



Stichting Islamitisch Onderwijs

Toezichtkader

Stichting IQRA

Versie: 1.0

Status: Definitief

Datum: 26 januari 2023

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Besturingsmodel	4
3. Kerntaken intern toezicht	4
4. Visie toezichthoudend bestuursdeel	4
4.2 <i>De juiste balans bij controle</i>	4
4.3 <i>De juiste balans tussen vertrouwen en toezicht</i>	5
4.4 <i>Zoeken naar evenwicht in vertrouwen en controle</i>	5
7. Jaaragenda	8
8. Toetsingskader	10
1. Functioneren Directeur-bestuurder	10
2. Instandhouding en strategische en operationele risico's	11
2.1 Kader en proces	11
2. Instandhouding en strategische en operationele risico's	13
2.3 Operationeel, financieel en organisatorisch/ communicatief	13
3. Onderwijskwaliteit	15
3.1. Periodiek onderzoek, klachtenprocedure, vertrouwenspersoon, medezeggenschap	15
3. Onderwijskwaliteit	16
3.2 Kwaliteit van het onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel	16
3. Onderwijskwaliteit	17
3.3 Onderwijskwaliteit	17
3.3.1. <i>Leerresultaten en onderwijsopbrengst</i>	17
3.3.2. <i>Doorstroom van leerlingen</i>	17
3.3.3 <i>Leerstofaanbod</i>	18
3.3.4 <i>Onderwijstijd</i>	18
3.3.5 <i>Pedagogisch klimaat</i>	18
3.3.6 <i>Schoolklimaat</i>	18
3.3.7 <i>Didactisch handelen</i>	18
3.3.8 <i>Leerlingenzorg</i>	19
3.3.9 <i>Aansluiting vervolgonderwijs</i>	19
3.3.10 <i>Leerling-, ouder- en medewerkerstevredenheidsonderzoek in relatie tot onderwijskwaliteit</i>	19
4. Financieel beheer en treasurybeleid	20
4.1 Financieel beheer (beleggen en belenen)	20
4. Financieel beheer en treasurybeleid	20
4.2 Treasurybeleid	20

1. Inleiding

Om het proces van toezichthouden goed te laten verlopen heeft het bestuur van Stichting IQRA dit toezichtkader opgesteld. Het beschrijft de aandachtspunten voor het intern toezicht en de werkwijze en dient als leidraad voor de leden.

2. Besturingsmodel

Conform de wettelijk eis is binnen het bestuur statutair onderscheid gemaakt tussen bestuurders met een toezichthoudende functie en bestuurders met een uitvoerende functie. Binnen dit *one-tier model* is het bestuur als geheel eindverantwoordelijk en aansprakelijk.

- Het toezichthoudend bestuursdeel voer de toezichthoudende rol uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur, code goed toezicht en statuten.
- Het uitvoerend bestuurslid voert de bestuurlijke rol uit conform wet- en regelgeving, code goed bestuur en statuten.

3. Kerntaken intern toezicht

De taken en verantwoordelijkheden van het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid zijn beschreven in de statuten en het bestuurs- en toezichtsreglement. Het interne toezicht van stichting IQRA kent verschillende (wettelijke) taken:

- Integraal en onafhankelijk toezicht
- Werkgever zijn
- Klankbordrol en kritische sparringpartner
- Verantwoording
- Professionalisering

Bij het vervullen van deze taken richt het bestuur zich naar het belang van de organisatie en houdt daarbij rekening met de maatschappelijke opdracht en verantwoording.

4. Visie toezichthoudend bestuursdeel

4.1 Balans tussen 'Trust me' en 'Prove me'

Toezicht houden en sturen in organisaties kan niet zonder vertrouwen. Het is onmogelijk zulke datafeedback te genereren dat het toezichthoudend bestuursdeel de garantie krijgt dat het volledig 'in control' is. Naast het scheppen van heldere kaders en door monitoring op de resultaatafspraken moet er vertrouwen zijn in het uitvoerend bestuurslid.

Het is derhalve zoeken naar een balans tussen 'Trust me' en 'Prove me'.

Vertrouwen is de verwachting dat de wederpartij zich houdt aan zijn woord en afspraken en gewekte verwachtingen honoreert. Dit geldt niet alleen voor de verhouding toezichthoudend bestuursdeel en uitvoerend bestuurslid, maar ook voor de leden van het toezichthouden bestuursdeel onderling.

4.2 De juiste balans bij controle

Wanneer de angst om niet in control te zijn doorslaat, wordt een organisatie gecreëerd waarbij de handelingsruimte van het uitvoerend bestuurslid dermate klein wordt dat dit ten koste gaat van de creativiteit en de ondernemersgeest binnen IQRA. Nu komt vertrouwen 'te voet en gaat te paard'. Wanneer dit vertrouwen door incidenten snel afkalft, zal de roep om meer monitoring van processen sterker worden en het toezicht meer gedetailleerd plaatsvinden, ook al gaat dit ten koste van de bestuurlijke slagkracht binnen de stichting.

