



## **Visitatierapportage**

**Vereniging Vechtstreek en Venen**

**17 oktober 2019**

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Algemeen .....	5
3. Bestuurlijke opgave .....	5
4. Bestuurlijke taak.....	7
5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering .....	10
6. Sturing en governance .....	11
7. Aanbevelingen.....	13
Bijlage 1 Bezoekprogramma .....	15

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie die de vereniging Vechtstreek + Venen bezocht heeft voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakt onderdeel uit van het ontwikkelingstraject van de PO-Raad om te komen tot een bestuurlijk visitatiestelsel.

### Bestuursgegevens

- naam: Vechtstreek + Venen
- bevoegd gezag nummer: 41138
- adres: Schepersweg 6D
- postcode en plaats: 3621 JK Breukelen

### Visitatiecommissie

- voorzitter: Ada van der Velden-Westervelt
- lid 1: Frederik van Winkelen
- lid 2: Jos Berens
- lid 2: Toon Godefrooij
- secretaris: Petra van den Hoorn (QANU)
- datum visitatie: 17 oktober 2019

### Context

In het primair onderwijs is de afgelopen jaren hard gewerkt aan de professionalisering van het bestuur. In 2010 is de Code Goed Bestuur vastgesteld door de leden van de PO-Raad, als leidraad voor het bestuurlijk handelen in het primair onderwijs. Versterking van de sector en zelfregulering zijn belangrijke doelen van deze code. In 2013 heeft de Commissie Meurs geadviseerd om de bestuurlijke kwaliteit verder te stimuleren door middel van bestuurlijke visitaties. De PO-Raad zou hierbij een aanjagende en faciliterende rol moeten vervullen.

Tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV) van 11 juni 2015 zijn de leden van PO-Raad akkoord gegaan met voorstellen voor de ontwikkeling voor een bestuurlijk visitatiestelsel. Dit visitatiestelsel moet zich richten op bestuurlijk handelen in brede zin. Verder moet het stelsel gericht zijn op ontwikkeling van de sector en zich in de eerste plaats richten op de ontwikkeling van schoolbesturen.

Inmiddels is de volgende stap gezet en heeft de PO-Raad een visitatiekader ontwikkeld. Dit kader bevat een inhoudelijke uitwerking bestaande uit vier hoofddomeinen. Elk domein is uitgewerkt in vragen die als basis dienen om de bestuurlijke stand van zaken op het betreffende domein in beeld te brengen. Daarnaast bevat het visitatiekader een procesmatige uitwerking waarin richtlijnen zijn opgenomen voor de voorbereiding en uitvoering van de visitaties.

### Werkwijze

De inhoudelijke uitwerking van het visitatiekader speelt een belangrijke rol bij de visitaties. In het kader staan vier hoofddomeinen centraal:

1. **Bestuurlijke opgave:** wat zijn de strategische uitdagingen in en rond de organisatie, welke keuzes maakt het bestuur daarin (en wie is daarbij betrokken) en waar moet het bestuur de organisatie vervolgens naartoe brengen gezien de gemaakte strategische keuzes? De bestuurlijke opgave is sterk context gebonden en dus voor ieder bestuur anders.

2. **Bestuurlijke taak:** het uitvoeren van de bestuurlijke taak is voor ieder bestuur aan de orde en daarmee niet contextgebonden. Het gaat onder meer om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie en het onderhouden van een stevige verbinding met stakeholders.
3. **Bestuurlijk vermogen en professionalisering:** het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties, vaardigheden en houding van het bestuur die nodig zijn om de bestuurlijke opgave te realiseren en de bestuurlijke taak optimaal uit te voeren. Via een professionaliseringsagenda werkt het bestuur aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.
4. **Sturing en governance:** het betreft hier bestuurlijke vraagstukken die te maken hebben met de scheiding tussen bestuur en toezicht, met de rol van het medezeggenschapsorgaan en met het voeren van een horizontale dialoog.

Het bestuur heeft een zelfevaluatierapportage geschreven waarin zij per domein de stand van zaken beschrijft aan de hand van de vragen uit het inhoudelijk kader. Op basis van de eigen ambities en de uitkomsten van de zelfevaluatie heeft het bestuur maximaal vijf onderwerpen geformuleerd ter discussie tijdens het visitatiebezoek. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatierapportage en de andere vooraf ontvangen documenten per domein ook een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld die voor verheldering/aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Als gevolg hiervan komen in voorliggende visitatierapportage niet alle vragen uit het inhoudelijk kader expliciet en uitputtend aan bod, maar wordt er ingezoomd op een aantal voor het bestuur en de visitatiecommissie relevante onderwerpen.

Het visitatiebezoek vond plaats op één dag. Tijdens deze dag heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van de volgende geledingen:

- verenigingsdirecteur;
- schoolleiders (directeuren van 2 scholen);
- gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan (GMR);
- intern toezichtsorgaan (bestuur);
- bestuursstaf

#### **Opbouw rapport**

In deze visitatierapportage bespreekt de visitatiecommissie haar bevindingen, eerst algemeen en daarna voor de vier hoofddomeinen. Het visitatierapport sluit af met enkele aanbevelingen.

Nadat de conceptrapportage is opgesteld door de secretaris, is deze eerst door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. De conceptrapportage is vervolgens voorgelegd aan het gevisiteerde bestuur. Deze heeft het rapport bezien op feitelijke onjuistheden, waarna het rapport is vastgesteld door de visitatiecommissie. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisiteerde bestuur geleverd. Het bestuur heeft geen bestuurlijke reactie op het rapport als bijlage laten opnemen.

