



## **Rapport bestuurlijke visitatie stichting PrimAH Gieten**

**Professionele schoolbesturen in het primair  
onderwijs**

Utrecht, 5 december 2024

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding .....	3
Kader Bestuurlijke Visitatie .....	3
Werkwijze .....	4
Opbouw rapport.....	5
2. Algemene constatering.....	5
3. Terugkoppeling aan de hand van de principes .....	5
4. Aanbevelingen.....	8

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de commissie die op 15 november 2024 stichting PrimAH in Gieten heeft bezocht voor een bestuurlijke visitatie. De visitatie maakt onderdeel uit van het bestuurlijk visitatiestelsel van de PO-Raad. Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen eens in de vier jaar meedoen aan een bestuurlijke visitatie.

De bestuurlijke visitatie is ontwikkelgericht en heeft betrekking op het gehele schoolbestuur, dat wil zeggen: het samenspel tussen de intern toezichthouder, bestuurder(s), schoolleider(s) en het medezeggenschapsorgaan. De focus ligt daarbij op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en de mogelijkheden voor verdere bestuurlijke professionalisering. Het door de visitatiecommissie opgestelde visitatierapport bevat adviezen, aanbevelingen of voorstellen voor verbetering en verdere ontwikkeling. De bestuurlijke visitatie is expliciet niet gericht op verantwoorden en controleren; centraal staat het leren van elkaar.

### Gegevens bestuur

- naam: stichting PrimAH
- nummer bevoegd gezag: 41899
- adres: Spiekersteeg 1
- postcode en plaats: 9461 BH Gieten

### Visitatiecommissie

- voorzitter: Hugo Levie, gepensioneerd, bestuurslid van diverse NGO's
- lid 1: Harry de Vink, bestuurder van Stichting Fluenta, Nieuwegein
- lid 2: Maaïke Verkeste, bestuurder van SKOFV, Lelystad
- lid 3: Jaap van der Put, directeur-bestuurder Scholen van Oranje, Dordrecht
- secretaris: Arie Olthof, bestuurssecretaris CKC Drenthe, Assen

### Kader Bestuurlijke Visitatie

De PO-Raad heeft voor de visitaties het Kader Bestuurlijke Visitatie ontwikkeld als inhoudelijke leidraad. Het bestaat uit de vier principes uit de Code Goed Bestuur, die samen een zo compleet mogelijk beeld geven van het bestuurlijk handelen. De Code Goed Bestuur is te vinden op de site van de [PO-Raad](#).

#### *Principe 1: Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen*

Besturen in het primair onderwijs zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van goed onderwijs aan alle kinderen. Dat is de maatschappelijke opgave waaraan de sector zijn mandaat ontleent van overheid en samenleving.

*Principe 2: Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context*

Het verzorgen van goed onderwijs is onlosmakelijk verbonden met de bredere verantwoordelijkheid voor de zorg, veiligheid en het creëren van gelijke ontwikkelingskansen voor kinderen. Onderwijsbesturen en andere relevante partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het aanbod van onderwijs, ontwikkeling en zorg voor alle kinderen. Dat betekent dat besturen in het primair onderwijs actief verbinding zoeken en samenwerken met elkaar en met andere organisaties in hun omgeving. Het intern toezicht speelt hierbij een verbindende en stimulerende rol.

*Principe 3: Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf*

Het verzorgen van goed onderwijs vraagt om een organisatie waarbinnen het mogelijk is om voortdurend te ontwikkelen. Dat brengt continue professionalisering met zich mee van bestuur, intern toezicht en alle andere geledingen van de organisatie. Besturen stimuleren een professionele cultuur die ruimte biedt voor persoonlijke en collectieve ontwikkeling, zodat de maatschappelijke opgave blijvend kan worden ingevuld.

*Principe 4: Het bestuur werkt integer en transparant*

Verantwoordelijk handelen betekent integer handelen, openheid en bereidheid tot verantwoorden. Om het vertrouwen van de samenleving in de sector verder te versterken is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als 'het juiste doen, en het niet juiste laten' en 'naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen'.