4.3 De juiste balans tussen vertrouwen en toezicht

Wanneer het toezichthoudend bestuursdeel niet duidelijk is in zijn verwachtingen en deze onvoldoende heeft geëxpliciteerd en in blind vertrouwen het uitvoerend bestuurslid volgt, ontstaat er een onverantwoorde situatie, niet alleen voor IQRA als geheel, maar ook voor het toezichthoudend bestuursdeel en niet in de laatste plaats voor het toezichthoudend bestuurslid. Immers, wanneer de verwachtingen niet of onduidelijk zijn geformuleerd en gekaderd, valt ook een eerlijk beoordelingskader over het functioneren van de directeur-bestuurder weg. Het uitvoerend bestuurslid wordt dan op basis van impliciete verwachtingen en beelden beoordeeld, met alle gevolgen van dien.

4.4 Zoeken naar evenwicht in vertrouwen en controle

Het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid willen als partners met hun onderscheiden taken zoeken naar het juiste evenwicht tussen vertrouwen geven en controle uitoefenen. Dit doen we door op een aantal domeinen van toezicht heldere uitspraken te doen en door prestatie-indicatoren overeen te komen met het uitvoerend bestuurslid.

5. Eisen aan informatie

Het toezichthoudend bestuursdeel formuleert een eigen informatiebehoefte. Het uitvoerend bestuurslid is de eerste en belangrijkste informatiebron. Daarnaast voorziet het toezichthoudend bestuursdeel zichzelf van informatie. Vanuit de overtuiging dat een goede informatievoorziening bepalend is voor de kwaliteit van het toezicht dient de informatie te voldoen aan de volgende eisen¹:

- *Relevantie en doeltreffendheid*: daarvan is sprake 'als deze ertoe leidt dat toezichthouders zich een verantwoord oordeel over te nemen beslissingen of de uitvoering van activiteiten kunnen vormen';
- *Betrouwbaarheid*: informatie en werkelijkheid komen overeen. In dat geval is ook sprake van juistheid en volledigheid;
- *Tijdigheid*: het heeft geen zin om over verouderde cijfers te praten en cijfers zijn al snel verouderd;
- *Presentatievorm*: toegankelijk, niet teveel maar wel relevant en overzichtelijk;
- *Doelmatigheid*: zo dient de toezichthouder in zeker opzicht terughoudend te zijn met het stellen van vragen over incidenten omdat de beantwoording van die vragen soms erg veel tijd vergt van de bestuurder zonder dat duidelijk is of dit nodig is.

Informatiebronnen voor het toezichthoudend bestuursdeel zijn onder andere:

- Informatie uit documenten: managementrapportage, verslagen medezeggenschapsorganen, inspectie etc.
- Informatie uit gesprekken: bilateraal overleg tussen de voorzitter van het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid, formeel overleg tussen het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid, gesprek met de GMR, gesprek met de controller/accountant.
- Informatie uit persoonlijke waarneming: schoolbezoek, aanwezigheid bij representatieve gelegenheden, inspectiebezoek.
- Informatie uit onderzoeken: ouder-personeels- leerlingtevredenheidsonderzoeken, benchmark, leerlingprognoses etc.

6. Beoordelingsdomeinen

In dit toezichtkader worden vier domeinen beschreven voor de uitvoering van het intern toezicht op het uitvoerend bestuurslid door het toezichthoudend bestuursdeel van de stichting.

¹ Gert-Jan van der Vossen, *Goed toezichthouderschap*. Den Haag: SDU-Uitgevers 2007 pag. 64-66.

Deze domeinen zijn:

1. Functioneren van de directeur-bestuurder
2. Instandhouding van IQRA, strategische en operationele risico's
3. Onderwijskwaliteit
4. Financieel beheer en treasurybeleid

Tenslotte is een onderdeel opgenomen over 'Early warning signals'.

Dit toezichtkader biedt het toezichthoudend bestuursdeel de mogelijkheid om aan de directeur-bestuurder de juiste vragen te stellen in het kader van zijn toezichthoudende taak.

In het onderdeel 'Functioneren directeur-bestuurder' wordt het functioneren getoetst op basis van de formele documenten zoals die binnen de stichting zijn vastgesteld (statuten, reglementen et cetera).

In het onderdeel 'Instandhouding IQRA, strategische en operationele risico's' beschrijven we langs welke lijnen de toetsing plaatsvindt met betrekking tot het financiële risico- en beheersingssysteem, de maatschappelijke prestaties en rechtmatigheid, de efficiency, de integriteit, de kwaliteit van onderwijs en dienstverlening, de samenhang van het beleid met overige (semi)publieke sectoren en de niet-publieke activiteiten.

In het onderdeel 'Onderwijskwaliteit' beschrijven we de indicatoren op welke manier we als toezichthoudend bestuursdeel zicht moet krijgen op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen van IQRA en de wijze waarop dit binnen de stichting wordt gewaarborgd. Het gaat daarbij om de kwaliteit van zowel het onderwijs zelf, het kwaliteitssysteem van de stichting, de kwaliteitscultuur en de medewerkers die de prestaties moeten leveren.

