



De bestuurder 2.0

Henk Hendriks

Henk Hendriks is senior adviseur, partner B&T.
E-mail: henk.hendriks@vbent.org

Doe ik nog dat wat nodig is? Het is een vraag die elke bestuurder zich met enige regelmaat zou moeten stellen. Om scherp te blijven op zijn verantwoordelijkheid. En omdat ontwikkelingen van hem vragen dat hij meebeweegt en zijn rol aanpast aan de eisen van de tijd. Maar hoe beantwoord je die vraag? Tijdens een B&T-bijeenkomst in december ging een aantal bestuurders hierover in gesprek. Het werd een boeiende discussie, waaruit een rode lijn te destilleren is, die aansluit bij de adviezen van de commissie Meurs.¹

Op 11 december 2014 organiseerde B&T een bijeenkomst voor bestuurders in het primair onderwijs. Onder begeleiding van onze adviseurs zochten zij naar actuele ontwikkelingen in het krachtenveld waarin schoolbesturen opereren en – in het bijzonder – naar ontwikkelingen die de positie van de bestuurder raken. Doel van deze bijeenkomst was om met elkaar te bespreken wat anno 2015 voor bestuurders de belangrijkste bekwaaamheden zijn. Hoe weet ik dat het goed gaat op mijn scholen? Hoe kan ik de lijnstaf slim organiseren? En hoe breng ik mijn organisatie in een flow?

Gisteren en vandaag

Het zijn vragen van belang. Want wat bestuurders gisteren deden is niet per se wat er vandaag nodig is. De functie van bestuurder is immers voortdurend in ontwikkeling en zijn (of haar²) profiel verandert continu. Voor een bestuurder in het onderwijs zijn bovendien elke school, elke directeur, elke leerkracht en elke medewerker anders; iedere situatie vraagt om een andere manier van doen. Daarnaast zijn er tal van externe ontwikkelingen die van bestuurders vragen dat ze flexibel zijn in hun rolopvatting. Denk aan het politieke beleid omtrent onderwijs, de decentralisaties, de veranderende eisen van de inspectie, de nadrukkelijker rol van de raden van toezicht en de hogere verwachtingen van ouders. Door gebeurtenissen bij onder andere InHolland, Amarantis en Stichting BOOR is het functioneren van de bestuurder ten slotte onder een vergrootglas komen te liggen. Toezichthouders zijn strakker in hun rol gaan zitten. Als gevolg hiervan wordt menig bestuurder het vuur na aan de schenen gelegd en soms bezwijkt hij zelfs onder de druk. Aan bestuurders de continue verantwoordelijkheid informatie te verkrijgen en te verwerken, een standpunt te kiezen, hiernaar te

handelen en hierop te reflecteren. Niet elke bestuurder is in staat die verantwoordelijkheid onder alle omstandigheden goed in te vullen. Dat bleek de afgelopen jaren bijvoorbeeld uit het feit dat toch een vrij groot aantal bestuurders geen geslaagde manier kon vinden om om te gaan met de consequenties van de scheiding van bestuur en toezicht. De ‘Bestuurder 1.0’ die er niet in slaagde de nieuwe rol van ‘Bestuurder 2.0’ goed in te vullen, moest in veel gevallen zijn positie opgeven.

De Bestuurder 1.0 voldoet niet meer

De scheiding tussen toezicht en bestuur lijkt op het eerste gezicht soms een kwestie van bordjes verhangen; de vrijwillig bestuurder wordt toezichthouder en de algemeen directeur wordt professioneel bestuurder. Toch had deze verandering meer om het lijf. Zo waren er behoorlijke consequenties voor de informatiebehoefte van de bestuurder, de toezichthouders en externe stakeholders zoals de inspectie. In de praktijk zagen we de afgelopen jaren dat niet alle stafbureaus voldoende toegerust waren om alle niveaus hierin te ondersteunen. Bij sommige besturen leek het er weleens op dat de scholen er voor de staf waren in plaats van andersom. Soms was dan een stevige herinrichting van ondersteuningsdiensten nodig. Ook kampten veel schoolbesturen met het probleem dat hun bedrijfsvoering niet of onvoldoende in control was door een combinatie van oorzaken. Vaak kwam dat doordat de staf en/of het administratiekantoor niet genoeg expertise had(den). Ook was er weleens sprake van onvoldoende kennis en/of interesse bij de bestuurder. Een ander probleem waar schoolorganisaties tegenaan liepen was dat bestuurders nogal eens een (te) groot deel van de week bezig waren met externe vertegenwoordiging

Menig bestuurder wordt het vuur na aan de schenen gelegd

en niet of nauwelijks op de scholen kwamen. Het gevolg: onvoldoende verbinding met de werkvloer en vervreemding van het primaire proces. Problemen als dit leidden er in verscheidene organisaties toe dat bestuurders op non-actief werden gesteld, ontslagen werden of zelf hun functie opzegden.

