

Besturingsfilosofie ZAAM

Pre-ambule

De besturingsfilosofie beschrijft op hoofdlijnen de manier waarop de organisatie van ZAAM als geheel wordt bestuurd. ZAAM is een organisatie die een breed aanbod verzorgt voor ruim 11.000 leerlingen in het voortgezet onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Vanuit onze kernwaarden willen we keuzes maken voor onze besturingsfilosofie. Deze kernwaarden vloeien voort uit onze visie, missie en identiteit.

VISIE

Kwalitatief goed onderwijs in een snel veranderende wereld doet recht aan verschillen tussen leerlingen, verschillen in achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Leerlingen leren actief en op hun eigen manier, individueel en in samenwerking met anderen. Het onderwijs omvat zoveel mogelijk maatwerk, zodat de leerlingen hun identiteit kunnen ontwikkelen en zich optimaal kunnen ontplooiën.

Dit vraagt een leer- en werkomgeving met aandacht voor talenten, prestaties en onderlinge relaties en verhoudingen. Samenwerking met de omgeving past bij de functie die wij onze scholen toedichten. Leerlingen ontwikkelen er belangrijke sociale vaardigheden en leren zo verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de samenleving en daarin samen te leven en werken met mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

MISSIE

Het is ons streven om met kwalitatief goed onderwijs bij te dragen aan de toekomst van jonge mensen in onze samenleving. Wij willen hen, in een veilig leer- en leefklimaat, begeleiden en inspireren in hun ontwikkeling tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers.

IDENTITEIT

Waarden, voortvloeiend uit onze christelijke traditie en interconfessionele identiteit, vormen ons moreel kompas en helpen ons de beoogde bijdrage te leveren aan de toekomst van onze wereld. Deze tradities dragen bij aan onze wens om mensen te waarderen en ons vermogen om ons te verbinden.

We vinden het belangrijk dat de besturingsfilosofie aansluit op wie wij als organisatie willen zijn. Daarom kiezen we voor vier kernwaarden die uitgangspunt zijn voor de besturingsfilosofie:

1. **Eigenheid, in verbinding met de omgeving**
Binnen ZAAM gaan wij uit van de uniciteit van ieder mens of het nu de leerling, een medewerker, lid van het College van Bestuur of Raad van Toezicht is. Wij benaderen elkaar in iedere situatie op een respectvolle manier. Daarbij zijn wij nieuwsgierig, luisteren goed en stellen ons oordeel uit totdat er voldoende informatie is zodat ieder vanuit zijn/haar rol kan acteren. Dit doen we in verbinding met de omgeving, we nemen verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de samenleving.
2. **Solidariteit**
Binnen ZAAM voelen we verbondenheid met de medemens, of het nu gaat om leerlingen of ouders of om collega's of mensen uit de omgeving. Daarnaast hebben we een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ZAAM als geheel.
3. **Professionele ruimte**
Wij gaan uit van optimale professionele ruimte voor de medewerkers, de scholen, ZAAM diensten en het College van Bestuur.
4. **Transparantie**
Wij streven transparantie na. Dat betekent o.a. dat wij open zijn en van fouten kunnen leren.

Besturingsfilosofie

Het College van Bestuur richt zich op het vaststellen van en toezien op het algemene beleid en het realiseren van doelstellingen. Hierin neemt zij haar rol als bevoegd gezag.

Directeuren hebben de ruimte om keuzes te maken en besluiten te nemen binnen vastgestelde kaders. Hierover leggen de directeuren verantwoording af aan het College van Bestuur.

Deze manier van besturen stelt eisen aan de rol van het College van Bestuur, de directeuren en ZAAM diensten. De besturingsfilosofie kent een vijftal kernbegrippen:

- a. Professionele ruimte;
- b. Verantwoordelijkheid en verantwoording;
- c. Kaders;
- d. De kracht van ZAAM = Solidariteit;
- e. Vertrouwen.

Deze vijf kernbegrippen zijn sterk met elkaar verbonden. Het één kan niet zonder het ander.

Ad a. Professionele ruimte

Binnen ZAAM gaan we uit van ieders professionaliteit. Dit betekent dat we ruimte geven aan medewerkers en aan scholen om, binnen die kaders, eigen afwegingen te maken. Deze afwegingen hebben met name betrekking op het bieden van onderwijs.

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 optimale mate van professionele ruimte 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 biedt professionele ruimte de mogelijkheid om invulling te geven aan de *couleur locale*.

