



Inspectie van het Onderwijs  
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap*

## **RAPPORT VAN BEVINDINGEN**

### **ONDERZOEK BESTUURLIJK HANDELEN**

**Aloysius College**

**Definitief rapport**

Plaats	:	Den Haag
BRIN:	:	01PU 00
Datum onderzoek	:	4 juni 2015
Conceptrapport verzonden	:	25 juni 2015
Datum vaststelling	:	15 juli 2015

## **Vaststelling rapport**

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek naar het bestuurlijk handelen. Het onderzoek vond plaats op 4 juni 2015. Het rapport is vastgesteld door de inspecteur-generaal van het Onderwijs op 15 juli 2015 te Utrecht.

## Inhoudsopgave

Vaststelling rapport.....	2
1 Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Context .....	5
1.3 Onderzoeksopzet .....	6
1.4 Wettelijke legitimatie.....	6
1.5 Opbouw rapport.....	7
2 Bevindingen.....	8
2.1 Algemeen beeld .....	8
2.2 Toelichting .....	10
2.3 Conclusie .....	15
3 Vervolg van het toezicht .....	17
4 Zienswijze bestuur Aloysiusstichting op onderzoek bestuurlijk handelen .....	18
Bijlage 1: Inhoud van de module Kwaliteit Bestuurlijk Handelen .....	22
Bijlage 2: onderzochte documenten .....	23



## **1 Inleiding**

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 4 juni 2015 een specifiek onderzoek op grond van artikel 15 van de Wet op het Onderwijstoezicht uitgevoerd naar de kwaliteit van bestuurlijk handelen binnen de Stichting Aloysius College. Doel van dit onderzoek was na te gaan of het bestuurlijk handelen van Aloysius College van voldoende kwaliteit is om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs op de school duurzaam te waarborgen en te verbeteren.

### **1.1 Aanleiding**

De inspectie maakt zich ernstig zorgen over de financiële continuïteit en onderwijskwaliteit, mede in relatie tot het zeer onzekere toekomstperspectief als gevolg van een sterk dalend leerlingenaantal. In de afgelopen periode zijn bij de Stichting Aloysius College ernstige tekortkomingen en risico's op het gebied van de onderwijskwaliteit en financiën geconstateerd. Sinds 25 september 2014 staat het Aloysius College onder aangepast financieel toezicht. In oktober 2014 heeft het bestuur sluiting van de school per 1 augustus 2015 aangekondigd. Begin december 2014 is dat besluit herzien en koos men, onder druk van de medezeggenschapsraad, ouders en oud-leerlingen, voor een doorstart. Het volledige bestuur is sinds oktober 2014 op één persoon na opgestapt en er is een nieuw bestuur vanaf die tijd. De aangestelde interim-rector per januari 2015 is de vierde rector in vijf jaar en de werving is gestart voor een volgende rector. In april 2015 zijn ernstige tekortkomingen in de kwaliteit van het onderwijs op alle afdelingen geconstateerd.

Ondanks het initiatief voor de doorstart verkeert de school nog steeds in grote financiële en kwaliteitsproblemen. Ten tijde van het onderzoek bestond er niet of nauwelijks zekerheid over de feitelijke beschikbaarheid van de extra financiële steun voor de continuïteit van de school.

### **1.2 Context**

Het Aloysius College is een zelfstandige school voor vmbo-t, havo en vwo met de organisatorische afdelingen Gifted Education, gymnasium/atheneum, havo en mavo(vmbo-t). De school heeft een lange historie in Den Haag en richt zich deels op leerlingen met een hoge intelligentie. De leerlingpopulatie is door de jaren heen sterk veranderd en het aantal leerlingen is in de laatste jaren sterk gedaald. Er is nu sprake van een multicultureel samengestelde leerlingenpopulatie, met wortels in zowel de Westerse als niet-Westerse samenleving, het laatste met name in de vmbo afdeling van de school.

Op 9 oktober 2014 heeft het toenmalige bestuur in overleg met de toenmalige rector besloten om het Aloysius College per schooljaar 2015-2016 te sluiten. Het gevolg hiervan was dat (veel) leraren op eigen initiatief vertrokken, waaronder ook sleutelfiguren (zoals drie van de vier conrectoren en de zorgcoördinator). Leraren werden vervangen door externe inhuur. In die periode is ook gesproken over de overdracht van alle leerlingen van de school naar omliggende scholen. Dit leidde tot vele protesten uit de organisatie zelf (docenten en medezeggenschapsraad), maar ook van groeperingen om Aloysius heen (oud-leerlingen en ouders). Dit heeft geleid tot een initiatief van buiten Aloysius om de school alsnog open te houden. De actie van externen,

gebundeld in het platform 'Het AC gaat door' resulteerde in een strategisch schoolplan, een transitieplan en een communicatieplan voor het Aloysius College. Ook was er een initiatief om nieuwe leden voor het bestuur aan te dragen.

Op 2 december 2014 werd door het intussen deels vernieuwde bestuur het (voorgenomen) besluit tot sluiting van de school teruggedraaid. In december 2014 werd een interim-rector aangetrokken die vanaf begin januari 2015 orde op zaken moet stellen. In het voorjaar van 2015 werden twee externe adviseurs aangetrokken die daarbij moeten helpen, een voor de financiële en bedrijfsvoeringskant van de organisatie en een voor de verbetering van de onderwijskwaliteit. In dezelfde periode werd gestart met het vergaren van extra middelen om de transitiefase en de tekorten in de komende jaren te financieren. Eind mei 2015 werd een nieuwe voorzitter van het bestuur benoemd.

### **1.3 Onderzoeksopzet**

In dit onderzoek naar het bestuurlijk handelen is de inspectie nagegaan in hoeverre het bestuur zicht heeft op de onderwijskwaliteit op zijn school. Ook heeft ze onderzocht in hoeverre het bestuur stuurt op onderwijskwaliteit, deze borgt en – waar nodig – versterkt. Daarnaast is de sturing op de financiële situatie onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd door een multidisciplinair team waarbij bestuurlijke kennis is gecombineerd met expertise op het gebied van voortgezet onderwijs en financiën. Op 4 juni 2015 zijn gesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraad, de extern ingehuurd controller, de extern ingehuurd procesbegeleider verbetering onderwijskwaliteit, de conrectoren, de interim-rector en het bestuur. Tevens zijn door de school aangeleverde documenten bestudeerd. Een overzicht van deze documenten vindt u in bijlage 2. In het onderzoek zijn alleen de door het bestuur vastgestelde documenten betrokken. Op 19 juni is met het bestuur gesproken over de uitkomsten van het onderzoek. Dit gesprek is gevoerd om de ernstige conclusies in dit rapport mee te delen, waarbij de inspectie het bestuur heeft verzocht op zeer korte termijn voor de zomervakantie acties te ondernemen.