In het onderdeel 'Financieel beheer en treasurybeleid' beschrijven we niet alleen de meetpunten met behulp waarvan we als toezichthoudend bestuursdeel toetsen hoe het uitvoerend bestuurslid omgaat met de autonomie die aan de scholen is gegeven, maar ook de bijbehorende risico's waarvoor een bepaald weerstandsvermogen dient te worden aangehouden.

In het onderdeel 'Early warning signals' beschrijven we naar aanleiding van welke mogelijke signalen het toezichthoudend bestuursdeel zo nodig het toezichtregime tijdig kan aanpassen en kan omschakelen naar een steviger en strakker toezicht. Het behoeft daarbij niet meteen te gaan om signalen van concreet dreigend onheil. Het is van belang dat tekenen van mogelijke afwijkingen of veranderingen zo snel mogelijk kunnen worden omgezet in verder en dieper doorvragen en dat het uitvoerend bestuurslid kan worden uitgenodigd tot nadere informatie en nader overleg.

7. Uitgangspunten

Het toezichthouden op stichting IQRA geven wij vorm in overeenstemming met de identiteit van de stichting. Dat betekent dat de leden van het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid de grondslag van de stichting onderschrijven en waar mogelijk uitdragen. We beseffen voorts dat bestuurder en toezichthouders ook in hun samenwerking voorbeeldgedrag moeten vertonen. Het is onze taak als toezichthouders de identiteit te hoeden en steeds bespreekbaar te houden. We borgen onze visie op toezichthouden bijvoorbeeld in gewoonten zoals het steeds reflecteren op onze vergaderingen en onze samenwerking. In onze samenwerking houden we ons aan de volgende zeven punten voor waarin we onze visie op toezichthouden samenvatten:

a. Rolzuiverheid

In het samenspel van toezicht en bestuur hechten we aan een glasheldere rollenscheiding en rolvast gedrag. Het toezichthoudend bestuursdeel ziet toe en het uitvoerend bestuurslid bestuurt. We blijven als toezichthouders weg bij interveniëren in het bestuurlijk proces of de operatie. We sparren en adviseren wel maar geven geen opdrachten.

b. Betrokken

Wij zijn ook een betrokken toezichthoudend bestuursdeel die zijn betrokkenheid vormgeeft door onder meer:

- een inspirerende en motiverende wijze van overleg met onze directeur-bestuurder.
- minimaal twee maal per jaar een overleg met de GMR.
- tweemaal per jaar het afleggen van een thema-gestuurd schoolbezoek.
- gepaste aanwezigheid bij stichtingsbrede momenten.

c. Ruimte geven

Als Toezichthoudend Bestuur geloven we in het samen met het Uitvoerend Bestuur vaststellen van de ruimte en het benoemen van de kaders. We blijven steeds in gesprek, gaan uit van erkende ongelijkheid, respect voor elkaar en de meerwaarde van verschillen. We leren van elkaar. Onze adviezen zijn geen verkapte opdrachten. In onze gesprekken bouwen we steeds op naar het goedkeuringsmoment. Toezichthouders en bestuurders waken voor verrassingen en escalatie.

d. Wederzijdse voorspelbaarheid/samenwerking

Het toezichthoudend bestuur handelt op basis van zijn bevoegdheden (voor het merendeel goedkeuren en beperkt besluiten) en is daarin voorspelbaar. Over mogelijke (escalerende) interventies door het toezichthoudend bestuur maken we onderling en met het uitvoerend bestuur afspraken. Onderling maken we ook heldere afspraken over commissiewerk en overige taakverdeling binnen het toezichthoudend bestuur, zodat we als team efficiënt en effectief werken.

e. Transparantie en informatie.

Het uitvoerend bestuurslid informeert het toezichthoudend bestuursdeel tijdig en actief, we werken samen in openheid, alle informatie (mits relevant en uitlegbaar) is door het toezichthoudend bestuursdeel opvraagbaar. Ook handelt het uitvoerend bestuurslid volgens het no-surprise-principe en informeert het toezichthoudend bestuursdeel tijdig en zo nodig bij urgente kwesties zoals calamiteiten direct de voorzitter. Er zijn heldere informatieafspraken (frequentie, mate van detail, presentatievorm etc.) waarbij de toezichthouders zich (voor het merendeel) beperken tot de hoofdlijnen en de directeur-bestuurder op de hoogte is van de details. De informatie die het toezichthoudend bestuursdeel voor zijn toezichtwerk wil aangeleverd krijgen gaat terug op 'de bedoeling' van IQRA en niet om louter systeemredenen. De basis daarvoor is een goed uitgewerkt en tussen het toezichthoudend bestuursdeel en het uitvoerend bestuurslid besproken toezichtkader dat we cyclisch gebruiken, dynamisch steeds aanpassen en dat integraal alle toezichtdomeinen dekt. Als toezichthouders informeren we ons ook (soft controls) door regelmatig interne of externe gasten in onze (commissie-)vergadering te hebben zoals schoolleiders, medezeggenschap, accountant, etc. of door themabijeenkomsten en het afleggen van een goed georganiseerd werkbezoek.

