



NijkampConsult

Diepte sessie

**Bestuur/directiemodel
passend onderwijs**

25-11-2015

Harry Nijkamp



Kennismaking





Wat gaan we doen?

- Inzoomen op bestuur/directie-model
- Waar lopen we tegen aan in de praktijk?
 - Dilemma's bespreken
- Leren van elkaar
- Hoe kan het morgen beter?
- Wat is daarvoor nodig?



Thema's

- Dilemma's inventariseren en bespreken
- Valkuilen voor directeur SWV
- Tips voor directeur SWV
- Tips voor bestuur SWV
- Algemene noties over good governance



Wat is lastig in de praktijk dit model?

- Dilemma's
- Knelpunten
- Ervaringen

- Wat wil je hier graag bespreken?



Dilemma's tav:

- **Structuur**
 - Bevoegdheden/verantwoordelijkheden, doorzettingsmacht
- **Cultuur**
 - Rolbewustzijn, roldiscipline, petten,
 - Betrokkenheid, belangen



Klassieke benadering toezicht rollen

- Toezicht houden
 - Strategie goedkeuren
 - Begroting/jaarrekening
 - Managementrapportage
 - Risico-analyses
- Adviseren/sparren
- Werkgeversrol tav bestuurder



Toezicht houden: toezichtcyclus

- Vooraf
 - Begroting/ondersteuningsplan/jaarplan
- Tijdens
 - Monitoren, voortgangsrapportages, commissies (auditcommissie, kwaliteitscommissie)
- Achteraf
 - Verantwoordingsrapportages, jaarverslag



Toezicht houden

- Dus geen beleid maken
- Wie zijn actoren in beleidscyclus?
 - Eerst kader formuleren voor beleid:
 - Visie/missie/strategie/toezichtkader
 - Lange termijn focus (waar willen we heen)
 - Directeur verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling
 - Inschakeling van directeurenberaad, beleidsgroep, staf



Valkuilen voor directeur SWV

- Waar moet je uit blijven?
- Wat gebeurt makkelijk als je even niet oplet?



Valkuilen directeur SWV

- Teveel informatie geven (niet alle procesinformatie is nodig voor toezichthouder)
- Besluitvorming vragen van bestuur voor zaken die bestuur gemandateerd heeft (verantwoordelijkheid nemen!)
- Onduidelijke agenda (tkn, besluitvormend, advies, sparren?)
- Niet benoemen wat verkeerd gaat (metacommunicatie)
- Speelbal worden van belangen



Tips voor de directeur SWV

- Wat helpt?
- Wat kun je zelf veranderen?



Tips voor directeur SWV

- Sta voor belang van de leerling (eigen moreel kompas)
- Ontwikkel goede relatie met vz bestuur
- Voor agenda-overleg in kleine kring
- Doe een jaarlijks rondje schoolbesturen (verdiep je in bestuurlijke belangen, zorg voor verbinding)
- Etc.
- Etc.



Tips voor het bestuur SWV?

- Hoe kan het morgen beter?
- Wat helpt om goed toezicht te houden?



Wat helpt bij bestuur SWV?

- Toezichtkader maken
 - Rollen bespreken
 - Wat wordt er van ons verwacht
- Werkwijze/Cultuur
 - Agenda, jaarkalender
 - Rol voorzitter, aanspreekcultuur
- Structuur
 - Mandaat/delegatie
 - Wie voert overleg met OPR, OOGO etc.



Jaarkalender bestuur

Maand	Interne activiteit	Werkgevers Functie (richting directeur)	Goedkeuring (vooraf)	Verantwoording (achteraf)	Voortgang (lopend)	Ad hoc	Thema's/toekomst/ (evt met deskundige)
februari	Evaluatie toezichtkader Hoofdstuk 1 (legitimatie) en 4 (bestuur intern) toezichtkader			rapportage hfdst. 2 (bereikte vs beoogde resultaten)	Ondersteuningen SWV: TLV, consultatieteam		nader te bepalen thema
april	Werkbezoek (bv cluster 3 school of jeugdzorginstelling)	voortgangsgesprek	Ondersteuningsplan		Personeelsbeleid, voortgang opdc, expertise-inzet,		thema
mei	studiedag			rapportage hfdst. 3 toezichtkader (over kaders en middelen-inzet)	Schoolniveau (basis- en extra ondersteuning)		thema
juni			jaarslag jaarrekening overleg met accountant		Ouders		thema
september	Consultatie stakeholders (maatschappelijke legitimatie) OPR (ouders) /gemeenten/jeugdzorg	Functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek			communicatie met externe organisaties/overleg		thema
november	benoemen accountant		jaarwerkplan begroting				Thema



Agenda bestuur

Besluitvormend deel

- Opening
- Verslag vergadering d.d.....
- Acties nav vergadering d.d.....
- Goedkeuringsbesluiten (ter besluitvorming)
- Verantwoordingsrapportage (ter accordering)
- Interne aangelegenheden bestuur (ter besluitvorming)
- Korte Evaluatie vergadering
- Sluiting
-

Niet-besluitvormend deel

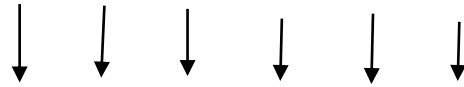
- Voortgangsrapportage (ter informatie)
- Ad hoc rapportage (ter informatie)
- Thema-bespreking (opiniërend)



