

Besturingsfilosofie ZAAM

De besturingsfilosofie beschrijft op hoofdlijnen de manier waarop de organisatie van ZAAM als geheel wordt bestuurd. Hierbij kiezen we voor twee uitgangspunten. Allereerst moet de besturingsfilosofie aansluiten op wie wij als organisatie willen zijn en waarom we zijn wie we zijn. Hierin speelt ons verleden een rol, maar ook de toekomst. Ten tweede gaan we uit van vergaande professionele ruimte voor de scholen en een College van Bestuur dat zich richt op het vaststellen en toezien op het algemene beleid en het realiseren van doelstellingen. Hierin nemen zij hun rol als bevoegd gezag. Voor de uitvoering van het beleid zijn de directeuren van de scholen verantwoordelijk.

Deze manier van besturen stelt eisen aan de rol van het College van Bestuur, directeuren en het ondersteuningsbureau. De besturingsfilosofie kent een vijftal kernwoorden: **Professionele ruimte, Rekenschap, Kaders, Samen en Consequent**. Deze vijf kernbegrippen hangen onderling sterk met elkaar samen. Het één kan niet zonder het ander.

Professionele ruimte

Binnen ZAAM gaan we uit van ieders professionaliteit. Dit betekent dat we iedereen zijn autonomie geven binnen de kaders van ZAAM. Voor de scholen betekent dit vergaande regelruimte om, binnen die kaders, eigen afwegingen te maken. Deze afwegingen hebben betrekking op het bieden van onderwijs én het realiseren en bewaken van de randvoorwaarden in de bedrijfsvoering om ook op lange termijn onderwijs te kunnen bieden en waarde te kunnen toevoegen.

De geboden ruimte is altijd gericht op het realiseren van herleidbare toegevoegde waarde voor de huidige en/of toekomstige leerlingen van ZAAM. Het is daarmee een middel en geen doel op zich. Door de scholen, medewerkers en teams een grote mate van autonomie te bieden kunnen ze sneller en gericht aansluiten op de behoeften van de leerlingen. Daarnaast ontstaat er meer ruimte voor innovatie en ontwikkeling en ervaren medewerkers meer werkplezier. Ten slotte is het bieden van een zo groot mogelijke professionele ruimte erop gericht om de mogelijkheid te hebben invulling te geven aan de *couleur locale*.

Professionele ruimte geldt niet alleen voor het onderwijs. Binnen het ondersteuningsbureau werken professionals op het gebied van onderwijsinnovatie, wet- en regelgeving en bedrijfsvoering. Zoals de scholen hun professionaliteit hebben, heeft ook het ondersteuningsbureau haar professie. In al haar rollen: van beleidsmaker tot controller en van adviseur tot uitvoerder.

Elke professional in onze organisatie verstaat zijn vak. Vanuit het respect voor ieders professionaliteit helpen we elkaar en luisteren we naar elkaar. Dit betekent dat de scholen in het ondersteuningsbureau een professionele leverancier mag verwachten. En dat het ondersteuningsbureau in de scholen een professionele klant mag verwachten.

Ruimte geven betekent bevoegdheden geven. Allereerst vanuit het College van Bestuur aan de scholen, maar ook vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen het ondersteuningsbureau. Maar nog meer dan dat betekent het geven van ruimte dat de verschillende echelons elkaar vertrouwen in de uitvoering van hun taak en daar rekenschap over afleggen.

Rekenschap: Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen

Professionele ruimte innemen betekent ook zich rekenschap geven van de gemaakte keuzes. Vertrouwen geven van bovenaf kan alleen als dit vertrouwen gevoed wordt van onderaf. En overigens geldt dat ook omgekeerd. Dit betekent dat er structureel en proactief gerapporteerd wordt op de resultaten en de wijze waarop de resultaten worden bereikt. Hiervoor maken we gebruik van de A3-systematiek. Daarnaast zijn directeuren en medewerkers te allen tijde in staat om hun onderbouwing te geven bij de gemaakte keuzes. Deze onderbouwingen sluiten aan bij (1)

de behoeften van de (toekomstige) leerlingen, (2) de strategie van de organisatie en (3) de geldende kaders.

Zich rekenschap geven vraagt om duidelijkheid vooraf en achteraf. Met duidelijkheid vooraf bedoelen we dat we voorstellen en besluiten onderbouwen en vervolgens planmatig uitwerken. De samenhang van de voorstellen en besluiten met de strategie van ZAAM maken we vooraf zichtbaar. Dit geldt zowel voor besluiten van het College van Bestuur als voor besluiten door de scholen. Duidelijkheid achteraf betekent dat we transparant zijn in de resultaten die we bereikt hebben en de manier waarop we deze bereikt hebben.

