



NijkampConsult

**Diepte sessie**

**AB/DB model passend  
onderwijs**

**26-11-2015**

**Harry Nijkamp**



# Kennismaking





## Wat gaan we doen?

- Inzoomen op DB/AB-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 DB/dir SWV
- Tips voor DB/dir SWV
- Tips voor AB SWV
- Algemene noties over good governance



## Wat is lastig in de praktijk dit model?

- Dilemma's
- Knelpunten
- Ervaringen
  
- Wat wil je hier graag bespreken?



## Onafhankelijkheid toezichthouder

- Toezichthouder moet onafhankelijk van bestuur kunnen opereren
- Is AB in staat om DB 'naar huis te sturen'?
- Collegiale relatie



## 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)
  - DB/dir verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling
    - Inschakeling van directeurenberaad, beleidsgroep, staf



# Valkuilen voor DB/dir SWV

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



## Valkuilen DB/dir SWV

- De grootste schoolbesturen in het DB zetten, vergeten 'tegenmacht' te organiseren
- Vz DB is tevens vz AB
- Teveel informatie geven (niet alle procesinformatie is nodig voor toezichthouder)
- Onduidelijke agenda (tkn, besluitvormend, advies, sparren?)



## Tips voor de DB/dir SWV

- Wat helpt?
- Wat kun je zelf veranderen?



## Tips voor DB/dir SWV

- AB heeft aparte vz van DB
- Niet alle grote schoolbesturen zitten in DB (tegenmacht en tegenspraak organiseren)
- Wees transparant in bestuursagenda richting AB leden
- Voorkom belangenvermenging met eigen schoolbestuur
- Directeur:
  - Sta voor belang van de leerling (eigen moreel kompas)
  - Ontwikkel goede relatie met vz bestuur
  - Voor agenda-overleg in kleine kring
  - Doe een rondje schoolbesturen (verdiep je in bestuurlijke belangen)
  - Etc.
  - Etc.



## Tips voor het AB SWV?

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



## Tips voor AB SWV

- Pak een RvT rol en organiseer open en constructief-kritische dialoog met DB
- Stel evt. commissies in (vergroot betrokkenheid van meer schoolbesturen: auditcommissie, kwaliteitscommissie)
- AB heeft eigen voorzitter
- Stel je op vanuit maatschappelijk belang SWV (algemeen belang SWV)
- AB heeft voldoende massa om tegengeluid te laten horen (evenwicht tussen AB en DB, niet alleen eenpitters in AB)





## Wat helpt bij SWV?

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



# Jaarkalender AB

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)	Ondersteuning 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 AB

## 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

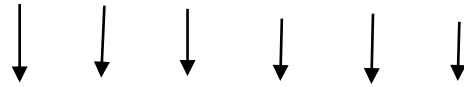
- Voortgangsrapportage (ter informatie)
- Ad hoc rapportage (ter informatie)
- Thema-bespreking (opiniërend)



# 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 verantwoording

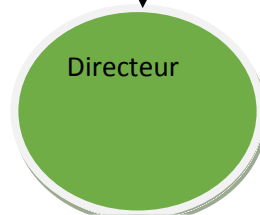




Functie  
Toezicht



-----  
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:

