



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Stichting Kinderstad

Onderzoek bestuur

Vierjaarlijks onderzoek

Datum vaststelling: 20 november 2025

Samenvatting

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode april-juni 2025 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Kinderstad (hierna te noemen: Kinderstad) en de onder dit bestuur vallende scholen.

We hebben bij Kinderstad onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op orde is, of er sprake is van deugdelijk financieel beheer en hoe dit bijdraagt aan de kernfuncties van het onderwijs (zie Onderzoekskader 2021, versie 1 augustus 2024).

Context

Stichting Kinderstad bestaat uit 15 openbaar onderwijs scholen voor primair onderwijs en 14 kinderopvanglocaties, in de gemeenten Tilburg, Oisterwijk en Hilvarenbeek. Kinderstad is ontstaan uit een fusie tussen Opmaat groep en Opmaat Kinderopvang. De bestuurlijke fusie was op 1 januari 2023, sinds die dag vormen zij samen één organisatie voor kindontwikkeling. De juridische fusie was op 1 december 2023. De Stichting wordt bestuurd door een eenhoofdig College van Bestuur.

Wat gaat goed?

We zien dat het bestuur met ambitieuze doelen en beleid uitstijgt boven de basiskwaliteit. Het bestuur van Kinderstad zorgt voor een duidelijke en gedragen visie op onderwijs en kwaliteit, ook voor kinderopvang en daarmee de doorgaande lijn voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Dat zien we terug in de gezamenlijke visie die beschreven staat in het koersplan van kinderopvang en onderwijs. Het visiekwadrant van het onderwijs en het visiekwadrant van de kinderopvang worden doorleefd in de hele organisatie. De gezamenlijke ontwikkeling en gedragenheid van de visie vinden we een sterk punt binnen het bestuur.

Het bestuur heeft een uitgebreid stelsel van kwaliteitszorg ingericht waarmee het aantoonbaar de kwaliteit van het onderwijs bewaakt, borgt en verbetert. Kinderstad werkt planmatig en cyclisch op bestuurs- en schoolniveau aan de kwaliteit van het onderwijs, waarbij het uitgaat van hoge en positieve verwachtingen.

Bestuur: Stichting Kinderstad

Bestuursnummer: 41611

Aantal scholen onder het bestuur: 15

Totaal aantal leerlingen: 4230

Lijst met scholen waarbij we verificatie-activiteiten hebben uitgevoerd:

- Onderwijsvoorziening Talent (Jan Ligthartschool Driecant), 27CC|C1
- Nieuwkomers Basisschool, 08CP|C2

Lijst met scholen met ander type onderzoek:

- OBS Bibit, 23ZJ|C1
- AZC-school Oisterwijk, 10VR|C1

Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen en stuurt vanuit de gesprekkencyclus en data veelal effectief op het realiseren van de doelen op de scholen. Daar waar nodig biedt het bestuur ondersteuning en stuurt het gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Binnen Stichting Kinderstad is een sterke kwaliteitscultuur gericht op verbetering en professionalisering zichtbaar. Het bestuur van Kinderstad stimuleert een goede kwaliteitscultuur. Het benadrukt de waarde van samenwerken, leren van en met elkaar en verbeteren op alle niveaus in de organisatie.

Er is sprake van deugdelijk financieel beheer.

Wat kan beter?

Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen, maar geeft zelf aan dat ze het afgelopen jaar bij enkele scholen niet op tijd of adequaat op de risico's heeft geanticipeerd. Op deze scholen bleek de onderwijskwaliteit onvoldoende. Een interventie om dit eerder en tijdig te signaleren en hierop te anticiperen is al ingezet.

Op dit moment lijkt het afgesproken hpo (hoog presterende organisatie) op een enkele school nog niet goed doorleefd. Dit vraagt extra aandacht, het is belangrijk dat deze scholen de aansluiting behouden.

De bespreking van de inzet van de begeleiders passend onderwijs (bpo) en hun inzet staat inmiddels op de agenda van het bestuur en is in ontwikkeling. Wij stimuleren het bestuur om deze medewerkers en hun expertise zo optimaal mogelijk in te zetten.

Vanuit de verantwoordingsdocumenten van de scholen kunnen afspraken nog scherper worden opgesteld, zodat het bestuur nog gericht de kwaliteit kan evalueren en bijsturen als dat nodig is. De evaluaties kunnen meer gepland en meer gericht op het proces plaatsvinden.

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat de meerjarenbegroting alleen wordt goedgekeurd voor het opvolgende jaar. We stimuleren het bestuur en de raad van toezicht om de meerjarenbegroting zonder enig voorbehoud ten aanzien van de hierin opgenomen jaren van een oordeel te voorzien.

Het bestuur geeft in de jaarverslaggeving in beperkte mate aan waaraan het geld, ontvangen van het samenwerkingsverband voor passend onderwijs, is besteed en wat het effect hiervan is geweest op de leerlingen om wie het gaat. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

Wat moet beter?

