



## **Visitatierapportage**

**XXX**

**25 april 2017**

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Algemeen .....	5
3. Bestuurlijke opgave .....	5
4. Bestuurlijke taak.....	6
5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering .....	7
6. Sturing en governance .....	8
7. Aanbevelingen.....	8
Bijlage Bezoekprogramma .....	10

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie die stichting XXX bezocht heeft voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakte onderdeel uit van het ontwikkelingstraject van de PO-Raad om te komen tot een bestuurlijk visitatiestelsel.

### Bestuursgegevens

- naam: XXX
- bevoegd gezag nummer: xxx
- adres: XXX
- postcode en plaats: XXX

### Visitatiecommissie

- voorzitter: Paul Rullmann
- lid 1: Rinus Voet
- lid 2: Matthijs Wesseloo
- lid 3: Niek Barendregt
- secretaris: Trees Graas

### Context

In het primair onderwijs is de afgelopen jaren hard gewerkt aan de professionalisering van het bestuur. In 2010 is de Code Goed Bestuur vastgesteld door de leden van de PO-Raad, als leidraad voor het bestuurlijk handelen in het primair onderwijs. Versterking van de sector en zelfregulering zijn belangrijke doelen van deze code. In 2013 heeft de Commissie Meurs geadviseerd om de bestuurlijke kwaliteit verder te stimuleren door middel van bestuurlijke visitaties. De PO-Raad zou hierbij een aanjagende en faciliterende rol moeten vervullen.

Tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV) van 11 juni 2015 zijn de leden van PO-Raad akkoord gegaan met voorstellen voor de ontwikkeling voor een bestuurlijk visitatiestelsel. Dit visitatiestelsel moet zich richten op bestuurlijk handelen in brede zin. Verder moet het stelsel gericht zijn op ontwikkeling van de sector en zich in de eerste plaats richten op de ontwikkeling van schoolbesturen.

Inmiddels is de volgende stap gezet en heeft de PO-Raad een visitatiekader ontwikkeld. Dit kader bevat een inhoudelijke uitwerking bestaande uit vier hoofddomeinen. Elk domein is uitgewerkt in vragen die als basis dienen om de bestuurlijke stand van zaken op het betreffende domein in beeld te brengen. Daarnaast bevat het visitatiekader een procesmatige uitwerking waarin richtlijnen zijn opgenomen voor de voorbereiding en uitvoering van de visitaties.

### Werkwijze

De inhoudelijke uitwerking van het visitatiekader speelt een belangrijke rol bij de visitaties. In het kader staan vier hoofddomeinen centraal:

1. **Bestuurlijke opgave:** wat zijn de strategische uitdagingen in en rond de organisatie, welke keuzes maakt het bestuur daarin (en wie is daarbij betrokken) en waar moet het bestuur de organisatie vervolgens naartoe brengen gezien de gemaakte strategische keuzes? De bestuurlijke opgave is sterk context gebonden en dus voor ieder bestuur anders.
2. **Bestuurlijke taak:** het uitvoeren van de bestuurlijke taak is voor ieder bestuur aan de orde en daarmee niet contextgebonden. Het gaat onder meer om het waarborgen van de

onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie en het onderhouden van een stevige verbinding met stakeholders.

3. **Bestuurlijk vermogen en professionalisering:** het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties, vaardigheden en houding van het bestuur die nodig zijn om de bestuurlijke opgave te realiseren en de bestuurlijke taak optimaal uit te voeren. Via een professionaliseringsagenda werkt het bestuur aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.
4. **Sturing en governance:** het betreft hier bestuurlijke vraagstukken die te maken hebben met de scheiding tussen bestuur en toezicht, met de rol van het medezeggenschapsorgaan en met het voeren van een horizontale dialoog.

Het bestuur heeft een zelfevaluatie-rapportage geschreven waarin zij per domein de stand van zaken beschrijft aan de hand van de vragen uit het inhoudelijk kader. Op basis van de eigen ambities en de uitkomsten van de zelfevaluatie heeft het bestuur maximaal vijf onderwerpen geformuleerd ter discussie tijdens het visitatiebezoek. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie-rapportage en de andere vooraf ontvangen documenten per domein ook een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld die voor verheldering/aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Als gevolg hiervan komen in voorliggende visitatierapportage niet alle vragen uit het inhoudelijk kader expliciet en uitputtend aan bod, maar wordt er ingezoomd op een aantal voor het bestuur en de visitatiecommissie relevante onderwerpen.