Van fouten kunnen we leren. Van vooraf met elkaar in dialoog gaan over afwijken van kaders worden de kaders steeds beter. Het is in onze organisatie duidelijk dat we niet afwijken van kaders als we niet vooraf met elkaar overleg gevoerd hebben en er afspraken zijn gemaakt. De professionele ruimte staat of valt bij de rekenschap die we kunnen afleggen.

Kaders

De autonomie, die professionele ruimte met zich brengt, vraagt om kaders. Autonomie is namelijk niet hetzelfde als 'alleen' of 'zelfstandig'. Iedereen is onderdeel van een groter geheel, ZAAM als organisatie. De belangen van het groter geheel komen niet altijd volledig overeen met de belangen van individuele scholen, medewerkers of teams. Dit vraagt daarbij passende competenties en hoort bij professioneel handelen.

De kaders worden vastgesteld door het College van Bestuur met inachtneming van de statuten en zijn erop gericht om vanuit de visie de organisatie op een hoger plan te tillen en om het organisatiebelang in te brengen in de afwegingen die scholen, medewerkers en teams maken. Dit organisatiebelang heeft bijvoorbeeld betrekking op de meerwaarde die we met elkaar binnen ZAAM willen bieden, de bestuurbaarheid van de organisatie als geheel, de verantwoordelijkheid van het CvB als bevoegd gezag t.o.v. de RvT en de inspectie, het uitgangspunt van solidariteit en het beheersen van risico's en kosten.

In de afweging van verschillende belangen, een doorlopend proces in de organisatie, kunnen ook nieuwe inzichten ontstaan. Nieuwe inzichten die leiden tot een behoefte aan andere, minder of meer kaders. Deze inzichten ontstaan te allen tijde door dialoog vooraf en nooit achteraf.

De kaders zijn niet alleen gericht op hard controls, maar ook op de soft controls. Hier gaat het om gedragsbeïnvloedende factoren zoals cultuur en voorbeeldgedrag door leidinggevenden. Maar niet alles is in kaders te vangen. Daarom maken we bijvoorbeeld, naast collegiale visitatie, ook gebruik van audits. Bij collegiale visitatie vragen we scholen om specifiek de dialoog met elkaar aan te gaan. Audits vinden plaats om zich rekenschap te geven over bepaalde thema's, die door wet- en regelgeving worden opgelegd en thema's die we vanuit de gezamenlijke besturing belangrijk vinden.

Samen

Het organisatiebelang is bijna altijd groter dan het belang van de individuele school, medewerker of team. We vormen niet voor niets een collectief van scholen met een gezamenlijk bevoegd gezag. Dit betekent dat de individuele school op zoek gaat naar de bijdrage die zij kan leveren aan ZAAM. Binnen ZAAM stimuleren we het leren met en van elkaar en collegiale consultatie.

Consequent

We bieden veel ruimte voor autonomie en verwachten daarin rekenschap. De beperkte kaders zijn – conform het vertrouwen dat we hebben – ruim opgesteld. Binnen de organisatie hebben we

afspraken gemaakt over hoe we acteren als we van de afspraken afwijken. Binnen de scholen geldt dat voor medewerkers van de school en bovenschools is dat onderwerp van gesprek tussen directeur en College van Bestuur.

DE ROL VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur heeft meerdere rollen. Allereerst is er de wettelijke rol als bevoegd gezag voor het onderwijs binnen ZAAM, zowel naar binnen als naar buiten. Ten tweede is het College van Bestuur er om hulp te bieden aan scholen die dit nodig hebben. In de vorm van middelen, coaching of door inzet van het eigen netwerk. Hiervoor is het noodzakelijk dat directeuren hun hulpvragen durven en kunnen stellen. Ten derde is het College van Bestuur er als verbinder tussen de verschillende scholen. Samen is meer dan alleen is het uitgangspunt in alles wat het College van Bestuur doet. Vanzelfsprekend is het College van Bestuur ook werkgever van zowel de directeuren als van het ondersteuningsbureau. Ten slotte stuurt het College van Bestuur (op afstand, maar wel verbonden) op de realisatie van de visie en de doelstellingen van ZAAM. Het College van Bestuur kan deze rollen alleen vervullen als alle partijen, dus naast het College van Bestuur ook directeuren en het ondersteuningsbureau, hun verantwoordelijkheid nemen.