Op twee aspecten voldoet het bestuur niet aan de wettelijke eisen: Het bestuur moet beter sturen op het inrichten en implementeren van het burgerschapsonderwijs op de scholen van Stichting Kinderstad. Er is op bestuursniveau een burgerschapsnotitie opgesteld die scholen richting biedt, maar een doelgericht, samenhangend en herkenbaar aanbod van burgerschapsonderwijs is nog niet op alle scholen gerealiseerd.

Ook moet het bestuur ervoor zorgen dat de intern toezichthouder in de eerstvolgende jaarverslaggeving verantwoording aflegt over de uitvoering van zijn handelen en de resultaten daarvan.

Vervolgtoezicht

Het bestuur valt onder regulier toezicht maar ontvangt herstelopdrachten voor de invulling van het burgerschapsonderwijs en voor de verantwoording in het jaarverslag van Kinderstad, zodat beide voldoen aan de wettelijke eisen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het onderzoek	6
2.	Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur	9
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	10
	2.2. Afspraken en vervolgtoezicht	19
3.	Reactie van het bestuur	20

1. Opzet van het onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft in de periode april-juni 2025 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Stichting Kinderstad. In een vierjaarlijks onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

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

Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

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

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

Naast de onderzoeksvragen zijn in het onderzoeksplan de volgende specifieke deelvragen toegevoegd:

Passend onderwijs:

- Wat is de visie en ambitie van het bestuur?
- Hoe wordt passend onderwijs vormgegeven en wat is het beleid rond inclusief onderwijs op de scholen?
- In hoeverre is er sprake van een (doelmatige) besteding van middelen gericht op de thema's basisvaardigheden en passend en inclusief onderwijs?

Kwaliteitszorgsysteem:

- Het bestuur werkt met een kwaliteitsaanpak, borging en verantwoording. Hoe hangt dit samen en hoe zien we dit terug in de kwaliteitscyclus, op bestuurs- en schoolniveau?
- Hoe werkt het kwaliteitsbeleid door in de klas, op het gebied van de basisvaardigheden rekenen, taal en burgerschap?
- Hoe houdt het bestuur zicht op de uitwerking hiervan? Wanneer is het bestuur tevreden? Hoe komt het bestuur aan haar informatie?

Kwaliteitscultuur:

- Werkwaarden van het bestuur zijn “Groei, Samen en Kwaliteit”. Hoe verhouden de kernwaarden zich tot “leren van en met elkaar”, professionalisering van leraren en verdeling van taken en verantwoordelijkheden?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen analyseren we eerst de documenten op bestuursniveau en voeren we een startgesprek met het bestuur. Daarna voeren we verificatie-activiteiten uit op school- en bestuursniveau. Daarbij kunnen we ook andere belanghebbenden betrekken.

Onderzoeksactiviteiten

Het vierjaarlijks onderzoek bij Stichting Kinderstad hebben we zo ingericht dat het aansluit bij de actuele situatie van bestuur en scholen en bestaat uit de volgende verificatie-activiteiten:

- Startgesprek met bestuurder, één kwaliteitscoördinator, één schoolleider en manager onderwijs
- Gesprek met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
- Gesprek met het intern toezicht
- Gesprek met de controller gericht op financieel beheer
- Gesprek met de bestuurder gericht op financieel beheer
- Gesprek met manager Onderwijs en manager Opleiden + Ontwikkelen
- Gesprek met een afvaardiging van directeuren en kwaliteitscoördinatoren over de kwaliteitszorg op school- en bestuursniveau, de kwaliteitscultuur en de rol van het bestuur en het intern toezicht
- Gesprek met een aantal begeleiders passend onderwijs over passend en inclusief onderwijs Kinderstad
- Een gesprek met (een vertegenwoordiging van) leraren gericht op basisvaardigheden, kansengelijkheid, passend onderwijs en de kwaliteitscultuur
- Gesprek op Nieuwkomers Basisschool over sturing op kwaliteit NK(nieuwkomers)-onderwijs
- Gesprek op Onderwijsvoorziening Talent met leraren en kwaliteitscoördinator over hoogbegaafdenvoorziening

	Risico	Herstel	Steekproef kwaliteitsonderzoek
School			
OBS Bibit			•
AZC-school Oosterwijk			•

Onderzoeken op scholen

We hebben de volgende onderzoeken op schoolniveau uitgevoerd:

Steekproef kwaliteitsonderzoek

Twee scholen van Kinderstad vallen binnen de steekproef kwaliteitsonderzoeken van de inspectie, betreffende OBS Bibit en AZC-school Oisterwijk.

We publiceren aparte rapporten over de onderzoeken op schoolniveau. Deze rapporten zijn te vinden op onze website. Waar relevant verwijzen we in dit rapport naar de betreffende rapporten. In de schoolrapporten staan herstelopdrachten naar aanleiding van de wettelijke tekortkomingen die we hebben geconstateerd. Het bestuur is verantwoordelijk voor het herstel van deze tekortkomingen.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over Kinderstad en de scholen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de beleidsreactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage opgenomen.

2 . Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.



We beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Stichting Kinderstad als Voldoende. Bovendien waarden wij de standaard BKA1 met Goed.