Professionele ruimte geldt niet alleen voor het onderwijs. Binnen ZAAM diensten werken professionals op het gebied van onderwijs(innovatie), HRM, wet- en regelgeving en bedrijfsvoering. Zoals de scholen hun professionaliteit hebben, heeft ook heeft ook ZAAM diensten haar professie. In al haar rollen: van beleidsvoorbereider 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 ZAAM diensten een professionele leverancier mag verwachten. En dat ZAAM diensten in de scholen een professionele klant mag verwachten.

Voor het College van Bestuur betekent het dat zij ruimte biedt en kaders stelt waardoor er ruimte ontstaat voor alle betrokkenen.

Ad b. Verantwoordelijkheid en verantwoording

Bij professionele ruimte hoort structureel en proactief verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes en over de resultaten en de wijze waarop de resultaten worden bereikt. 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.

Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen vraagt om duidelijkheid vooraf en achteraf. Met duidelijkheid vooraf bedoelen we dat we voorstellen en besluiten onderbouwen en vervolgens uitwerken. De samenhang van de voorstellen en besluiten met de strategie van ZAAM ma-

ken 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 deze bereikt zijn.

Van fouten kunnen we leren. Het is in onze organisatie duidelijk dat we binnen de afgesproken kaders handelen en alleen afwijken als we vooraf met elkaar overleg gevoerd hebben of er afspraken over gemaakt zijn. De professionele ruimte staat of valt bij de verantwoording die we afleggen.

Ad c. Kaders

De professionele ruimte die geboden wordt, vraagt om kaders. Iedereen is onderdeel van een groter geheel, ZAAM als organisatie. Wij zijn ZAAM. 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 op basis van het solidariteitsprincipe.

De kaders worden vastgesteld door het College van Bestuur, na advies te hebben gevraagd aan het Directeuren Overleg ZAAM (DOZ) met inachtneming van de statuten. De kaders zijn erop gericht om vanuit de visie, de organisatie op een hoger plan te tillen. Daarnaast 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 als ZAAM hebben met het uitgangspunt van solidariteit en het beheersen van risico's en efficiency als randvoorwaarden.

De kaders zijn niet alleen gericht op hard controls, maar ook op de soft controls. Hier gaat het om gedrags-beïnvloedende factoren zoals cultuur en voorbeeldgedrag door leidinggevenden.

Ad d. Solidariteit is de kracht van ZAAM

Naast de kernbegrippen de professionele ruimte, verantwoordelijkheid/verantwoording en kaders willen we de kracht van het collectief benutten. We werken vanuit solidariteit en komen zo in de kracht van ZAAM. Onder het solidariteitsprincipe verstaan wij de verantwoordelijkheid die wij gezamenlijk dragen voor ZAAM als geheel. Het geheel is meer dan de som der delen. Wanneer er een besluit moet worden genomen, zal het belang van het geheel afgewogen moeten worden tegen het belang van een deel van ZAAM (of dat nu op individueel en/of bijvoorbeeld schoolniveau is).

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 toegevoegde waarde van en bijdrage die zij kan leveren aan ZAAM. Binnen ZAAM stimuleren we het leren met en van elkaar, zijn solidair en maken gebruik van collegiale consultatie.

In het DOZ en het College van Bestuur wordt dus van directeuren en de bestuurders verwacht dat zij vanuit het collectieve belang acteren, ook als dit op spanning staat met het belang van de eigen school en/of het individu.

Van medewerkers wordt verwacht dat hun individuele belangen congruent zijn aan het belang van de organisatie.

Ad e. Vertrouwen

Het laatste kernbegrip en belangrijk uitgangspunt voor de besturingsfilosofie is vertrouwen. We handelen vanuit vertrouwen. Vanuit dit vertrouwen geven we bevoegdheden, allereerst vanuit het College van Bestuur aan de scholen, maar ook vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen ZAAM diensten. Het geven van ruimte en bevoegdheden betekent dat de verschillende echelons elkaar vertrouwen in de uitvoering van hun taak en daar verantwoording over afleggen. Vertrouwen is een relationeel concept: het wordt gegeven en ontvangen in wat er tussen mensen bij communicatie en handelen gebeurt.

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, zo nodig, scholen / directeuren met raad en daad ter zijde te (laten) staan. 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 de managers van ZAAM diensten.

Ten slotte bewaakt het College van Bestuur de realisatie van de visie en de doelstellingen van ZAAM en stuurt zo nodig bij. Het College van Bestuur kan deze rollen alleen vervullen als alle partijen, dus naast het College van Bestuur ook directeuren en ZAAM diensten, hun verantwoordelijkheid nemen.

