

Rapport collegiale visitatie bestuurlijke kwaliteit

***Stichting Scholen met de Bijbel in de Betuwe,
christelijk primair onderwijs op gereformeerde
grondslag***

Datum rapport: februari 2023

Status: concept

Inhoud

1.	Inleiding	2
1.1.	Context	2
1.2.	Werkwijze	3
1.3.	Opbouw rapport	4
2.	Algemeen	5
3.	Bevindingen	6
3.1.	Mensen	6
3.2.	Beleid en doelen	8
3.3.	Processen	9
3.4.	Structuren	10
3.	Conclusie en aanbevelingen	11
4.1.	Conclusies	11
4.2.	Aanbevelingen	11
	Bijlage 1 Programma visitatiebezoek	13
	Bijlage 2 Reactie bestuur	14

1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie die de Stichting Scholen met de Bijbel in de Betuwe bezocht heeft voor een collegiale bestuurlijke visitatie. Deze visitatie is onderdeel van de zorg voor de bestuurlijke kwaliteit.

Gegevens bestuur

- Naam: Stichting Scholen met de Bijbel in de Betuwe, christelijk primair onderwijs op gereformeerde grondslag (SSBB)
- Bevoegd gezag nummer: 41827
- Adres: Rembrandt van Rijnstraat 33
- Postcode en plaats: 4033 GG Lienden

Samenstelling visitatiecommissie

- Voorzitter: Henk Mackloet (Stichting Logos)
- Lid 1: Yge Paans (Hoeksteenscholen Hoeksche Waard)
- Lid 2: Hendri Last (RSVS Rijssen)
- Lid 3: Niek Teerds (Voetiuschool Doorn)
- Secretaris: Diederick Kloosterman (VGS)

1.1. Context

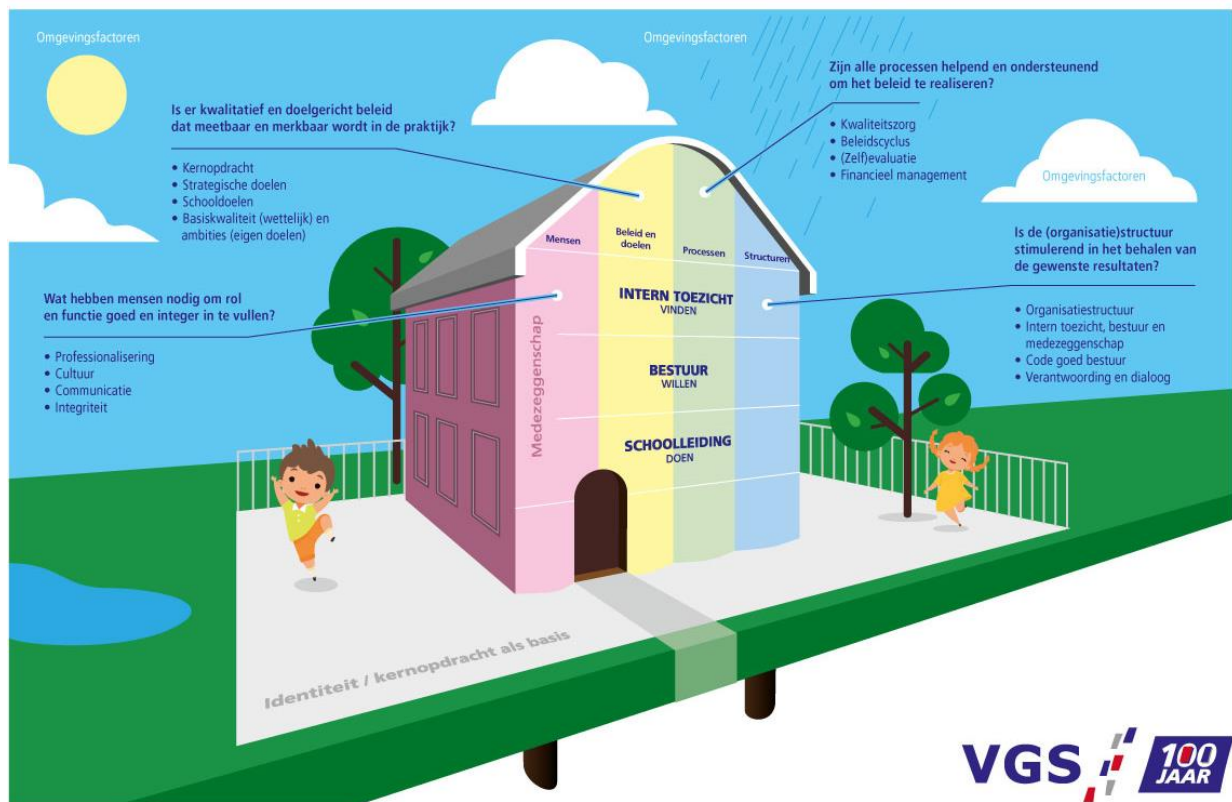
Goed onderwijs geven is het doel van elk schoolbestuur. Het zorgdragen voor goed onderwijs is een omvangrijke opdracht. Het gaat niet alleen om het zorgen voor een goede onderwijskundige visie en het daaruit werken, maar ook over werkgeverschap, personeelsbeleid in de brede zin van het woord en financiële vraagstukken. Er wordt deskundigheid gevraagd, maar ook bestuurlijke sensitiviteit. Veel van deze vraagstukken worden niet alleen door het bestuur uitgewerkt, maar in samenspraak met intern toezicht, medezeggenschapsraad en de schoolleiding en het management. Besturen is dus niet alleen vakkennis in brengen, maar ook regie voeren en processen organiseren.

