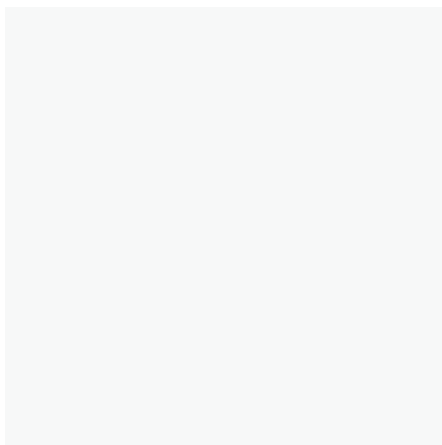
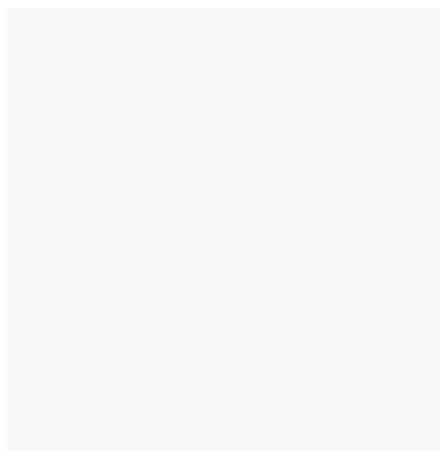


Richting meer onafhankelijk toezicht bij samenwerkingsverbanden passend onderwijs

Advies monitorcommissie Goed Bestuur primair onderwijs



Verantwoording onderzoek

In 2015 bleek uit de nulmeting van de monitorcommissie dat passend onderwijs een belangrijke bestuurlijke opgave voor schoolbesturen vormde. Bij 73% van de besturen bepaalde dit thema voor een belangrijk deel de bestuurlijke opgave voor de komende vijf jaar. De monitorcommissie was voornemens om deze constatering verder uit te diepen in 2018. Op verzoek van het bestuur van de PO-Raad heeft de monitorcommissie haar onderzoek naar de bestuurlijke inrichting van samenwerkingsverbanden passend onderwijs echter vervroegd. Redenen voor dit verzoek waren de signalen die het bestuur kreeg uit de praktijk over nijpende knelpunten in de uitwerking van de bestuurlijke inrichting en de verscherpte politieke aandacht voor het onderwerp.

De monitorcommissie heeft vervolgens onderzocht wat, gegeven de wet passend onderwijs, de gewenste bestuurlijke inrichting van samenwerkingsverbanden is en op welke manier de Code Goed Bestuur hierbij een rol kan spelen. Zij heeft dit gedaan door de bestuurlijke constructie die in de praktijk voorkomen te toetsen aan de principes van goed bestuur zoals verwoord door de commissie Meurs (2013).¹ Het belangrijkste principe dat de monitorcommissie hierbij heeft gehanteerd is:

Het bestuur heeft zijn bestuurlijke opgave geëxpliciteerd, neemt verantwoordelijkheid voor die opgave, voert regie op de daadwerkelijke uitvoering van die opgave en is gewillig om steeds aangesproken te worden op de realisatie van die opgave.

Naast een bestudering van de meest recente literatuur over de bestuurlijke inrichting van samenwerkingsverbanden passend onderwijs, heeft de monitorcommissie vijftien gesprekken gevoerd met:

- Schoolbestuurders uit regulier en speciaal onderwijs, primair en voortgezet onderwijs
- Leidinggevenden van samenwerkingsverbanden: directeuren en directeur-bestuurders
- Experts, onderzoekers en partners: de VO-raad, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Inspectie van het Onderwijs.

Twee groepen van (voornamelijk) leidinggevenden van samenwerkingsverbanden hebben in een groeps-gesprek gereflecteerd op de voorlopige opbrengsten. Groepsgesprekken zijn ook gevoerd met schoolbesturen, die verschillende functies vervullen in het samenwerkingsverband.

