

Staat u waar u wilt staan als bestuur?

Tekst
Redactie VBS



emoolenburgh@vbs.nl

De afgelopen jaren zat VBS-directeur Edward Moolenburgh bij tientallen scholen aan tafel om advies te geven over (de toekomst van) de bestuurlijke inrichting, ook wel governance genoemd. Hij zet zijn belangrijkste observaties en ontwikkelpunten op een rij, waarbij één ding voorop staat: een goede governance zowel qua structuur als gedrag is onmisbaar.

Op 1 augustus 2020 is het al weer tien jaar geleden dat de Wet goed onderwijs en goed bestuur is ingegaan. Sindsdien kennen de schoolbesturen een scheiding van bestuur en toezicht en geldt de Code Goed Bestuur. 'Het inregelen van nieuwe bestuursmodellen en het wennen hieraan had tijd nodig', zegt Moolenburgh. 'Een aantal van de keuzes die toen is gemaakt door (met name kleine) schoolbesturen, bleek nadien niet altijd te voldoen. De eisen aan de bestuurlijke inrichting zijn ook verder geprofessionaliseerd en liggen zowel

bij de inspectie als in de maatschappij als geheel onder een vergrootglas. Steeds vaker vragen ouders in besturen zich af of zij de uitvoerende bestuurlijke verantwoordelijkheid nog wel willen of kunnen dragen. Los hiervan gaat een grote generatie schooldirecteuren in deze tijd met pensioen, wat noopt tot nadenken over de toekomst van de bestuurlijke inrichting.'

Het zijn allemaal redenen waarom Moolenburgh de afgelopen jaren met veelal kleine schoolbesturen het bestuursmodel onder de loep nam: welke afspraken zijn gemaakt en werkt het nog allemaal? En om de cultuur te bestuderen: doet ieder wat hij moet doen en worden de juiste gesprekken met elkaar gevoerd? De gedachte is vaak dat als de bestuurlijke inrichting niet goed werkt, het aan het bestuursmodel ligt. De keuze voor een ander bestuursmodel ligt dan voor de hand. 'Was het maar zo simpel', zegt Moolenburgh. 'De reden dat het bestuurlijk schort heeft vaker te maken met de cultuur, ofwel het gedrag. Als bijvoorbeeld de inhoud van de bestuurlijke rollen niet duidelijk is, zal je met een keuze voor een ander model geen vooruitgang boeken.' In al zijn gesprekken komen de volgende ontwikkelpunten duidelijk naar voren:

#1 Kennis is onontbeerlijk

'Je weet niet wat je niet weet', is het devies van Moolenburgh. Hij benadrukt dat je als bestuur de eindverantwoordelijke van de school bent. Weten waar besturen en toezicht houden over gaat, wat er in de Code Goed Bestuur staat en welke wet- en regelgeving geldt, is essentieel. Om ervoor te zorgen dat capabele mensen op de juiste plekken zitten, is het wettelijk verplicht om met profielen te werken. Hierin kun je aangeven wat van een persoon wordt verwacht, wat zijn competenties moeten zijn en wat zijn rol in het bestuur of intern toezicht wordt. Dit komt de benodigde kennis ten goede.'

Let op dynamiek tussen bestuurder en toezichthouder

De in dit artikel genoemde ontwikkelpunten op het gebied van bestuurlijke ontwikkeling gelden met name voor kleine schoolbesturen. Voor grote schoolbesturen zit de ontwikkeling 'm veel meer in de dynamiek tussen de uitvoerend bestuurder en de toezichthouder. Deze kan verstoord worden door een onjuiste documentvoering of onjuiste rolinvulling van aanwezigen. En hoe staat het met de verplichte evaluatie van de RvT? Edward Moolenburgh komt graag een keer als toehoorder bij uw vergadering zitten, om na afloop zijn feedback te geven.



#2 'Speel' met de rol van ouders

Scholen willen ouders er professioneel bij betrekken. Maar voor de rol van ouderbestuurder krabben steeds meer mensen zich, gelet op wat hier aan professionaliteit en verantwoordelijkheid bij komt kijken, achter de oren. 'Een optie zou kunnen zijn om te kiezen voor de rol van interne toezichthouder. Belangrijk is wel dat je als ouder in die rol onafhankelijk blijft, ook als het om een situatie van je eigen kind gaat. Heeft een van de ouders specifieke kennis over bijvoorbeeld IT, laat hem dan samen met de directeur een IT-werkgroep formeren. Zo blijft de kennis en professionele participatie van een ouder behouden.'



#3 Bewuste keuze uitvoerend bestuur

Waar het primaat voor het uitvoerend bestuur moet komen te liggen, hangt samen met het vorige punt: welke rol wil je ouders toebedelen. 'Steeds meer ouderbesturen kiezen voor een professionele directeur/bestuurder, wat een behoorlijke stap voor ze is. Vervolgens rijst de vraag: kies je voor een onderwijskundig profiel of een meer bestuurlijk-strategisch profiel? Scholen waar de directeur/bestuurder binnenkort met pensioen gaat, kampen ook met deze vraag. Zeker (de teamleden van) kleine scholen willen vaak graag een schoolleider die zichtbaar en makkelijk aanspreekbaar is. Vergaderingen buiten de deur zijn er echter niet om de school te ontlopen, maar komen wat de leerkracht voor de klas doet ten goede. Het gaat erom dat de directeur/bestuurder voldoende bestuurlijke kracht heeft en strategisch sterk is, ook naar buiten toe.'

#4 Zorg voor toezichtkader

De inrichting van het interne toezicht is op papier vaak goed geregeld, maar de kwaliteit van het toezicht laat soms nog te wensen over. Volgens Moolenburgh komt dat omdat

veel scholen geen toezichtkader hebben. 'Hierin staat waarop je toezicht houdt, wanneer het beleid goed is en wanneer je het moet bijstellen. Is er geen toezichtkader dan loop je het risico dat de toezichthouder op de stoel van de bestuurder gaat zitten of maar wat doet. Zorg daarom voor een toezichtkader, liefst ook voorzien van enkele kengetallen en indicatoren, en toegespitst op je eigen situatie. Een flinke verbouwing vraagt iets anders van

de toezichthouder dan financiële problemen. Op VBS.nl hebben we in onze Kennisbank handreikingen hiervoor staan.'

#5 Behoud onafhankelijkheid

Wat betreft de inrichting van het interne toezicht adviseert Moolenburgh voor de toekomst om ook mensen van buitenaf aan te trekken. 'Iemand van buitenaf kijkt toch weer met een andere blik naar de organisatie. Dit kan heel verfrissend zijn. Daarnaast kun je specifieke kennis (bijvoorbeeld over HR, onderwijs of zorg) van buiten naar binnen de school halen en maak je ook je pool van interne toezichthouders groter.'

Wilt u graag dat Edward Moolenburgh een keer met uw bestuur aan tafel gaat om vrijblijvend de status van de bestuurlijke ontwikkeling en mogelijke vervolgstappen te bespreken? Neem contact met hem op via emoolenburgh@vbs.nl 