In de risicoanalyse bij de meerjarenbegroting 2020-2025 en de concept begroting 2022 zijn de risico's en de beheersingsmaatregelen (op hoofdlijnen) benoemd.

Het bestuur lijkt daarmee voldoende inzicht te hebben in de risico's, maar voldoet niet geheel aan de verplichting uit artikel 4, lid 4 Rjo om in de jaarverslaggeving een beschrijving van de risico's en bijbehorende maatregelen op te nemen. Daarom geven wij hiervoor in het rapport onder BKA 3 een herstelopdracht. Wij vertrouwen erop dat het bestuur in de volgende bestuursverslagen meer aandacht zal besteden aan de verantwoording over de risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen.

#### *Beleidsrijkheid meerjarenbegroting*

Uit het jaarverslag en de daarin opgenomen meerjarenbegroting blijkt niet erg expliciet aan welke strategische doelen de financiële middelen zijn toegewezen. Wij hebben vastgesteld dat het bestuur de belangrijkste pijlers en doelstellingen in het strategisch beleidsplan 2020-2024 heeft opgenomen. Uit het gesprek met de directeur bedrijfsvoering blijkt dat de vertaling van het beleid naar de meerjarenbegroting tot 2019-2020 werd vastgelegd in de kaderbrief en dat er sinds 2020-2021 is overgestapt naar een nieuwe werkwijze waarbij het bestuur gebruik maakt van sectorplannen en maandelijkse MARAP op sectorniveau.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is het belangrijk dat het bestuur financiële middelen aan de strategische doelen koppelt. Zo wordt inzichtelijk of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om de strategische doelen te kunnen bereiken. Wij vragen het bestuur hier in volgende jaarverslagen iets explicieter aandacht aan te besteden. Dergelijke toelichtingen kunnen bovendien bijdragen aan het beleidsrijker maken van de meerjarenbegroting.

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

We beoordelen de standaard BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur als voldoende. Het bestuur realiseert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor de randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij.

#### *Uitvoering kwaliteitszorg*

Het bestuur geeft zorg aan de uitvoering van kwaliteitszorg, gericht op de kwaliteit van het onderwijs. Met evaluaties en enquêtes, bij zowel ouders, leerlingen en docenten, volgt het bestuur de effecten van het onderwijs op de onderwijsresultaten en op de realisering van de eigen ambities.

Op de locatie vmbo werkt de werkgroep 'evaluatie en monitoring' voor de analyse van de opgehaalde data samen met de universiteit van Maastricht. Op basis van deze evaluaties en enquêtes vinden bijstellingen plaats.

Op de locatie havo-vwo bleek het afgelopen jaar dat de resultaten van met name de havo-afdeling onder druk stonden. Het bestuur heeft, met ondersteuning van een extern bureau, onderzoek gedaan naar de oorzaken hiervan. Hiertoe zijn leerlingen, docenten, sectievoorzitters,

domeincoaches en afdelingsdirecteuren bevroegd. Vervolgens is ingezet op 'de basis op orde' waarbij focuspunten zijn geformuleerd waaraan dit schooljaar specifiek wordt gewerkt teneinde de onderwijsresultaten te verbeteren.

#### *Zicht op ondersteuning*

Het Udens College heeft een afdelingsdirecteur ondersteuning, die werkzaam is op beide locaties en direct valt onder de bestuurder. De afdelingsdirecteur onderhoudt de contacten met het samenwerkingsverband. De afdelingsdirecteur ondersteuning stuurt onder andere op een goede inhoudelijke verslaglegging van coaching, ondersteuning en extra ondersteuning in het leerlingvolgsysteem. Vanwege verschillende registratiesystemen was het lastig alle informatie snel inzichtelijk te krijgen. Dat is nu verbeterd.

#### *Ontwikkeling kwaliteitscultuur*

Het bestuur zet met het strategisch beleidsplan expliciet in op de omslag van kwaliteitsstructuur naar kwaliteitscultuur. Dit doet het bestuur onder andere door in de zetten op het vergroten van eigenaarschap bij medewerkers. Er zijn werkgroepen en klankborden ingericht die verbonden zijn aan de realisering van ambities en doelen. Op deze wijze wil het bestuur een op leren en verbeteren gerichte cultuur bevorderen.

Het onderwijskundig leiderschap is verankerd in een overlegstructuur tussen bestuur, sector, afdelingen, domeinen en secties. Het bestuur stuurt op versteviging van het onderwijskundig leiderschap door scholing van afdelingsdirecteuren, domeincoaches en onderwijsontwikkelaars. Coaching is een onderdeel van het Udens Model, alle docenten worden geschoold tot coaches.