Aanleiding

Sinds 1 augustus 2014 is de Wet passend onderwijs² van kracht. De eisen die worden gesteld aan de bestuurlijke inrichting van het samenwerkingsverband zijn geënt op de eisen die gelden voor onderwijsorganisaties. Zo is in de wet onder andere opgenomen dat er rechtmatig bestuur en beheer is en intern toezicht op het bestuur. Daarnaast staat beschreven dat er een functionele of organieke scheiding is tussen de functies van bestuur en van intern toezicht én dat het interne toezicht onafhankelijk functioneert van het bestuur. Verder moet er een Ondersteuningsplanraad (opr) zijn ingericht die functioneert als medezeggenschapsorgaan. De opr mag, in het geval er een Raad van Toezicht (RvT) is, hiervoor een bindende voordracht doen. Bij een toezichthoudend orgaan moet de opr vooraf in de gelegenheid worden gesteld om een advies uit te brengen over de vaststelling van de competentieprofielen van de toezichthouders en het toezichthoudend orgaan.

In het maatschappelijke en politieke debat worden vraagtekens gezet bij het daadwerkelijk onafhankelijk functioneren van de toezichthouder van het samenwerkingsverband. De vraag is of de wijze waarop samenwerkingsverbanden de wet geïnterpreteerd hebben voor hun bestuurlijke inrichting, ook conform de bedoeling van de wet is. In de politiek wordt het maatschappelijk ongenoegen over het (bestuurlijk) functioneren van samenwerkingsverbanden gevoed door het rapport van de Algemene Rekenkamer uit mei 2017³, waarin geconcludeerd wordt dat onduidelijk is hoe de middelen van de samenwerkingsverbanden besteed worden. De politiek ziet de ontwikkeling richting meer onafhankelijk (extern) toezicht als een belangrijke voorwaarde voor betere verantwoording. Hiervan getuigt de motie Becker c.s.⁴ uit 2017 die de regering oproept om voor ieder samenwerkingsverband onafhankelijk toezicht te organiseren en het recent afgesloten Regeerakkoord⁵ waarin het voornemen wordt uitgesproken om onafhankelijk toezicht op de samenwerkingsverbanden te organiseren.

In het maatschappelijke en politieke debat worden vraagtekens gezet bij het daadwerkelijk onafhankelijk functioneren van de toezichthouder van het samenwerkingsverband.

1 [Professionalisering van besturen in het Primair Onderwijs](#), rapport in opdracht van de commissie Meurs, november 2013

2 [Wet van 11 oktober 2012](#) (gepubliceerd in staatsblad, jaargang oktober 2012)

3 [Verantwoordingsonderzoek OCW 2016](#), Algemene Rekenkamer

4 [Kamerstuk 34725-VIII-12](#)

5 ['Vertrouwen in de toekomst'](#), Regeerakkoord 2017-2021 VVD, CDA, D66 en CU, p. 9

Bestuursmodellen in de praktijk

De samenwerkingsverbanden in het primair onderwijs hebben uiteenlopende vormen van bestuur en toezicht.

De meest voorkomende modellen zijn:

- het bestuur/directiemodel met gemandateerde bevoegdheden voor de directeur;
- het raad van beheermodel met een functionele scheiding tussen dagelijks en algemeen bestuur;
- het alv-model waarin dit orgaan een toezichtrol vervult.

Een klein deel ten slotte heeft een raad van toezichtmodel, met gescheiden organen van bestuur en toezicht⁶. Als een samenwerkingsverband ervoor heeft gekozen om de organen van bestuur en toezicht te scheiden, bestaat er een scala aan varianten om het intern toezicht in te richten (*zie bijlage*). Het blijkt lastig om een directe relatie te leggen tussen de bestuurlijke inrichting van het samenwerkingsverband en het succes van het samenwerkingsverband, namelijk de kwaliteit van het passend onderwijs in de scholen.⁷ De samenwerkingsverbanden bestaan te kort om een dergelijk verband te kunnen leggen. Dat neemt niet weg dat er in de politiek, maar ook bij veel betrokkenen van samenwerkingsverbanden de behoefte bestaat om te komen tot een robuust model dat ook in de toekomst in staat zal blijken met een veelheid van situaties goed uit de voeten te kunnen.