Het visitatiebezoek vond plaats op één dag. Tijdens deze dag heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van de volgende geledingen:

- bestuur;
- schoolleiders;
- gemeenschappelijk medezeggenschapsraad;
- intern toezichtsorgaan;
- ondersteunende staf.

### **Opbouw rapport**

In deze visitatierapportage bespreekt de visitatiecommissie haar bevindingen, eerst algemeen en daarna voor de vier hoofddomeinen. Het visitatierapport sluit af met enkele aanbevelingen.

Nadat de concept-rapportage is opgesteld door de secretaris, is deze eerst door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. De concept-rapportage is vervolgens voorgelegd aan het gevisiteerde bestuur. Deze 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 geleverd.

## **2. Algemeen**

XXX onderwijs aan ongeveer 2600 leerlingen op dertien basisscholen in XXX.

De visitatiecommissie werd op 30 maart 2017 ontvangen in het bestuurskantoor aan de XXX. Uit de vooraf toegestuurde stukken – die een gestructureerd, compact en helder beeld geven van de organisatie – kreeg de commissie een positieve indruk van de stichting. XXX is een financieel gezonde organisatie die de risico's goed in beeld heeft. De stichting behaalt goede resultaten.

De positieve indruk uit de stukken werd bevestigd tijdens de gesprekken met de verschillende geledingen: deze vonden plaats in een open en prettige sfeer. De heldere stukken met duidelijk omschreven ontwikkelpunten gaven voldoende aanknopingspunten voor inhoudelijke gesprekken tijdens het bezoek. De commissie heeft kennisgemaakt met een harmonische organisatie. Mensen zijn trots om voor XXX te werken en er is veel vertrouwen in de bestuurder. Het valt de commissie wel op dat de toon van de beleidsstukken vrij zakelijk is. Het zou recht doen aan de stichting als er meer ruimte is voor de 'zachte kant', het verdiepende verhaal achter de richting die is ingeslagen en de keuzes die zijn gemaakt.

Met instemming heeft de commissie kennisgenomen van de totstandkoming van de zelfevaluatie. Het is in concept besproken met de HR-functionaris en vervolgens in een werkgroep bestaande uit 2 leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en 2 directeuren. De laatste versie is besproken met de financieel medewerker en ter kennisname aan de Raad van Toezicht (RvT) gestuurd. Desgevraagd lieten de betrokkenen tijdens het bezoek weten zich te herkennen in de thema's die worden aangeroerd in de kritische reflectie.

De commissie vindt het missiestatement van XXX – betrouwbaar in dynamisch onderwijs, waardengedreven onderwijs en verbinding met de samenleving – onnodig ingewikkeld en daardoor lastig te begrijpen. De laatstgenoemde elementen maken ook onderdeel uit van de bouwstenen in het strategisch meerjarenplan en zijn daar wat de commissie betreft beter op hun plaats. De commissie adviseert de stichting om haar profiel naar buiten toe pakkend en kernachtig te verwoorden.

### **3. Bestuurlijke opgave**

De bestuurlijke opgave van XXX is vastgelegd in een strategisch meerjarenplan. XXX heeft een haar toekomstvisie uitgewerkt in vijf bouwstenen: 1. Waardengedreven onderwijs, 2. Verbinding met de gemeenschap, 3. Vakmanschap: de leraar doet ertoe!, 4. 21<sup>e</sup>-eeuwse educatie en 5. Effectief Leiderschap. Het panel heeft waardering voor de heldere wijze waarop de stichting haar strategische doelen voor de komende jaren heeft ondergebracht in bouwstenen. De strategische doelen zijn bovendien uitgewerkt in een roadmap, die als leidraad dient voor het gesprek tussen bestuurder, directeuren en schoolteams over de ontwikkeling op zowel stichtings- als schoolniveau.