In de code goed bestuur (2021) wordt uitgesproken dat het bestuur actief werkt aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf. Dit principe legt de nadruk op continue professionalisering van zowel bestuur, toezicht als alle andere geledingen in de school. Daarvoor is een professionele ontwikkelcultuur nodig, 'zodat de maatschappelijke en de eigen opdracht blijvend kan worden ingevuld'.

Het streven naar kwaliteit en professionalisering komt niet alleen voort uit de code goed bestuur. Christelijk-reformatorische scholen zijn het aan de grondslag verplicht om zich in te zetten voor kwalitatief goed bestuur. Het gaat om identiteit én kwaliteit. Het onderscheiden op identiteit brengt met zich mee dat de kwaliteit in ieder geval niet ter discussie mag staan. Bestuur en toezicht hebben zichzelf daarom ook regelmatig de spiegel voor te (laten) houden, zo schrijft de code voor. Dit doet het bestuur door eens in de vier jaar deel te nemen aan een collegiale bestuurlijke visitatie. Hierbij is de organisatie door een aantal collega-bestuurders en onafhankelijke deskundigen bekeken en worden aanbevelingen gegeven rond de bestuurlijke kwaliteit.

De inhoud van de visitatie en de bijbehorende zelfevaluatie wordt bepaald door het visitatiekader. Dat kader bevat de onderdelen die horen bij bestuurlijke kwaliteit. In het visitatiekader is alle relevante wet- en regelgeving verwerkt. De principes en verplichtende bepalingen uit de code goed bestuur zijn erin opgenomen, alsook de bestuurlijke kwaliteitsaspecten uit het toetsingskader van de Onderwijsinspectie.

HUIS VAN BESTUURLIJKE KWALITEIT



Het visitatiekader is opgebouwd uit vier pijlers, die samen het huis van bestuurlijke kwaliteit vormen.

1. **Mensen:** Voor het bestuurlijk handelen en het realiseren van de opdracht van de organisatie is bestuurlijke kennis en kunde nodig. Daarnaast gaat het bestuur integer en transparant te werk. De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk handelen en de kwaliteitscultuur in de organisatie en naar hoe het bestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.
2. **Beleid en doelen:** Wat is de strategische koers van de schoolorganisatie? Welke keuzes maakt het bestuur om zijn opdracht en maatschappelijke rol te kunnen invullen? De visitatiecommissie bekijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn kernopdracht en strategische doelen scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.
3. **Processen:** Om de doelstelling van de organisatie te realiseren is een goede inrichting van processen nodig. Het gaat dan de rol van het bestuur bij het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer. De visitatiecommissie gaat in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.
4. **Structuren:** Het bestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen bestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. De commissie bekijkt ook de helderheid van de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de organisatie en hoe dit in de praktijk functioneert.

1.2. Werkwijze

De algemeen directeur en het toezichthoudend bestuur hebben gezamenlijk een zelfevaluatie-rapportage geschreven waarin zij per domein de stand van zaken beschrijven aan de hand van de vragen uit het inhoudelijk kader. Die zelfevaluatie-rapportage is ook gedeeld binnen de organisatie. Op basis van de eigen ambities en de uitkomsten van de zelfevaluatie hebben bestuur en directie maximaal vijf onderwerpen geformuleerd ter discussie tijdens het visitatiebezoek. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie-rapportage 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:

- Uitvoerend bestuur in de persoon van de algemeen directeur;
- Medezeggenschapsorgaan;
- Intern toezichtsorgaan;
- Schoolleiders/teamleiders/beleidsmedewerker kwaliteitszorg.

Het volledige programma is opgenomen in bijlage 1 van deze rapportage.

1.3. 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. Het bestuur heeft een bestuurlijke reactie laten opnemen als bijlage bij het visitatierapport. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport aan het gevisiteerde bestuur geleverd.