In de zoektocht naar een robuust model zijn er twee visies te onderscheiden, met daar tussenin verschillende mengvormen van deze visies. Deze visies zijn bepalend voor hoe men denkt over de inrichting van het toezicht binnen het samenwerkingsverband.

Visie 1

Het samenwerkingsverband is een platform van samenwerkende besturen. Het verband is een vehikel om de opdracht rondom passend onderwijs vorm te geven. Hierbij past het om enkel een coördinator/directeur aan te stellen voor bepaalde uitvoeringstaken van het samenwerkingsverband. Intern toezicht op het samenwerkingsverband is niet nodig, want afzonderlijke schoolbesturen hebben al hun eigen onafhankelijk toezicht. Niet voor niets, zo is het idee, heet het construct een *samenwerkingsverband*.

Visie 2

Het samenwerkingsverband is een eigenstandig orgaan met een maatschappelijke opdracht en eigen taakstelling. Daarom is dit verband een aparte rechtspersoon. Volgens de principes van goed bestuur moet daar ook een toezichthouder aan verbonden zijn.

Waar aanhangers van beide visies hetzelfde over denken, is de opvatting dat schoolbesturen verantwoordelijk zijn voor het realiseren van passend onderwijs. Zij zijn de eigenaren van het samenwerkingsverband en binnen het samenwerkingsverband moeten zij een plek hebben waar zij dit eigenaarschap tot zijn recht kunnen laten komen.

De verschillende visies hebben geleid tot een palet van bestuurlijke vormen. De vraag waar de monitorcommissie zich voor gesteld zag, is wat passend is, gezien de geschreven en ongeschreven regels op het gebied van governance. Hierbij gaat de monitorcommissie uit van het wettelijk kader en de principes van goed bestuur volgens de commissie Meurs.

De ontwikkeling naar meer onafhankelijk toezicht

De monitorcommissie ziet het samenwerkingsverband als een instellingsoverstijgend gremium met een eigen opdracht. De wet en toelichtingen daarop maken dat heel duidelijk. Het is heel wel denkbaar dat een ander model gekozen zou zijn – en daar waren wellicht ook goede argumenten voor – maar de wetgever heeft anders besloten.

Volgens de principes van goed bestuur, heeft het samenwerkingsverband de opdracht om zijn (eigen) bestuurlijke opgave te expliciteren. Het ligt voor de hand om de afzonderlijke schoolbesturen een belangrijke stem te geven in het bepalen van deze opgave. Zij zijn immers de eigenaren van het verband en het is wenselijk dat zij zich gezamenlijk verbinden aan de inspanning om de opgave te realiseren. Het bestuur van het samenwerkingsverband houdt vervolgens de regie op de uitvoering van de opgave en dient daar ook op aangesproken te kunnen worden. In ieder geval door een intern toezichtorgaan. De commissie vindt dat bij de eigenstandige verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband een vorm van onafhankelijk toezicht past, ongeacht het verdeelmodel waar voor gekozen is. Sterker nog, juist bij de keuze voor een verdeelmodel waarbij de middelen door gedecentraliseerd worden is het van belang om (onafhankelijk) toezicht te houden op de uitvoering hiervan.