## **Werkwijze**

Het bestuur heeft een zelfevaluatie-rapport opgesteld, waarin zij per principe de stand van zaken beschrijft. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie en de overige vooraf ontvangen documenten een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld, die voor verheldering, aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Dit visitatierapport zoomt in op een aantal door het bestuur en de visitatiecommissie relevant geachte onderwerpen.

Tijdens de visitatiedag heeft de commissie gesproken met in- en extern betrokkenen. Het programma van de dag is opgenomen in bijlage 1.

Nadat het conceptrapport is opgesteld door de secretaris, is dit door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. Het conceptrapport is vervolgens voorgelegd aan het gevisiteerde bestuur. Dit heeft het rapport bezien op feitelijke onjuistheden, waarna het rapport is vastgesteld door de visitatiecommissie. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisiteerde bestuur aangeboden. Het visitatierapport is eigendom van het gevisiteerde schoolbestuur en is niet openbaar. Wel ontvangt de PO-Raad een exemplaar voor een analyse van trends en aandachtspunten op het gebied van goed bestuur wanneer het bestuur daar toestemming voor geeft. De PO-Raad behandelt de visitatierapporten strikt vertrouwelijk en garandeert dat analyses nooit terug te voeren zijn op individuele schoolbesturen.

De bestuurder wordt geadviseerd het rapport te bespreken met de interne toezichthouders, medezeggenschap, schoolleider(s), schoolteam(s) en andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

### **Opbouw rapport**

In dit visitatierapport beschrijft de visitatiecommissie haar bevindingen. Gestart wordt met de algemene indruk van de visitatiecommissie, daarna volgt aan de hand van de vier principes een terugkoppeling van de bevindingen van de commissie. Het visitatierapport sluit af met aanbevelingen, waarmee het schoolbestuur aan de slag kan.

## **2. Algemene constatering**

De commissie ziet terug op een geslaagde visitatiedag, mede dankzij de gastvrije ontvangst en de goede verzorging. De gesprekken gedurende de dag waren open, ontspannen en plezierig. Tijdens alle gesprekken heeft de commissie samen met de gesprekspartners ook kunnen lachen, wat de commissie ziet als een goede indicatie van hoe mensen de organisatie ervaren en erin staan. Dit sluit aan bij de constatering van de commissie dat alle geledingen waarmee is gesproken, trots zijn op PrimAH. Breed wordt ook het gevoel gedeeld dat er in de afgelopen jaren veel ten goede is veranderd, zowel voor wat betreft de cultuur in de organisatie, als in de structuurkant (organisatie, werkwijze) die zich daarnaar heeft gezet. Ook klonk in alle gesprekken waardering door voor de bestuurder.

Meer dan het zelfevaluatierapport dat heeft gedaan, hebben de gesprekken ervoor gezorgd dat de commissie onder de indruk is geraakt van PrimAH. In die zin waren de gesprekken informatiever dan het zelfevaluatierapport. Het gehanteerde format voor de zelfevaluatie zal hier mede debet aan zijn geweest, iets wat de commissievoorzitter mee terug zal nemen naar de PO-Raad. Hij zal daarbij ook het vrijwillige karakter van het leernetwerk van de PO-Raad ter voorbereiding op de zelfevaluatie onder de aandacht brengen.

## **3. Terugkoppeling aan de hand van de principes**

### **Principe 1: Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen**

De commissie heeft gemerkt dat alle geledingen binnen de bestuurlijke gemeenschap, waarmee is gesproken, hun focus richten op goed onderwijs. De basis daarvoor is het Koersplan, dat wordt herkend en doorleefd is. Anders gezegd, er is alignment binnen de bestuurlijke gemeenschap ten aanzien van de doelen uit het Koersplan. Dit is niet in alle onderwijsorganisaties een vanzelfsprekendheid, dus complimenten van de commissie daarvoor aan het adres van PrimAH. Tegelijkertijd heeft de commissie geconstateerd dat de gemeenschappelijke visie nog kan worden uitgewerkt, in meet- én merkbare doelen. De relatie tussen de koers voor de komende jaren

en de jaarplannen van zowel de stichting als de afzonderlijke scholen werd de commissie niet zo duidelijk.