2. Algemeen

Onder de Stichting Scholen met de Bijbel in de Betuwe (SSBB) vallen een vijftal scholen: CBS De Schakel (Meteren), de Hervormde School (Opheusden), De Wegwijzer (Kesteren), de Eben Haëzerschool (Lienden) en de School met de Bijbel (Randwijk). Ongeveer 120 medewerkers maken het mogelijk dat er dagelijks aan ruim 1100 leerlingen onderwijs wordt gegeven. Dat gebeurt vanuit een levende missie en visie: SSBB geeft Bijbelgetrouw en goed onderwijs, waarbij de leerkracht de spil is. Uitgangspunt daarbij is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd en dat iedere medewerker in zijn of haar kracht wordt gezet. De visitatiecommissie heeft een organisatie aangetroffen waarin met passie wordt gewerkt aan het realiseren van deze visie en missie. Met de betrokkenen uit diverse gremia is op een open wijze gesproken over de bestuurlijke kwaliteit en andere (specifieke) thema's. Bij de gesprekspartners is een betrokken en constructieve instelling aangetroffen. De commissie heeft het welkom en gesprekken als prettig en gastvrij ervaren. Ter voorbereiding op de visitatie heeft de commissie een aantal documenten gekregen. Deze documenten hebben het beeld gegeven dat het beleid voor de SSBB zorgvuldig, duidelijk en over het algemeen compact is beschreven.

De gesprekken zijn gevoerd in een van de scholen van SSBB, namelijk De Wegwijzer in Kesteren. Een school die gezien de groei van het aantal leerlingen te klein is en inmiddels gebruik maakt van een dislocatie. Op de gevel is het logo van de stichting niet te zien. Dat is vanuit de visie van SSBB ook begrijpelijk. Immers, de 'couleur de locale' van iedere locatie is belangrijk en de stichting is er ten dienste van de vijf deelnemende scholen.



SSBB

Stichting Scholen
met de Bijbel in
de Betuwe

Het kleurrijke logo toont een frisse verbeelding van de kernopdracht van de stichting. Het laat met de kleuren zien waar ze voor staat:

Rood symboliseert het bloed van de Heere Jezus. Dat heeft alles te maken met het fundament van SSBB, namelijk Bijbelgetrouw onderwijs. Dagelijks worden de leerlingen gewezen op de vergeving door het offer van Christus. Groen verwijst naar 'groeien'. Daarmee wordt een link gelegd met de Betuwe als vruchtbaar gebied. In de schoolcontext is de betekenis van groen verbonden aan het 'samen groeien en leren'. Blauw typeert als kleur van het water de geografische ligging van SSBB (tussen de twee rivieren de Waal en de Rijn) en brengt een verband aan met de dynamiek van 'altijd in beweging, voortdurend bezig met de verbetering van ons onderwijs'. Oranje staat in de Nederlandse context voor verbondenheid. Vanuit de eigenheid van de scholen hecht SSBB aan een nauwe verbinding aan elkaar om de missie en visie te realiseren. De verbinding zorgt voor het versterken van elkaar.

SSBB kent een one-tier model: het bestuur van de stichting heeft als bevoegd gezag de uitvoerende taken gemandateerd aan de algemeen directeur. Hij is hiermee feitelijk het uitvoerend bestuur en voert de gemandateerde taken samen met het managementteam uit. Het bestuur stelt de kaders voor het beleid vast en ziet erop toe dat het opgestelde beleid wordt uitgevoerd conform de afspraken. Het bestuur ziet er daarnaast nadrukkelijk op toe dat allerlei relevante ontwikkelingen vanuit de omgeving van de school een plaats krijgen in het schoolbeleid. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in een managementstatuut. Het toezichthoudend bestuur is in sterke mate een vertegenwoordigend bestuur. Dat wil zeggen dat het bestuur verschillende invalshoeken vertegenwoordigt en in die hoedanigheid zaken die relevant zijn voor de organisatie 'van buiten naar binnen' brengt. Naast een MR per school en een GMR op stichtingsniveau heeft iedere school een zogenaamde bestuurscommissie. Vanuit elke bestuurscommissie wordt er een lid afgevaardigd naar het toezichthoudend bestuur. De stichting gaat uit van christelijk onderwijs op gereformeerde grondslag. Deze identiteit komt onder andere tot uiting in het aannamebeleid van het personeel en de visie op het onderwijs. Het bestuur heeft de commissie via het zelfevaluatierapport geen vragen meegegeven.

3. Bevindingen

3.1. Mensen

Professionalisering

Voor zover de visitatiecommissie heeft kunnen waarnemen, heeft SSBB oog voor de professionalisering van de werknemers en zorgt zij voor een continue ontwikkeling. Het strategisch beleid laat duidelijk zien dat hier een speerpunt ligt. In de begroting is terug te zien dat er middelen worden vrij gemaakt om dit te realiseren. Op MT en directieniveau is te zien dat er bewust wordt gewerkt aan professioneel handelen. Op dat level worden er bijvoorbeeld met regelmaat goede praktijken besproken, wordt samen nagedacht over goed onderwijs en wordt er 'met en van elkaar geleerd' d.m.v. intervisie.