f. Rekenschap

Het is onze rol als toezichthoudend bestuursdeel rekenschap en verantwoording te vragen aan het uitvoerend bestuursdeel, niet alleen of in overeenstemming met de wet- en regelgeving is gehandeld (compliance), maar ook in overeenstemming met de afspraken vastgelegd in bijvoorbeeld het bestuurs- en toezichtreglement en het toezichtkader. Het gaat daarbij steeds om het bestuurlijk handelen in overeenstemming met grondslag en doel en om de continuïteit en toekomstbestendigheid van stichting IQRA. Als toezichthoudend bestuursdeel zij wij bekend met en houden wij ons onder andere aan de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK en de Code Goed Bestuur PO.

g. Ontwikkeling

Wij blijven ons als toezichthoudend bestuursdeel ontwikkelen in onze rol door regelmatige individuele en teamscholing, het bijhouden van literatuur, een regelmatige evaluatie van ons eigen functioneren volgens de vierjaarlijkse cyclus zoals aanbevolen door de VTOI-NVTK, functionerings- en einde termijngesprekken met alle leden inclusief de voorzitter.

Het toezichtkader wordt indien noodzakelijk, maar in ieder geval eens per vier jaar in zijn geheel geëvalueerd.

7. Jaaragenda

Datum	Onderwerp	Betrokkenen	Documenten
september	Startgesprek met Bestuurder Vaststellen jaarplan en persoonlijk ontwikkelplan bestuurder 2022-2023	Bestuurder – Remuneratiecommissie	POP Directeur- bestuurder
Sept/ Oktober	1 ^e vergadering bestuur en toezicht - Strategisch beleid (update) - Jaaragenda 2022-2023 afstemmen en vaststellen - Managementrapportage Q3 inclusief analyse eindtoetsen, schooladviezen, uitstroom SO etc. - Voorbereiden themabijeenkomst GMR - Leerlingtelling/ prognose	Bestuur en toezicht	Management- rapportage
Okt.nov	Themabijeenkomst GMR	Bestuur en toezicht en GMR	
november	Voorbereiden begroting en meerjarenbegroting	Bestuur en toezicht	
Nov/ december	2 ^e vergadering - Begroting en meerjarenbegroting - Check toezichtkader, werkafspraken, actualiteiten, aanpassing reglementen en protocollen - Check samenstelling en rooster van aftreden	Bestuur en toezicht	Begroting en meerjarenbegroting
Januari/feb	3e vergadering - Professionalisering toezicht - Voorbereiden GMR - Voorbereiden schoolbezoek - Jaarverslag toezicht - Management-rapportage Q4	Bestuur en toezicht	Scholingsagenda toezicht Management- rapportage
Februari	Traject jaarrekening, jaarverslag/ accountantsrapport	Bestuur en toezicht	
Maart	Themabijeenkomst GMR	Bestuur en toezicht en GMR	
April	4 ^e vergadering - Management-rapportage Q1	Bestuur en toezicht	Management- rapportage

	- Terugkoppeling schoolbezoek - Formatie - Goedkeuring jaarverslag/ jaarrekening		
Mei	Schoolbezoek Gesprek met accountant jaarverslag/ jaarrekening	Bestuur en toezicht	
Juni	5 ^e vergadering - Zelfevaluatie toezicht	Bestuur en toezicht	
Juli	6 ^e vergadering - Management-rapportage Q2 - Evaluatie jaarplan - Aanzet jaarplan 2023-2024 - Terugkoppeling themabijeenkomst GMR - Vakantieafspraken bereikbaarheid bestuur en directie	Bestuur en toezicht en GMR	Management-rapportage

8. Toetsingskader

Domein	Informatiecanon			
1. Functioneren Directeur-bestuurder				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Handelt de directeur-bestuurder in overeenstemming met de wet en de regelgeving? (compliance)				
2. Voldoet de organisatie (de directeur-bestuurder en toezichthouders) aan de Codes Goed Bestuur en de Code Goed Toezicht? (compliance, pas toe en leg uit)				
3. Handelt de directeur-bestuurder conform de grondslag en de doelstelling, zoals verwoord in de statuten van de stichting?				
4. Opereert de directeur-bestuurder op een ethisch verantwoorde en integere manier?				
5. Hanteert de directeur-bestuurder op correcte wijze de gedragsregels zoals deze zijn omschreven in het bestuurs- en toezichtsreglement?				
6. Wordt er op de juiste wijze gebruikgemaakt van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die op grond van de statuten, het Managementstatuut en het bestuur- en toezichtsreglement aan de directeur-bestuurder zijn toegekend?				
7. Geeft de directeur-bestuurder op de gewenste wijze uitvoering aan de opdracht zoals die is geformuleerd in het bestuurs- en toezichtsreglement ?				
8. Verstrekt de directeur-bestuurder aan toezichthouders tijdig gevraagd en ongevraagd alle informatie omtrent alle onderwerpen die voor een goed functioneren van toezichthouders naar het oordeel van toezichthouders nodig of dienstig zijn?				
9. Is er tussen toezichthouders en directeur-bestuurder een systematische gesprekcycclus van ontwikkel- en/of functioneringsgesprekken afgesproken?				
10. Worden er jaarlijks door toezichthouders met de directeur-bestuurder ontwikkel- en/of functioneringsgesprekken gevoerd en is daarvan verslag gemaakt?				
11. Zijn de competenties van de directeur-bestuurder in overeenstemming met de ambities van de organisatie?				
12. Onderkent de directeur-bestuurder de eigen lacunes en worden die adequaat gecompenseerd?				
13. Beschikt de directeur-bestuurder over een adequate interne ondersteuning (staf)?				
14. Beschikt de directeur-bestuurder over een adequate externe ondersteuning?				