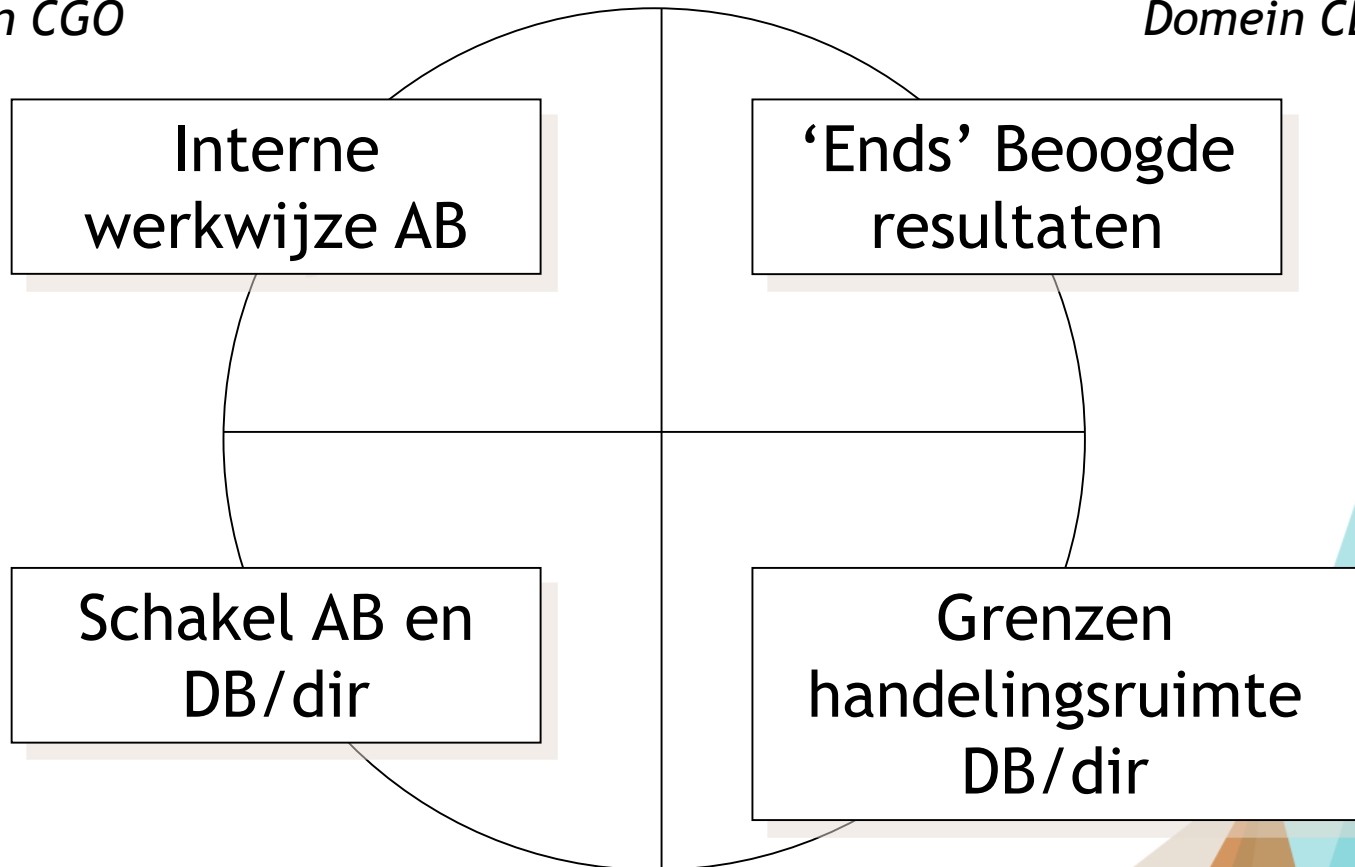
- Wat willen wij realiseren?
- Met welke middelen gaan we dat doen?
- Hoe gaat AB daar toezicht op houden?



## Vier kwadranten Toezichtkader

*Domein CGO*

*Domein CEO*





## Schakel DB-AB

- Rapportagelijijn
  - Verantwoordingsrapportage
  - Voortgangrapportage
- Escalatieladder
- Doorzettingsmacht





# Escalatieladder

- School houdt zich niet aan afspraken:
  - In toezichtkader een escalatieladder opnemen:
    - Stap 1 DB/dir richting schooldirecteur
    - Stap 2 richting schoolbestuur
    - Stap 3 bespreken in DB evt te treffen maatregelen/deadline stellen (waarschuwing voor gevolgen)
    - Stap 4 bestuurlijke sanctie (schorsen bestuurslid) en financiële sanctie (geen ondersteuningsmiddelen uitkeren, rekening van tlv verwijzing naar schoolbestuur etc.)
    - Stap 5 arbitrage door landelijke arbitragecie



# Interne werkwijze AB

- Samenstelling AB/kleiner DB?
- Commissies uit het DB?
  - Auditcommissie
  - Kwaliteitscommissie
- Agenda: boven de streep/onder de streep
- Jaarkalender en frequentie/onderwerpen
- Evaluatie
- Rol voorzitter
- Gedragsregels/Code Goed Bestuur



# Wat levert een goed toezichtkader op?

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



# NijkampConsult

| [www.nijkampconsult.nl](http://www.nijkampconsult.nl)

| [info@nijkampconsult.nl](mailto:info@nijkampconsult.nl)

| T. 06 55 26 22 12