Daarnaast wordt ingezet op het bevorderen van de professionele dialoog. Op de locatie vmbo zijn de eerste stappen merkbaar van deze professionele dialoog. Men zoekt actief deze professionele dialoog op: het geven van feedback aan elkaar en het aanspreken van elkaar op professioneel handelen zijn hiervan duidelijke uitingen.

#### *Sturen en bijsturen*

In het managementstatuut zijn de taken en bevoegdheden van de raad van toezicht en het bestuur beschreven. De raad van toezicht is in de afgelopen twee jaar compleet gewijzigd van samenstelling. Dit maakt dat de oriëntatie op de rol van bestuur en raad van toezicht onderwerp van gesprek is. Beiden scherpen hun rol. De raad van toezicht heeft drie commissies: de commissie renumeration, de commissie audit en de commissie onderwijs, kwaliteit en innovatie. Deze laatste commissie wil niet alleen geïnformeerd worden maar richt zich vooral op het duiden van data van evaluaties en enquêtes in relatie tot het realiseren van ambities en doelen van het strategisch beleidsplan. Hierover voert het toezicht het gesprek met de bestuurder.

Het bestuur hanteert een Code Goed bestuur.

Het bestuur organiseert de medezeggenschap conform de wet medezeggenschap op scholen. De medezeggenschapsraad is samengesteld uit een personeels-, ouder- en leerlinggeleding vanuit beide locaties. De MR werkt conform het reglement. Op sectorniveau zijn er deelraden, die een soortgelijke samenstelling als de MR hebben. Ook de deelraden hebben een reglement. De voorzitters van de deelraden overleggen met de voorzitter van de MR. De MR overlegt twee keer per jaar met de raad van toezicht. De MR geeft aan dat zij actief en inhoudelijk betrokken is geweest bij de totstandkoming van het strategisch beleidsplan. De MR geeft tevens aan dat zij een constructieve dialoog voert met het bestuur en goed geïnformeerd wordt.

Het bestuur heeft een examencommissie conform de wettelijke vereisten geïnstalleerd.

De samenwerkingsstichting hanteert een klachtenregeling.

#### *Professionalisering MR*

De MR wordt meegenomen in de ontwikkelingen, wordt geïnformeerd door de bestuurder en voert met de bestuurder de dialoog. De MR is een orgaan dat door de bestuurder ingezet moet worden om tot gedragen beleid te komen en om tegenspraak te organiseren. Hiertoe moet de MR eigenstandig kunnen functioneren en is verdere professionalisering van de MR nodig. Hier ligt een verantwoordelijkheid van de medezeggenschap zelf maar ook van de bestuurder, juist ook met het oog op het voornemen vanuit het Udens College en het Elde College om per 1 januari 2024 bestuurlijk te fuseren. De MR geeft aan dat de bestuurder aanspoort tot verdere professionalisering maar dat de MR hier nog geen invulling aan heeft gegeven. De bestuurder kan nog nadrukkelijker aansporen en toelichten waarom verdere professionalisering van de MR gewenst is.

#### *Stroomlijning organisatiestructuur locatie havo-vwo kan beter*

Op de locatie havo-vwo is het door personele wisselingen en door aanpassingen in de organisatiestructuur niet altijd duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en wat bij wie is belegd. Dit maakt dat relatief eenvoudige organisatorische afstemming veel tijd en energie vergt. Docenten, domeincoaches en afdelingsdirecteuren zijn met deze regelzaken relatief veel tijd kwijt die vervolgens niet besteed kan worden aan de verdiepingsslag van de kwaliteitscultuur. De omslag van structuur naar cultuur vertraagt door deze organisatorische belemmeringen. Ook leerlingen ondervinden hier last van. De bestuurder heeft hier zicht op, erkent de haperingen en stuurt hier ook op. Deze sturing kan krachtiger om sneller de stroomlijning te realiseren.

#### *Financieel beheer*

Op basis van het jaarverslag, de ontvangen begrotingsdocumenten en het gesprek met directeur bedrijfsvoering, is ons beeld dat er sprake is van deugdelijk financieel beheer.

#### *Verantwoording raad van toezicht*

De raad van toezicht laat zich regelmatig informeren over het financiële beleid en daarvoor is een overlegstructuur ingericht. Er wordt regelmatig gesproken over de inzet van mensen en middelen.