Positief is de commissie ook over het kwaliteitszorgstelsel, op basis waarvan vroegtijdig wordt gesignaleerd wanneer de kwaliteit op onderdelen achterblijft; bovendien wordt hierop geacteerd. Een voorbeeld hiervan waren de achterblijvende resultaten bij rekenen die zijn geconstateerd en waarop actie is ondernomen.

Sterk punt is ook dat er ter verdere versterking van de kwaliteit en de professionaliteit, er stichtingsbreed wordt samengewerkt in expertgroepen en in professionele leergemeenschappen.

De wijze waarop kinderen met een extra ondersteuningsbehoefte worden gefaciliteerd (PET), is goed doordacht en uitgewerkt, in de ogen van de commissie. Belangrijk aandachtspunt bij het streven naar inclusief onderwijs is de belastbaarheid van medewerkers. Dat is een landelijk vraagstuk, maar we stippen het hier aan naar aanleiding van een opmerking hierover van een van de gesprekspartners in de panelgesprekken.

## **Principe 2: Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context**

Gesprekspartners waren positief over de bestuurder in zijn rol als aanjager van lokale ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van de ontwikkeling van integrale kindcentra en de samenwerking tussen onderwijs, zorg en welzijn.

Binnen PrimAH bestaat de wens om kindcentra te vormen en mede dankzij de inspanningen van de bestuurder, lijkt er ook op gemeentelijke niveau ruimte te ontstaan om hierover het gesprek te voeren.

De externe stakeholders die de commissie heeft ontmoet, spreken hun waardering uit voor de wijze waarop PrimAH – zowel bestuur als scholen – zich in de samenwerking als partners opstellen.

In de uitgestrekte plattelandsgemeente Aa en Hunze faciliteert PrimAH op basis van een kader het voortbestaan van kleine scholen in de kleinere dorpen en kernen. Het gaat om scholen die bovendien kwalitatief goed zijn, ondanks de specifieke uitdagingen die voortkomen en hun schaal en uit het gegeven dat er in de directe omgeving geen andere (reguliere en speciale) scholen zijn, waardoor de inclusiviteit van deze scholen bij voorbaat groot is, met alle uitdagingen van dien. De commissie heeft de toegewijdeheid van de bestuurder aan deze scholen en zijn trots erop, duidelijk mogen ervaren.

### **Principe 3: Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf**

Bij het eerste principe hierboven heeft de commissie reeds aandacht besteed aan de gezamenlijke expertiseontwikkeling binnen PrimAH-verband. Een vraagstuk dat binnen de gesprekken aan de orde kwam en dat de commissie wil teruggeven aan de bestuurder is hoe de kleine scholen voldoende deel kunnen uitmaken van expertiseontwikkeling, zonder dat dit leidt tot een te grote belasting op de medewerkers en de organisatie van de kleine scholen. De commissie heeft het antwoord op deze vraag ook niet, maar denkt dat het van belang is dat PrimAH hiervoor een creatieve oplossing vindt.

De commissie heeft een aantal voorbeelden gehoord, waaruit blijkt dat de bestuurlijke gemeenschap zich professionaliseert. De Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de bestuurder professionaliseren zich actief. Zij allen zijn gericht op leren van en met elkaar. Ook is er aandacht voor de ontwikkeling van talent door middel van een kweekvijver.

Een sterk punt dat de commissie nog wil noemen, betreft de collegiale audits die worden uitgevoerd en een structurele plek hebben binnen de kwaliteitsontwikkeling.

### **Principe 4: Het bestuur werkt integer en transparant**

Met betrekking tot integriteit en transparantie zien we dat de bestuurder hierin een voorbeeldrol vervult. Meerdere gesprekspartners hebben aangegeven zijn openheid en transparantie te waarderen.

De nieuwsbrief die de GMR na ieder overleg maakt voor ouders en medewerkers is in de ogen van de commissie ook een mooi voorbeeld van transparantie. Dit wordt beleefd in de gehele organisatie. Dit geldt ook voor het intern delen van informatie en documenten door middel van een gedeelde schijf.

Integriteit en transparantie krijgt een impuls door de intensivering van de samenwerking tussen bestuur en intern toezicht, als gevolg van de personele vernieuwing van de raad en de instelling van een onderwijscommissie.