De commissie heeft veel waardering voor het onderscheid dat in de roadmap gemaakt wordt in vier ontwikkelfasen en voor de doelstelling van een onderlinge dialoog over voortgang en ontwikkeling. De commissie stelt vast dat veel van de ontwikkelpunten die in de zelfevaluatie genoemd worden, betrekking hebben op de kwaliteit van de dialoog: zowel tussen scholen en bestuurder, tussen bestuurder en Raad van Toezicht als tussen de scholen onderling. De commissie kan zich voorstellen dat het niet eenvoudig is om aan de hand van de roadmap – die gekenmerkt wordt door een hoog abstractieniveau - het inhoudelijke gesprek te voeren. Ze vindt

het positief dat de stichting hier veel aandacht voor heeft, en dit ook als belangrijk ontwikkelpunt heeft gedefinieerd.

De zelfevaluatie vermeldt dat scholen veel ruimte hebben om eigen keuzes te maken in de uitwerking van de verschillende doelen. Hiermee wil de stichting recht doen aan de eigenheid en specifieke context van de afzonderlijke XXX-scholen. De commissie vindt dat de stichting er in haar strategische beleidsplan in geslaagd is een heldere richting te omschrijven, maar dat ze weinig precies is in de te bereiken resultaten. Ook directeuren bevestigden tijdens het bezoek het belang van een goede verbinding van de doelen met de werkvloer en zien ruimte voor verbetering op dit punt.

Hoewel bij de voorbereiding op het strategisch meerjarenplan zowel interne als externe stakeholders zijn betrokken, en de bouwstenen bijvoorbeeld besproken zijn met de schoolteams in zogenaamde 'white paper' sessies, maakt de commissie uit de gesprekken op dat deze bouwstenen niet vanzelfsprekend bekend zijn. Een meer concrete uitwerking in stappen en doelen met een duidelijke verbinding naar de werkvloer zou dit kunnen verbeteren.

#### **4. Bestuurlijke taak**

Aan de doelen uit het strategisch meerjarenplan wordt gewerkt in werkgroepen bestaande uit stafmedewerkers, directeuren en leerkrachten. De bestuurder voert overleg met de stafmedewerkers en de voorzitters van werkgroepen over de voortgang. De doelen uit het strategisch meerjarenplan zijn vertaald in de jaarplannen van de individuele scholen. Door het instellen van de werkgroepen zijn er meer mensen betrokken bij de beleidsontwikkeling. Daarmee wordt het beleid breed gedragen.

De commissie is positief over de werkgroepen en de zorgvuldige wijze waarop taken verdeeld zijn. Ze stelt echter ook vast dat de werkgroepen nog niet met elkaar verbonden zijn en ziet ruimte om meer van elkaar te leren op de belangrijke thema's. De commissie adviseert de bestuurder om de verticale én horizontale dialoog te stimuleren en mensen meer in elkaars keuken te laten kijken. De werkgroepen houden zich bezig met onderdelen van de bouwstenen uit het strategisch jaarplan zonder dat ze echt van elkaar weten wie wat doet.

Wat betreft de roadmap adviseert de commissie om meer regie te voeren en de doelen uit te werken in concrete processtappen. Enige variëteit in de vertaling ervan in de scholen is begrijpelijk en te verdedigen. Het is echter wel van belang scherp te zijn op de grenzen: wat is wel en niet acceptabel, wat is de standaard, en wat vrij en flexibel? De vrijheden die de scholen wordt geboden, worden op eigen wijze benut, en dat kan tot ingewikkelde situaties leiden als de grenzen niet duidelijk zijn afgebakend. De commissie adviseert daarom om vooraf duidelijk te definiëren wanneer je tevreden bent, heldere taken te formuleren en te zorgen dat deze op alle scholen worden opgepakt.

De zelfevaluatie vermeldt dat in 2016 de jaarlijkse opbrengstgesprekken met de scholen zijn gewijzigd in gesprekken over onderwijskwaliteit. Door deze nieuwe invulling kwam de onderwijsontwikkeling op de scholen beter uit de verf. Tijdens het bezoek werd duidelijk dat ook de recent aangestelde onderwijskundige medewerker aanschuift bij deze gesprekken. De commissie heeft waardering voor deze bredere invulling van de opbrengstgesprekken en

adviseert om dit aan te grijpen om de koppeling tussen opbrengsten en leerkrachtenontwikkeling te verbeteren.