De Bestuurder 2.0: betrokken bij het primaire proces

Bestuurders die de transformatie wel volbrachten – Bestuurders 2.0 – onderscheiden zich door het feit dat zij zich bewust zijn geworden van het belang van kennis van en zicht op het primaire proces. De Bestuurder 2.0 bezoekt periodiek de scholen en heeft daar een formele en informele agenda. Ook zien we dat bij de middelgrote en grote schoolbesturen steeds vaker de tussenlagen (regio- of clusterdirecteuren) verdwijnen, omdat die voor de bestuurder het zicht op de kwaliteit van de scholen belemmeren. Bij besturen waar de clustermanager wel actief is, is hij nog te veel een loopjongen tussen scholen en bestuur of ontbreekt het de clustermanager in de ‘sandwich’ tussen scholen en bestuur aan handelingsruimte. Samenwerking tussen scholen wordt meer georganiseerd in professionele leer gemeenschappen, bijvoorbeeld op basis van thema’s (type onderwijs), werkzaamheden (audit teams) of geografische ligging (regionale teams). Samenwerking vindt bijvoorbeeld plaats op het gebied van audits. Drie à zes schoolleiders visiteren elkaar periodiek en zorgen als critical friends dat ‘de zaag scherp blijft’.)

De Bestuurder 2.0: organiseert de bedrijfsvoering slim

Bestuurders 2.0 zijn zich ook zeer bewust van het feit dat professionele ondersteuning door experts essentieel is voor de juiste informatievoorziening aan alle stakeholders in de organisatie. Zeker in die gevallen waarin besturen de overstap maken van een meerhoofdig naar eenhoofdig bestuur, verdient de ondersteuning alle aandacht. Maar welke kwaliteiten zijn er dan nodig? Over welke expertise moeten we kunnen beschikken met betrekking tot strategisch denken en handelen, beleidsondersteuning, informatievoorziening, administratie en secretariële ondersteuning? Bijna elke bestuurder heeft een controller in dienst. Maar ook hier moet er gekozen worden: wat hebben we nodig en voor hoeveel uur per week? Willen we dan een business controller of een financial controller? Bovendien speelt hierbij dat er, in vergelijking met een aantal jaren geleden, tegenwoordig veel meer gelet wordt op de verhouding tussen primair proces en overhead. Kortom: zorg dat je de bedrijfsvoering

slim organiseert. Dat kan in samenwerking met andere besturen – in een shared service center bijvoorbeeld – maar we zien ook besturen die zelfstandig hun bedrijfsvoering op orde hebben. Een deel van de staf flexibel maken in verband met krimp is aan te bevelen. In alle gevallen geldt: door de bedrijfsvoering slim te organiseren, maak je zowel de positie van de bestuurder als van de organisatie minder kwetsbaar.

De Bestuurder 2.0: delegeert externe contacten

Ten slotte zijn Bestuurders 2.0 vaak veel scherper op de energie en tijd die zij besteden aan de externe vertegenwoordiging van hun schoolorganisatie. Het is belangrijk om goed te letten op de hoeveelheid externe contacten. Ook op dit gebied kunnen de taken vaak slim verdeeld worden over directeuren en stafmedewerkers. Niet bij elke bijeenkomst van het samenwerkingsverband passend onderwijs is de aanwezigheid van de bestuurder noodzakelijk. Het organiseren van een goede back-up kan handig zijn.

Tot slot

De Bestuurder 2.0 is reflectief, vraagt zich regelmatig af of hij van toegevoegde waarde is voor de organisatie, of zijn houdbaarheidsdatum niet verlopen is, en zorgt voor voldoende scholing en inspiratie. In mei 2015 organiseert B&T een vervolgbijeenkomst voor de deelnemers aan deze eerste bijeenkomst. Heeft u belangstelling om ook eens samen met collega-bestuurders te reflecteren op uw taak- en rolopvatting? Laat het ons weten. Bij voldoende belangstelling kunnen wij een nieuwe bijeenkomst beleggen. 

Ook interessant

In september 2015 organiseert B&T een bijeenkomst voor rectoren en directeuren in het voortgezet onderwijs. Behoort u tot deze groep en vindt u dit interessant? Laat het ons weten, dan houden wij u op de hoogte als er meer details bekend zijn.

Noten

1 U leest meer over de adviezen van de Commissie Meurs op <http://www.vbent.org/publicaties/actueel/ontwikkelen-en-verbeteren/>

2 Waar in dit verhaal 'hij' staat, kan in veel gevallen ook 'zij' gelezen worden.