Nadrukkelijk wordt hier aangegeven dat dit onderzoek zich richt op het functioneren van de besturing en niet gericht is op de kwaliteit van het onderwijs. De onderwijskwaliteit is recent in een afzonderlijk toezichttraject onderzocht. Voor de conclusies van dit onderzoek worden eerder vastgestelde inspectieoordelen uit het toezicht op kwaliteit en financiën meegenomen in de analyse en conclusies.

### **1.4 Wettelijke legitimatie**

De wettelijke legitimatie voor toezicht op bestuurlijk handelen is te vinden in:

De Wet voortgezet onderwijs (WVO), in het bijzonder de bekostigingsvoorwaarden. Hierbij gaat het onder meer om de zorgplicht van het bevoegd gezag voor de kwaliteit van het onderwijs waaronder begrepen:

De zorg voor goed bestuurde scholen met een scheiding tussen de functies van bestuur en het toezicht daarop en met een rechtmatig bestuur en beheer;

Het uitvoeren van het schoolplan en de zorg voor het personeelsbeleid.

De Wet op het Onderwijstoezicht (WOT), die bepaalt dat de professionaliteit van het bestuur (naast de kwaliteit van het onderwijs, de naleving van wet- en regelgeving en de financiële situatie) als een criterium kan gelden voor de intensiteit van het toezicht.

De inspectie baseert zich bij haar onderzoek op het Toezichtkader voortgezet onderwijs 2013, waarbij gebruik wordt gemaakt van de module Kwaliteit Bestuurlijk Handelen. Een overzicht van de bij deze module behorende aspecten en indicatoren staat vermeld in bijlage 1.

De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op de combinatie van geconstateerde feiten en informatie uit de diverse gesprekken in relatie tot ontvangen informatie in beleidsdocumenten en verslagen van bijeenkomsten. Deze laatst genoemde documenten zijn overigens niet overlegd door de school.

Een overzicht van de van de instelling ontvangen documenten staat in de bijlage.

### **1.5 Opbouw rapport**

Hoofdstuk 2 bevat de bevindingen en de conclusie van de inspectie.

Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de wijze waarop de inspectie het vervolgtoezicht inricht.

De volgende bijlagen zijn toegevoegd:

Bijlage 1: Module Kwaliteit Bestuurlijk Handelen

Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

## 2 Bevindingen

Het onderzoek richt zich op de volgende hoofdvraag:

*In hoeverre is de Stichting Aloysius College in staat om de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs duurzaam te waarborgen en daarmee te voldoen aan zijn wettelijke zorgplicht voor de kwaliteit van het onderwijs?*

### 2.1 Algemeen beeld

De inspectie concludeert dat het bestuurlijk handelen van onvoldoende kwaliteit is. Er is sprake van een situatie waarin er grote risico's bestaan voor het voortbestaan van de school, gebaseerd op zowel de financiële positie, de onderwijskwaliteit en het aantal aanmeldingen van nieuwe leerlingen. In de afgelopen jaren is door het bestuur onvoldoende gestuurd op het gebied van beleid en beheer. Dat is tot uiting gekomen in financiële tekorten, onvoldoende onderwijskwaliteit, een onvoldoende kwaliteitszorgbeleid, slecht ingerichte bedrijfsprocessen en het ontbreken van personeelsbeleid. Ook was er een gebrek aan visie en waren de inrichting van en sturing op de organisatie onduidelijk en ondeugdelijk, zowel voor het onderwijzend als het ondersteunend personeel. Er was sprake van communicatieproblemen: afspraken werden niet nagekomen en informatie werd niet of onvoldoende gedeeld. Tevens is de samenwerking tussen de afdelingen vwo, havo en vmbo-t onvoldoende, terwijl de situatie van de krimpende school dat wel vereist. Het geheel heeft geresulteerd in de terugloop van leerlingen op bijna alle afdelingen. Dit levert een zeer moeilijke situatie voor docenten die in alle onduidelijkheid aan steeds meer heteroögeen samengestelde klassen moe(s)ten lesgeven, maar daarvoor onvoldoende geëquipeerd zijn. Op veel van deze terreinen is sinds januari 2015 onder aansturing van de interim-rector en een nieuw bestuur vooruitgang geboekt, maar de hoeveelheid en complexiteit van de verbeteringen die moeten worden doorgevoerd is erg groot.

In de afgelopen jaren is er ook geen sprake geweest van georganiseerde tegenspraak tussen bestuur en rector en was er geen scheiding in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Basale principes van organisatie van het bestuur, sinds 2011 wettelijk voorgeschreven, zoals een scheiding tussen bestuur en intern toezicht, ontbreken tot op de dag van vandaag. Informatie werd nauwelijks gedeeld en de medezeggenschapsraad werd onvoldoende betrokken bij besluitvorming conform de Wet medezeggenschap op scholen. Ook is de positie van de conrectoren onvoldoende duidelijk vormgegeven. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren niet transparant belegd waardoor sprake was van een grote autonomie en nauwelijks sprake was van een gedeelde visie. Tevens is tijdens het kwaliteitsonderzoek in april 2015 geconstateerd dat het Aloysius College geen actueel schoolplan heeft.

Er was sprake van een ad hoc manier van sturen die heeft geleid tot terugloop van het aantal leerlingen, grote onzekerheid bij het personeel en een organisatie met gebreken, zowel voor wat betreft het onderwijs als de ondersteuning daarvan. Gebrek aan (onderwijskundig) leiderschap en sturing bij bestuur en achtereenvolgende rectoren maar ook het te lage niveau van het middenmanagement hebben gezorgd voor onvoldoende onderwijskwaliteit op alle afdelingen en teruglopende resultaten.



Ook op het gebied van de financiën heeft het gebrek aan organisatie en sturing tot grote problemen geleid. Daarbij kon de problemen eerst nog met bestaande financiële buffer opgevangen worden maar in de laatste periode is een hachelijke situatie ontstaan die met noodmaatregelen moet worden opgelost. Een belangrijke oorzaak van de financiële problemen is het te laat ingrijpen in de omvang van het onderwijzend personeel, na de sterke daling van het aantal leerlingen die zich vanaf schooljaar 2012-2013 heeft ingezet. Voorts was sprake van teveel ondersteunend personeel. De onvoldoende sturing op taken en bevoegdheden op het ondersteunend personeel en de tekortkomingen in de (administratieve) organisatie zoals het (tot voor kort bestaande) gebrek aan functiescheidingen, hebben geleid tot risico's. Dit alles zorgde voor onvoldoende grip op de financiën.