Focus MT en directie

In de gesprekken bleek dat er een keuze is gemaakt dat de focus van de locatiedirecteuren nadrukkelijk ligt op de eigen schoollocatie. De algemeen directeur richt zich op de faciliterende ring om het onderwijs. Zowel de algemeen directeur als het MT typeren het management als een 'warme, hechte club'. Hoewel de visitatiecommissie duidelijk heeft gezien dat dit niet betekent dat er sprake is van een 'ouwe jongens - krentenbrood' cultuur, wil zij wel een mogelijk risico aanwijzen. Naast de voordelen die er zijn aan het feit dat de locatiedirecteuren een sterke focus hebben op de interne gerichtheid is er ook een andere consequentie, namelijk dat zij minder aandacht hebben voor schooloverstijgende en externe ontwikkelingen. Deze mogelijke leemte wordt zeker door de algemeen directeur opgevuld. Zijn bijdrage bestaat onder meer uit het breed houden van de focus. De visitatiecommissie heeft echter gemerkt dat het voor hem een hoge prioriteit heeft om zich te richten op creëren van draagvlak van onderaf. Dat kan ook leiden tot een naar binnen gerichtheid.

Communicatie

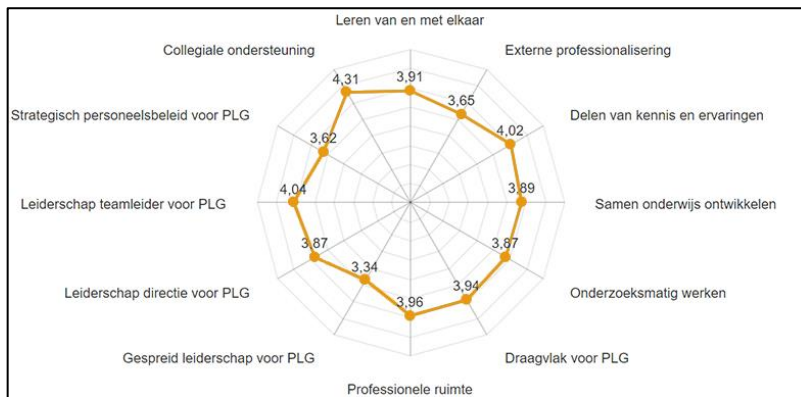
SSBB kent veel netwerken, dialogen en interne en externe belanghebbenden. De commissie heeft het beeld gekregen dat er zorgvuldig wordt gecommuniceerd door de verschillende gremia: de algemeen directeur, de locatiedirecteuren, de GMR en het toezichthoudend bestuur. Het contact wordt als laagdrempelig en informeel (korte lijnen) ervaren. Daarbij valt op dat alle betrokkenen werken vanuit de visie en missie van de stichting. De zorgvuldigheid en betrokkenheid komt voort uit een verbondenheid met een levende visie en missie. Er is hart voor de zaak, voor het grotere geheel dat SSBB heet. Dat duidt de visitatiecommissie als een sterk fundament van de stichting dat bijdraagt aan de continuïteit en de toekomstbestendigheid van de organisatie. Uiteraard doet de visitatiecommissie hiermee geen uitspraak over de mate waarin dit leeft bij de teams van de scholen van SSBB.

Pro-activiteit personeel

Eén van de risico's die in het jaarverslag wordt genoemd, betreft de werkdruk van het personeel. Dit wordt zelfs een hoog risico genoemd. Vervolgens meldt het jaarverslag een aantal maatregelen om dit risico te bestrijden. Het valt de commissie op dat de maatregelen voornamelijk lijken te bestaan uit organisatorische en/of externe oplossingsrichtingen zoals Minimaliseren van het aantal vergaderingen, studiedagen en administratieve handelingen, klassenverkleining, extra handen in de groep, extra handen buiten de groep voor de begeleiding van leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte (zoals hoog- en meerbegaafdheid, dyslexie en gedragsproblematiek), efficiënter en effectiever vergaderen, etc. (zie pag. 49 van het jaarverslag) In het gesprek wordt onvoldoende helder of er ook wordt gewerkt aan (mindset)veranderingen bij de professional zelf, waardoor vanuit eigenaarschap/persoonlijk leiderschap de cirkel van invloed op het gebied van werkdrukvermindering wordt vergroot. Het stimuleren van een pro-actieve houding bij de professional biedt naar mening van de visitatiecommissie goede kansen. Vanuit de zienswijze dat 'verandering de constante factor' is, zal persoonlijk leiderschap steeds belangrijker worden.