## 2. Algemeen

Het geografische gebied waarin de scholen van Vereniging Vechtstreek en Venen liggen is een wijds gebied van drie gemeenten: Stichtse Vecht, Ronde Venen en De Bilt. De scholen liggen tussen Utrecht en Amsterdam en zijn te vinden in Abcoude, Wilnis, Mijdrecht, Baambrugge, Nigtevecht, Tienhoven, Loenen aan de Vecht, Westbroek, Breukelen, Maarssen en Maarssenbroek. Er is een groot aantal randstedelijke scholen en er zijn ook redelijk wat dorpsscholen.

De grootte van de scholen is nogal wisselend. De kleinste locatie kent 60 leerlingen, de grootste locatie rond de 300 leerlingen. Bij elkaar bedient de vereniging ongeveer 2500 leerlingen. Ook de populaties op de scholen verschillen erg sterk. Zo zijn er scholen met zeer hoog opgeleide ouders en scholen met laagopgeleide ouders.

Alle scholen zijn christelijke scholen. De invulling van de christelijke identiteit verschilt per school. Er is één school die Dalton gecertificeerd is. De overige scholen hebben meer een traditioneel profiel.

De organisatiestructuur van de vereniging was de afgelopen jaren aan verandering onderhevig (zie vooral onder Sturing en Governance). Op dit moment is de vereniging een ledenorganisatie met ongeveer 330 leden. Uit de leden is een bestuur samengesteld met een toezichthoudend en een uitvoerend deel. De dagelijkse leiding is in handen van de verenigingsdirecteur. Het bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de vereniging en de scholen. Het bestuur is beleidsvormend: bestuursleden laten zich informeren over de gang van zaken binnen de vereniging en denken mee over de maatschappelijke functie van het onderwijs in de samenleving. Het bestuur voorziet de verenigingsdirecteur van richtinggevende uitspraken. De verenigingsdirecteur vertaalt deze uitspraken in beleid voor de vereniging en de scholen.

Mede ingegeven door de Code Goed Bestuur heeft de vereniging haar leden in het najaar van 2019 laten stemmen over een andere rechtsvorm binnen de organisatie. De uitslag van de stemming was positief. Dat betekent dat de vereniging Vechtstreek en Venen per 1 januari 2020 een stichting zal zijn. Voor de leesbaarheid zal dit rapport de huidige rechtsvorm respecteren en dientengevolge de termen *vereniging*, *bestuur* en *verenigingsdirecteur* hanteren.

De visitatiecommissie bezocht op 17 oktober 2019 het verenigingskantoor aan de Schepersweg 6D in Breukelen. Voorafgaand had zij de toegestuurde stukken bestudeerd, waaronder het zelfevaluatie-rapport, het jaarverslag 2018, het strategisch beleidsplan 2019-2022, de eerste trimesterrapportage 2019, en de meerjarige begroting 2019-2023.

## 3. Bestuurlijke opgave

De vereniging werkt met de volgende drie kernwaarden: vertrouwen, verbinding en vakmanschap. Dit zijn de drijfveren die de basis vormen van waaruit de vereniging haar ambities realiseert. Ook heeft de vereniging de eigen missie, visie en identiteit geformuleerd. Daaruit blijkt dat de vereniging het kind centraal stelt. Alle scholen binnen de vereniging hebben als doel het laten ontdekken en verder ontwikkelen van de talenten (cognitief, sociaal en creatief) van elke leerling. De scholen moeten een innovatieve en inspirerende omgeving zijn voor zowel de leerlingen als hun medewerkers. Daarnaast is de christelijke identiteit belangrijk voor de vereniging. Vanuit

christelijke waarden begeleiden de scholen hun leerlingen bij hun socialisering en persoonsvorming. Scholen moeten kinderen de basis geven om later een zelfstandig mens te kunnen zijn, respect te hebben voor anderen en naastenliefde te tonen. Doorlopend wordt er geïnvesteerd in de betekenisgeving van de christelijke waarden in de wereld van nu.

Eind 2018 heeft de vereniging het strategisch beleidsplan voor de komende jaren uitgewerkt. Allereerst is de verenigingsdirecteur op 1 maart 2018 gestart met een verkenning van de organisatie. Hij heeft meerdere gesprekken gevoerd met belanghebbenden, teams en leidinggevenden. In juli 2018 presenteerde hij aan het bestuur een 100-dagenrapportage, waaruit een analyse voortvloeide die duidelijk maakte waar de organisatie aan zou moeten werken om toekomstbestendig te blijven. Dit resulteerde in een strategische koers en een conceptbeleidsplan, waarin de belangrijkste doelen stonden opgenomen waaraan de organisatie de komende jaren aan zou moeten werken. De verenigingsdirecteur heeft dit conceptplan besproken met de GMR, bestuur en schooldirecteuren. Hun opmerkingen zijn verwerkt en de geformuleerde doelen zijn concreter gemaakt.