ZAAM bereidt leerlingen voor op deelname aan de maatschappij van de toekomst. Om dit op een goede manier te doen betreft het College van Bestuur belanghebbenden bij het opstellen van een koers en legt het College van Bestuur verantwoording af over bereikte resultaten via het jaarverslag.

DE ROL VAN DE DIRECTEUREN

De directeur is integraal verantwoordelijk voor de eigen school, binnen de vastgestelde kaders van ZAAM. Dit betekent de aansturing van het team, de visieontwikkeling van de school, de realisatie daarvan en het zorgdragen voor een goede onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering. Dit alles in de context van de school zoals de leerling populatie, ouders, positionering in Amsterdam, Zaanstad en Waterland en samenwerkingspartners in de regio verstaan wordt. Ook houdt de directeur contact met externe, voor de school relevante partners. Daarnaast draagt iedere directeur bij aan de verdere ontwikkeling van ZAAM. Dit betekent onder andere een bijdragen leveren aan beleidsontwikkeling voor ZAAM en het helpen en ondersteunen van collega-directeuren in intervisiegroepen e.d..

DE ROL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft drie rollen binnen de organisatie:

1. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het bestuur en in het bijzonder op de realisatie van de strategische doelstellingen.
2. De Raad van Toezicht geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur en fungeert als klankbord / sparring partner.
3. De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur.

Om deze rollen op een goede manier in te vullen, ontwikkelt het intern toezicht, in afstemming met het bestuur, een toezichtvisie en –kader. Dit wordt tevens geoperationaliseerd. Hierin wordt onder andere helder hoe het interne toezicht invulling geeft aan haar rollen, hoe zij hiernaar handelt en welke informatie daarvoor nodig is.

DE ROL VAN MEDEZEGGENSCHAP

Een goed samenspel met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is van wezenlijk belang bij het realiseren van de doelen van ZAAM. Het college van bestuur hanteert het uitgangspunt dat de kwaliteit van de besluiten wordt verhoogd door het inbrengen van verschillende per-

spectieven en belevingswerelden, van leerlingen, ouders en personeelsleden. Met de medezeggenschap is deze inbreng geformaliseerd. De (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad denkt mee, controleert en corrigeert waar nodig. Beide partijen respecteren elkaars positie en geven elkaar de ruimte om die in te vullen. Medezeggenschap volgt de zeggenschap van het bestuur.

Medezeggenschap is dienstbaar aan de kwaliteit van het onderwijs aan onze leerlingen én dienstbaar aan ZAAM als leefgemeenschap van leerlingen, ouders en personeel.

DE ROL VAN DE MANAGERS VAN ZAAM DIENSTEN

ZAAM diensten ondersteunt de scholen en het College van Bestuur.

1. Ondersteuning van de scholen

- ZAAM diensten is ervoor de uitvoering van een aantal gemeenschappelijke taken die niet tot de kern van het onderwijs behoren zoals: het voeren van de salarisadministratie, facturatie, het beheer van de leerlingadministratie etc.
- Scholen worden geadviseerd op diverse beleidsterreinen (o.a. onderwijskundig, P&O, financieel, facilitair en juridisch, PR en communicatie).
- Scholen worden gefaciliteerd door het aanleveren van gegevens en/of informatie t.b.v. de invulling geven aan de P&C cyclus.

2. Ondersteuning van het College van Bestuur

Als ondersteuner van het College van Bestuur gaat het om het ontwikkelen, monitoren en interpreteren van het beleid.

Daarnaast wordt voldaan aan de informatiebehoefte van het College van Bestuur bij het invulling geven aan de P&C processen de bestuurlijke gesprekken etc. ZAAM Diensten ondersteunt het CvB bij de uitvoering van hun werkgeverschap.

DE ROL VAN DE CONCERNCONTROLLER

Binnen de organisatie heeft de concerncontroller een onafhankelijke rol. In deze onafhankelijke rol kan de concerncontroller wanneer noodzakelijk rechtstreeks rapporteren aan de Raad van Toezicht. Hij is de oren en de ogen van de organisatie. De gesprekken en onderzoeken, op het gebied van de uitvoering van afspraken, behalen van de doelstellingen van de organisatie en de compliance, zijn een spiegel voor de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de organisatie. Zijn rol houdt ons scherp en zorgt er voor dat wij in control blijven.

Tot slot

De uitvoering van de besturingsfilosofie vraagt een professionele opstelling van alle betrokkenen. Daar mogen we elkaar op aanspreken en wij leggen daar verantwoording over af. Want de opdracht die we hebben is niet zomaar iets. Goed 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.