Tot slot is de bestuurlijke cultuur tot eind 2014 niet professioneel geweest. Zowel het bestuur als de laatste achtereenvolgende rectoren (die werkzaam waren tot januari 2014) waren onduidelijk in hun bestuurlijke aanpak en namen de organisatie niet mee in hun besluitvorming. Ook werd er onvoldoende gestuurd op afspraken die gemaakt zijn, hetgeen heeft geleid tot zowel gebreken in de kwaliteit van het onderwijs als in de financiële sturing van de organisatie. Het vasthouden aan oude beelden als basis voor de bestuurlijke cultuur heeft geleid tot een organisatie met slecht financieel, personeels- en onderwijskundig beleid waarin wantrouwen en onduidelijkheid volop aanwezig waren. In alle gesprekken tijdens het onderzoek zijn hiervan voorbeelden genoemd. Ook leidde dit tot een onveilig gevoel bij leerlingen, zoals in ons kwaliteitsonderzoek in april 2015 bleek.

We zien voor de nabije toekomst grote risico's voor de reeds onder de maat zijnde onderwijskwaliteit, omdat goede leraren zijn vertrokken en ook in het komend schooljaar het personeelsbestand drastisch ingekrompen moet worden. Hierdoor, maar ook door de terugloop van het aantal leerlingen worden klassen steeds heterogener, terwijl docenten nog opgeleid moeten worden om les te kunnen geven aan heterogene klassen. Door de vele jaarlagen met weinig leerlingen om de bestaande schoolsoorten efficiënt te vullen, zullen er ook de komende jaren problemen blijven, met name in de bovenbouw waar sprake is van verschillende profielen. Dit probleem zal zich nog vele jaren blijven voordoen (tot de aankomende eerste klas het gehele vwo heeft doorlopen), ook als de instroom van leerlingen in 2016-2017 weer stijgt. Er blijven daarmee voor vele jaren grote risico's voor de basiskwaliteit van het onderwijs en de keuzemogelijkheden voor leerlingen.

We zien dat sinds januari 2015 door zowel een nieuw bestuur als de interim-rector de zaken weliswaar worden opgepakt, maar dat de situatie op het gebied van onderwijskwaliteit, financiën, cultuur en veiligheid en de personele situatie in de afgelopen jaren naar een ernstige situatie is afgegleden. De complexiteit en de optelsom van problemen binnen de school is zodanig dat het de vraag is of het bevoegd gezag dit kan oplossen en het zeker is dat dit jaren gaat duren. Voor de zittende

leerlingen en hun ouders van Aloysius College is dit een onaanvaardbare en zeer onzekere situatie.

## **2.2 Toelichting**

### *Voorwaarden voor bestuurlijk handelen*

Het bevoegd gezag (zowel bestuur als intern toezicht) is in onvoldoende mate feitelijk ingericht/georganiseerd. Deze situatie is ontstaan onder het vorige bestuur, het nieuwe bestuur en de huidige interim rector zijn wel aan het werk gegaan om verbeteringen te realiseren, maar hebben zeker gezien de grote complexiteit en samenhang van problemen nog onvoldoende concrete resultaten kunnen boeken.

Er is geen managementstatuut waarin de bevoegdheidsverdeling is geregeld tussen bestuur, rector en conrectoren. Dit is in strijd met artikel 32c van de WVO.

De Stichting Aloysius College heeft geen intern toezichthouder. Daarmee is er geen scheiding van bestuur en intern toezicht. Dit is in strijd met artikel 24d, eerste lid, en 24e, eerste lid van de WVO. Het bevoegd gezag geeft tijdens het onderzoek aan dat men op termijn wel een scheiding tussen bestuur en intern toezicht wil realiseren door de oprichting van een Raad van Toezicht. Dit betekent dat het bevoegd gezag al geruime tijd niet voldoet aan eerder genoemde bepalingen van de WVO.

Het bevoegd gezag onderschrijft mondeling wel de branchecode voor goed bestuur, maar heeft hierover niets vastgelegd en geeft ook geen verantwoording over eventuele afwijkingen. Dit is in strijd met artikel 103 van de WVO.

In de afgelopen jaren was sprake van een onduidelijke rol- en taakverdeling tussen bestuur en rector. Tegenkrachten in de organisatie zijn onvoldoende in stelling gebracht en gefaciliteerd en onduidelijk is waarop het bestuur stuurde. In de gesprekken gaven betrokkenen aan dat het bestuur niet stuurde op feiten en eigen informatie. Men was onvoldoende op de hoogte van de kwaliteit van het onderwijs en de financiële situatie. Ook greep het voormalige bestuur ondanks de groeiende financiële problemen niet in.

De medezeggenschapsraad werd voorheen onvoldoende ingelicht, kreeg onvoldoende of geen informatie en geeft aan dat ook zij niet wist wat de exacte relatie tussen bestuur en rector was. Beslissingen waar instemmings- of adviesrecht voor bestond werden vaak buiten hen om genomen. Met name in de beslissing in oktober 2014 om de school per augustus 2015 te sluiten, is de medezeggenschapsraad niet gekend. Er was gelet hierop geen goed systeem van checks and balances en werd niet op alle punten uitvoering gegeven aan de Wet medezeggenschap op scholen, zoals het instemmingsrecht en adviesrecht. In het najaar van 2014 heeft de medezeggenschapsraad een advocaat genomen om hen te ondersteunen. In het voorjaar van 2015 is de situatie wel wat verbeterd.

Er is niet gewerkt vanuit een open en integere bestuurscultuur. Besluiten werden tot voor kort via een onduidelijke weg genomen, informatie werd niet, te laat of onvolledig verstrekt en er werd zeker geen draagvlak gecreëerd. Daardoor ontstond op allerlei niveaus in de organisatie een ontevreden gevoel en zelfs wantrouwen.