De belangrijkste thema's in dit plan zijn het op peil brengen van de primaire processen van de deelnemende scholen om uiteindelijk de onderwijskwaliteit te verbeteren, het vergroten van het leerlingenaantal, het aantrekkelijker maken van de werkomgeving (voor zowel personeel als leerlingen) en het transparanter en efficiënter maken van de bedrijfsvoering (gesprekkencycli, ICT, huisvesting). Een ander beleidsthema is het versterken van de verbindingsrol van de vereniging. In het zelfevaluatie-rapport wordt vermeld dat scholen nog te weinig "V+V-gevoel" ervaren: scholen zijn zich niet bewust wat de meerwaarde van de vereniging is.

De commissie heeft op basis van de door de vereniging beschikbaar gestelde documentatie geconstateerd dat de vereniging in korte tijd enorme stappen heeft gemaakt. In maart 2018 is de verenigingsdirecteur begonnen aan zijn taak, acht maanden later ligt er een goed uitgewerkt en helder strategisch beleidsplan. De afgelopen maanden is er hard gewerkt aan een planmatige aanpak van dat beleid en het bestendigen van de ontwikkeling van de vereniging. Daarvoor wil de commissie een groot compliment geven. Wel wil de commissie waarschuwen dat het strategisch beleidsplan wellicht wat té ambitieus is opgesteld. Tijdens het visitatiebezoek gaven de schooldirecteuren aan dat 'een hogere onderwijskwaliteit dan de basiskwaliteit' binnen korte termijn nog niet realistisch is. De commissie constateert dat er grote verschillen zijn tussen scholen wat betreft innovatiecapaciteit (en daarmee het vermogen de onderwijskwaliteit te versterken). De commissie adviseert het doel naar beneden bij te stellen, te prioriteren en de termijn te verkorten: binnen 2 jaar verzorgen alle scholen onderwijs van basiskwaliteit. Een dergelijk doel biedt houvast voor alle scholen en grond om verder op te bouwen. Bovendien kunnen scholen die voorop lopen op dit gebied als voorbeeld of pilot dienen voor de andere scholen, zodat ervaringen binnen de organisatie als stimulans wordt ingezet.

Binnen de vereniging speelt de identiteit van de scholen een belangrijke rol. Tijdens de gesprekken die de commissie met de verschillende geledingen heeft gehad, kwam dit ook naar voren. In het strategische beleidsplan staat opgenomen dat elke school in 2020 een visiedocument opstelt waarin zij haar christelijke identiteit expliciteert. Als kick-off zal er een *identiteitsdag* worden georganiseerd waarop alle schooldirecteuren bij elkaar komen. Het bestuur van de vereniging is het eens met de wijze waarop de verenigingsdirecteur de dialoog zoekt met de schooldirecteuren om elke school te ondersteunen bij het formuleren van de identiteit. De christelijke identiteit zal

vervolgens samen met de profilering van de school worden ingezet om een lichte groei in leerlingenaantal te bewerkstelligen.

De commissie is van mening dat de vereniging de groeiambities op een laag pitje mag zetten. De afgelopen tijd is er veel veranderd binnen de vereniging (zie verderop). De commissie vindt dat het stof hiervan eerst moet neerdalen, zowel op bestuursniveau als op schoolniveau. Het effect van de frisse wind die door de organisatie is gegaan moet continuïteit krijgen; de sfeer en cultuur in de organisatie moet bestendig worden. Pas dan kan de vereniging zich gaan bezighouden met groei. Volgens de commissie is het goed mogelijk dat, wanneer de zaken intern op orde zijn, scholen dat uitstralen en leerlingen vanzelf zullen komen. Dan is actieve sturing op groei niet eens meer nodig. De commissie heeft tijdens het bezoek wel signalen opgevangen dat de vereniging zich meer bezig zou kunnen houden met het aankomende lerarentekort. Hoewel daar nu nog geen urgentie ligt, is het niet ondenkbaar dat dit op korte termijn wel gaat spelen. De commissie denkt dat slimme investeringen (zoals het investeren in een goede uitstraling van schoolgebouwen en speelpleinen of het versterken van de samenwerking met de vroeg- en voorschoolse opvang), goed werkgeverschap (en het uitdragen daarvan) en actieve marketing het aankomende lerarentekort behapbaar zou kunnen houden.

Op het gebied van een meerjarenplan valt binnen de vereniging nog een slag te maken. De commissie kon bijvoorbeeld moeilijk zicht krijgen op een meerjarig financieel beleid. Voorlopig lijkt de vereniging zich vooral te richten op de komende drie jaren, het wegwerken van achterstallig onderhoud en zaken die zich onverwacht voordoen. De commissie adviseert de vereniging meer in te steken op beleidsrijk begroten op de lange termijn (meerjarenbegroting): koppel investeringen aan het strategisch beleidsplan. Wat zijn de doelstellingen van de vereniging, waar ligt optimale kwaliteit daarin, welke stappen zijn daarvoor nodig en hoe blijft dit betaalbaar? De commissie beveelt verder aan de reflectie binnen de organisatie te verhogen: wat zijn de plannen, welke data kan daarvoor gebruikt worden, hoe houden we vinger aan de pols, hoe wordt op de lange termijn visie gestuurd, en op welke wijze kan de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit hiervoor worden ingezet? Op grond van de schoolgegevens (op het gebied van bijvoorbeeld leerlingenaantal, uitstroom, onderwijskwaliteit) maakt een concreet meerjarenplan het mogelijk om meer resultaatgericht te sturen op schoolniveau.