Gezien de wederzijdse verantwoordelijkheden, de historische situatie van ZAAM en de ruimte die het rekencourantsysteem biedt, zijn afspraken nodig. Een voorbeeld daarvan is de situatie van "verscherpt toezicht". Maar lang voordat we in dat stadium zitten zijn we al met elkaar in gesprek. Niet alleen tussen College van Bestuur en betreffende directeur, maar ook als directeuren onderling.

DE ROL VAN DE DIRECTEUREN

In de eerste plaats is de directeur integraal verantwoordelijk voor de eigen school, binnen de vastgestelde kaders van ZAAM. Dit betekent interne aansturing van het team, visieontwikkeling van de school en de realisatie daarvan en het zorgdragen voor een goede bedrijfsvoering. Ook houdt de directeur contact met externe, voor de school relevante partners. Daarnaast heeft iedere directeur een verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van ZAAM. Dit betekent onder andere deelname aan het diverse project- en werkgroepen en het helpen en ondersteunen van collega-directeuren in intervisiegroepen, als buddy.

DE ROL VAN HET ONDERSTEUNINGSBUREAU

Het ondersteuningsbureau kunnen we vanuit twee perspectieven beschouwen. (1) Als ondersteuner van het College van Bestuur en (2) als ondersteuner en informant van de scholen bij de uitvoering van het beleid. Beide perspectieven zijn relevant, beide perspectieven bieden uitgangspunten voor de inrichting van het ondersteuningsbureau.

1. Als ondersteuner van het College van Bestuur gaat het om het ontwikkelen, monitoren en interpreteren van het beleid. Dit beleid kunnen we weer onderscheiden naar twee invalshoeken:
 - Beleid dat noodzakelijk is vanuit wettelijke kaders en bestuurlijke verantwoordelijkheid (mede ingegeven door de Raad van Toezicht). Hierbij gaat het om goed werkgeverschap, doelmatigheid en rechtmatigheid.
 - Beleid dat is ingegeven vanuit het uitgangspunt dat samen meer oplevert dan ieder voor zich. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om innovatie, delen van best practices en het realiseren van schaalvoordelen.

De uitvoering van dit deel van de taken van het ondersteuningsbureau wordt omschreven in het Handboek AO/IC (Administratieve Organisatie / Interne Controle). In aanvulling hierop worden audits georganiseerd en aangestuurd door het ondersteuningsbureau. Dit vraagt om een onafhankelijke houding en positionering. Dat is des te meer noodzakelijk in verband met het nieuwe inspectie toezicht. Binnen ZAAM zijn we in gesprek over de vorm van zelfevaluaties en audits.

2. Daarnaast is het ondersteuningsbureau er ook voor de hulpvraag vanuit de scholen. Als ondersteuner van de scholen gaat het met name om de uitvoering van taken. De uitvoering van taken heeft betrekking op die taken die niet tot de kern van het onderwijs behoren maar wel gezamenlijk en éénduidig behoren te worden uitgevoerd (bijv. leerlingen administratie of de berekening van de voorziening van het persoonlijk budget) of waarbij duidelijk geldt dat hierdoor significante schaalvoordelen kunnen worden behaald (zoals het gezamenlijk voeren van een salarisadministratie, of het voeren van regie op gezamenlijke inkoop (voorwaarden)). Hierbij is wel duidelijk sprake van dienstverlening.

Op basis van pragmatische overwegingen, de wens om de omvang van het ondersteuningsbureau te beperken, de verwachte professionaliteit van de medewerkers en het feit dat we met elkaar dezelfde doelen nastreven worden die rollen gecombineerd en kunnen activiteiten in en op de lijn bij elkaar gepositioneerd worden.

Binnen de organisatie heeft de concerncontroller een volstrekt onafhankelijke rol. Zijn oren en ogen, gesprekken en onderzoeken, op het gebied van de uitvoering van afspraken, behalen van de doelstellingen van de organisatie en de compliance, zijn een spiegel, houden ons scherp en behoeden ZAAM voor uitglijders en misstanden.

Deze invulling van de besturingsfilosofie vraagt een professionele opstelling van alle betrokkenen. Daar mogen we elkaar in onze gesprekkencyclus op aanspreken en ter verantwoording roepen. Want de opdracht die we hebben is niet zomaar iets. Excellent onderwijs bieden aan leerlingen om hen te begeleiden en op te leiden tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers is de toetssteen voor al ons handelen.