Het vorige bestuur heeft de kwaliteit van het onderwijs achteruit laten gaan en de stichting heeft een slechte financiële positie. Daarnaast was er jarenlang een cultuur van wantrouwen en ondoorzichtigheid van beslissingen. Er was sprake van spanningen tussen leiding en docenten en verwachtingen van leerlingen en ouders werden niet waargemaakt. Ook was er sprake van miscommunicatie in vele situaties. Tussen de afzonderlijke afdelingen werd onvoldoende samengewerkt. Leerlingen voelden zich onveilig door de verschillen waarop er binnen de organisatie met de diverse afdelingen werd omgegaan. Van deze situatie waren met name de docenten en leerlingen de dupe omdat kwaliteit van het onderwijs en de financiële continuïteit achteruit gingen. Ook was er geen draagvlak voor beslissingen. Het ontbreken van een goede bestuurlijke cultuur is doorgesijpeld in alle lagen. Ook op de werkvloer werden afspraken onvoldoende gehandhaafd en zijn de verschillen tussen afdelingen en teams groot. Het is tegen die achtergrond bijzonder dat de organisatie nog veerkracht kent om in het voorjaar van 2015 alsnog een verbeteringslag te willen maken. Wel is er veel boosheid over het verleden.

#### *De organisatie*

In de relatief kleine organisatie is de afgelopen jaren tot het voorjaar van 2015 sprake geweest van ernstige tekortkomingen in inrichting van en sturing op de organisatie. De verdeling en afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen bestuur en rector enerzijds en tussen rector en conrectoren anderzijds was volstrekt onduidelijk. Ook werden besluiten genomen door de stafafdeling zonder dat het management daarvan op de hoogte was. Bij de stafafdeling was sprake van veel onduidelijkheden en onvoldoende controletechnische functiescheidingen, met name op financieel gebied. Hiermee werden grote risico's genomen. Door gebrek aan sturing was de kwaliteit van het werk wat betreft de financiële administratie onder de maat. Uit de gesprekken met de diverse actoren in de organisatie bleek dat de financiële administratie niet in staat was adequate informatie op te leveren. De onduidelijke inrichting van de organisatie, het gebrek aan informatie en de ondoorzichtige besluitvormingsprocessen hebben ervoor gezorgd dat de problemen konden ontstaan.

De organisatie met vier organisatorische afdelingen (Gifted Education, Gymnasium/Atheneum, havo en vmbo-t) had geen gezamenlijke visie en aanpak en werd mede door het hoge aantal van vier conrectoren versplinterd aangestuurd. Deze conrectoren waren door de voorgaande rector ook niet goed in positie gebracht, hadden wel een integrale verantwoordelijkheid gekregen, maar konden deze niet uitvoeren. Tot het voorjaar 2015 werden conrectoren niet als leidinggevende betrokken in besluitvorming en uitvoering van beleid. In de praktijk werden zij alleen ingezet voor de dagelijkse organisatorische zaken en niet als leidinggevende. Het onderwijskundig leiderschap moet op dit niveau nu zwaar versterkt worden om er voor te zorgen dat de noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen op termijn kunnen worden doorgevoerd. Sinds januari 2015 is er wel gewerkt aan verduidelijking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

### *Beleid op het gebied van kwaliteit, financiën en personeel*

Het bestuur heeft onvoldoende strategisch inzicht en beleid ontwikkeld op het gebied van de kwaliteit en de financiële en personele randvoorwaarden voor de middellange termijn.

De inspectie heeft tijdens het kwaliteitsonderzoek in april 2015 geconstateerd dat er geen (vastgesteld) schoolplan is voor de periode van 2008 tot en met heden. Het bevoegd gezag dient er zorg voor te dragen dat er een vastgesteld schoolplan is en dat er uitvoering wordt gegeven aan het beleid in dit schoolplan zodat voldaan wordt aan de wettelijke eisen en de eigen opdrachten voor het onderwijs. Het bevoegd gezag dient derhalve vanuit zijn eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs beleid te formuleren, de verantwoordelijkheid te nemen voor het realiseren van dit beleid en hierover verantwoording af te leggen. Het schoolplan is het document waarin deze verantwoordelijkheid tot uitdrukking komt. De inspectie heeft in haar onderzoek geconstateerd dat hier geen sprake van is. Het nieuwe schoolplan wordt weliswaar in juni 2015 ontwikkeld naar aanleiding van een herstelopdracht van de inspectie en de inspectie verwacht dat de eerste stappen ter realisatie van het beleid zullen worden gemaakt in het najaar van 2015. Echter, het bevoegd gezag voldoet daarmee niet aan artikel 23a WVO. Tevens voldoet het bevoegd gezag niet aan artikel 24c van de WVO waarin staat dat het bevoegd gezag minimaal eens in de vier jaar een schoolplan vaststelt.

Het onderwijskundig beleid was tot voor kort niet ontwikkeld, hetgeen ervoor zorgde dat afdelingen verschillend konden werken, terwijl samenwerking juist nodig was gezien de terugloop van leerlingen. Deze terugloop zorgde niet voor maatregelen om de aantrekkelijkheid van de school te verbeteren teneinde meer leerlingen te trekken. Ook voor de financiële positie was geen plan, was er onvoldoende overzicht en zeker geen vooruitziende blik. Voorts was geen sprake van een cyclisch proces van kwaliteitszorg. Hierdoor kwamen in 2014 allerlei problemen vrij onverwacht boven tafel, zowel in de kwaliteit van het onderwijs als financieel.

Met betrekking tot het personeel is er onvoldoende beleid gevoerd, werden geen functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en geen dossiers opgebouwd als dat nodig was. Hiermee voldoet het bevoegd gezag niet aan artikel 23a van de WVO. Besluiten over allerlei bijkomende kosten zoals reiskosten of andere vergoedingen werden niet door het management genomen, maar door de stafafdeling zelf beslist. Vanuit zowel rectoren als bestuur was hier gedurende een lange periode onvoldoende sturing op, de organisatie werd ad hoc geleid.

### *Kwaliteitsborging*

Het bestuur had onvoldoende zicht op de kwaliteit van de school en de afdelingen. Het bestuur heeft afgelopen jaren de kwaliteit van het onderwijs van de afdelingen onvoldoende geëvalueerd, waardoor ook geen analyses van mogelijke problemen mogelijk waren. Men had onvoldoende informatie over de kwaliteit van het onderwijsproces en de opbrengsten. Deze gegevens werden ook niet verzameld. Op die manier kon het gebeuren dat de kwaliteit van het onderwijs in 2015 op alle afdelingen zwak tot zeer zwak werd, zonder dat het bestuur daar op tijd zicht op had. Het bestuur werkte niet planmatig aan behoud en verbetering van de

kwaliteit van afdelingen. Er was geen gezamenlijk plan, en de afdelingen maakten hun eigen keuzes. Er was onvoldoende planmatige sturing op de kwaliteit van het onderwijs. Het voormalige bestuur borgde niet de kwaliteit van de afdelingen. Er vond geen evaluatie plaats en vervolgens ook geen analyse van eventuele tekortkomingen of risico's. Er zijn wel verbeterplannen per afdeling aangetroffen maar deze waren van onvoldoende kwaliteit om sturing te geven.