#### **4. Bestuurlijke taak**

Sinds 2012 heerste er onrust in de organisatie (op verenigingsniveau) en zijn er veel wisselingen geweest in de verenigingsdirectie en het bestuur. Dat zorgde voor instabiliteit, onveiligheid en onduidelijkheid. Ook op financieel gebied kende de vereniging moeilijke tijden. In 2017 is een vernieuwd bestuur aangetreden, dat orde op zaken heeft gesteld (op het gebied van financiën en de kwalitatieve inzet van middelen en personeel). De commissie prijst het bestuur met zijn inzet, omdat de vereniging sindsdien geleidelijk aan in steeds rustiger vaarwater is gekomen.

De huidige verenigingsdirecteur is per 1 maart 2018 bij de vereniging aangesteld. Zijn belangrijkste taak was op dat moment het brengen van rust en structuur in de organisatie. De commissie wil de verenigingsdirecteur complimenteren met de wijze hoe hij zijn rol heeft opgepakt. Doordat er de afgelopen jaren veel wisseling is geweest van de verenigingsdirecteur en de bestuursleden, was er binnen de organisatie inmiddels een gevoel van afstand en onveiligheid ontstaan richting deze

functie. Volgens de commissie moet het niet eenvoudig zijn geweest om het vertrouwen binnen de organisatie te winnen. Uit gesprekken met het bestuur, staf, schooldirecteuren en de GMR kan de commissie concluderen dat de verenigingsdirecteur in zijn taak is geslaagd: de sfeer is prettiger en professioneler, mensen voelen dat ze gefaciliteerd en ondersteund worden en gaan weer met plezier naar hun werk. Als leidinggevende wordt de verenigingsdirecteur erg gewaardeerd. Om zijn persoonlijke benadering (hij is makkelijk benaderbaar voor een persoonlijk gesprek of advies), maar ook vanwege het feit dat hij de schooldirecteuren betreft bij nieuw te vormen beleid. Daarover is de commissie ook zeer te spreken. Door actief de dialoog met directeuren aan te gaan over de te maken keuzes op hun school, en samen de voor- en nadelen af te wegen, ontstaat gezamenlijk beleid waar directeuren zelf eigenaar van worden. Sterk punt is volgens de commissie de wijze waarop de verenigingsdirecteur de schooldirecteuren en de GMR op de hoogte stelt van beleidsstukken, zoals het strategisch beleidsplan en hen in dat proces ook om inhoudelijk advies vraagt. Daardoor wordt de gehele organisatie zoveel mogelijk 'meegenomen' in de toekomstvisie van de vereniging. De commissie ziet nog kansen om dit eigenaarschap verder uit te breiden. Zo kunnen de schooldirecteuren meer ruimte krijgen om hun eigen inbreng te leveren bij de totstandkoming van de begroting: laat hen het voortouw nemen in de begroting op schoolniveau (wel of geen klassensplitsing, inzet van middelen om de werkdruk te verlagen, etc.). Die zeggenschap zal leiden tot een nieuw elan in de organisatie. Bovendien past dit bij het dienend leiderschap dat in het strategisch beleidsplan wordt beschreven: bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden bij voorkeur zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Sinds zijn aantreden heeft de verenigingsdirecteur hard gewerkt om beter zicht te krijgen op de kwaliteit van de organisatie en van elke school afzonderlijk. De commissie heeft met waardering kennis genomen van de toewijding die hierin is gestoken door betrokkenen. Zo is in augustus 2019 een stafmedewerker onderwijs & kwaliteit benoemd, die zich richt op kwaliteitszorg binnen de organisatie. Daarnaast houdt de bestuurssecretaris (tot augustus 2019 was zij P&O adviseur) zich bezig met evaluatierapporten en de jaarplannen van de scholen. Tijdens het gesprek met schooldirecteuren vernam de commissie dat zij onder de indruk zijn van wat de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit in deze korte tijd reeds heeft verbeterd op het gebied van kwaliteitszorg. Daarnaast zijn de afgelopen periode audits op de scholen uitgevoerd om de kwaliteit van iedere afzonderlijke school in beeld te krijgen. De commissie ziet dat de audits ook een breder effect hebben gehad: schooldirecteuren en leerkrachten zijn meer bezig met (het sturen op) de onderwijskwaliteit en voeren met elkaar de dialoog hierover. Door bovengenoemde maatregelen is volgens de commissie een belangrijke kwaliteitsslag gemaakt. Naar aanleiding van het gesprek met de bestuurssecretaris en de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit constateert het bovendien dat beiden nauw samenwerken om overzicht te scheppen en een gezamenlijke koers te bepalen voor alle scholen, iets wat de commissie van harte aanmoedigt. Om financieel transparanter te zijn heeft de verenigingsdirecteur het allocatiemodel verder uitgewerkt en aangescherpt. Middels objectieve parameters wordt nu bepaald hoeveel geld er naar elke school gaat, dit tot tevredenheid van schooldirecteuren, leerkrachten en de GMR. Vooral de verdeling van fte's is hiermee eerlijker en duidelijk geworden. De commissie is tevreden met deze transparante werkwijze, ook omdat overleg met schooldirecteuren daardoor over de kengetallen kan gaan (en geen gesprek wordt over wie de sterkste is).

In de periode 2015-2018 heeft de toenmalige verenigingsdirecteur maatregelen genomen om de vereniging financieel stabiel te krijgen. Dat heeft wel tot gevolg gehad dat op diverse gebieden (ICT, huisvesting, systemen van kwaliteitsborging) stilstand en achterstallig onderhoud is ontstaan.