Ontwikkelen, experimenteren en onderzoeken

In de gesprekken is met enthousiasme verteld over de PLG Toekomstgericht onderwijs. De visitatiecommissie bespeurt een breed draagvlak voor zowel het thema van de PLG als ook voor de werkwijze waarop dit thema wordt aangepakt. Het werken met een bovenschoolse PLG en daarin te ontwikkelen, experimenteren en onderzoeken biedt enorme kansen. Het zou de meerwaarde van samen stichting zijn kunnen vergroten. Daar komt bij dat het helemaal past in de visie van SSBB: de verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen en de leerkracht spil laten zijn, ook ten aanzien van school- en organisatieontwikkeling. De visitatiecommissie is onder de indruk van het instrumentarium en de efficiënte werkwijzen binnen SSBB. Gelet de mogelijkheden die het 'samen SSBB zijn' biedt, wil de visitatiecommissie deze werkwijze sterk ondersteunen en de aanbeveling doen om deze werkwijze uit te



breiden. De visitatiecommissie gelooft dat de stichting dermate veel potentie heeft dat zij op deze wijze meer stappen kan zetten om zodoende ook andere ambities te realiseren. Bovendien kan de PLG aanpak functioneren als een katalysator die raakt aan diverse ontwikkelthema's van SSBB (denk aan het vergroten van een pro-actieve en zelfreflecterende houding bij het personeel,

betrokkenheid externen en werkdrukverlichting als gevolg van een hogere intrinsieke motivatie bij schoolontwikkeling).

Loslaten

De algemeen directeur heeft in zijn onderwijscarrière binnen SSBB de stap gemaakt van locatiedirecteur naar algemeen directeur. Hij werkt 13 jaar bij deze organisatie. Dat betekent dat de algemeen directeur de organisatie heel goed kent en goed aansluit bij bestaande praktijken en culturen. Dit gegeven, in combinatie met hetgeen vermeld is bij het onderdeel Focus MT en directie, zou een reden kunnen zijn dat de visitatiecommissie heeft gemerkt dat de algemeen directeur een sterke verbinding heeft met SSBB. Die verbinding uit zich onder andere in een sterke betrokkenheid bij de tactisch – operationele uitvoering op de scholen, zoals deelname aan MT vergaderingen. Deze betrokkenheid brengt de visitatiecommissie bij de opmerking dat de algemeen directeur soms meer mag loslaten. Dit heeft met name te maken met zijn rol als uitvoerend bestuurder (zie 3.3. Inrichting bestuursmodel). Dit 'loslaten' kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Concreet wil de visitatiecommissie hierbij het perspectief van de werkgeversrol van het toezichthoudend bestuur noemen. Voorgaande verdient de aanbeveling om alert te zijn op de rolneming van de algemeen directeur.

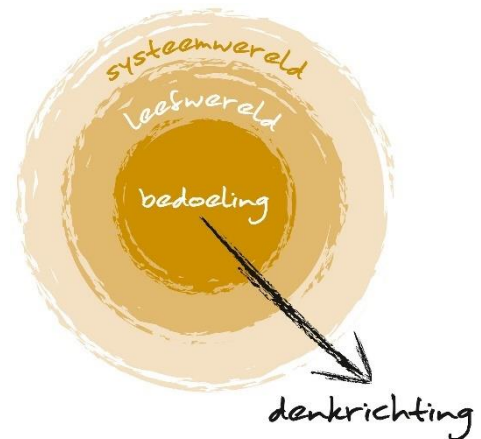
3.2. Beleid en doelen

Papier versus praktijk

In één van de gesprekken werd een gevleugelde uitdrukking aangehaald: van plannen en papieren naar mensen en manieren. Een uitspraak die aanhaakte bij een aantal vragen van de visitatiecommissie over hoe het bij SSBB zit met de verhouding papier versus praktijk. Bij de voorbereiding is het opgevallen dat er een uitstekende documentenstructuur is opgezet en dat de inhoud klinkt als een klok: SMART, bondig en toegankelijk. Hoe functioneert dit in de praktijk en in hoeverre zijn dit documenten die van onderaf tot stand zijn gekomen? Uit alle gesprekken is gebleken dat er sprake is van een consistent beeld tussen papier en werkelijkheid. Met andere woorden: wat op papier staat is ook terug te vinden in de praktijk van de organisatie en in de scholen. Zoals in de inleiding al is genoemd, geldt dat zeker ook voor de kernopdracht die de organisatie zichzelf stelt. Met de conclusie dat er weinig ruis zit tussen de papieren werkelijkheid en de realiteit is niet alles gezegd. Het gaat er de algemeen directeur nadrukkelijk om dat de structuurkant van de organisatie goed op orde moet zijn om vervolgens vooral bezig te zijn met waar het echt om gaat: goed onderwijs voor kinderen en oog voor de mensen die dat moeten doen. De visitatiecommissie heeft met waardering hiervan kennis genomen.