De gesprekspartners hebben er begrip voor dat er een onderzoek plaatsvindt naar bestuurlijke samenwerking. Het feit dat de gesprekspartners hiervan in dit stadium al op de hoogte waren – ondanks de gevoeligheid ervan – is een goed voorbeeld van transparantie.

## 4. Aanbevelingen

Gedurende de dag heeft de commissie goede gesprekken gevoerd, waarin ook kritische vragen zijn gesteld. Het overall beeld dat de commissie heeft gekregen is dat er bij PrimAH veel goed gaat. De commissie heeft geen grote frictiepunten aangetroffen, maar om hier te volstaan met "ga zo door", zou wat karig zijn. Bovendien zijn er wel enkele aandachtspunten of aanbevelingen die de commissie wil meegeven.

In de eerste plaats, en dat is hierboven bij de principes ook al aangegeven: zoek naar een juiste balans tussen operationele inzet in de school en betrokkenheid bij gedeelde expertiseontwikkeling op stichtingsniveau. Uit het panelgesprek met de directeuren kregen we de indruk dat die balans nog niet is gevonden.

Ten tweede, blijf transparant over het principe en de inzet van de frictiepot. Het principe wordt gedeeld, maar in de praktijk kun je hierover van tijd tot tijd vragen verwachten. Dan is het vooral van belang om hierover transparant uitleg te verschaffen.

Ten derde: versterk het eigenaarschap van de directeuren bij het Directieoverleg, bijvoorbeeld door directeuren meer verantwoordelijkheid te geven voor de agenda van het beraad en het voorzitterschap aan hen over te laten.

Ten slotte: gebruik de informatie die binnen de organisatie vanuit andere processen al voorhanden is, om de Raad van Toezicht te informeren over de voortgang in de scholen ten aanzien van de doelen uit het Koersplan. Hierover ging een van de leervragen in de zelfevaluatie van de bestuurder. Op basis van de gesprekken heeft de commissie de indruk dat dit geen vraag (meer) hoeft te zijn: er is voldoende informatie beschikbaar en bovendien lijkt de vraag ook niet zo te leven bij de raad.

## **Bijlage 1: Programma visitatiedag**

08.30 uur	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
09.00 uur	Gesprek met de bestuurder
10.30 uur	Gesprek met vijf schoolleiders
11.30 uur	Gesprek met drie stafleden
12.00 uur	Pauze
13.00 uur	Gesprek met externe stakeholders
13.45 uur	Gesprek met twee leden van de raad van toezicht
14.30 uur	Gesprek met twee ouderleden en twee personeelsleden uit de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
15.30 uur	Nabespreking visitatiecommissie en voorbereiding mondelinge terugkoppeling
16.45 uur	Mondelinge terugkoppeling van bevindingen door de visitatiecommissie

## **Bijlage 2: Reactie bestuur op visitatierapport**

Het bestuur heeft de visitatie ook als positief ervaren, het was een intensieve, waardevolle dag.

De bevindingen in het verslag worden herkend en het bestuur gaat hier ook verder mee aan de slag. In het directiebestuur, de GMR en ook de RvT zullen we dit verslag bespreken en de aanbevelingen ook verder uitdiepen zodat we gezamenlijk verder kunnen bouwen aan de toekomst voor onze kinderen.

## Bijlage 3: Verklaring rapport toezenden aan PO-Raad

De PO-Raad ontvangt graag een exemplaar van dit rapport voor analyse van wat er speelt in de sector en om de kwaliteit van de visitaties te kunnen monitoren. De PO-Raad gebruikt het rapport uitsluitend voor deze twee doelen. Verder houdt de PO-Raad zich aan de volgende regels:

- De PO-Raad gaat vertrouwelijk om met de informatie uit het rapport.
- De PO-Raad garandeert anonimiteit van het bestuur in sectorbrede rapportages.

Vink aan wat van toepassing is:

Het bestuur geeft **wel** toestemming om dit rapport aan de PO-Raad te versturen.

Het bestuur geeft **geen** toestemming om dit rapport aan de PO-Raad te versturen

Bij **wel toestemming** verstuurt de secretaris het definitieve rapport ook aan de PO-Raad.