Nu rust en structuur zijn wedergekeerd ziet de commissie dat de huidige verenigingsdirecteur actief aan de slag gaat met het wegwerken van dat achterstallig onderhoud. Zo is de organisatiestructuur op schoolniveau recentelijk drastisch veranderd. Waar er tot februari 2019 nog meerschoolse directeuren waren en elke school een locatieleider had, is de laag van meerschoolse directeuren na februari 2019 verdwenen en zijn de locatieleiders tot schooldirecteur benoemd. De commissie is tevreden met de daadkracht van de verenigingsdirecteur. Het ziet dat deze herstructurering tot meer transparantie en duidelijkheid in de organisatie heeft geleid. Wel moeten enkele voormalige locatieleiders nog wennen aan hun rol als schooldirecteur. Dit heeft ook te maken met de organisatiecultuur. Bij zijn aantreden merkte de verenigingsdirecteur dat er binnen de organisatie een sterke familiecultuur heerste, waar men elkaar niet op hun functioneren aansprak en men niet open stond voor feedback. Om professioneel te kunnen groeien moet men echter wel bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en de verenigingsdirecteur ziet dit ook. De afgelopen jaren is er daarom veel geïnvesteerd in het opzetten van een professionele gesprekkencyclus en het geven van (informele) feedback. De verenigingsdirecteur hoopt toe te werken naar een organisatie waarin men continu bezig is met professionele ontwikkeling waarbij niemand zich geremd voelt om bij hem aan te kloppen voor hulp of advies.

De vereniging heeft de commissie in haar zelfevaluatie de vraag gesteld hoe de onderwijskwaliteit verder versterkt kan worden. De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek verschillende zaken gezien en gehoord die erop wijzen dat de vereniging al op de goede weg is. Uiteraard is er een cultuuromslag nodig om de medewerkers binnen de organisatie te bewegen meer met professionalisering en kwaliteitsverbetering bezig te laten zijn. De commissie begrijpt dat een cultuuromslag tijd kost, maar heeft gezien dat het begin er reeds is. De bestuurssecretaris en de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit gaven tijdens het gesprek met de commissie bijvoorbeeld aan dat zij een hernieuwde 'drive' in de organisatie voelen: mensen lijken zich meer bewust te zijn van de onderwijskwaliteit binnen de organisatie en ze houden zich actief bezig met mogelijkheden voor onderwijsvernieuwing. Ook is er effect te zien op het gebied van ziekteverzuim. Tot voor kort was het ziekteverzuim vrij hoog (10% in 2015). In 2018 was dat teruggebracht tot 3%. Volgens de bestuurssecretaris is dit een resultaat van de aanspreekcultuur die nu aan het ontstaan is: door gesprekken en informatievoorziening zijn schooldirecteuren meer bewust gemaakt van het ziekteverzuim op hun school en de noodzaak dit te monitoren. De bestuursstaf gaf bovendien aan dat er in de toekomst meer geïnvesteerd gaat worden in het scholen van de schooldirecteuren op dit gebied. Dit is iets wat de commissie van harte aanmoedigt. Op die manier kunnen de scholen afzonderlijk, en de organisatie als geheel, meer grip krijgen op de onderwijskwaliteit en de mogelijkheden die er liggen om die te vergroten. De commissie adviseert daarnaast om meer samenhang te bewerkstelligen tussen de verschillende instrumenten die er al zijn en de betrokken personen te scholen in het gebruik ervan. De data die er liggen en het bijbehorende systeem (ParnasSys) bieden een schat aan informatie, maar de personen die ermee zouden kunnen werken missen de onderzoeks- en analysevaardigheden om van die data gebruik te maken. Ook het aantrekken (of scholen) van iemand met een afgeronde master SEN zou de onderwijskwaliteit ten goede komen. Het stemt de commissie positief om te zien dat de vereniging op verschillende vlakken de expertise binnen de PO-raad inzet (leergang kwaliteitsmedewerker), waarmee meer expertise in de organisatie wordt binnengehaald.

## 5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering

Het bestuur van de vereniging heeft op dit moment zowel toezichhoudende taken als uitvoerende taken. Dit schuurt met de code Goed Bestuur van de PO-Raad die de vereniging onderschrijft. Daarom gaat de vereniging per 1 januari 2020 over op een andere rechtsvorm (zie ook Sturing en Governance). Op dit moment is de verenigingsdirecteur gemandateerd om alle uitvoerende bestuurlijke taken te vervullen. Zo bereidt de verenigingsdirecteur inhoudelijk de bestuursvergaderingen voor, stelt stukken op met betrekking tot de strategische koers, zoekt draagvlak in het directieberaad, overlegt met de GMR en is gesprekspartner voor gemeenten en andere partijen. De verenigingsdirecteur rapporteert aan het bestuur over de voortgang van de strategische koers. Door de organisatiewijziging die begin 2019 is doorgevoerd en de werving van een aantal staffunctionarissen zijn routines nog niet ingeslepen. Door de vele wisselingen op bestuursniveau was er afstand, onveiligheid en wantrouwen richting de functie van verenigingsdirecteur (zie ook Bestuurlijke taak). De commissie ziet dat de rust in de organisatie nu is wedergekeerd. De commissie heeft gezien dat er de afgelopen tijd veel geïnvesteerd is in de rolverdeling tussen de verenigingsdirecteur en de verschillende gremia. Hoewel op dit punt nog steeds werk te doen is, zijn er reeds flinke stappen gezet om duidelijkheid te scheppen in ieders taken en verantwoordelijkheden, wat de commissie zeer waardeert.