Domein		Informatiecanon		
2. Instandhouding en strategische en operationele risico's				
2.1 Kader en proces				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Hanteert de directeur-bestuurder een beleidskader voor risicomanagement? Zo ja, past dit bij de geformuleerde missie, visie en algemene doelstellingen van de stichting? Is een vorm van risicomanagement ingebed in de reguliere management- en planning-en-controlcyclus?				
2. Vindt periodiek een gestructureerd proces van organisatie-brede, integrale risicoanalyse plaats, in aanvulling op (verplicht) risicomanagement op deelgebieden, zoals leerlingveiligheid (onder andere brand- en verkeersveiligheid), onderwijskwaliteit en leerresultaten, eisen Inspectie van het Onderwijs, eisen rond specifieke wet-en-regelgeving, zoals de Arbo?				
3. Hoe wordt over het gewenste en werkelijke risicoprofiel gecommuniceerd tussen de directeur-bestuurder en toezichthouders (anders dan alleen met de extern accountant en breder dan alleen financieel)?				
4. Heeft de directeur-bestuurder in de organisatie voldoende beheersingsmaatregelen genomen (of daarbuiten, zoals risico's delen, verzekeren of samenwerken) die ertoe leiden dat de risico's tot een aanvaardbaar niveau zijn afgedekt, rekening houdend met impact en kans van optreden?				
5. Worden risicoanalyse en beheersingsmaatregelen in enige mate onafhankelijk beoordeeld (intern of extern)?				
6. Worden de financiële risico's door een afvaardiging van toezichthouders (bijvoorbeeld auditcommissie) adequaat gemonitord?				
7. Worden het risicoprofiel, belangrijke risico's en de kwaliteit van de beheersingsmaatregelen gecommuniceerd in de organisatie?				
8. Wordt in het jaarverslag over het risicomanagement verantwoording afgelegd aan de stakeholders?				
9. Is het risicoprofiel vertaald in gewenste maatregelen (bestuurlijk en organisatorisch) en financieel langetermijnbeleid?				

Domein	Informatiecanon			
2. Instandhouding en strategische en operationele risico's				
2.2 Grondslag, doelen, missie, visie, ambitie, strategie				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Zijn de statutaire grondslag en doelstelling nog adequaat voor de organisatie, van betekenis voor de maatschappij, eigentijds, actueel en adequaat?				
2. Is er sprake van een heldere missie, visie en algemene doelstellingen (primair en secundair) en is deze voldoende eigentijds, actueel, adequaat, geprioriteerd en vertalingen van de statutaire grondslag en doelstelling?				
3. Is er expliciet recht gedaan aan de missie en ambitie en de gevolgen voor de dagelijkse processen (in termen van risico's)?				
4. Is hierbij sprake van een duidelijke confrontatie van de doelstellingen met risico's en mogelijke gevolgen?				
5. Is er een SWOT-analyse (intern en extern) beschikbaar en gebruikt voor de risicoanalyse?				
6. Wordt voldoende rekening gehouden met de externe oriëntatie (ontwikkeling leerlingenaantal, samenwerking bedrijfsleven, ontwikkelingen in het afnemend veld, bezuinigingen, huisvesting, toegankelijkheid et cetera)?				
7. Is 'out of the box' gedacht aan nieuwe risico's vanuit de omgeving (politieke ontwikkelingen, concurrentie, maatschappelijke druk, wijzigende bekostiging, toenemend financieel risicoprofiel, toenemend belang en mondigheid van leerlingen, arbeidsmarkt, imago, afhankelijkheid van ICT et cetera)?				
8. Worden risico's in samenwerkingsrelaties beheerst, intern (medezeggenschap, personeel, management) en extern (stakeholders, lokale overheden, bedrijfsleven, samenwerkingspartners)?				
9. Is er een koppeling van doelen en middelen (begroting)?				
10. Is er draagvlak voor de strategie?				
11. Is er evenwicht tussen ambitie en capaciteit?				