Rol interne toezichthouder

- Kijkt van buiten naar binnen
 - Wat verlangt de samenleving tav passend onderwijs?
- Heeft oog voor maatschappelijke dialoog met stakeholders
- Legt verantwoording af aan samenleving
 - Jaarverslag SWV: bestuursverslag + verslag toezichthouder
- Heeft maar 1 belang: het succes van de leerling die ondersteuning nodig heeft
- Geeft ruimte aan de directeur SWV en vraagt veantwoording

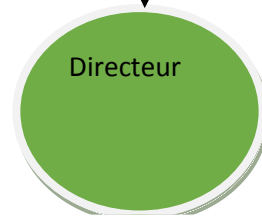




Functie
Toezicht



Functie
Bestuur
(mandaat)





Toezichtkader

- Focus op urgent en lange termijn
- Onderscheid tussen doelen en middelen (tussen WAT en HOE)

3 belangrijke vragen voor bestuur SWV:

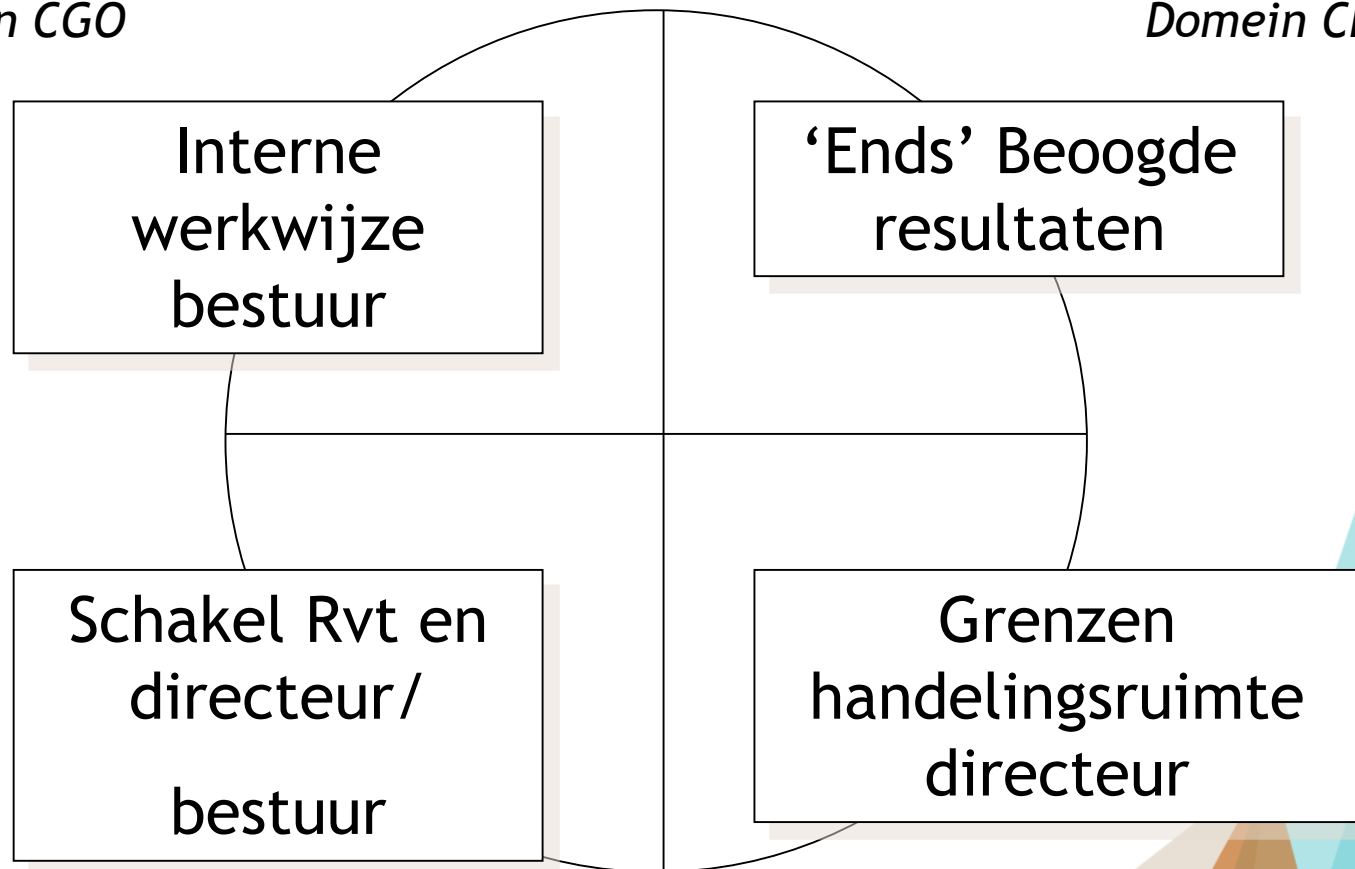
- Wat willen wij realiseren?
- Met welke middelen gaan we dat doen?
- Hoe gaan we daar toezicht op houden?



Vier kwadranten Toezichtkader

Domein CGO

Domein CEO





Wat levert een goed toezichtkader op?

- Bestuur weet wat er bereikt moet worden en voor wie, tegen welke kosten
- directeur weet waarover en wanneer gerapporteerd moet worden
- bestuur is in control (op doelen en middelen)
- bestuursleden hebben dezelfde bril op (gezamenlijke criteria)
- De onderlinge spelregels binnen bestuur zijn duidelijk en worden nageleefd



NijkampConsult

| www.nijkampconsult.nl

| info@nijkampconsult.nl

| T. 06 55 26 22 12