Het bestuur verantwoordt zich onvoldoende over de kwaliteit van het onderwijs op de afdelingen. Er zijn geen documenten aangetroffen die enige vorm van verantwoording hebben over de kwaliteit van het onderwijs. In het bestuursverslag 2013 is een beperkt aantal woorden aan de kwaliteit van het onderwijs gewijd, maar niet in de vorm van een verantwoording.

#### *Financiële situatie*

Het bestuur heeft de afgelopen jaren onvoldoende zicht gehad op de financiële situatie. Al jaren is sprake van relatief hoge personeelslasten: de ratio personele lasten in relatie tot de totale baten was reeds over 2009 rond de 85%. In de laatste jaren is deze ratio opgelopen van 86% in 2012, naar 88%<sup>1</sup> over 2013 tot 90% over 2014 en zelfs tot boven de 100% over de eerste vier maanden van 2015. Dit terwijl deze ratio bij brede scholengemeenschappen met een soortgelijke (kleine) omvang rond de 82% ligt.

Deze relatief hoge personeelslasten hebben gedurende een lange reeks van jaren (op 2011 en 2013 na waar sprake was van grote incidentele baten) geleid tot negatieve exploitatieresultaten. Daarbij is het opvallend dat met name bij de post personeelslasten de begroting stelselmatig werd overschreden. Dit betekent dat deze hoge ratio personeelslasten in relatie tot de totale baten geen bewuste keuze van het bestuur was, maar dat het bestuur de beheersing van deze personeelslasten niet in de hand had. In de jaren 2012 tot en met 2014 was ook sprake van een overschrijding van de werkelijke personeelslasten ten opzichte van de begroting. Dit is opvallend daar het bestuur in die jaren werd geconfronteerd met steeds groter wordende dalingen van het aantal leerlingen, waarmee in de begroting nog geen rekening was gehouden. Hieruit blijkt dat het bestuur de werkelijke personeelslasten niet alleen onvoldoende in de hand had, maar ook onvoldoende stuurde op een gelijke tred met het aantal leerlingen.

Naar aanleiding van deze dalingen van het aantal leerlingen er in de jaren 2012 tot en met 2014 had het bestuur moeten zorgen voor een positieff exploitatieresultaat door de personeelsomvang tijdig aan te passen. Immers dan waren personeelslasten gedurende de laatste vijf maanden van het schooljaar verlaagd. Daarnaast loopt tegelijkertijd de rijksbekostiging in die periode door op het oude niveau en zou vervolgens eerst op 1 januari van het volgende boekjaar worden aangepast aan het lagere aantal leerlingen.

---

<sup>1</sup> Zonder rekening te houden met de gelden die in december 2013 zijn ontvangen in het kader van het Nationaal Onderwijsakkoord ad €211.330 en jonge leerkrachten ad € 35.536 (verzamelbeschikking DUO van 18 december 2013)

Dit alles heeft ervoor gezorgd dat de financiële positie, die nog lang als redelijk goed te kwalificeren was, langzaam maar zeker achteruit ging. De (steeds sterkere) daling van het aantal leerlingen, heeft alles in een stroomversnelling gebracht. Dit geldt met name toen de school qua leerlingenaantal een dusdanige omvang bereikte, dat het gezien het aantal minimaal te vormen klassen, het bedrijfseconomisch niet meer mogelijk is een kostenefficiënte exploitatie in stand te houden. Dit zeker gezien het in stand houden van het brede aanbod.

Op grond van het bovenstaande is het duidelijk dat het bestuur gedurende vele jaren de financiën onvoldoende in de greep had doordat zij niet tijdig haar planningsinstrumenten zoals een (meerjaren)begroting en bestuursformatieplan aan de werkelijke situatie aanpaste. Ontoereikende en onvoldoende analyses zijn hiervan de belangrijkste redenen. Door deze tekortkomingen is het nemen van tijdige en passende bijsturingsmaatregelen door het bestuur achterwege gebleven.

Eerst in 2013 en vooral in 2014 heeft het bestuur maatregelen genomen door aanpassingen door te voeren in de bestuursformatie, waarbij het aantal fulltime-equivalenten (hierna fte's) in de formatie van het ondersteunend personeel met ongeveer tien is teruggebracht naar 15 fte en ook het aantal fte's in de formatie van het onderwijzend personeel licht is verminderd. In 2015 wordt de formatie opnieuw drastisch verminderd. Omdat ingrijpen op een dergelijk korte termijn echter alleen mogelijk is met personeelsleden die op tijdelijke basis zijn ingehuurd en bij personeel met een tijdelijk contract wordt de "pijn" met name gevoeld in de formatie van het onderwijzend personeel en zijn de risico's voor de al onder de maat zijnde kwaliteit van onderwijs groot.

Het bestuur organiseerde het financiële proces niet op deugdelijke wijze; het financiële beheer was niet op orde. Ten aanzien van het financieel beheer was in het (recente) verleden sprake van gebreken in de administratieve organisatie en interne beheersing. Daarnaast waren verantwoordelijkheden niet op de juiste plekken in de organisatie belegd. Sinds januari 2015 zijn maatregelen genomen om de ontbrekende controletechnische functiescheidingen binnen het betalingsproces aan te brengen, waardoor het risico van het kunnen ontstaan van fraude wordt gemitigeerd. Daarnaast zijn verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld ten aanzien van het aangaan van contracten en beslissingen over personele aangelegenheden in het verleden te laag in de organisatie belegd, waardoor de grip op deze zaken werd bemoeilijkt. Ook hiervoor zijn inmiddels maatregelen getroffen.