Met zijn sturing waarborgt het bestuur van Stichting Kinderstad de kwaliteit op de scholen. Er is een gezamenlijk strategisch beleid opgesteld met inbreng van alle medewerkers. Het beleid wordt breed onderschreven en gedragen, zo horen wij in verschillende gesprekken. Het Koersplan geeft richting aan de visie en de ontwikkelpunten in het onderwijs op de scholen. Het bestuur heeft ambities geformuleerd die gericht zijn op de verdere ontwikkeling van de scholen. Dit draagt bij aan de kernfuncties van het onderwijs (kwalificatie, socialisatie, persoonsvorming en allocatie). Het bestuur stelt voor alle scholen voor het basisniveau dezelfde doelen. Scholen maken vervolgens zelf keuzes voor de doelen op een verdiepingsniveau, passend bij het profiel van de school.

Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen en stuurt bij alle scholen vanuit de gesprekkencyclus en data veelal effectief op het realiseren van de doelen. Daar waar nodig biedt het bestuur ondersteuning en stuurt het gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Binnen Stichting Kinderstad is een sterke kwaliteitscultuur gericht op verbetering en professionalisering zichtbaar. Het bestuur verwacht van alle betrokkenen dat zij vanuit de eigen rol bijdragen aan het realiseren van kwalitatief goed onderwijs. De ambitie is om steeds weer een stapje verder te zetten in de verbetering van het onderwijs en de resultaten. De nadruk op verbetering, samenwerking en leren van elkaar ondersteunt deze onderzoekende en lerende houding en vormt de basis voor een goede kwaliteitscyclus.

Er is sprake van deugdelijk financieel beheer. Het bestuur heeft genoeg financiële middelen om nu en in de nabije toekomst te voldoen aan de financiële verplichtingen om goed onderwijs te kunnen bieden.

Context

Stichting Kinderstad bestaat uit 15 openbaar onderwijs scholen voor primair onderwijs en 14 kinderopvanglocaties, in de gemeenten Tilburg, Oisterwijk en Hilvarenbeek. Kinderstad is ontstaan uit een fusie tussen Opmaat groep en Opmaat Kinderopvang. De bestuurlijke fusie was op 1 januari 2023, sinds die dag vormen zij samen één organisatie voor kindontwikkeling. De juridische fusie was op 1 december 2023. De Stichting wordt bestuurd door een eenhoofdig College van Bestuur.

2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen.

BESTURING, KWALITEITZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen			<i>g</i>
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur		●	
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

BKA1. Visie, ambities en doelen

We waarderen de standaard Visie, ambities en doelen (BKA1) met Goed. Het bestuur van Kinderstad zorgt voor een duidelijke en gedragen visie op onderwijs en kwaliteit, ook voor kinderopvang en daarmee de doorgaande lijn voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Het bestuur heeft een uitgebreid stelsel van kwaliteitszorg ingericht waarmee het aantoonbaar de kwaliteit van het onderwijs bewaakt, borgt en verbetert.

Wij waarderen deze standaard met Goed omdat we zien dat het bestuur met ambitieuze doelen en beleid uitstijgt boven de basiskwaliteit. Kinderstad werkt vanuit de basis 'goed onderwijs en goede kinderopvang' maar streeft voortdurend naar zijn ambitie 'uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang'.

De visie op goed onderwijs en op de besturing daarvan is herkenbaar in de hele organisatie

De doordachte visie op goed onderwijs en de besturing daarvan is tot stand gekomen in 2020 bij de start van een nieuwe koersplanperiode. Het bestuur van Kinderstad heeft de visie verscherpt waar nodig in het Koersplan 'De start van een nieuwe toekomst' (2024-2028). Deze toekomst startte op 1 januari 2023 met de fusie tussen onderwijs en kinderopvang. De visie op goed onderwijs en kinderopvang is na de fusie aangevuld met de visie op gedrag en tot stand gekomen met inbreng van alle medewerkers en wordt gedragen door alle medewerkers. Dit hebben we in alle gesprekken met verschillende gremia teruggehoord.

De ambities van Kinderstad als geheel (kinderopvang en onderwijs) zijn concreet en passend geformuleerd in de zogenoemde vier strategische pijlers Kinderstad:

1. Samen voor de kinderen
2. Samen met partners
3. Samen organiseren
4. Samen ontwikkelen

Deze pijlers zijn vervolgens uitgewerkt in ambitiekaarten. Het bestuur en directies van de scholen geven aan dat zij een absolute meerwaarde zien in het ontwikkelen en gebruiken van ambitiekaarten. De ambitiekaarten geven richting en kaders en zorgen dat afspraken worden geborgd. Op dit moment wordt in gezamenlijkheid de ambitiekaart 'onderwijs-kinderopvang' geschreven, zodat duidelijk vastligt wat het doel en opbrengst van deze samenwerking is.

De uitgesproken visie van Kinderstad is vanuit de hpo (hoog presterende organisatie)-visie in vier deelgebieden van een visiekwadrant Onderwijs en een visiekwadrant Kinderopvang beschreven.