6 Aarsen, E. van., Weijers, S., Walraven, M., Bomhof, M. *Monitor Samenwerkingsverbanden 2016*. De voortgang van passend onderwijs volgens swv-directeuren Utrecht: Oberon

7 *Elfde Voortgangsrapportage passend onderwijs*, juni 2017

Onder onafhankelijk toezicht verstaat de commissie: toezichthouders die op basis van maatschappelijke en of kwaliteitsprofielen publiekelijk worden geworven en geen enkel persoonlijk of zakelijk belang hebben bij het samenwerkingsverband en evenmin bestuurlijke of toezichthoudende functies vervullen of recentelijk hebben vervuld bij een van de schoolbesturen van het samenwerkingsverband. Er is een aantal redenen te benoemen om onafhankelijk toezicht in te richten:

1. De maatschappelijke opdracht van het samenwerkingsverband is groter dan de som der delen. Dat wil zeggen van de opdrachten van de afzonderlijke aangesloten schoolbesturen. Denk bijvoorbeeld aan de problematiek van thuiszitters, waarbij niet één individuele school probleemeigenaar hoeft te zijn. Het samenwerkingsverband heeft een eigen taakstelling, vanuit overstijgende collectieve doelen. Onafhankelijk toezicht dient deze maatschappelijke opdracht (tot uitdrukking komend in de bestuurlijke opgave) van het samenwerkingsverband te bewaken: individuele belangen van schoolbesturen mogen niet doorslaggevend zijn.
2. Op dit moment kunnen schoolbestuurders verschillende functies vervullen in het samenwerkingsverband, waaronder die van toezichthouder van het samenwerkingsverband, en daarmee die van werkgever van de directeur-bestuurder van het samenwerkingsverband. In de praktijk leidt dit soms tot ingewikkelde en onwenselijke situaties: schoolbestuurders moeten dan directeur-bestuurders van samenwerkingsverbanden beoordelen met wie ze net pittige gesprekken hebben gehad over beleid waar ze zich soms maar moeilijk in kunnen vinden. Het is van belang dat het intern toezicht een voldoende onafhankelijke positie inneemt ten opzichte van de bestuurder van het samenwerkingsverband. De commissie gaat er vanuit dat het samenwerkingsverband een vorm van deugdelijk bestuur heeft vormgegeven. Het is duidelijk dat de directeur-bestuurder een variant is die in dat opzicht veel voordelen kent, maar ook andere vormen zijn hierin mogelijk.
3. In het belang van het organiseren van voldoende tegenpraak, is het bestuur van het samenwerkingsverband gebaat bij een toezichtsorgaan dat niet gehinderd wordt door bepaalde, aan individuele organisaties gekoppelde, belangen.
4. Als de sector zelf zorgt voor onafhankelijk toezicht, kan voorkomen worden dat de externe toezichthouder, de Inspectie van het Onderwijs, met dwingende maatregelen (denk aan een aanwijzing of korting op de bekostiging) ingrijpt om het samenwerkingsverband te bewegen in een bepaalde richting.

Opgemerkt dient te worden dat onafhankelijk toezicht geen garantie is voor het succes van het samenwerkingsverband: de kwaliteit van het passend onderwijs in de scholen. Factoren als de bereidheid tot samenwerking tussen schoolbesturen en persoonlijke verhoudingen spelen een cruciale rol in de mate waarin het samenwerkingsverband functioneert. Daarnaast is het van belang dat de professionele standaard van alle geledingen binnen het samenwerkingsverband in overeenstemming is met de (organisatorische) bestuurlijke inrichting, evenals deze professionele standaard in het handelen van individuen binnen het samenwerkingsverband leidend moet zijn. Met andere woorden: het bestuurlijk gedrag en de cultuur binnen het samenwerkingsverband is van grote invloed op de uitwerking van de bestuurlijke inrichting. Onafhankelijk toezicht is wel een manier om ervoor te zorgen dat de bestuurlijke inrichting van het samenwerkingsverband voldoende robuust is en de aandacht gespitst blijft op het realiseren van de taken van het samenwerkingsverband.

De inrichting van het onafhankelijk toezicht

Onafhankelijk toezicht is geboden, maar dat toezicht moet wel recht doen aan de aard van een samenwerkingsverband. Aangezien de scholen en schoolbesturen passend onderwijs moeten waarmaken, is de monitorcommissie van mening dat het toezicht niet zwaarder opgetuigd moet worden dan strikt noodzakelijk is. De monitorcommissie doet verder geen uitspraken over de omvang van het toezichtsorgaan.