De raad van toezicht is betrokken bij het organisatorische beleid en geeft het bestuur advies bij het maken van keuzes (zoals ook bij het opzetten van SSC en de voorgenomen fusieplannen). De uiteindelijke resultaten die behaald zijn, mede door het handelen van de intern toezichthouder, zijn wel inzichtelijk, maar zouden nog wat concreter kunnen worden verantwoord in het jaarverslag.

Ook is het van belang dat de raad van toezicht toeziet op de rechtmatige verwerving van publieke middelen en doelmatige en rechtmatige besteding daarvan.

De raad van toezicht moet zich in de jaarverslaggeving verantwoorden over de manier waarop hij uitvoering geeft aan deze taak. In het jaarverslag zien wij de verantwoording over doelmatigheid slechts summier terug. Op basis van het gesprek met de directeur bedrijfsvoering, is ons beeld dat het bestuur hierover wel regelmatig in gesprek gaat met de raad van toezicht en dit kan illustreren met enkele voorbeelden.

Wij vragen de raad van toezicht om het resultaat van het handelen wat concreter vast te leggen en meer aandacht aan de verantwoording over het toezicht op de doelmatige besteding.

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

Wij beoordelen de standaard BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog als voldoende. Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

#### *Evaluaties van ambities en bijstellingen*

Het bestuur evalueert en beoordeelt als onderdeel van zijn stelsel van kwaliteitszorg in hoeverre ambities en doelen zoals beoogd in het strategisch beleidsplan worden bereikt. Hoewel doelen niet altijd even concreet zijn benoemd vinden analyses en evaluaties wel plaats.

Leerlingen, ouders en docenten worden bevraagd op de effecten van de eigen ambities van het Udens College op de onderwijskwaliteit. Vervolgens vinden aanpassingen plaats, zoals op het vmbo in het aantal p-uren versus kernvakuren.

Ook wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering van de p-uren en de (groeps)coaching.

Op de locatie havo-vwo is op basis van tegenvallende onderwijsresultaten een evaluatie en analyse uitgevoerd met ondersteuning van een externe partij. Op basis hiervan hebben bijstellingen plaatsgevonden in het aantal keuze-uren, is ingezet op de ontwikkeling van vakwerkplannen als middel om de doorlopende leerlijn van de leerlingen vanuit de vakken te borgen en is ingezet op scholing in onderwijskundig leiderschap in secties om zo ook meer eigenaarschap te creëren bij de secties. Daarnaast is er in alle leerjaren meer aandacht voor executieve vaardigheden in de basisgroepen en is er een 3 havoklas en een 4 havoklas met extra aandacht voor executieve vaardigheden.

#### *Vlootschouw van leerlingen en secties*

Ten behoeve van een goede inzet van de npo-gelden heeft er in coronatijd een vlootschouw van leerlingen plaatsgevonden door de coaches. De informatie die dit heeft opgeleverd is betrokken bij de resultaten van andere onderwijsevaluaties en vervolgens vertaald in een onderwijsaanbod met onder andere extra ondersteuning. Vanwege de waardevolle informatie die het oplevert wordt de vlootschouw van leerlingen jaarlijks gecontinueerd.

In navolging van de vlootschouw bij leerlingen vindt er een vlootschouw van secties per sector plaats. Deze vlootschouw levert sturingsinformatie op sectorniveau op. De continuering en uitbreiding van de vlootschouw is een voorbeeld van hoe evaluatie leidt tot bijstelling van beleid.

#### *Acties naar aanleiding van monitoring sociale veiligheid*

Het Udens College scoort met de gegevens van de sociale monitor van 2020-2021 op ervaren veiligheid (brugjaar) en aantasting veiligheid (vmbo-gt en vmbo-k) onder de landelijke benchmark. Het bestuur heeft kennis genomen van deze signalen, deze signalen gecombineerd met signalen vanuit de gemeente over crimineel gedrag bij jongeren in de regio en vervolgens diverse acties uitgezet. Naar aanleiding van een vechtpartij op school heeft de bestuurder de samenwerking gezocht met gemeente, vso en andere partijen om de betreffende groep jongeren beter in beeld te krijgen. Er is een traject voor passend onderwijs en passende hulpverlening voor deze jongeren opgezet. Op de locatie vmbo is ingezet op scholing voor meer expertise bij complexe situaties, zijn er jongerenwerkers op de school actief, is een docent ingezet ten behoeve van vroege signalering en wordt onder andere meer ingezet op surveillance. Deze acties hebben een positief effect: leerlingen vmbo geven in een gesprek aan dat zij daadwerkelijk veiligheid op school ervaren en dat de situatie ten opzichte van eerder is veranderd.