Uit de gesprekken met medewerkers op de scholen, kwaliteitscoördinatoren, directeuren, leden gmr (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) en rvt (raad van toezicht) komt naar voren dat de heldere visie en pijlers van Kinderstad belangrijke ankers zijn voor het handelen. Iedereen spreekt dezelfde taal. De gezamenlijke ontwikkeling en gedragenheid van de visie vinden we een sterk punt binnen het bestuur. Binnen deze structuur is er voldoende ruimte voor eigenheid van de scholen, maar wel binnen een normatief kader en volgens de afgesproken ambities.

Kwaliteitsbewaking vanuit data en gesprekken

Het koersplan is concreet en passend vertaald naar ambities, doelen en daarmee samenhangend beleid. Vervolgens is dit beleid weer vertaald naar school- en jaarplannen. Op deze manier is een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat het bestuur in staat stelt minimaal de basiskwaliteit te waarborgen en voortdurend te streven naar een nog betere kwaliteit van onderwijs. Hiervoor is zowel op het niveau van het bestuur als de scholen een cyclus ingericht, waarvan we horen en zien dat deze goed werkt.

Goed werkend stelsel van kwaliteitszorg

Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat cyclisch, systematisch en planmatig is. De scholen en het bestuur werken met een kwaliteitsaanpak waarin de basis van de aanpak het systeem van werken met Koersplannen (strategisch), ambitiekaarten (tactisch) en kwaliteitskaarten (operationeel) is.

Het bestuur stuurt data-geïnformeerd. Deze informatie wordt verzameld in het zogenaamde dashboard.

Het bestuur voert twee keer per jaar monitorgesprekken met de directeuren van de scholen. In dit gesprek worden verschillende kwaliteitsonderdelen besproken zoals trendanalyses, successen en opbrengsten en ontwikkeling van een hpo (hoog presterende organisatie). Er is een overlegstructuur ingericht op verschillende niveaus van bestuur, stafbureau en directeuren. Daarnaast zijn er platforms ingericht, zowel bovenschools als op schoolniveau, voor de directeuren, kwaliteitscoördinatoren (kc) en leraren. Het kc-platform heeft een eigen ontwikkelscan ontworpen waarmee kennis wordt uitgewisseld. Op schoolniveau werken de medewerkers samen in leerteams.

Ontwikkeling naar hoog presterende organisatie met hoog presterende scholen

Het bestuur heeft zich via een meerjarentraject gericht op het ontwikkelen naar een hoog presterende organisatie met hoog presterende scholen (hierna hps). Dit traject is belangrijk geweest voor het verbeteren van de resultaten en daarbij het stellen van hoge verwachtingen, geven zowel bestuur als directeuren aan. Vanuit dit traject is er met name aandacht geweest voor de basisvaardigheden taal en rekenen. In dit hpo-traject speelt persoonlijk leiderschap een belangrijke rol. In de hele organisatie wordt daar structureel aan gewerkt. Hierin zien we ook de werkwaarden van Kinderstad terug: 'Groei, samen en kwaliteit'.

Een hoog presterende organisatie betekent houvast maar ook keuzes durven maken. Op een hoog presterende school ligt eigenaarschap bij leraren en onderwijsondersteuners en vraagt dit om gericht werken aan doelen en resultaten. Hierin is er sprake van hoge verwachtingen, staat de leraar centraal, is er sprake van een professionele cultuur en focus op de basisvaardigheden Dit doet Kinderstad data-geïnformeerd.

Niet alle scholen konden of wilden de afgelopen jaren in hetzelfde tempo mee in het traject. Het bestuur geeft aan dat op dit moment hpo op een enkele school nog niet goed doorleefd is. Dit vraagt extra aandacht, het is belangrijk dat deze scholen de aansluiting behouden.

Begroting

De meerjarenbegroting wordt in zijn geheel goedgekeurd. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat de meerjarenbegroting alleen wordt goedgekeurd voor het opvolgend jaar. De overige jaren - die in de meerjarenbegroting zijn opgenomen - worden expliciet onthouden van goedkeuring. Daarentegen wordt in de definitieve jaarstukken de volledige meerjarenbegroting zonder enig voorbehoud opgenomen en onderschreven. Deze definitieve jaarstukken zijn vervolgens ondertekend door het bestuur en de raad van toezicht.

Uit het onderzoek is ons uit niets gebleken dat de wijze van het bepalen van de meerjarenbegroting voor de overige jaren anders of kwalitatief minder zou zijn, dan de wijze waarop het eerstvolgende jaar is bepaald. Dit staat het goedkeuren van de overige jaren - zoals opgenomen in de meerjarenbegroting - evenmin in de weg. We stimuleren het bestuur en de raad van toezicht om de meerjarenbegroting zonder enig voorbehoud ten aanzien van de hierin opgenomen jaren van een oordeel te voorzien.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

We beoordelen de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2) als Voldoende met een herstelopdracht omdat het bestuur niet voldoet aan de wettelijke burgerschapsopdracht. Afgezien van de burgerschapsopdracht voldoet het bestuur aan de basiskwaliteit omdat het bestuur met periodieke gesprekken en instrumenten zicht houdt op de kwaliteit. Daarnaast bevordert het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en stuurt het indien nodig tussentijds bij.