Sinds begin 2019 is de meerschoolse directeurenlaag verdwenen en zijn de locatieleiders directeur geworden. De locatieleiders krijgen hiervoor scholing en begeleiding aangeboden om zich uiteindelijk te kunnen registreren als directeur. In het afgelopen half jaar hebben 14 van de 16 directeuren zich kunnen registreren. De andere twee directeuren registreren zich naar verwachting aan het eind van 2020. Schooldirecteuren werken in hun eigen netwerk aan hun professionalisering. Zo participeren directeuren in leergemeenschappen en komen ze een paar keer per jaar samen om bepaalde thema's verder uit te diepen, waarbij de intern begeleiders aanschuiven. Dit verloopt over het algemeen naar behoren, maar de vereniging is zich ervan bewust dat samenwerking, betrokkenheid en saamhorigheid nog niet door een ieder voldoende wordt ervaren. Op het gebied van onderwijskwaliteit en onderzoeksvaardigheden kunnen de schooldirecteuren nog meer leren, iets wat zij zelf ook aangaven richting de commissie. De commissie adviseert de directeuren meer te scholen op het gebied van de data die in ParnasSys voor handen zijn. Door hen bewust te maken van hoe data ingezet kunnen worden door 'aan bepaalde knoppen te draaien' zal de onderwijskwaliteit op alle scholen verbeteren.

Om de vereniging professioneel te laten groeien, is het volgens de commissie verstandig verder in te zetten op de aanspreekcultuur die al eerder in dit rapport is genoemd. Bij de schooldirecteuren merkte de commissie dat er nog een rolonduidelijkheid bestaat over het elkaar mogen (of moeten) aanspreken op ongewenst gedrag. Directeuren voelen zich niet gemachtigd iets te zeggen over andermans competenties en zien dit overwegend als een taak van de verenigingsdirecteur. De commissie prijst het gegeven dat schooldirecteuren het gezag van de verenigingsdirecteur respecteren, maar is tegelijkertijd van mening dat de gehele organisatie zich collectief verantwoordelijk zou moeten voelen voor professionaliteit binnen de organisatie. De verenigingsdirecteur zou zijn verwachtingen op dit vlak meer kunnen uitdragen. De al bestaande leergemeenschappen zouden hier ook een rol in kunnen krijgen.

Na de behaalde resultaten die de afgelopen jaren zijn bewerkstelligd, is het volgens de commissie tijd om te investeren in een goed vervolg. De visie en het strategisch beleidsplan van de vereniging

kunnen verder uitgewerkt worden in een concrete taakverdeling, waarbij men elkaar ondersteunt. Het uitdragen van successen hoort ook bij dit goede vervolg. De commissie is van mening dat de verenigingsdirecteur een uitstekende verbinder is: door regelmatig contact met en tussen de verschillende geledingen (bestuur, schooldirecteuren, GMR, leerkrachten, ouders) ontstaat er meer en meer een verenigingsgevoel. Volgens de commissie is het nu tijd om ook de externe contacten meer uit te breiden, en de successen vervolgens te etaleren.

## **6. Sturing en governance**

De laatste jaren is, mede ingegeven door de Code Goed Bestuur, maar ook door het teruglopend aantal actieve leden en het steeds lastiger kunnen vinden van kundige bestuursleden, gekozen om toe te werken naar een andere rechtsvorm binnen de organisatie. Dit vergt een zeer zorgvuldig proces, waarin de verenigingsleden zijn betrokken. In 2018 is een adviesgroep van leden samengesteld die tot de conclusie is gekomen dat de vereniging beter omgevormd kan worden naar een stichting. Een begeleidingscommissie, die wederom bestond uit leden aangevuld met twee externe adviseurs, heeft de stukken voorbereid voor de omvorming naar een stichting. Vlak voor het plaatshebben van deze bestuurlijke visitatie hebben de leden over de omvorming gestemd. De uitslag van de stemming was positief. Dat betekent dat de vereniging Vechtstreek en Venen per 1 januari 2020 een stichting zal zijn. Om de continuïteit in de vereniging te waarborgen zal het bestuur vanaf 1 januari de toezichthouder worden; de verenigingsdirecteur wordt het bevoegd gezag.

De commissie heeft waardering voor de keuze van de vereniging om over te gaan naar een andere rechtsvorm. Tijdens de gesprekken met de verschillende gremia bleek dat alle betrokkenen tevreden zijn met deze aankomende verandering. De laatste maanden heeft het bestuur meer en meer de toezichthoudende rol aangenomen en de uitvoerende taken gemandateerd aan de verenigingsdirecteur, anticiperend op de verandering in rechtsvorm. De commissie wil het bestuur complimenteren met het vertrouwen dat het met de verandering van rechtsvorm aan de verenigingsdirecteur geeft en moedigt aan dit vertrouwen verder uit te bouwen. De nieuwe organisatiestructuur vereist een verandering in de rolverdeling, die niet alleen relevant zal zijn voor het college van bestuur (nu verenigingsdirecteur) en de raad van toezicht (nu het bestuur), maar onder andere ook voor de bestuursstaf, de GMR, en de schooldirecteuren. Binnen korte termijn zal er een toezichtskader worden opgesteld, waarin de rol en taken van de CvB en de RvT duidelijk wordt vastgelegd. Dit is iets wat de commissie van harte aanmoedigt en het adviseert dit kader met behulp van een externe adviseur samen te stellen. Het kader zal namelijk in staat moeten zijn om onduidelijkheden in de verantwoordelijkheden weg te nemen en de mogelijkheid bieden om elkaar te gaan erkennen in ieders rol en positie. Daarmee zal waardegericht toezichthouderschap ontstaan. Om de rolzuiverheid te bevorderen adviseert de commissie in dat toezichtkader een informatieprotocol op te nemen, waarin staat beschreven hoe de CvB de ontwikkelingen van de stichting (nu vereniging) volgt en zich daarover verantwoordt richting de RvT.