Ten aanzien van de financiële toekomst van het bestuur zijn belangrijke zaken nog onzeker, onduidelijk en risicovol. Voor de jaren 2015 tot en met 2018 worden (op grond van de meerjarenbegroting over de jaren 2015 tot en met 2020; opgenomen in de begroting 2015 van maart 2015) nog omvangrijke exploitatietekorten verwacht variërend in grootte van € 500.000 tot € 1,6 miljoen, in totaal ruim € 3,4 miljoen. Deze moeten worden gefinancierd met leningen, waarvan volgens het bestuur € 1,25 miljoen is toegezegd. Van de betreffende bedragen is evenwel alleen de ondertekende overeenkomst aanwezig van het bedrag van € 500.000. Van de toegezegde bedragen van totaal € 1,25 miljoen is momenteel nog niets

overgemaakt aan het bestuur. De € 1,25 miljoen zou, als de exploitatiebegrotingen over 2015 en 2016 niet worden overschreden, wel voldoende moeten zijn om het schooljaar 2015/16 financieel door te komen. Echter, in het door de inspectie ontvangen document is niet vastgelegd of hier sprake is van een schenking of lening. Ook ontbreken de voorwaarden voor deze transactie. In hetzelfde document wordt gesproken van nog een bedrag dat mogelijk door een externe geldschieter verstrekt zou worden. Wij hebben hier geen officieel contract van ontvangen. Voor een volgende periode wil het bestuur via een vorm van crowd-funding financiën verwerven. Deze actie kent veel onzekerheden over de hoogte van het daarmee te verkrijgen bedrag. Zonder de ontvangst van extra gelden verband houdend met de leningen verwacht het bestuur in december 2015 te maken te krijgen met een liquiditeitsstekort. Hieraan liggen echter veronderstellingen ten grondslag ten aanzien van betalingen van transitiekosten, waarvan de omvang en periodiciteit nog niet vast staat.

Uit een op 30 juni 2015 ontvangen, bijgestelde *concept* liquiditeitsbegroting tot het einde van het schooljaar 2015/16 blijkt, uitgaande van de door het bestuur gedane veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het stuk, dat het toegezegde bedrag van € 500.000 het mogelijk lijkt te maken om tot einde schooljaar 2015-2016 over voldoende liquiditeiten te blijven beschikken. Het grootste verschil met de eerdere versie zit vooral in de fors lager ingeschatte transitiekosten. Het bestuur heeft onvoldoende kunnen aantonen dat de nieuw ingeschatte post transitiekosten toereikend is. Voorts is, zoals hiervoor is aangegeven in de brief waarin het bedrag van € 500.000 wordt toegezegd, aangegeven dat daaraan voorwaarden zijn verbonden. Het is onduidelijk om welke voorwaarden dit gaat en of uitbetaling dus daadwerkelijk gaat plaatsvinden.

Het ontbreken van een onderbouwing onder de omlaag bijgestelde transitiekosten en de onduidelijkheid over de voorwaarden die aan de bijdrage van de vrienden van Aloysius zijn verbonden, bieden met elkaar onvoldoende zekerheid voor het behalen van de nieuw ingediende liquiditeitsbegroting.

De potentie van het bestuur om de leningen in een later stadium terug te betalen is ook allerminst zeker; dit zou moeten geschieden uit geprognosticeerde positieve exploitatieresultaten in de jaren 2020 en verder. Deze zijn gebaseerd op een door het bestuur verwachte, maar erg onzekere groei van het leerlingenaantal vanaf teldatum 2017.

### **2.3 Conclusie**

De inspectie constateert dat het bestuurlijk handelen van de Stichting Aloysius College van onvoldoende kwaliteit is. Uit het onderzoek blijkt dat het bestuurlijk handelen op vele terreinen en op verschillende niveaus niet functioneert. Er is op alle afdelingen sprake van zwak of zeer zwak onderwijs. Eventuele verbeteracties worden sterk beïnvloed door de grote reductie van personeel en de zeer beperkte mogelijkheden die het krimpende aantal leerlingen biedt. Daarnaast wordt niet aan de financiële randvoorwaarden voldaan om op redelijke termijn te kunnen spreken van een financieel gezonde en levensvatbare stichting. Er is sprake van bestuurlijke kwetsbaarheid die grote risico's met zich meebrengt voor de kwaliteit van het onderwijs. Ondanks inspanningen van het nieuwe bestuur

en de interim rector in het voorjaar van 2015 is de situatie van kwaliteit en continuïteit dermate ernstig en complex dat de inspectie in de optelsom van de problemen grote risico's ziet, ook voor de komende jaren.

Bovenstaande in ogenschouw nemend heeft de inspectie er onvoldoende vertrouwen in dat het bestuur onder de ontstane omstandigheden haar verantwoordelijkheid kan waarmaken voor duurzaam kwalitatief goed onderwijs op zijn school.



### **3 Vervolg van het toezicht**

De inspectie zal het vervolgtoezicht voor de Stichting Aloysius College langs verschillende lijnen vormgeven:

#### *1. Bestuurlijk handelen*

De inspectie heeft aangegeven, zonder de hiervoor genoemde structurele veranderingen, onvoldoende vertrouwen te hebben in het op korte termijn kunnen bereiken van een duurzame kwaliteitsverbetering bij Stichting Aloysius College, op basis van een gezonde financiële positie en daarmee een perspectief te creëren op een levensvatbare school. Overeenkomstig de WOT zal de inspectie dit melden aan de Staatssecretaris van OCW en daaraan een advies koppelen voor de te nemen maatregelen. De inspectie heeft het bestuur in het gesprek op 19 juni 2015 gevraagd om adequate maatregelen te nemen en zal de ontwikkelingen nauwgezet monitoren.

#### *2. Onderwijskwaliteit*

Het kwaliteitstoezicht zal worden voortgezet zoals met de school is afgesproken. In het definitief rapport van het kwaliteitstoezicht is dit opgenomen.

#### *3. Financiën*

Het financieel toezicht wordt conform de reeds gemaakte afspraken voortgezet. Dit houdt in dat de ontwikkeling van de financiële positie van de school intensief wordt gemonitord en dat waar nodig nadere verbeterafspraken worden gemaakt.

#### *4. Wet en regelgeving*

Het bevoegd gezag voldoet niet aan alle bepalingen uit de wetgeving. Onder meer de artikelen 23a, 24c, 24d, 24e, 24e1, 32c en 103 van de WVO worden niet nageleefd. De inspectie maakt in een afzonderlijk traject verdere afspraken met het bevoegd gezag over de naleving van wet- en regelgeving.