Effectieve uitvoering van visie en doelen

Alle betrokkenen bij Kinderstad leveren vanuit hun eigen rol een bijdrage aan het realiseren van kwalitatief goed onderwijs. Kinderstad hanteert een normatief kader met hoge normeringen, dat uitstijgt boven het basisniveau. Goed is de standaard, uitstekend de ambitie.

Kinderstad werkt planmatig en cyclisch op bestuurs- en schoolniveau aan de kwaliteit van het onderwijs, waarbij het uitgaat van hoge en positieve verwachtingen.

De uitvoering van de kwaliteitscyclus

Het bestuur verzamelt op systematische wijze informatie over de onderwijskwaliteit. De cyclus is ingericht aan de hand van een kwaliteitskalender die de planning van analyses en schoolgesprekken aangeeft. Het bestuur vergaart op verschillende manieren informatie over de kwaliteit van de scholen. Voorbeelden hiervan zijn de geplande monitorgesprekken met de directeuren, de data over resultaten, tevredenheid en sociale veiligheid. Het bestuur monitort en stuurt hiermee op de basisvaardigheden, weet waar scholen staan en stuurt zo nodig bij.

Het bestuur zet sterk in op onderlinge samenwerking en leren van en met elkaar. Zo wordt in de DLK's (directeuren-leerkring) één keer per twee weken besproken hoe het ervoor staat op de betrokken scholen en waar hulp of begeleiding nodig is. Als er signalen zijn dat er iets aan de hand is op een school of wanneer de opbrengsten niet volgens verwachting zijn, wil het bestuur hiervan op de hoogte worden gesteld. De DLK's hebben de verantwoordelijkheid tijdig te signaleren, elkaar te helpen om te verbeteren en bij het bestuur te melden als extra maatregelen nodig zijn. Het bestuur gaat dan in gesprek met de schoolleiding om een plan van aanpak op te stellen ter verbetering.

Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen, maar geeft zelf aan dat ze het afgelopen jaar bij enkele scholen niet op tijd of adequaat op de risico's heeft geanticipeerd. Op deze scholen bleek de onderwijskwaliteit onvoldoende. Hier wordt nu scherper op ingezet door vooral eerder en dieper in gesprek te gaan met de schoolleiding van scholen waar twijfel is rond de onderwijskwaliteit en opbrengsten. Met een gericht verbeterplan en interventies kunnen bestuur en de school samen de kwaliteit zo snel mogelijk weer verhogen en waarborgen.

De directeuren vertellen ons dat ze hiervan hebben geleerd en voortaan eerder en kritischer elkaar zullen bevragen in een DLK.

Sterke kwaliteitscultuur voelbaar in de organisatie

Het bestuur van Kinderstad zorgt voor een goede kwaliteitscultuur. Het benadrukt de waarde van samenwerken, leren van en met elkaar en verbeteren op alle niveaus in de organisatie. Hiermee stimuleert het bestuur groei in de basiskwaliteit en het realiseren van ambities. Er wordt samengewerkt in verschillende overlegorganen, waaronder bijvoorbeeld een directeuren-leerkring en het kwaliteitscoördinatoren-platform, die allemaal werken met kwaliteitskaarten. Vanuit deze overlegorganen sluit er van iedere 'laag' één medewerker aan bij het volgende overlegorgaan. Op deze manier ontstaat een samenspel van uitwisseling van kennis, die zorgt voor duurzame ontwikkeling van onderwijs op de lange termijn.

Er is aandacht voor een kritische blik en elkaar kritisch bevragen in deze overlegorganen.

Taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk

Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk afgebakend, zowel tussen het College van Bestuur, de interne toezichthouder en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad als tussen het College van Bestuur, de manager Onderwijs, de directeuren, kwaliteitscoördinatoren, begeleiders passend onderwijs, leraren, leraarondersteuners en onderwijsassistenten. Vanuit de eigen rol levert iedereen een bijdrage aan het bereiken van de gezamenlijke doelen. De verschillende gesprekspartners zien de samenwerking met het bestuur als open, constructief en vanuit vertrouwen. Zij geven aan dat het bestuur zichtbaar is en aanwezig als dat nodig is. Dit wordt zeer gewaardeerd, zo vertellen zij ons.

Het bestuur biedt een breed aanbod voor professionalisering van nieuwe medewerkers. Alle nieuwe medewerkers krijgen een hpo-basistraining als onderdeel van het programma verplichte scholing. Op deze manier krijgen nieuwe medewerkers de eerste anderhalf jaar na hun start de nodige kennis en vaardigheden waarbij zij zich continu kunnen ontwikkelen ter verbetering van de onderwijskwaliteit.

Het bestuur zet ook sterk in op de professionele ontwikkeling van nieuwe directeuren, door middel van een strak 'onboarding' programma. Voor alle medewerkers is er tenslotte de Kinderstad Academie.

Effecten en resultaten van intern toezicht

In de gesprekken met de diverse geledingen in de organisatie zien we dat de raad van toezicht (rvt) en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr) hun rol serieus nemen en daarin gefaciliteerd worden. De rvt informeert zich onafhankelijk van het bestuur, onder andere door schoolbezoeken af te leggen. Daarnaast voert de rvt twee keer per jaar een gesprek met de gmr over de organisatie, de onderwijskwaliteit en de mogelijkheden tot verdere verbetering. Zowel de rvt als de gmr spreekt regelmatig met het bestuur. Hiermee zorgen zij voor een stevige driehoek die gezamenlijk de onderwijskwaliteit waarborgt.