## **5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering**

XXX beschikt over een stafbureau met expertise op de relevante beleidsterreinen HRM, financiën en onderwijs en kwaliteit. De bestuurder neemt deel aan studiebijeenkomsten en (leer)netwerken. Voor de medewerkers wordt jaarlijks een professionaliseringsaanbod vastgesteld, op basis van de scholingsbehoefte. Daarnaast wordt er veel 'informeel geleerd', in de bovenschoolse en schoolse werkgroepen waarin thema's worden uitgediept aan de hand van literatuur en onderlinge discussie.

XXX is vorig jaar overgegaan van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur. De commissie heeft vastgesteld dat dit zorgvuldig is voorbereid, en dat zowel interne stakeholders (directeuren, stafleden en leden van de GMR) als collega-bestuurders betrokken zijn bij dit proces. Hierdoor is er veel draagvlak en waardering voor de nieuwe inrichting van de bovenschoolse organisatie en de wijze waarop de bestuurder invulling geeft aan zijn nieuwe rol. Tijdens het bezoek werd bovendien duidelijk dat de openheid van de bestuurder hierbij van grote waarde is gebleken: het wordt zeer gewaardeerd dat hij open is over de zoektocht naar zijn nieuwe rol. De commissie stelt vast dat het voorleven, een belangrijk uitgangspunt van het handelen van de bestuurder, ook echt als zodanig wordt ervaren in de organisatie.

In 2016 heeft het bestuur door een extern bureau onderzoek laten uitvoeren naar de bovenschoolse structuur. Eén van de aandachtspunten die uit dit onderzoek voortvloeiden was dat het bestuur op alle plekken aanwezig is. Naar aanleiding hiervan is gekozen om meer ruimte te geven aan gedeeld leiderschap. Door de ontwikkeling naar gedeeld leiderschap, hebben de directeuren nu een nadrukkelijke rol in de beleidsontwikkeling. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in het directeurenoverleg, dat sinds een aantal maanden een participerende overlegstructuur heeft gekregen. Directeuren bevestigden tijdens het bezoek dat dit goed uit de verf komt. Er wordt meer inbreng van hen verwacht in de beleidsvorming, en er is meer dan voorheen sprake van uitwisseling en samenspel in plaats van uitsluitend kennisoverdracht. De commissie waardeert het dat er veel aandacht is voor onderwijsinhoudelijke zaken in het nieuwe directeurenoverleg. Ook voor de Raad van Toezicht is de overgang naar gespreid leiderschap merkbaar: de bestuurder neemt nu vaak een directeur mee naar de vergaderingen van de Raad. Bijkomend voordeel is dat hierdoor de raadsleden meer voeling krijgen met de praktijk van de scholen.

De commissie is positief over de gekozen route naar gespreid leiderschap en heeft vastgesteld dat het zijn vruchten begint af te werpen in de organisatie. Het is duidelijk dat de kwaliteit die in de stichting zit beter tot zijn recht komt, medewerkers worden gestimuleerd om hun bijdrage aan de organisatie opnieuw tegen het licht te houden en nemen meer regie. De staf voelt zich volwaardig sparringpartner van zowel de bestuurder als de directeuren. De bestuurder heeft oog voor de diversiteit in zijn organisatie en kan hierop sturen.

De commissie adviseert de bestuurder om nog concreter invulling te geven aan het gedeeld leiderschap en daarmee meer controle te houden over het proces van spreiden van bevoegdheden en verantwoordelijkheden over de scholen. Er is een nieuwe dynamiek ontstaan tussen bestuurder, staf, directeuren en de Raad van Toezicht, en het is zaak de balans goed te

bewaken. Er is een beweging in gang gezet, waarvan het einde niet geheel is te voorspellen. De commissie heeft - met de Raad van Toezicht - vertrouwen in de organisatie, maar adviseert concreter te doordenken waartoe de werkwijze moet leiden en wat daarvan de opbrengsten en de grenzen zijn.