Domein	Informatiecanon			
2. Instandhouding en strategische en operationele risico's				
2.3 Operationeel, financieel en organisatorisch/ communicatief				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Heeft de directeur-bestuurder een adequate verzameling van ken- en stuurgetallen?			•	
2. Is er een goed werkende planning & control-cyclus?				
3. Is duidelijk wie de 'eigenaar' is van relevante risico's en processen?				
4. Is gebruik gemaakt van analyses op onderdelen (financiële risicoanalyses en externe toezichthouders, zoals de Inspectie van het Onderwijs) en is recht gedaan aan de volgende dimensies?				
- leerlingen en ouders;				
- financiën (resultaten; financiële lange termijn positie; zekerheid en voorspelbaarheid van opbrengsten; kosten en financiering);				
- personeel (beschikbaarheid, kwaliteit en deskundigheid);				
- bedrijfsvoering en besturing (bedrijfsvoeringsrisico's in primaire en ondersteunende (geautomatiseerde) processen, efficiency, effectiviteit, kwaliteit en samenwerking, passend bestuursmodel en interne organisatiestructuur, beheersingsinstrumentarium (informatie, communicatie en interne controle);				
- onderwijshuisvesting en leerlingenstromen (kwaliteit schoolgebouwen en leeromgeving, doordecentralisatie onderwijshuisvesting, vastgoedbeheer, regionaal arrangement, leerlingenstromen, beleid aanmelding en inschrijving van leerlingen);				
- wet-en-regelgeving (voorwaarden bekostiging, verantwoordingseisen; regels jaarverslaglegging, voldoen aan andere wet- en regelgeving (van Arbo tot zelfstandigeninhuur en (Europese, Nederlandse en interne) aanbestedingsregels, fiscale wetgeving en scheiding publiek-privaat; beginselen goed bestuur en intern toezicht).				
5. Voldoet de financiële planning & control (begroting en jaarrekening) aan de volgende normen:				
- Het totale financiële beleid voldoet tenminste aan de normen van de overheid en de gemiddelden van de Orion benchmark, alsmede aan wat nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering, ook op de lange termijn.				

6. Zijn de doelen (in financiële en andere zin) gerealiseerd?				
7. Hoe verhouden de resultaten zich tot de resultaten van vergelijkbare organisaties (benchmark)?				
8. Handelde de directeur-bestuurder binnen de vastgestelde (meerjaren)begroting?				
9. Is de financiële verslaglegging op orde: tijdig, volledig, correct, betrouwbaar?				
10. Liggen de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de verschillende personen en organen van de stichting vast (management, bestuur, medezeggenschap)?				
11. Handelen de personen en organen zoals het is vastgelegd (rolvastheid: kennen van de rol en doen zoals het moet)? Worden de beslissingen op het juiste niveau en rolzuiver genomen?				
12. Is er sprake van sturing en afleggen van verantwoording, zowel structureel als cultureel? (personeelsleden -> locatieleiders -> directeur-bestuurder)				
13. Is er een functionele overlegstructuur?				
14. Is de besluitvorming binnen de organisatie tijdig, transparant en zorgvuldig (kwaliteit van het proces)? En verloopt de communicatie en informatie binnen de organisatie naar behoren: relevant, betrouwbaar, tijdig, volledig?				
15. Is de organisatie bereikbaar voor stakeholders ?				
16. Is sprake van beleid ten aanzien van ICT dat aansluit bij de doelen van de scholen en de stichting? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten, worden er normen gehanteerd en wordt er jaarlijks verslag gedaan? Is er voldoende kennis, ervaring en middelen binnen de stichting aanwezig om adequaat uitvoering te kunnen geven aan het beleid? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
17. Is sprake van beleid ten aanzien van IBP (Informatie Beveiliging en Privacy) dat aansluit bij de doelen van de scholen en de stichting? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten, worden er normen gehanteerd en wordt er jaarlijks verslag gedaan? Is er voldoende kennis, ervaring en middelen binnen de stichting aanwezig om adequaat uitvoering te kunnen geven aan het beleid? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				

Domein	Informatiecanon			
3. Onderwijskwaliteit				
3.1. Periodiek onderzoek, klachtenprocedure, vertrouwenspersoon, medezeggenschap				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Onderzoekt de directeur-bestuurder periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van de doelen van de stichting in de weg kunnen staan?				
2. Zijn risico's die de continuïteit van het onderwijs in gevaar kunnen brengen voldoende afgedekt? Wordt, als deze risico's niet voldoende zijn afgedekt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
3. Is er een actuele klachtenprocedure of -regeling?				
4. Wordt conform de klachtenprocedure omgegaan met klachten?				
5. Worden klachten geanalyseerd en leiden ze tot verbeteringen?				
6. Is er een actuele klokkenluidersregeling?				
7. Worden toezichthouders geïnformeerd over klachten ten aanzien van de directeur-bestuurder? En zijn over de behandeling daarvan (en ten aanzien van klachten over toezichthouders) heldere afspraken gemaakt tussen toezichthouders en directeur-bestuurder?				
8. Zijn de regelingen t.a.v. klachten en calamiteiten waarbij leerlingen, ouders, personeel en toezichtouders betrokken zijn vindbaar?				
9. Is er sprake van vertrouwenspersonen voor de leerlingen? Maken deze jaarlijks een rapport op?				
10. Is er sprake van vertrouwenspersonen voor de werknemers? Maken deze jaarlijks een rapport op?				
11. Is er een goed functionerende medezeggenschap?				
12. Is er een actueel medezeggenschapsreglement en –statuut?				
13. Hebben de toezichthouders minimaal tweemaal per jaar overleg met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, in principe in afwezigheid van de directeur-bestuurder?				