Het intern toezicht geeft onafhankelijk en deugdelijk invulling aan zijn taak en wordt daarin gefaciliteerd door het bestuur. De rvt heeft vanuit zijn toezichtvisie een eigen toezichtkader opgesteld. De rvt werkt in drie commissies, aansluitend bij de eigen expertise. De commissie onderwijs is recent opgericht en nog in ontwikkeling. We zien dat de inhoud van het overleg van de onderwijscommissie nog ruimte biedt voor de rvt-leden van deze commissie om inhoudelijk hun kennis uit te breiden en te verstevigen.

De gmr heeft zowel een personeels- als een oudergeleding maar wordt niet vanuit alle scholen vertegenwoordigd. We horen dat de scholen die niet vertegenwoordigd zijn ook niet altijd actief worden bevraagd of altijd de notulen ontvangen. We stimuleren de gmr om ervoor te zorgen dat alle scholen zo goed mogelijk geraadpleegd en geïnformeerd worden. Intussen is een traject ingezet op weg naar een gezamenlijke gmr van kinderopvang en onderwijs. Dit vraagt nog de nodige tijd en ontwikkeling.

Burgerschap is in ontwikkeling

In april 2024 is er met input van de directeuren een beleidsnotitie burgerschap ontwikkeld met uitgangspunten voor burgerschapsonderwijs voor alle Kinderstad-scholen. Op basis hiervan hebben alle scholen hun eigen burgerschapsplan opgesteld. Tijdens de verificatie-activiteiten horen en zien we dat de scholen in verschillende fasen van ontwikkeling zijn ten aanzien van het curriculum voor burgerschap. Waar (een deel van) de scholen nog concreter over na moeten denken, is welke doelen de school wil bereiken met de eigen leerlingenpopulatie. Dit zal verschillen per locatie. De beleidsnotitie van Kinderstad kan dienen als uitgangspunt, waar de scholen op voort kunnen borduren. Het bestuur moet vervolgens met de scholen afspraken maken wanneer het curriculum gereed is en vervolgens toetsen of dit voldoet aan wet- en regelgeving. Wij geven het bestuur hiervoor een herstelopdracht (art. 8, derde lid WPO). We vertrouwen erop dat het bestuur op alle scholen doelgericht, samenhangend en herkenbaar onderwijs in burgerschap en sociale cohesie realiseert.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

We beoordelen de standaard Evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3) als Voldoende. Het bestuur legt voldoende verantwoording af aan de verschillende betrokkenen en voert actief de dialoog met de verschillende geledingen binnen en buiten de organisatie. Wel geven we het bestuur een herstelopdracht voor de verantwoording in het jaarverslag van Kinderstad.

Systematisch evalueren is een onderdeel van kwaliteitszorg

Het bestuur evalueert systematisch de resultaten van de scholen. Deze evaluatie gebeurt door middel van monitorgesprekken.

De monitorgesprekken op onderwijskundige resultaten worden met KCLK (kwaliteitscoördinatoren-leerkring) en DLK (directeuren-leerkring) gevoerd door de manager onderwijs. De monitoring van brede resultaten DLK worden gevoerd door het bestuur. Daarnaast zijn er leerteams, leerkringen, zelfevaluaties, tevredenheidspeilingen en schoolbezoeken. De voortgang van de school op de afgesproken doelen wordt besproken. Ook over de schoolspecifieke ambities en doelen wordt verantwoording afgelegd. Het bestuur van Kinderstad gebruikt de evaluaties voor eventuele bijstellingen en/of verbeteringen.

Vanuit de verantwoordingsdocumenten van de scholen kunnen afspraken nog scherper worden opgesteld, zodat het bestuur nog gericht de kwaliteit kan evalueren en bijstellen als dat nodig is. De evaluaties kunnen meer gepland en meer gericht op het proces plaatsvinden.

Het nieuwe koersplan is tot stand gekomen op basis van evaluatie van het vorige plan en gesprekken met verschillende geledingen. Daarnaast heeft het bestuur onderzoek gedaan. Niet alleen naar de eigen organisatie maar ook naar de wereld eromheen. Het wil kunnen inspelen op ontwikkelingen die de maatschappij vraagt. Het bestuur laat hiermee zien dat er sprake is van een betekenisvolle evaluatie.

Verantwoording op alle lagen

Jaarlijks legt het bestuur verantwoording af over de voortgang van het beleid en de resultaten van de scholen. Dat doet het bestuur door middel van een jaarverslag.

Het bestuur legt aan de hand van periodeverslagen verantwoording af aan de raad van toezicht. Drie keer per jaar legt het bestuur met zo'n periodeverslag bestuurlijke verantwoording af aan de rvt over de voortgang op strategische thema's. De rvt-leden zijn kritisch reflectief op het handelen binnen de stichting en worden hierin gefaciliteerd en ondersteund door het bestuur.