De vereniging geeft in haar zelfevaluatie-rapport aan dat er op dit moment nog veel onwennigheid bestaat in rol- en taakverdeling binnen de vereniging. In gesprekken met de verenigingsdirecteur, het bestuur en de directeuren ziet de commissie dit bevestigd. Die onwennigheid is volgens de commissie volkomen logisch, vanwege het feit dat de vereniging de afgelopen jaren zoveel veranderingen heeft meegemaakt. De commissie wenst het bestuur te complimenteren met alles wat het de afgelopen jaren heeft gedaan om de vereniging er weer bovenop te helpen (zie ook

onder Bestuurlijke taak). De commissie heeft bij de gesprekken de indruk gekregen dat het bestuur steeds meer gewend raakt aan zijn nieuwe rol als toezichhouder, en dat het bestuur de verenigingsdirecteur de ruimte biedt voor het invullen van zijn rol als bestuurder. Deze verschuiving – het naar de achtergrond stappen van het bestuur en het naar voren stappen van de verenigingsdirecteur – moedigt de commissie van harte aan. De ingebruikname van een rooster van aftreden zal het bestuur in de komende periode gefaseerd vernieuwen, wat de rol van het bestuur zal bestendigen.

Niet alleen de vereniging als geheel, ook het bestuur zelf kende een roerige periode. Na veel wisselingen van bestuursleden in de afgelopen jaren is er volgens de commissie nu een stabiel bestuur gevormd dat met betrokkenheid de gang van zaken in de organisatie volgt. Voortvloeiend uit het strategisch beleidsplan maakt het bestuur prestatieafspraken met de verenigingsdirecteur, die twee keer per jaar geëvalueerd worden. Het bestuur vergadert twee keer per jaar met de GMR om te praten over de ontwikkelingen op het gebied van de strategische doelen. Daarnaast bezoekt het bestuur in een tijdsspanne van twee jaar alle scholen en schuift het eens per jaar aan bij het directieboard. Daarmee verzamelt het bestuur informatie om de verenigingsdirecteur te bevragen op de ontwikkeling in de scholen aangaande het strategisch beleidsplan en op het wel en wee van de organisatie als geheel. De schoolbezoeken door het bestuur worden door de schooldirecteuren gewaardeerd: het bestuur is betrokken bij elke school, is zich bewust van de afzonderlijke uitdagingen en kansen van elke school en voert professionele gesprekken met de directeuren. Uit de gesprekken die de commissie tijdens het visitatiebezoek had is gebleken dat de bestuursleden voldoende inhoudskundig zijn op het vlak van primaire processen binnen de vereniging. De commissie adviseert deze rol iets meer los te laten en meer te investeren in de toezichhoudende rol die het bestuur heeft. In dat licht zou het bestuur een meer controlerende rol kunnen aannemen en zich bijvoorbeeld kunnen gaan focussen op (de opvolging van) het organisatiebeleid.

In de huidige rechtsvorm krijgen de leden van de vereniging op de Algemene Leden Vergadering een bestuursverslag en de jaarrekening. Tijdens de vergadering worden deze documenten toegelicht en kunnen de leden feedback geven. De GMR krijgt dezelfde stukken en kan ook feedback geven. De commissie is tevreden over de wijze waarop de verenigingsdirecteur de verschillende gremia bij veranderingen in de vereniging betreft. Bij de totstandkoming van het strategisch beleidsplan zijn bijvoorbeeld de GMR en het bestuur betrokken geweest. Via trimesterrapportages worden zij continu op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en voortgang van dit plan. Ook bij het proces om de laag van meerschoolse directeuren af te schaffen en de voorbereidingen om de vereniging naar een stichting om te zetten zijn verschillende partijen (leden van de vereniging, bestuur, GMR, schooldirecteuren) betrokken.

De verenigingsdirecteur en het bestuur vergaderen tweemaal per jaar met de GMR gezamenlijk. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat het contact tussen deze drie partijen als zeer prettig wordt ervaren. De GMR heeft het gevoel dat zaken bespreekbaar zijn en ervaart een lage drempel om zo nodig ook buiten formele overlegmomenten om contact met de verenigingsdirecteur dan wel het bestuur op te nemen.

De verenigingsdirecteur gaf in gesprekken met de commissie aan dat hij zoveel mogelijk in de praktijk zichtbaar is en zijn aandacht over alle scholen zo eerlijk mogelijk probeert te verdelen. Drie keer per jaar heeft de verenigingsdirecteur managementgesprekken met alle schooldirecteuren

om verschillende onderwerpen op verenigingsniveau te bespreken (zoals de onderwijskwaliteit, ziekteverzuim, onderwijsvernieuwingen). Deze gesprekken brengen een totaalbeeld van de ontwikkeling op de scholen tot stand. De opbrengst van deze gesprekken dient daarnaast als basis voor de trimesterrapportages en het jaarverslag. De verenigingsdirecteur gaf in het gesprek met de commissie aan dat hij hoopt het directieberaad steeds meer het karakter van kennis- en ervaringuitwisseling te geven.