Tijdens het bezoek werd duidelijk dat de bestuurder streeft naar een meer ontwikkelingsgerichte werkwijze. Dit past bij de overgang van een bekrachtigende naar een bestendige bestuursstijl. Directeuren bevestigden dat zij dit merken in de organisatie. Voorheen was alles erg blauw geregeld, vastgelegd en beschreven. Dat wordt door de directeuren soms als prettig ervaren, maar kan ook een beetje benauwend werken. De bestuurder geeft duidelijk meer ruimte aan de medewerkers. De balans tussen sturen en ruimte geven is een terugkerend thema tijdens het bezoek. De commissie vindt het positief dat dit thema breed herkend wordt door de diverse geledingen en dat het voortdurend onderwerp van gesprek is.

De commissie adviseert de bestuurder met het oog op zijn eigen ontwikkeling meer kritisch vermogen om zich heen te organiseren, en meer scherpte te brengen in de creatieve discussie.

## **6. Sturing en governance**

Uit de gesprekken en de documentatie heeft de commissie een duidelijk beeld gekregen van de bestuurder, die door de diverse geledingen wordt getypeerd als een beetje technocratisch maar professioneel genoeg voor de menselijke kant. Er is veel waardering voor de bestuurder die zich steeds meer richt op zijn bestuurlijke taak en zich minder met de uitvoering bezighoudt.

De Raad van Toezicht bestaat uit autonome denkers met relevante (onderwijskundige) kennis op een hoog niveau. De commissie heeft uit de gesprekken tijdens het bezoek opgemaakt dat zowel Raad als bestuurder behoefte hebben aan een stevige inhoudelijke dialoog over onderwijskwaliteit. De Raad wil meer als klankbord fungeren en inspireren. De bestuurder vindt, ondanks de kritische vragen die hij uit de Raad krijgt, het effect op de organisatie en op zijn bestuurlijk handelen nog beneden verwachting. De commissie heeft uit de gesprekken de indruk gekregen dat men te voorzichtig opereert: de Raad is te bang dat ze op de stoel van de bestuurder gaat zitten en de bestuurder kan duidelijker zijn in zijn verwachtingen ten aanzien van de communicatie. De commissie adviseert om ruimte te maken voor coaching op de verhouding bestuurder en Raad en externe deskundigheid in te schakelen om op de nieuwe rollen te adviseren.

## **7. Aanbevelingen**

- Formuleer een pakkend en kernachtig profiel waarmee je je onderscheidt van andere stichtingen. Dit is zowel goed voor de interne discussie als voor de externe werving.
- Werk de roadmap uit in concrete processtappen en houd regie op de uitvoering. Definieer de grenzen: wat is wel en niet acceptabel, wat is de standaard en wat is vrij en flexibel (waar zit de ruimte?).
- Zoek als bestuurder de dialoog met de Raad van Toezicht, er is voldoende vertrouwen voor een stevig gesprek. Schakel externe deskundigheid in om te adviseren op de nieuwe rollen.



- Stimuleer de verticale en horizontale dialoog binnen de organisatie. Leer van elkaar op de belangrijke thema's.
- Organiseer als bestuurder meer kritisch vermogen om je heen. Het mag wel wat meer schuren.
- Draag zorg voor een goede informatiedoorloop. Met een krachtige Raad enerzijds en zelfstandiger directeuren anderzijds is het van belang zicht te houden op de doorvertaling van de uitgangspunten in de organisatie. Het kan de organisatie de gewenste dynamiek brengen en voorkomen dat de bestuurder buffer wordt tussen Raad en directeuren.

**Bijlage Programma visitatiebezoek**

09.00 uur	Aankomst visitatiecommissie
09.00 – 10.00 uur	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10.00 – 11.00 uur	Gesprek met bestuurder
11.00 – 12.00 uur	Gesprek met vertegenwoordiging schoolleiders
12.00 – 12.45 uur	Lunchpauze
12.45 – 13.30 uur	Gesprek met (vertegenwoordiging) bestuursstaf
13.30 – 14.30 uur	Gesprek met (vertegenwoordiging) gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan
14.30 – 15.30 uur	Gesprek met (vertegenwoordiging) Raad van Toezicht
15.30 – 17.00 uur	Intern overleg commissie, formuleren conclusies en oordelen
17.00 – 17.30 uur	Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie.

**Bijlage Bestuurlijke reactie op de visitatierapportage**