Domein		Informatiecanon			
3. Onderwijskwaliteit					
3.2 Kwaliteit van het onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel					
Toezichtvragen		Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Wordt er voldaan aan de wettelijke eisen ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsgevend personeel (met name de Wet BIO: bekwaamheidsdossiers)?					
2. Is er sprake van beleid ten aanzien van het op peil houden van vakkennis en vaardigheden van het onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel? Is voldoende duidelijk waarop dit beleid is gebaseerd? Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?					
3. Is er een adequaat ziekteverzuimbeleid (met name de Wet Poortwachter)?					
4. Bedraagt het ziekteverzuim niet meer dan 5%					

Domein		Informatiecanon		
3. Onderwijskwaliteit				
3.3 Onderwijskwaliteit				
3.3.1. Leerresultaten en onderwijsopbrengst				
Toezichtvragen		Bron	Frequentie	Nadere afspraken
1. Voldoen alle scholen aan de kwaliteitsnormen van de inspectie?				
2. Worden de door de wetgever gestelde doelen van het onderwijs bij de leerlingen gerealiseerd?				
3. Wordt, wanneer deze wettelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
4. Worden de door de stichting zelf gestelde doelen van het onderwijs bij de leerlingen gerealiseerd?				
5. Wordt, wanneer deze eigen doelstellingen niet worden gerealiseerd, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
6. Is voldoende duidelijk waarop de door de stichting gestelde doelen van het onderwijs zijn gebaseerd?				

<i>3.3.2. Doorstroom van leerlingen</i>				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Is er sprake van beleid ten aanzien van het inzichtelijk maken van de doorstroom van leerlingen? Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?			Verzoek aan CvB om i.r.t. staand beleid een beleidsnotitie op te stellen (gereed eind 2022).	
2. Maakt het leerlingvolgsysteem inzichtelijk welk percentage van de leerlingen zonder vertraging de scholen doorloopt?				
3. Wordt de ontwikkeling van leerlingen gevolgd in de periode nadat ze de school hebben verlaten?				

3.3.3 Leerstofaanbod				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Wordt voldaan aan de wettelijke eisen met betrekking tot het leerstofaanbod?				
2. Wordt in het leerstofaanbod voldoende rekening gehouden met de verscheidenheid tussen leerlingen?				
3. Wordt in het leerstofaanbod voldoende recht gedaan aan de maatschappelijke opvattingen van stichting IQRA.				
3.3.4 Onderwijstijd				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Wordt voldaan aan de wettelijke eisen ten aanzien van de onderwijstijd?				
2. Zet de school de beschikbare onderwijstijd efficiënt in en worden er maatregelen genomen ter voorkoming van lesuitval?				
3.3.5 Pedagogisch klimaat				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Worden er op de scholen van de stichting maatregelen getroffen om te borgen dat de leerlingen vertoeven in een omgeving die hen vertrouwen en veiligheid biedt?				
2. Wordt er in de praktijk voldoende invulling gegeven aan de profilering en identiteit van de school, zoals die blijkt uit de schoolgids en het schoolplan?				
3.3.6 Schoolklimaat				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Is er binnen de stichting sprake van een veilige en inspirerende leer-, leef- en werkomgeving? Voldoet de kwaliteit van de onderwijshuisvesting aan het karakter en de ambitie van de stichting? Zijn hierover, al dan niet regionaal, afspraken gemaakt met lokale overheden en partners, bijvoorbeeld via doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting, het gezamenlijk vastgoedbeheer of een regionaal arrangement?				
2. Zijn er procedures om de veiligheid van de leerlingen en de medewerkers te garanderen?				
3. Is er sprake van beleid om pestgedrag tegen te gaan?				
4. Is er sprake van duidelijke gedragsregels, die consistent worden nageleefd/ gehandhaafd?				
3.3.7 Didactisch handelen				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	

1. Is er op de scholen van de stichting sprake van beleid om het didactisch handelen van leerkrachten optimaal te laten aansluiten op de onderwijsbehoeften van de leerlingen? Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd? Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
<i>3.3.8 Leerlingenzorg</i>				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Is er bij de stichting sprake van beleid van leerlingenzorg dat aansluit bij de eigen doelen en die van de wetgever? Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd? Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?				
<i>3.3.9 Aansluiting vervolgonderwijs</i>				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Is er sprake van beleid ten aanzien van de aansluiting op vervolgonderwijs dat aansluit bij de doelen van de stichting en van de wetgever? Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd? Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door de directeur-bestuurder?		jaarlijks		
2. Is de procedure voor doorstroming en begeleiding transparant voor betrokkenen?				
<i>3.3.10 Leerling-, ouder- en medewerkerstevredenheidsonderzoek in relatie tot onderwijskwaliteit</i>				
Toezichtvragen	Bron en frequentie		Nadere afspraken	
1. Wordt vanuit zelfevaluatie-instrumenten en leerling-, ouder- en medewerkers-tevredenheidsonderzoek gekeken naar de betrokkenheid bij en tevredenheid over de gang van zaken bij de scholen?				
2. Is het voldoende duidelijk welke conclusies uit de resultaten van tevredenheidsonderzoek en zelfevaluatie worden getrokken? Wordt waar nodig door de directeur-bestuurder actie ondernomen die tot aanpassing of verbetering kan leiden?				