De commissie heeft tijdens de gesprekken geconstateerd dat de verenigingsdirecteur voldoende oog heeft voor het reilen en zeilen van elke school: waar zaken niet goed lopen grijpt hij adequaat in. Daarbij heeft hij meerdere malen lef moeten tonen door impopulaire beslissingen te nemen. Uit gesprekken maakt de commissie op dat alle partijen achter hun verenigingsdirecteur staan: ze zijn overtuigd van de noodzaak van zijn soms moeilijke beslissingen en hebben vertrouwen in de nieuwe koers die hij ingezet heeft. Tijdens de gesprekken met schooldirecteuren, GMR, bestuur en bestuursstaf is het de commissie duidelijk geworden dat de nieuwe organisatiestructuur breed gedragen wordt. Zo is men tevreden over hoe de vereniging transparanter is geworden (rolduidelijkheid, communicatie, en de organisatie als geheel). Ook de open wijze van communicatie, zoals hierboven al is beschreven, wordt breed gewaardeerd. De commissie kon tijdens de gesprekken constateren dat men met hart voor onderwijs bij de vereniging betrokken is. De commissie waardeert wat er de afgelopen jaren gebeurd is om de vereniging weer op orde te krijgen. Nu ook de rechtsvorm de vereniging verandert naar een stichting, denkt de commissie dat de bestuurder zich kan gaan richten op het inhoudelijk versterken van de organisatie, om te beginnen door gesprekken te voeren over onderwijskwaliteit (zie Bestuurlijke taak).

## 7. Aanbevelingen

- Stel onder professionele begeleiding een intern toezichtskader op om de rol- en taakverdeling van het toekomstig CvB en de RvT vast te stellen.
- Bekijk het strategische beleidsplan:
  - Zijn de doelstellingen wellicht te ambitieus?
  - Controleer of de doelen voldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn (SMART).
  - Breng ook de doelstellingen op de langere termijn (>3 jaar) in beeld.
- Laat groei niet de primaire focus hebben. Wellicht komt dit vanzelf, wanneer het stof van de afgelopen jaren is neergedaald.
- Gebruik het strategische beleidsplan van de organisatie om te bepalen waar het toekomstig CvB en de RvT zich op zullen focussen. Op die manier zal het bestuur van de stichting meer in control komen.
- Professionalisering: investeer verder in het vergroten van een aanspreekcultuur in de stichting.
- Onderwijskwaliteit: zet in op de verbetering van de onderwijskwaliteit. Dat kan via verschillende wegen.
  - Begin bij het strategische beleidsplan: waar moet de organisatie naartoe?
  - Het meten van de onderwijskwaliteit vormt een goede ingang. Weet je hoe je ervoor staat? Breng dat in beeld. Gebruik hierbij een PDCA cyclus.
  - Maak gebruik van de instrumenten die er al zijn en breng ze in samenhang: betrek bijvoorbeeld de uitslagen op pedagogisch didactisch handelen in gesprekscycli om zo op resultaat te kunnen sturen.

- Bespreek onderwijskwaliteit binnen elke directieraad. Op die manier houd je de discussie (en het werken eraan) levend.
- Bekijk of er meer deskundigheid nodig is en koop het in of investeer in je werknemers (vooral op het gebied van de interpretatie van de data die uit de hierboven genoemde instrumenten vloeien, analyse van onderzoeksresultaten, master SEN).
- Zet verder in op de rol van de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit (bij het in beeld brengen (en sturen) op de onderwijskwaliteit, het harmoniseren van processen ten behoeve van de onderwijskwaliteit, het meedenken over de lange termijn visie van de vereniging en het ondersteunen van de gezamenlijke koers voor alle scholen).
- Maak een meerjarig financieel beleid met de focus op beleidsrijk begroten: koppel investeringen aan het strategisch beleidsplan van de vereniging.
- Bouw de positieve relaties met de buitenwereld (onderwijs- en zorgpartners) verder uit. Dit zal de organisatie helpen in haar professionele groei.
- Etaleer behaalde successen (interne en externe).
- Behoud vooral de al aanwezige laagdrempeligheid: laat het CvB en de RvT blijven investeren in de relatie met schooldirecteuren, leerkrachten en ouders.

**Bijlage 1**                      **Programma visitatiebezoek**

9:00	Aankomst visitatiecommissie
9:00 – 10:00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10:00 – 11:00	<b>Gesprek met bestuur/bestuurder</b>
11:00 – 12:00	<b>Gesprek met (vertegenwoordiging) bestuursstaf</b>
12:00 – 13:00	Pauze + lunch
13:00 – 14:00	<b>Gesprek met (vertegenwoordiging) intern toezichtsorgaan</b>
14:00 – 15:00	<b>Gesprek met (vertegenwoordiging) schoolleiders</b>
15:00– 15:30	Pauze
15:30 – 16:30	<b>Gesprek met (vertegenwoordiging) gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan</b>
16:30 – 16:45	Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken
16:45 – 17:15	<b>Gesprek met bestuur</b>
17:15 – 17:45	Nabespreking visitatiecommissie, formuleren conclusies en oordelen
17:45 – 18:15	<b>Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie</b>