## **4 Zienswijze bestuur Aloysiusstichting op onderzoek bestuurlijk handelen**

*Het Bestuur van de Aloysiusstichting, bevoegd gezag van het Aloysius College, kortweg het AC, tekent bezwaar aan tegen de aanleiding, timing, als ook tegen veel van conclusies van de inspectie zoals die zijn verwoord in dit rapport.*

### *Inleiding*

*Het huidige bestuur van het AC is van mening dat er sinds zijn aantreden in december 2014, veel stappen zijn gezet om een gezonde doorstart van het AC mogelijk te maken, waarbij zowel de kwaliteit en continuïteit voor alle betrokkenen alsmede een gezonde financiële toekomst gewaarborgd kan worden. Daartoe heeft het bestuur verschillende zaken direct ter hand genomen.*

*Met behulp van externe ondersteuning is een inventarisatie gemaakt van de onderwijskwaliteit en een verbetertraject ingezet. Dit heeft geleid tot goede examenresultaten deze zomer. Deze resultaten waren aanzienlijk beter dan voorgaande jaren. Zo zijn bij de havo de resultaten gelijk aan het landelijk gemiddelde waar zij eerst onder de maat waren.*

*Er is in mei 2015 een sociaal plan afgesproken met de vakbonden om te komen tot een reductie van het personeel en daarmee een reductie van de personeelskosten. Verder had het bestuur externe financiers bereid gevonden om de transitie naar een financieel gezonde school mogelijk te maken.*

*Er is met behulp van het Platform 'Het AC gaat door', ouders, oud-leerlingen, leerlingen en alle medewerkers van de school een fantastische open dag neergezet, waardoor een nieuwe start was gemaakt met het aantrekken van nieuwe leerlingen. Dit heeft geleid tot voldoende aanmeldingen in het kader van het voortbestaan van de school.*

*Er is in april 2015 een regulier kwaliteitsonderzoek uitgevoerd door de inspectie. De resultaten daarvan waren teleurstellend, immers het Vwo en het Vmbo kregen nu de kwalificatie "zwak" en de Havo de kwalificatie "zeer zwak". Doch dit betrof een tijdelijke situatie mede veroorzaakt door de negatieve spiraal waarin de school terecht was gekomen. Met de inspectie waren afspraken gemaakt over een verbetertraject waarmee naar verwachting aan het eind van 2015 de kwaliteit weer op orde zou komen. Uit de recente goede eindexamenresultaten blijkt ook dat dit een realistische verwachting was.*

*Ondanks al deze positieve ontwikkelingen heeft de inspectie dit rapport opgesteld en haar conclusies gebaseerd op onderzoeksresultaten en feiten die grotendeels betrekking hebben op een lange periode voor het huidige bestuur aantrad. Het bestuur is van mening dat de inspectie absoluut onvoldoende waarde heeft toegekend aan deze recente positieve ontwikkelingen.*

### *Context Aloysius College*

*In de inleiding geeft het rapport een duiding van de context waarin het AC heeft moeten werken: 'De school heeft een lange historie in Den Haag en*

*richt zich deels op leerlingen met een hoge intelligentie. De leerlingpopulatie is door de jaren heen sterk veranderd en het aantal leerlingen is in de laatste jaren sterk gedaald. Er is nu sprake van een multicultureel samengestelde leerlingenpopulatie, met wortels in zowel de Westerse als niet-Westerse samenleving, het laatste met name in de vbo afdeling van de school'. De inspectie duidt hier op een belangrijke ontwikkeling op het AC in de afgelopen jaren. Het AC heeft een antwoord proberen te vinden op een maatschappelijk complexe situatie. Zeker voor een middelbare school in het Haagse Benoordenhout was dat niet eenvoudig. Het ontbreken van enig begrip voor de consequenties van deze omslag stelt het bestuur teleur.*

#### *Rapport*

##### *Timing:*

*Het tijdstip van verschijnen en de niet gemotiveerde grote haast achter het rapport Bestuurlijk Handelen bevreemdt het bestuur. Het rapport gaat grotendeels over de situatie van voor januari 2015, het moment waarop de nieuwe rector tezamen met het huidige bestuur, het AC is gaan leiden en zaken zijn opgepakt. Het rapport bevestigt dit laatste ook! Toch heeft Het rapport slechts zeer ten dele betrekking op de bestuursperiode van het huidige bevoegd gezag. Het bestuur is dan ook zeer onaangenaam verrast door dit rapport. Juist op dit moment in de huidige fase van wederopbouw van het AC en zo vlak voor het einde van het schooljaar.*

##### *Conclusies rapport:*

*De conclusies van het onderzoek zijn gebaseerd op de combinatie van geconstateerde feiten en informatie uit de diverse gesprekken in relatie tot ontvangen informatie in beleidsdocumenten. Dat de verschillende verslagen van bestuursgeledingen blijkbaar niet zijn geraadpleegd verbaast het bestuur, aangezien die uiteraard zeer relevant zijn wanneer het bestuurlijk handelen wordt beoordeeld. Het rapport maakt niet duidelijk wanneer men zich bij de conclusies baseert op informatie uit gesprekken en wanneer de informatie uit documenten afkomstig is. Een professioneel rapport zou een dergelijke verantwoording moeten bevatten.*

*De documenten die de stichting 'het AC gaat door' heeft opgesteld zijn niet betrokken in het onderzoek. Als reden wordt aangegeven dat deze niet afkomstig zijn van het bevoegd gezag en niet door het bevoegd gezag zouden zijn overgenomen. In het gesprek met de inspectie heeft het bestuur het belang van deze stukken aangegeven. De inspectie heeft niet naar de formele status geïnformeerd. Het strategisch schoolplan en het transitieplan van genoemde stichting zijn wel degelijk mede uitgangspunt van het handelen van het huidige bestuur. Deze beide documenten hebben daarom mede de basis gevormd voor het nieuwe schoolplan, dat inmiddels ook aan de inspectie is toegezonden, maar niet is meegenomen in de rapportage. Dit zien wij als een omissie van de inspectie om tot een goed oordeel te kunnen komen. Het standpunt dat deze documenten niet afkomstig zijn van het bevoegd gezag zien wij als te formalistisch geredeneerd.*

*Het rapport bestuurlijk handelen concludeert dat er onvoldoende vertrouwen is dat het bestuur onder de huidige omstandigheden zijn verantwoordelijkheid kan waarmaken voor duurzaam kwalitatief onderwijs*

*op de school. Het rapport laat na concreet aan te geven wat onder die huidige omstandigheden wordt verstaan voor wat betreft het bestuurlijk handelen. Het eerder genoemde rapport over de onderwijskwaliteit geeft die wel aan daar waar het gaat om de onderwijskwaliteit en ook hoe die verbeterd kunnen worden. Daardoor wordt het niet mogelijk na te gaan waar de conclusie van het vertrouwensgebrek uiteindelijk op is gestoeld, omdat een duidelijk referentiekader ontbreekt. Dit is ook niet verwonderlijk aangezien in het rapport bestuurlijk handelen resultaten en activiteiten uit het verleden en toekomst door elkaar heen worden gepresenteerd. Het rapport heeft zo het karakter van een quick scan gekregen op basis waarvan zwaarwegende conclusies zijn getrokken. Te vroeg en daarmee prematuur vindt het bestuur.*