De structuur van de organisatie is zo ingericht dat er op alle lagen sprake is van zowel horizontale als verticale verantwoording. Hiermee houden de verschillende geledingen elkaar scherp en zorgen zij voor borging van afspraken.

Ten slotte legt de stichting verantwoording af in de wettelijk vereiste documenten: jaarverslag, schoolplannen en schoolgidsen.

Bestuur voert actieve dialoog met belanghebbenden

Het bestuur voert een actieve dialoog met en haalt informatie op van leerlingen, personeel, ouders en het intern toezicht. De bestuurder en de manager Onderwijs zijn veel op de scholen aanwezig. Dit wordt gewaardeerd door de medewerkers, zo horen wij tijdens de verificatiegesprekken. Ook is er contact met andere besturen in de regio, kinderopvangorganisaties, de gemeenten waarin de scholen staan en samenwerkingsverband.

Expertise van begeleiders passend onderwijs

De begeleiders passend onderwijs (bpo) zijn zoekende naar hun plek in de organisatiestructuur. Vanuit hun expertise wensen zij een omslag van kindgerichte naar schoolgerichte aanpak. Wij raden Kinderstad aan om de bespreking hiervan en de inzet van de bpo'ers hoger op de agenda van het bestuur te zetten.

Passend onderwijs richting geven

Kinderstad houdt op verschillende manieren zicht op hoe de scholen invulling geven aan passend onderwijs, waaronder het percentage verwijzingen naar het speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs.

Het bestuur heeft een streefpercentage ingesteld voor het maximaal aantal tlv's (toelaatbaarheidsverklaringen).

Passend onderwijs heeft ook binnen het hpo gedachtengoed een plek. Concreet betekent dit dat scholen kinderen zoveel mogelijk 'in de bus' proberen te houden en met de rest van de groep laten meedoen. Van leraren vraagt dit meer flexibiliteit om zoveel mogelijk leerlingen een passend aanbod te bieden.

Inclusief onderwijs heeft nog meer kaders nodig

Om in de toekomst echt inclusief onderwijs te kunnen bieden, vraagt dat van leraren dat zij daarin voor een nog bredere groep leerlingen een passend aanbod kunnen bieden. Hoe Kinderstad daar gaat komen en welke stappen gezet moeten worden, is nog niet concreet gemaakt. Daarin is het bestuur deels ook afhankelijk van de koers van het samenwerkingsverband.

In de ontwikkeling van passend onderwijs richting inclusief onderwijs kunnen ook de bpo'ers een belangrijke rol vervullen. Momenteel zijn de bpo'ers en het bestuur aan het kijken welke plekken en rollen de bpo'ers kunnen innemen. Daarin geven we het bestuur mee dat het helpend kan zijn in de ontwikkeling richting inclusief onderwijs om de bpo'ers meer op breed schoolniveau in te zetten dan op casusniveau zoals dat tot nu toe veelal gebeurt.

Verantwoording middelen passend onderwijs kan beter

Het bestuur kan de inzet van de middelen voor passend onderwijs beter verantwoorden, ook de effecten ervan. Passend onderwijs voor iedere leerling die dat nodig heeft is een belangrijk uitgangspunt van het onderwijs, ook vanwege kansgelijkheid. Het bestuur geeft in de jaarverslaggeving in beperkte mate aan waaraan het geld dat hij van het samenwerkingsverband ontving is besteed of wat het effect hiervan is geweest op de leerlingen om wie het gaat. Wij vragen het bestuur om hier in de volgende jaarverslaggevingen meer aandacht aan te geven.

Verantwoording intern toezichthouder in het jaarverslag

Uit de verantwoording van de intern toezichthouder moet blijken op welke wijze deze toezicht heeft gehouden en tot welke resultaten dit heeft geleid. Wij verwachten van een intern toezichthouder betrokkenheid bij zowel het organisatorische beleid van het bestuur, de keuzes van het bestuur als de vertaling daarvan in het financieel beleid. Het is belangrijk dat belanghebbenden kunnen zien hoe de intern toezichthouder toezicht houdt en hoe hij het bestuur ondersteunt bij belangrijke keuzes.

Daarom is het verplicht dat de intern toezichthouder in de jaarverslaggeving verantwoording aflegt over zijn toezicht en de door hem bereikte resultaten. De intern toezichthouder doet weliswaar verslag van zijn werkzaamheden, maar hij doet dat te beperkt. Het bevat slechts een opsomming van besproken onderwerpen of van goedgekeurde documenten.

Uit de verantwoording hebben wij niet kunnen vaststellen welke resultaten de intern toezichthouder met zijn handelen heeft bereikt, hoe hij het bestuur ondersteunt, of adviseert over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek.

We geven we het bestuur een herstelopdracht voor de verantwoording van de intern toezichthouder in het jaarverslag van Kinderstad (art. 3f Rjo).

2.2. Afspraken en vervolgtoezicht

Stichting Kinderstad valt voor het vervolgtoezicht onder het reguliere toezicht van de inspectie. De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen. Voor de wettelijke tekortkomingen krijgt het bestuur herstelopdrachten die in onderstaand schema staan vermeld.