#### *Inspelen op regionale ontwikkelingen*

Op basis van demografische ontwikkelingen in de regio die leiden tot een daling van leerlingaantallen, gecombineerd met de verantwoordelijkheid om voor de regio een breed en goed onderwijsaanbod in stand te houden heeft het bestuur het voornemen tot een bestuurlijke fusie met het Elde College. Er was al sprake van een servicecentrum, samen met het Elde College en het Christiaan Huygens College. De samenwerking heeft tot doel kosten te reduceren en te verdelen over drie schoolbesturen. Het servicecentrum zorgt voor een gezamenlijke ict-infrastructuur en een gezamenlijke personeelsadministratie. Met deze intentie tot bestuurlijke fusie speelt de bestuurder in op mogelijke toekomstige bedreigingen van de onderwijskwaliteit in de regio.

#### *Het bestuur voert een constructieve dialoog met interne en externe belanghebbenden*

Op basis van documentenanalyse, het jaarverslag en gesprekken concluderen we dat er sprake is van een dialoog tussen bestuur enerzijds en raad van toezicht en MR anderzijds. Daarnaast worden er constructieve gesprekken gevoerd met de gemeente en met het vervolgonderwijs. Zo heeft het bestuur ingezet op een warme overdracht van leerlingen met ondersteuningsbehoefte naar het mbo. Dit om uitval te voorkomen.

#### *Bijstellingen met concrete doelen, uitgezet in de tijd*

Onder bka1 hebben we reeds genoemd dat de doelen concreter geformuleerd kunnen worden. Dit geldt ook voor de verbeterplannen die voortvloeien uit de evaluaties. Hierbij is het ook ondersteunend als de te bereiken doelen worden uitgezet in de tijd.

#### *Analyse personele wisselingen locatie havo-vwo*

Op de locatie havo-vwo zijn de afgelopen jaren veel personele wisselingen geweest, op alle lagen in de organisatie. Dit is meer dan door natuurlijk verloop verklaard kan worden. Door deze wisselingen lopen plannen vertraging op, treden er wijzigingen op in uitvoering, treden er wijzigingen op in organisatie. Dit zorgt voor onzekerheid en onrust op de locatie havo-vwo. De bestuurder heeft met de sectordirectie ingezet op verbetering van resultaten van de havo. Hiertoe zijn analyses gemaakt. Wat niet diepgaand geanalyseerd is, is wat de oorzaak is van de personele wisselingen. Dit maakt dat er zaken wellicht onbenoemd blijven die wel benoemd moeten worden. Het strategisch beleidsplan focust op meer eigenaarschap bij medewerkers en de professionele dialoog. Een analyse van en een professionele dialoog over mogelijke oorzaken van personele wisselingen maakt daar onderdeel van uit. En maakt ruimte voor het zetten van vervolgstappen.

### *Verantwoording passend onderwijs*

Passend onderwijs voor iedere leerling die dat nodig heeft is een belangrijk uitgangspunt van ons onderwijs, ook vanwege kansengelijkheid. Uit het gesprek met directeur bedrijfsvoering blijkt het bestuur voldoende inzicht te hebben over de ontvangen middelen vanuit het samenwerkingsverband en de inzet van deze middelen. De verantwoording over deze middelen is duidelijk beschreven in de ondersteuningsjaarverslagen voor het schooljaar 2021-2022. Hierin is tevens vastgelegd wat hiermee bereikt is.

In het jaarverslag van de stichting kan de informatiewaarde in de verantwoording m.b.t. passend onderwijs worden verbeterd door de inzet van de middelen verder te concretiseren en dit te koppelen aan de inzet van de financiële middelen en de resultaten die daarmee bereikt zijn. Het bestuur kan hiervoor gebruik maken van de verantwoording in de ondersteuningsjaarverslagen.

## **2.2. Overige wettelijke vereisten**

### *Schoolkosten en vrijwillige ouderbijdrage*

Het bestuur voldoet niet aan de wettelijke vereisten rondom schoolkosten en vrijwillige ouderbijdrage. Bij alle activiteiten, dus ook bij internationale uitwisselingen, moet expliciet worden aangegeven dat het niet voldoen van de ouderbijdrage niet leidt tot uitsluiting van de leerling aan de activiteit. Het bestuur ontvangt hiervoor een herstelopdracht (art. 2.92, tweede lid WVO).

Het bestuur heeft voor definitieve vaststelling van dit rapport aan de herstelopdracht voldaan.