De meerderheid van het toezicht zou altijd gevormd moeten worden door onafhankelijke toezichtleden.

Wat betreft de samenstelling van het toezichtsorgaan past het om een deel van de plekken te laten invullen op voordracht van de schoolbesturen en, conform de wet, een lid op te nemen op voordracht van de opr. De meerderheid van het toezicht zou echter altijd gevormd moeten worden door onafhankelijke toezichtleden, volgens de eerder geformuleerde definitie. De schoolbestuurders van het samenwerkingsverband zouden betrokken moeten worden in de selectie- en benoemingsprocedure van deze onafhankelijk toezichthouders. Schoolbestuurders kunnen in principe dus wel onderdeel uitmaken van een toezichtsorgaan, zo lang zij maar in de minderheid zijn ten opzichte van de onafhankelijke toezichtleden die geen persoonlijk of zakelijk belang hebben bij of rol hebben of hebben gehad in een van de aangesloten onderwijsorganisaties.

Recent is een bepaling in de Code Goed Bestuur opgenomen ten aanzien van onafhankelijkheid van het intern toezicht ten opzichte van het schoolbestuur⁸. Om de Code Goed Bestuur ook van toepassing te kunnen laten zijn op de samenwerkingsverbanden, adviseert de monitorcommissie om in de code te expliciteren dat deelname van schoolbestuurders aan een toezichthoudend orgaan van een samenwerkingsverband wel mogelijk is, zo lang dat de onafhankelijkheid van het toezichtsorgaan, zoals hierboven beschreven, niet in gevaar brengt. Deze aanpassing kan meegenomen worden in de bredere herziening van de Code Goed Bestuur in 2020.

Verder vindt de monitorcommissie dat recht moet worden gedaan aan het uitgangspunt dat de schoolbesturen zich in hoge mate eigenaar moeten voelen van het samenwerkingsverband. In de praktijk moeten zij immers een belangrijk deel van de uitvoering van de taken van het samenwerkingsverband voor hun rekening nemen. Dat pleit voor het organiseren van een plek binnen het samenwerkingsverband waar schoolbesturen invloed kunnen hebben op de bestuurlijke opdracht. Daarbij kan gedacht worden aan een deelnemersraad, een ALV met adviserende commissies of een soortgelijk orgaan. In elk model waarvoor gekozen wordt, zouden schoolbesturen in gemeenschappelijkheid in staat moeten zijn om een beslissende stem uit te brengen over in elk geval het ondersteuningsplan en de begroting om draagvlak bij deze schoolbesturen te hebben voor de uitvoering van passend onderwijs. Het moge ook evident zijn dat het toezichthoudend orgaan een adequaat toezichtkader heeft waarin de criteria zijn opgenomen waaraan het beleid van het samenwerkingsverband wordt getoetst, welke rol het toezicht heeft ten opzichte van het bestuur en hoe vormgegeven is aan de inbreng van de schoolbesturen.

Tot slot is het van belang om het ontwikkelproces van de samenwerkingsverbanden serieus te nemen. Als wordt gekeken naar waar de samenwerkingsverbanden nu staan met de inrichting van onafhankelijk toezicht, dan is er nog een lange weg te gaan. Dit is ook niet verwonderlijk gezien het korte bestaan van de samenwerkingsverbanden. De monitorcommissie constateert overigens dat op dit moment veel samenwerkingsverbanden nadenken over hun bestuurlijke inrichting, en veelal in de richting van een (meer) onafhankelijk toezicht. Het zou daarom goed zijn om de sector een aantal jaren de tijd te gunnen om naar onafhankelijk toezicht toe te werken. De commissie meent dan ook dat het verstandig is om in wet- en/of regelgeving op te nemen dat er vanaf 2021 sprake moet zijn van een onafhankelijk toezichtsorgaan bij samenwerkingsverbanden, dat voldoet aan de hierboven omschreven criteria.