Wat is de tekortkoming?	Wat is de herstelopdracht?	Welk vervolgtoezicht houdt de inspectie?
Bestuur		
BKA2 De standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur beoordelen we als Voldoende, maar voor een deel van de standaard geven we een herstelopdracht. Het betreft het burgerschapsaanbod dat niet op alle scholen doelgericht, samenhangend en herkenbaar wordt vormgegeven (artikel 8, derde lid WPO).	Het bestuur stuurt op een doorgaande lijn in het burgerschapsonderwijs, op alle scholen. Het bestuur realiseert dit binnen een jaar.	Wij vertrouwen erop dat het bestuur de tekortkoming opheft. Bij het volgende vierjaarlijkse onderzoek bestuur en scholen onderzoeken wij of het bestuur aan de herstelopdracht heeft voldaan.
BKA3 De intern toezichthouder heeft in haar verantwoordingen te karig verslag gedaan over de uitvoering van zijn handelen en de resultaten daarvan. Art. 3f Rjo (Verantwoording intern toezichthouder)	Het bestuur zorgt ervoor dat de intern toezichthouder in de eerstvolgende jaarverslaggeving verantwoording aflegt over de uitvoering van zijn handelen en de resultaten daarvan.	Wij vertrouwen er op dat het bestuur dit herstelt in de eerstvolgende jaarverslaggeving.

De reden dat wij het herstel overlaten aan het bestuur is dat we constateren dat het bestuur op dit moment in staat is de kwaliteit van het onderwijs voldoende te waarborgen.

3. Reactie van het bestuur

Hieronder is de beleidsreactie van het bestuur opgenomen waarin is beschreven op welke wijze de bevindingen uit het onderzoek worden betrokken bij de verdere ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.

We kijken terug op een intensief en waardevol toezicht. De inspecteurs hebben onze organisatie onderzocht met een open en kritisch-opbouwende blik. We waarderen dat de inhoudelijke verbeterpunten serieus zijn opgepakt.

Samen met de kinderopvang werken we dagelijks aan onze ambitie: gelijke kansen voor ieder kind. Dat vraagt om uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang. We halen het beste uit kinderen en geven hen de kennis en vaardigheden om vol vertrouwen door te stromen naar het voortgezet onderwijs.

We herkennen ons in de uitkomsten van het onderzoek. Het bevestigt dat onze koers de juiste is. Met onze HPO-aanpak streven we naar meer dan basiskwaliteit, met ambitieuze doelen, een breed gedragen visie en solide financieel beheer. Dit levert aantoonbaar goede resultaten op, waar Kinderstad trots op is.

Reflectie op ons handelen is stevig verankerd in onze organisatie. Externe perspectieven helpen ons daarbij. We onderschrijven de benoemde aandachtspunten en pakken deze gericht op. Zo gaan we adequate reageren op risico's en sturen we hier vanuit het bestuur sterker op. Onze HPO-koers moet steviger geborgd worden, met een gezamenlijke taal, heldere verwachtingen en doorlopende professionalisering.

De herstellopdracht voor burgerschap is opgepakt. Ook benutten we de expertise van Begeleiders Passend Onderwijs effectiever voor de realisatie van de landelijke opdracht inclusiever onderwijs. In het jaarverslag beschrijven we beter hoe de interne toezichthouder verantwoording aflegt.

Reactie Raad van Toezicht op aanbevelingen begroting

De Raad van Toezicht van Kinderstad heeft kennisgenomen van het concept van het vierjaarlijks onderzoek naar het bestuur. In dit rapport, onder hoofdstuk *Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur*, paragraaf 2.1 *Besturing, kwaliteitszorg en ambitie*, subkop *Begroting*, doet de Inspectie enkele observaties en aanbevelingen met betrekking tot de goedkeuring van de meerjarenbegroting.

De Raad van Toezicht waardeert de constatering van de Inspectie dat de meerjarenbegroting inhoudelijk volledig en kwalitatief zorgvuldig tot stand komt, en neemt de stimulans om de gehele meerjarenbegroting goed te keuren met belangstelling ter harte.

Tegelijkertijd wil de Raad van Toezicht benadrukken dat Kinderstad opereert in een context die wordt gekenmerkt door voortdurende maatschappelijke en economische veranderingen, een instabiele (inter)nationale politieke situatie en een gespannen arbeidsmarkt. Deze omstandigheden brengen onzekerheden met zich mee die van invloed kunnen zijn op toekomstige financiële en organisatorische kaders.

Vanuit onze toezichthoudende verantwoordelijkheid kiezen wij er daarom bewust voor om de meerjarenbegroting als richtinggevend kader vast te stellen en te onderschrijven, maar de formele goedkeuring uitsluitend te verlenen aan de jaarbegroting. Op deze wijze behouden wij de noodzakelijke flexibiliteit om jaarlijks, op basis van actuele inzichten en ontwikkelingen, een weloverwogen oordeel te vormen.

De Raad van Toezicht blijft het belang onderschrijven van een meerjarenperspectief als instrument voor strategische sturing en zal in samenspraak met het bestuur blijven bezien hoe dit proces verder versterkt kan worden.

Dank voor het waardevolle en zorgvuldige inspectietoezicht.

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