Controlgericht versus waarde of visie- gedreven werken

In aansluiting op bovenstaand thema is het de visitatiecommissie opgevallen dat SSBB een instrumentele benadering kent waarin resultaten een redelijk prominente plaats lijken te hebben. Tijdens de gesprekken werd duidelijk welke visie de algemeen directeur heeft op controlgericht leidinggeven (managersrol) en op waarde- of visie-gedreven leiderschap. De laatst genoemde invulling van waarde- en visiegedreven leiderschap is duidelijk het doel van de algemeen directeur. Wellicht dat de faciliterende thema's die door de algemeen directeur worden opgepakt, ervoor zorgen dat er een beeld kan ontstaan dat er sprake is van een meer controlgerichte cultuur. De gesprekken met zowel de algemeen directeur als ook met de locatiedirecteuren hebben een duidelijk beeld gegeven van een visie-gedreven focus. Omdat er wordt gewerkt vanuit draagvlak en de MT leden daarbij hun eigen inbreng hebben, ontstaat er een goed evenwicht waarin ruimte is voor visie én controle-aspecten. De visitatiecommissie constateert dat er nadrukkelijke wordt gewerkt vanuit de bedoeling (Bijbelgetrouw en goed onderwijs tot stand brengen) en waardeert deze balans als solide en duurzaam.



Stichtingsbeleid versus eigen autonomie van de school

Wat is de toegevoegde waarde van het deel uitmaken van SSBB? Op deze vraag zijn vanuit de verschillende gremia eensluidende antwoorden gegeven. De meerwaarde zit in de rol van de algemeen directeur die zorgt dat de wettelijke kaders helder zijn en worden opgevolgd. Ook houdt hij de koers van de stichting op hoofdlijn in de gaten en stuurt bij waar nodig. Door zich te richten op de externe kant van de organisatie, ontlast hij de locatiedirecteuren. Deze kunnen zich op hun beurt richten op de interne kant van hun scholen. Deze focus maakt dat er volle aandacht is voor het primaire proces en de rol van de medewerkers daarin. Deze twee belangen (stichting en eigen autonomie van de school) lijken niet op gespannen voet te staan. Integendeel, het wordt ervaren als een goede manier die het welbevinden van het personeel en het onderwijs van de leerlingen ten goede komt.

3.3. Processen

Bovenschoolse Kwaliteitscommissie (BKC)

Een belangrijk gremium binnen SSBB is de bovenschoolse kwaliteitscommissie (BKC). De locatiedirecteuren van de vijf scholen vormen, samen met de algemeen directeur, deze commissie. De BKC meet en beoordeelt de kwaliteit op de scholen middels een objectieve maatstaf en werkwijze. De visitatiecommissie is overtuigt van het feit dat de BKC gedegen werk verricht. Om nog verder te kunnen doorontwikkelen geeft de visitatiecommissie de suggestie om te overwegen om een externe toe te voegen aan de BKC om scherp te blijven op 'SSBB-eigen' blinde vlekken. Een andere overweging betreft de rol van de algemeen directeur in het BKC, zie hiervoor de tweede paragraaf van 3.4.

Rolneming intern toezicht

In het gesprek met het toezichthoudend bestuur is aangegeven dat het bestuur een professionaliseringslag heeft gemaakt en dat hij zijn rol als toezichthouder steeds meer neemt. Vanuit een basishouding van vertrouwen en respect wordt er op een prettige manier samengewerkt. De voorbeelden en ervaringen die worden uitgewisseld in de gesprekken staven in deze het beeld van de visitatiecommissie.

Een ander aspect wat hiermee heeft te maken, betreft het punt dat door het bestuur is aangegeven dat er geen adequaat toezichtskader aanwezig is. Het feit dat dit in de nabije toekomst wordt opgepakt o.l.v. een



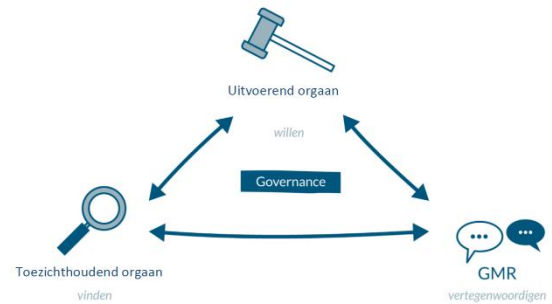
Informatievoorziening toezichthoudend bestuur