De verantwoordelijkheid van individuele schoolbesturen

Passend onderwijs is voor schoolbesturen een van de (toenemende) bovenschoolse, regionale uitdagingen – denk ook aan opgaven die er zijn rondom de toelating van leerlingen, het bieden van een doorgaande leerlijn en passende plekken voor leerlingen met specifieke behoeften. Deze opgave kan het schoolbestuur niet alleen op zich nemen: samenwerking en afstemming met partners in de omgeving zoals andere schoolbesturen, de gemeente, welzijns- en zorginstellingen zijn van cruciaal belang.

De monitorcommissie meent dat in de bestuurlijke inrichting van scholen deze bovenschoolse opgaven een serieuze plek verdienen. Schoolbesturen zullen hun bijdrage aan de bredere, maatschappelijke opdracht in de regio goed moeten doorddenken, vormgeven en verantwoorden. Schoolbesturen dienen zich te verantwoorden in hun organisatie, maar ook ten opzichte van hun belanghebbers over de wijze waarop zij hun bestuurlijke opgave realiseren.

Schoolbesturen zullen hun bijdrage aan de bredere, maatschappelijke opdracht in de regio goed moeten doorddenken, vormgeven en verantwoorden.

Het is van belang dat het intern toezicht hierbij een wezenlijke rol speelt en met regelmaat de dialoog aangaat over bovenschoolse opgaven. Hiermee kan ook voorkomen worden dat er een stapeling van toezicht ontstaat. Het samenwerkingsverband passend onderwijs is in dat opzicht op zichzelf van belang, maar ook een belangrijke proeftuin voor de invulling van andere bovenschoolse opgaven. De Code Goed Bestuur, als gezamenlijke afspraak tussen besturen onderling en hun intern toezicht, dient dit uitgangspunt te reflecteren.

Voor de monitoringcommissie betekent dit dat de Code Goed Bestuur op het punt van de maatschappelijke opdracht van het bestuur en de verantwoording op dit punt aangescherpt dient te worden, omdat de huidige formuleringen wel erg algemeen en vrijblijvend zijn. Dit aspect zal nadrukkelijk meegenomen worden in de bredere discussie over de Code op weg naar een nieuwe Code Goed Bestuur in 2020.

8 Zie Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, artikel 19, lid 2 en artikel 24, lid 2

De monitorcommissie is van mening dat het in deze fase niet nodig is om een aparte code voor de samenwerkingsverbanden te ontwikkelen, omdat de principes die in de Code Goed Bestuur zijn opgenomen ook geldend kunnen zijn voor samenwerkingsverbanden en verder kan worden volstaan met de algemene wettelijke bepalingen. In de bredere discussie over de Code Goed Bestuur in 2019 kan gekeken worden naar eventuele toevoegingen in de code die specifiek van toepassing kunnen zijn op het samenwerkingsverband.

Het accent voor het goede gesprek over de bovenschoolse opgave moet liggen bij de individuele schoolbesturen en hun toezichthoudende organen. Het blijft daarnaast een grote uitdaging voor schoolbesturen om in gezamenlijkheid het indringende gesprek te voeren over het verwezenlijken van de maatschappelijke opdracht, die zij collectief, bijvoorbeeld als samenwerkingsverband, hebben.

Bijlage

Op basis van de Monitor samenwerkingsverbanden (2016)⁹ weten we grofweg welke bestuursmodellen samenwerkingsverbanden hanteren. Dit lijstje is echter niet uitputtend in de variaties die er binnen de modellen in de praktijk voorkomen. De Monitor samenwerkingsverbanden maakt een onderscheid in:

- bestuur/directiemodel: functionele scheiding, waarbij directeur gemandateerde bevoegdheden heeft en bestuur tevens toezichthouder is.
- raad van beheermodel: functionele scheiding, onderscheid tussen algemeen en dagelijks bestuur, waarbij algemeen bestuur toezicht houdt.
- combinatie van een bestuur/directiemodel en een raad van beheermodel.
- raad van toezichtmodel: organieke scheiding, met gescheiden organen van afvaardiging van aangesloten besturen, vertegenwoordigers van buiten op basis van kwaliteiten en /of leden van raad.
- algemene ledenvergadering (alv) met toezichthoudende rol.