Domein		Informatiecanon			
4. Financieel beheer en treasurybeleid					
4.1 Financieel beheer (beleggen en belenen)					
Toezichtvragen		Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Voldoet de stichting aan de wettelijke verplichtingen die volgen uit de regeling beleggen en belenen?					
2. Brengt de stichting jaarlijks verslag uit over het beleid en de uitvoering ten aanzien van beleggen en belenen, alsmede omvang, soorten en looptijden van beleggingen en beleningen?					
3. Belegt de stichting de publieke middelen (en overige middelen als deze niet zijn afgescheiden van publieke middelen) risicomijdend?					
4. Zijn de administratieve organisatie en interne controle vastgelegd die betrekking hebben op beleggen en belenen?					

Domein		Informatiecanon			
4. Financieel beheer en treasurybeleid					
4.2 Treasurybeleid					
Toezichtvragen		Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. Heeft de stichting specifieke en meetbare doelstellingen voor alle treasury-activiteiten (liquiditeitsbeheer, beleggen, financiering en renterisicomanagement, inclusief privaat kapitaal) en de wijze waarop de hieraan verbonden risico's worden beheerst?					
2. Is de treasuryfunctie belegd in de organisatie?					
3. Is de informatievoorziening rond treasury ingericht, is informatie beschikbaar?					
4. Zijn kennis, ervaring en ondersteunende middelen in voldoende mate beschikbaar om uitvoering te kunnen geven aan het treasurybeleid?					
5. Heeft toezichthouders een actueel treasurystatuut?					
6. Worden de normen uit het treasurystatuut nagekomen?					
7. Is door de auditcommissie verslag uitgebracht aan toezichthouders?					

Domein		Informatiecanon		
5. Early warning signals - mogelijke signalen				
Toezichtvragen	Bron	Frequentie	Nadere afspraken	
1. De exploitatie wijkt ver af van begroting en prognose.				
2. De cijfers zijn haast te mooi en te precies conform begroting.				
3. Benadrukken van externe oorzaken naar aanleiding van interne analyses.				
4. Potentiële problemen worden gebagatelliseerd, zelfs geridiculiseerd.				
5. Toezichthouders wordt te laat of onjuist geïnformeerd.				
6. De directeur-bestuurder reageert defensief of laat zich herhaaldelijk verrassen.				
7. Adviezen in de managementletter van de accountant en/of andere adviseurs worden niet (tijdig) opgevolgd.				
8. Uitstellen of afblazen van bilateraal overleg voorzitter toezichthoudend bestuur + directeur-bestuurder.				
9. Voelbare spanningen tussen toezichthouders en directeur-bestuurder (non-verbaal, lichaamstaal).				
10. Signalen vanuit de medezeggenschapsraad.				
11. Signalen vanuit vertegenwoordigingen van ouders en/of leerlingen; verzoek om contact.				
12. Signalen van critical friends.				
13. Hoog verloop in de organisatie.				
14. Geruchten in de pers, in netwerken of wandelgangen.				
15. Irrationele tijdsbesteding van de directeur-bestuurder.				
16. Disfunctioneel gedrag van de directeur-bestuurder zoals: statussymbolen, hofhouding, populair publiek optreden, grillig humeur (snel geïrriteerd of quasi opgewekt), veranderend uitgavenpatroon, declaratiegedrag e.d.				
17. Onverklaarbare (plotse) promotie of demotie van een of meer medewerkers.				
18. Overmoed, steeds driestere plannen (vlucht naar voren om de echte problemen te camoufleren?).				
19. Signalen vanuit overige stakeholders, zoals het Ministerie van OCW, de Inspectie voor het Onderwijs, de lokale overheid (gemeenten), DUO, accreditatieorganen, de auditdienst OCW (reviews instellingsaccountant), koepelorganisaties, extern adviseurs, vakbonden, ouder- en leerling-organisaties, media.				

Informatieprotocol

Informatiedragers en informatieafspraken	Nadere afspraken/ frequentie	
Jaarkalender		
Management rapportage		
Financiële rapportage		
Jaarverslag		
Inspectierapport		
Accountantsverslag		
Jaarevaluatie op toezichtkader		
Verslag Auditcommissie		
Verslag Remuneratiecommissie		
Verslag commissie Onderwijskwaliteit		
Verslag GMR		
Strategische Visie IQRA		