In het actief ophalen van informatie volgt het toezichthoudend bestuur een jaarplanning. Dat zorgt voor borging van onder andere de informatievoorziening. Op basis van de gesprekken kreeg de visitatiecommissie de indruk dat de verschillende informatiekanaalen verder geoptimaliseerd zouden kunnen worden. Door als toezichthoudende bestuursleden alle locatiedirecteuren te spreken (en niet alleen van de school die wordt vertegenwoordigd), ontstaat er een breder beeld van hoe het gaat op de scholen. Daarnaast geeft de visitatiecommissie de toezichthoudende bestuursleden de overweging mee om na te denken over het afleggen van schoolbezoeken. Bij rolvaste toezichthouders en een duidelijk kader (voor de schoolbezoekers en degene die worden bezocht) kan deze route op een doeltreffende manier bijdragen aan het ophalen van kennis. Daarbij maakt het de betrokkenheid van het bestuur expliciet zichtbaar op de scholen. Uiteraard veronderstelt dit wel rolvastheid. Bij het verzamelen van informatie gaat het er om dat de toezichthouder een kader ontwikkelt waarmee hij/zij de rol van toezichthouden en goedkeuren (vooraf, tijdens en achteraf) kan vervullen. Informatie volgt toezicht en niet andersom.

3.4. Structuren

Bestuurlijke driehoek

In de gesprekken werd de visitatiecommissie duidelijk dat de relatie binnen bestuur en toezicht zich kenmerkt door een sterk vertrouwen. Dat komt tot uiting in de wijze waarop het toezichthoudend bestuur en de algemeen directeur met elkaar omgaan, de ruimte die wordt gegeven en hoe er over elkaar wordt gesproken. De macht – tegenmacht verhouding lijkt daarin meestentijds op voldoende wijze te functioneren. Waar op het punt van macht – tegenmacht nog verdieping mogelijk lijkt te zijn, is de driehoeksverhouding van bestuur, toezicht en medezeggenschap. De contacten met de GMR vinden twee keer per jaar plaats (conform de Code goed bestuur). De inhoud van deze contactmomenten concentreren zich op de rol van de GMR. Dit kan zeker ter sprake komen. Tegelijkertijd gaat het er ook bij dit contact om dat het bestuur haar referentiekader 'vult' met informatie die gebruikt kan worden bij het toezichthouden. Het gesprek mag gaan over vragen als: Hoe gaat het op school? Hoe gaat het met het onderwijs? Welke kansen en bedreigingen zien we? Wat doen we daarmee? Hoe functioneert het uitvoerend bestuur? Hoe verloopt de communicatie? Gezien de huidige praktijk is het aan te bevelen om te blijven werken aan de professionaliteit van de verschillende gremia in de bestuurlijke driehoek.



Inrichting bestuursmodel

SSBB heeft een bestuursmodel waarin sprake is van een algemeen directeur. Het bestuur heeft de uitvoerende bestuurstaken gemandateerd naar de algemeen directeur. De visitatiecommissie heeft tijdens de gesprekken gemerkt dat er in de praktijk een grote betrokkenheid en inbreng is van de algemeen directeur bij de uitvoering. Zo woont hij de MT overleggen bij op de scholen en maakt hij deel uit van de BKC. Het is de vraag in hoeverre dit de rolzuiverheid als bestuurder ten goede komt. Enerzijds nauw betrokken zijn bij processen in de school en anderzijds als bestuurder iets vinden van wat de locatiedirecteuren uitvoeren, maakt het scenario van 'slager keurt eigen vlees' realistisch. De commissie acht het daarom verstandig om deze stapeling van petten bij de algemeen directeur tegen het licht te houden en te verminderen.



Een andere vorm van rolzuiverheid is het lidmaatschap van een toezichthouder in een bestuurscommissie van een school. Daarmee zouden verschillende belangen in de knel kunnen komen of kan er een onwenselijk verwachtingspatroon ontstaan. Mede in het licht van principe 4 van de Code goed bestuur (Het bestuur zorgt voor transparantie en integriteit) doet de visitatiecommissie de aanbeveling om dit te herzien.

Bij het heroverwegen van de invulling van de verschillende rollen zou ook bezinning op de terminologie meegenomen kunnen worden. De visitatiecommissie nam waar dat er gesproken wordt over bestuurder, algemeen directeur, gemandateerd bestuurder en directeur-bestuurder. Een eenduidige benaming zorgt voor helderheid.

3. Conclusie en aanbevelingen

4.1. Conclusies

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat SSBB actief en passievol werkt aan Bijbelgetrouw en goed onderwijs. Zijn bestaansgrond ligt in een gedeelde identiteit van de vijf scholen waarbij er tegelijkertijd ruimte is voor de veelkleurigheid van de vijf scholen. De kracht van SSBB ligt in het samen visie ontwikkelen, het doordenken van het onderwijs en het samen brandend houden van de identiteit. Deze doelen dragen bij aan en maken mogelijk dat de leerlingen goed onderwijs krijgen. De samenwerking tussen de verschillende gremia van het bestuurlijke huis (zie pagina 3) verloopt op een prettige en open manier. De inhoud van het Schoolplan Samen bouwen (2019 – 2023) wordt op de scholen doorvertaald en krijgt een invulling die past bij de schooleigen cultuur.