#### *Financiën*

*De school staat sinds 25 september 2014 onder verscherpt financieel toezicht van de Onderwijsinspectie. Dit met als gevolg dat iedere maand de nodige financiële informatie wordt overgelegd. Deze intensieve monitoring heeft niet geleid tot enige schriftelijke aanwijzing of anderszins vanuit de inspectie. Er zijn geen verbeterafspraken dienaangaande voorgesteld door de onderwijsinspectie noch is er in onderhavige opbouwfase een officiële waarschuwing ten aanzien van de onderbouwing en financiële plannen gekomen. Het bestuur mocht er hierdoor vanuit gaan dat de financiële situatie en de voorgestelde verbeteringen vanuit de inspectie geen bezwaar vormde voor een goede doorstart van de school. Dat het rapport bestuurlijk handelen de financiële situatie en verbetering daarvan als onvoldoende bestempelt, verbaast het bestuur dan ook zeer. Ergo, door haar conclusie en de externe werking daarvan heeft de onderwijsinspectie de financiële situatie juist in gevaar gebracht en daarmee een feitelijk goede doorstart onmogelijk gemaakt. Zonder deze interventie had het AC dit en volgende kalenderjaren kunnen vertrouwen op de bijdragen van externe financiers en had het komende schooljaar 2015/2016 naast de noodzakelijke kwalitatieve en organisatorische verbeteringen benut kunnen worden voor het aantrekken van de ontbrekende financiering. Het rapport schetst een zeer onzekere toekomst voor het AC, waardoor de externe financiering hoogst onzeker wordt. Ook doorkruist de inspectie met dit rapport de werving van nieuwe leerlingen.*

#### *Slot*

*Het bestuur is van mening dat door deze actie, zijnde een onderzoek naar het bestuurlijk handelen door de onderwijsinspectie een gezonde doorstart van het AC onmogelijk is geworden. Onder leiding van een zeer ervaren rector en met inschakeling van deskundige externe expertise is gewerkt aan verbetering van de onderwijsprocessen, de kwaliteit van het onderwijs, de financiën, goed inzicht daarin en de bedrijfsvoering van de school. Op het moment van het onderzoek bestuurlijk handelen waren aanwijsbare essentiële stappen in de goede richting gezet. Er zijn betere examenresultaten geboekt, er was weer elan in en rondom de school. En dat allemaal in de korte periode van een half jaar. Mede door het tijdstip - zo kort voor het einde van het schooljaar 2014/2015 - heeft de inspectie het bestuur van het AC voor een wel haast onmogelijke opgave gesteld om duurzaam kwalitatief goed onderwijs op het AC te waarborgen. Een school heeft vertrouwen van de omgeving nodig. Dat de zaken complex waren en zijn, is voor het huidige bestuur en de school glashelder. Maar er waren geen signalen van de inspectie dat de wederopbouw van de school*

*onmogelijk was. Die conclusie wordt onverwacht, en in de ogen van het bestuur onterecht, nu wel getrokken. Door de gekozen werkwijze - verleden, heden en toekomst worden aan elkaar verbonden op een onjuiste en onterechte wijze - zal het rapport een schokgolf veroorzaken die dit vertrouwen in één klap weglaat. Oftewel waar vertrouwen onontbeerlijk is, wordt dit het Aloysius College niet gegeven. Zo wordt een onverdiend einde gemaakt aan een bijna 100-jarige Haagse school van naam en faam waar volgens velen nog een mooie en lange toekomst in het verschiet lag.*

*Den Haag,  
Oostduinduin 50,  
19 augustus 2015.*

*Mede namens het bestuur,  
Wilbert Stolte (Voorzitter)  
Paul Dietz (Secretaris)*

## **Bijlage 1: Inhoud van de module Kwaliteit Bestuurlijk Handelen**

### **A. Voorwaarden voor bestuurlijk handelen**

1. Het bevoegd gezag (zowel bestuur als intern toezicht) is feitelijk ingericht/georganiseerd.
2. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het bevoegd gezag zijn verdeeld.
3. Het intern toezicht functioneert naar behoren.
4. Bestuur en intern toezicht werken vanuit een open en integere bestuurscultuur.
5. De (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (of deelnemersraad/ondernemersraad, ouderraad ) functioneert naar behoren.

### **B. Strategisch beleid en randvoorwaarden als basis voor bestuurlijk handelen**

1. Het bestuur heeft strategisch inzicht en beleid ontwikkeld op het gebied van de kwaliteit en de financiële en personele randvoorwaarden voor de middellange termijn.
2. Het bestuur bewaakt de randvoorwaarden.

### **C. Bestuurlijk handelen ten aanzien van onderwijskwaliteit**

1. Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van school en afdelingen.
2. Het bestuur evalueert en analyseert de kwaliteit van scholen en afdelingen.
3. Het bestuur werkt planmatig aan behoud en verbetering van de kwaliteit van scholen/opleidingen.
4. Het bestuur borgt de kwaliteit van scholen/opleidingen.
5. Het bestuur verantwoordt zich over de kwaliteit van de scholen of opleidingen.

### **D. Bestuurlijk handelen ten aanzien van financiën**

1. Het bestuur heeft zicht op de financiële situatie.
2. Het bestuur evalueert en analyseert de financiële situatie.
3. Het bestuur organiseert het financiële proces op deugdelijke wijze; het financiële beheer is op orde.
4. Het bestuur neemt passende maatregelen indien de financiële situatie dat vereist.

### **E. Resultaten van bestuurlijk handelen**

1. Het bestuur bereikt voldoende resultaten op alle scholen/afdelingen.
2. Het bestuur is financieel gezond.

## **Bijlage 2: onderzochte documenten**

Voorafgaand aan het onderzoek is aan het bestuur gevraagd om alle volgens hen relevante documenten ter beschikking te stellen.

De volgende documenten zijn voor en tijdens het onderzoek van de instelling ontvangen en in het onderzoek meegenomen:

- Concept strategisch schoolplan 2015-2016;
- Verklaring Stichting vrienden van Aloysius;
- Bestuursverslag 2013;
- Schoolgids 2014-2015;
- Taakopdracht interim-rector;
- Statutenwijziging 2002;
- Brief 9 oktober 2014 aan ouders over voorgenomen sluiting;
- Voortgangsverslag Onderwijskundig beleid 2015;
- Reorganisatieplan OOP direct en indirect;
- Realisatie transitie AC 1 januari/ 1 mei 2015 (notitie);
- Was-wordt lijst;
- Formatieplan;
- Toelichting formatieplan;
- Schoolplan 2008-2012, conceptversie;
- Financiële rapportage januari – april 2015;
- Diverse versies van de liquiditeitsbegroting 2015-2016.