

“NIEMAND HEEFT MEER DAN ÉÉN PET OP”

FEBRUARI 2024

Om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren, rolvermenging en belangenverstremgeling te voorkomen, kozen de samenwerkende besturen van Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Westland (SPOW) ervoor om bestuur en intern toezicht van elkaar te scheiden. Er werden een professionele bestuurder en een onafhankelijke toezichthouder aangesteld. Drie hoofdrolspelers vertellen over de ins en outs van deze transitie en over de eerste ervaringen: directeur-bestuurder Mattanja Kats, voorzitter van de Raad van Toezicht Henri van Dun en voorzitter van de Raad van aangeslotenen Henriëtte Boevé.

Bij de aanstelling van Kats als directeur van het samenwerkingsverband in 2020, was intern het gesprek over een mogelijke aanpassing van het governancemodel net op gang gekomen. In het profiel van de functie was er daarom al rekening mee gehouden dat de nieuwe directeur mogelijk op (korte) termijn directeur-bestuurder zou worden.

DRIE PETTEN

Dat gesprek kwam in een stroomversnelling, onder meer doordat Kats en Boevé¹ (die als schoolbestuurder tegelijk met Kats bij het samenwerkingsverband aantrad)

met een frisse blik naar het bestaande governancemodel keken. Met name de rolzuiverheid ontbrak, vertelt Kats. “Doordat de aangesloten schoolbesturen het bestuur van het samenwerkingsverband vormden, waren er bestuurders met drie verschillende petten: zij waren schoolbestuurder, lid van het Algemeen Bestuur en lid van het Dagelijks Bestuur van het samenwerkingsverband. Belangenverstremgeling lag op de loer. Bovendien belemmert zo’n besturingsmodel het samenwerkingsverband om als netwerkorganisatie te functioneren.”

Deze discussie stond niet op zich; veel samenwerkingsverbanden waren bezig met het governancevraagstuk. En toen de onderwijsinspectie in hetzelfde jaar het SPOW bezocht, kreeg het bestuur het advies om het governancemodel kritisch onder de loep te nemen. “Alles bij elkaar was het voor ons samenwerkingsverband hét momentum om hierin stappen te gaan zetten”, zegt Boevé.

ONAFHANKELIJKHEID

De transitie heeft ongeveer anderhalf jaar in beslag genomen en is begeleid door een externe (ervaren) procesbegeleider. “Wij raden andere samenwerkingsverbanden die hiermee aan de slag gaan zeker aan om dat ook te doen,” zegt Boevé. “Als je keuzes moet

maken of knelpunten moet oplossen, doe je dat vanuit de bestaande cultuur, terwijl je vaak juist vanuit een ander perspectief moet kijken. Het is dan helpend als er iemand is die geen deel uitmaakt van de cultuur en die een neutrale positie inneemt.”

De transitie is geslaagd: sinds 1 november 2022 heeft het SPOW een bestuursmodel waarin de functies van bestuur en intern toezicht zijn gescheiden: Kats is directeur-bestuurder, er is een drie leden tellende onafhankelijke Raad van Toezicht (RvT) en de schoolbesturen vormen samen de Raad van aangeslotenen (Rva).

“Kern van dit model is de onafhankelijkheid,” licht Van Dun toe. “Niemand heeft meer dan één pet op. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het bestuur en de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband, de Raad van Toezicht is werkgever van de directeur-bestuurder en houdt toezicht op het beleid, de uitvoering, de algemene gang van zaken en op de doelmatigheid en rechtmatigheid van de besteding van de middelen. En de Raad van aangeslotenen behartigt het gezamenlijk belang vanuit schoolbestuurlijk perspectief.”

RAAD VAN AANGESLOTENEN

Het samenwerkingsverband heeft ervoor gekozen om de Raad van aangeslotenen een zware stem te geven. Bij belangrijke

besluiten, zoals de vaststelling van het ondersteuningsplan en de meerjarenbegroting, heeft niet alleen de RvT maar ook de Rva goedkeuringrecht. “Dat is heel goed omdat je daarmee het samenwerkingskarakter ten volle benut en voorkomt dat het samenwerkingsverband dingen doet die tegen de belangen van de aangeslotenen ingaan”, zegt Van Dun. “Zeker voor de overgang van het oude naar het nieuwe model is dit een hele belangrijke afspraak, omdat hierdoor bij de leden van het samenwerkingsverband, die toch iets hebben moeten inleveren, vertrouwen ontstaat.”

Ook in dit nieuwe governancemodel blijft aandacht voor rolzuiverheid van belang, zegt Boevé. “Alle leden moeten zich ervan bewust zijn dat ze hier niet zitten als bestuurder van hun school of scholen, maar als lid van een netwerkorganisatie. Het is zaak dat de juiste dingen aan de juiste tafels worden belegd. Ik let daarop als voorzitter van de Rva, maar ook bewaken Mattanja en ik dat bijvoorbeeld bij het opstellen van de agenda van de vergadering van de Raad van aangeslotenen.”

VERBINDING

Dat de Raad van Toezicht uit mensen ‘van buiten’ bestaat, brengt het risico met zich mee dat zij onvoldoende feeling hebben met het reilen en zeilen van de organisatie. Daarom trekken Kats, Boevé en Van Dun samen op. “Ik neem de RvT en de Rva zo

goed mogelijk mee in ontwikkelingen”, vertelt Kats. “Maar we zijn ook elkaars sparring partners en vragen en geven elkaar advies.” “Er is ook altijd een lid van de Raad van Toezicht aanwezig bij de vergaderingen van de Raad van aangeslotenen”, voegt Van Dun toe. “We zijn daar niet om onze mening als toezichthouder te ventileren, maar om te luisteren naar wat er leeft en welke afwegingen er worden gemaakt bij het nemen van besluiten.”

Om de praktijk goed te positioneren, is er naast de drie formele gremia (directeur-bestuurder, RvT en Rva) een klankbordgroep gevormd met schoolleiders en intern begeleiders, vertelt Kats. “Deze groep denkt mee over ontwikkelingen, bijvoorbeeld over het ondersteuningsplan, en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Zo hopen we dat de geluiden uit de praktijk goed doordringen en worden meegewogen in de besluitvorming.”

TJD NEMEN

De geïnterviewden hebben de transitie als een leerzaam en vruchtbaar proces ervaren. Terugblikkend onderscheiden zij een aantal aspecten die daarbij van belang zijn geweest. Naast de eerder genoemde externe procesbegeleider, is het bijvoorbeeld belangrijk gebleken om met elkaar stil te staan bij de mogelijke effecten van de verandering en bij de relatie tussen de cultuur en de governance. Ook is het nodig om de tijd te

nemen voor de implementatie van het nieuwe model. “Verder is het belangrijk om heel goed te kijken welke mensen je op cruciale posities zet”, voegt Van Dun toe. “Dat moeten mensen zijn die hun ego opzij kunnen zetten, die goed kunnen luisteren en die positief kritisch zijn. Dat zijn eigenschappen die je nodig hebt om zo’n transitie te doen slagen.” De opbrengsten van de transitie worden als positief ervaren, ook waar het gaat om externe relaties. Kats: “Nu ik directeur-bestuurder ben, heb ik aan verschillende tafels, bijvoorbeeld op lokaal niveau, een gelijkwaardiger positie en inbreng dan voorheen als directeur.”

MEER INFORMATIE



Mattanja Kats
m.kats@spow.nl