De monitorcommissie heeft in haar onderzoek gevraagd naar de manieren waarop samenwerkingsverbanden gehoor geven aan het onafhankelijk functioneren van het intern toezicht ten opzichte van het bestuur. Hieronder een overzicht beginnend bij de meest minimale variant en oplopend naar de meest vergaande variant.

1. Er is een professioneel directeur-bestuurder, die onafhankelijk functioneert van de Raad van Toezicht, die bestaat uit schoolbestuurders.
2. De alv, die bestaat uit schoolbestuurders en het toezichthoudend orgaan vormt, werkt met commissies die adviserend zijn aan de alv. Hierbij worden statutaire besluiten aan alv voorgelegd en het meer gangbare, beleidsmatige wordt in de adviserende commissies besproken. Of er is (op papier) een onderverdeling gemaakt in wat je als alv als intern toezicht bespreekt en wat als samenwerkende besturen (zogenaamde uitvoeringsoverleg).

3. De algemene ledenvergadering (alv), die bestaat uit schoolbestuurders en het toezichthoudend orgaan vormt, wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter. Eenzelfde kan ook gelden voor een raad van toezicht, bestaande uit schoolbestuurders, die worden voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter.
4. De rvt bestaat voor een deel uit schoolbestuurders en voor een deel uit experts en er is een zetel voor een benoeming vanuit de opr.
5. De rvt bestaat uit volledig onafhankelijke leden, die verantwoording afleggen aan bijvoorbeeld de alv.

Andere varianten waar over nagedacht wordt of mee gewerkt wordt:

1. Een vorm waarin de leden van het intern toezicht van de schoolbesturen een of andere rol vervullen in het toezicht van het samenwerkingsverband. Dit kan een vorm zijn waarbij het intern toezicht van het samenwerkingsverband zichzelf een marginale rol toekent en zich vooral richt op het bevragen van het intern toezicht van de schoolbesturen, waardoor de toezichtsorganen van de schoolbesturen in positie worden gebracht. Of een vorm waarin leden van het intern toezicht van een schoolbestuur een plek hebben in het toezicht van het samenwerkingsverband. Het is dan wel van belang dat duidelijk gemaakt wordt hoe de beide toezichtsorganen zich tot elkaar verhouden.
2. De schoolbesturen geven schoolleiders/medewerkers uit de school een formele plek in de bestuurlijke inrichting. Bijvoorbeeld in een programmaraad. Zij mogen advies geven op elk majeur beleidsvoornemen dat de directeur bij het bestuur neerlegt. Hiermee wordt gepoogd draagvlak te verkrijgen voor de uitvoering van het beleid en als tegenkracht voor het bestuur van het samenwerkingsverband. Of schoolleiders worden zelf gemandateerd met een bestuurlijke taak in het dagelijks bestuur van het samenwerkingsverband (in plaats van dat schoolbesturen er zelf in gaan zitten).

⁹ Aarsen, E. van., Weijers, S., Walraven, M., Bomhof, M. Monitor Samenwerkingsverbanden 2016. De voortgang van passend onderwijs volgens swv-directeuren Utrecht: Oberon

Colofon

Een uitgave van de Monitorcommissie Goed Bestuur
in opdracht van de PO-Raad

Publicatiedatum

December 2017

Grafische verzorging

Coers & Roest ontwerpers bno | drukkers



Aidadreef 4, 3561 GE Utrecht
Postbus 85246, 3508 AE Utrecht
030 - 310 09 33
info@poraad.nl
@PO_Raad
www.poraad.nl