### *Passend onderwijs*

Het bestuur registreert niet alle ontwikkelingsperspectieven in het Register Onderwijsdeelnemers (ROD). Daarmee voldoet het bestuur niet aan de wettelijke vereisten. Het bestuur ontvangt hiervoor een herstelopdracht (art. 12 Wet register onderwijsdeelnemers, jo. Art. 8, vijfde lid, besluit register onderwijsdeelnemers).

Het bestuur heeft voor definitieve vaststelling van dit rapport aan de herstelopdracht voldaan.

## 2.3. Afspraken over vervolgtoezicht

We kijken bij De Samenwerkingsstichting voor voortgezet onderwijs Uden 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?
<b>Bestuur</b>		
<p>BKA1</p> <p>Het stelsel van kwaliteitszorg is niet volledig ingericht op de basisvaardigheden.</p> <p><i>Artikel 2.87 en artikel 2.91 WVO 2020.</i></p>	<p>De basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap moeten in het stelsel van kwaliteitszorg worden opgenomen.</p>	<p>Wij zullen bij een volgend vierjaarlijks onderzoek bestuur beoordelen of aan deze herstelopdracht is voldaan.</p>
<p>BKA 3</p> <p>De continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag bevat geen volledige rapportage over prognose fte's en daarnaast zijn de beheersingsmaatregelen horende bij de risico's niet vastgelegd.</p> <p><i>Artikel 4, lid 4, Rjo.</i></p>	<p>Het bestuur zorgt ervoor dat de hiernaast genoemde onderdelen van de continuïteitsparagraaf vanaf de jaarverslaggeving 2022 worden opgenomen.</p>	<p>Wij vertrouwen erop dat het bestuur dit herstelt in de eerstvolgende jaarverslaggeving.</p>
<p>Tekst over schoolkosten en vrijwillige ouderbijdrage in schoolgids voldoet niet.</p> <p><i>Artikel 2.92, tweede lid WVO</i></p>	<p>Het bestuur meldt duidelijk in de schoolgids, ook in het overzicht kosten per leerling, dat alle bijdragen vrijwillig zijn.</p>	<p>Wij hebben voor het definitief worden van dit rapport een schoolgids ontvangen die aan deze wettelijke eis voldoet.</p>
<p>Het bestuur registreert niet alle ontwikkelingsperspectieven in het Register Onderwijsdeelnemers (ROD).</p> <p><i>Artikel 12 Wet register onderwijsdeelnemers, jo. Artikel 8, vijfde lid, besluit register onderwijsdeelnemers</i></p>	<p>Het bestuur registreert alle ontwikkelingsperspectieven in het ROD.</p>	<p>Wij hebben voor het definitief worden van dit rapport de registratie ontvangen.</p>

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 betreft bij de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteitszorg.

Voor het bestuur schetst de rapportage een heel herkenbaar beeld. De organisatie en de manier van werken binnen het Udens College zijn goed en accuraat beschreven.

In de rapportage wordt een aantal tekortkomingen omschreven, die zich vertalen in twee herstelopdrachten. Het bestuur was zich reeds bewust van de beschreven tekortkomingen en er zijn al acties uitgezet, die n.a.v. dit rapport een nadere verdieping zullen krijgen.

De verbeterstappen voor de eerste herstelopdracht (het opnemen van de basisvaardigheden in de systematiek van kwaliteitszorg) zullen zichtbaar gemaakt worden in de sectorplannen van beide sectoren, waaraan ook concrete doelstellingen gekoppeld worden.

Aangaande de tweede herstelopdracht zullen de komende bestuursverslagen zeker aangepast worden op de prognose van de ontwikkeling van de personeelsformatie in FTE's en zullen ook de beheersmaatregelen aangaande de beschreven risico's scherper in beeld worden gebracht.

De suggestie om (tussen)doelen voor ons strategisch beleidsplan scherper te formuleren, gekoppeld aan een tijdpad, zien we als zeer waardevol.

Daarnaast waardeert het bestuur dat we in de gelegenheid zijn gesteld vóór de publicatie van de rapportage om de twee andere opdrachten te herstellen. De inspectie heeft teruggekoppeld dat de tekortkomingen goed hersteld zijn en daarmee aan de wettelijke eisen voldoen.

We hebben de periode van het onderzoek als een moment van diepgaandere reflectie ervaren en spreken het vertrouwen uit dat we met alle medewerkers, leerlingen en ouders en ook in afstemming met de medezeggenschapsraad en raad van toezicht in de school kunnen werken aan de verbetering van het onderwijs, wellicht kernachtig samengevat door de opdracht waar we de komende jaren aan werken: "van kwaliteitssysteem naar kwaliteitscultuur".

Ad van Kemenade  
Directeur-bestuurder Udens College

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