Tegelijk is het de uitdaging om het motto *Samen bouwen* vorm te geven in een structuur die zorgt voor een optimale realisatie. Met de open en toekomstgerichte houding van de verschillende gremia vermoedt de visitatiecommissie dat de verdere doorontwikkeling van met name het bestuursmodel zeker doorgang zal krijgen.

Het bestuur, de algemeen directeur, de locatiedirecteuren en de GMR zijn zich bewust van de noodzaak om toekomstgericht na te denken over het onderwijs. Een sprekend voorbeeld daarvan is de PLG Toekomstgericht onderwijs. Hoewel de meeste ambities van SSBB anticiperen op externe ontwikkelingen (Passend Onderwijs, lerarentekort), geeft de organisatie met deze PLG ook aan dat ze vanuit eigen visie en verlangen wil bouwen aan goed onderwijs. Deze ambitie wordt SSBB breed opgezet, lerend van en met elkaar. Als visitatiecommissie waarderen we deze ontwikkelingen zeer zeker als positief.

De visitatiecommissie constateert dat er m.b.t. de rolneming en rolvastheid van het toezichthouden en besturen goede stappen zijn gezet. De punten ter verbetering die er zijn, hebben betrekking op met name de structuurkant. Het bestuur ziet deze integraliteit en werkt op een diepgaande wijze aan ontwikkeling daarvan.

4.2. Aanbevelingen

T.a.v. het domein 'mensen':

- Benut als algemeen directeur de toegevoegde waarde van experts van buiten de stichting op belangrijke thema's binnen het domein van bestuurlijk handelen.
- Stimuleer een pro-actieve houding en persoonlijk leiderschap bij het personeel met het oog op een onderwerp als werkdruk.
- Leren van en met elkaar in de school en op bovenschools niveau aan de hand van het concept van de PLG geeft rijke kansen met het oog op de potentie die er binnen de stichting is; bovendien kan dit bijdragen aan het realiseren van diverse ontwikkelthema's van SSBB.
- Heb (als toezichthoudend bestuur) oog voor de rol van de algemeen directeur voor wat betreft het thema 'loslaten' in het kader van betrokkenheid op het uitvoerende vlak.
- Blijf investeren in een 'schaduw' – algemeen directeur.

T.a.v. het domein 'beleid en doelen':

Geen.

T.a.v. het domein 'processen':

- Verrijk de BKC met een onafhankelijk extern deskundige om de objectiviteit en impact te versterken en om scherp te blijven op 'SSBB-eigen' blinde vlekken en heroverweeg de positionering van de algemeen directeur in de BKC.

- Versterk de toezichhoudende rol door aan de slag te gaan met het ontwikkelen van een toezichtsvisie en een toetsingskader; deze aanbeveling mag worden opgevat als een streep onder het voornemen wat reeds is uitgesproken.
- Optimaliseer de informatievoorziening van de toezichthouders door een bredere invulling van de gesprekken met de locatiedirecteuren en het overwegen van schoolbezoeken.

T.a.v. het domein 'structuur':

- Werk blijvend aan de professionaliteit van de partners binnen de bestuurlijke driehoek, zodat deze elkaar versterken in het macht – tegenmacht – principe, in het bijzonder voor wat betreft de invulling van het contact met de GMR.
- Bezin op de brede range aan taken en verantwoordelijkheden van de algemeen directeur binnen de stichting in relatie tot de bestuurlijke taken die hij behartigt.
- Overweeg in hoeverre dubbele functies binnen het toezichthoudend bestuur en de bestuurscommissie wenselijk zijn in verband met de verschillende belangen en verwachtingen.
- Zorg voor eenduidigheid en helderheid in functietitel bij de met name de functie van algemeen directeur.
- Zoek naar een doorontwikkeling van de organisatie met behoud van wat verworven is en die leidt tot een heldere rollenstructuur.

Bijlage 1 Programma visitatiebezoek

Tijd	Programma	Deelnemers
9:00	Aankomst visitatiecommissie	
9:00 – 10:00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken	
10:00 – 11:00	Gesprek met algemeen directeur	Riny van der Mark
11:00 – 12:00	Gesprek schoolleiders / teamleiders / beleidsmedewerker kwaliteitszorg	Jan Teeuw, Joan Verbeek en Rijk Arends
12:00 – 12:45	Lunchpauze	
12:45 – 13:00	Korte rondleiding door de school	
13:00 – 13.45	Gesprek met (afvaardiging) GMR	Maaïke van Brenk en Guido van Veldhoven
13.45 – 14:45	Gesprek met (afvaardiging) toezichhoudend bestuur	Bram Aarnoudse en Anton Heemskerk
14:45 – 15:30	Intern overleg visitatiecommissie, formuleren conclusies	
15:30 – 15:45	Pauze	
15:45 – 16:15	Mondelinge terugkoppeling	

Bijlage 2 Reactie bestuur

De verschillende geledingen van SSBB bedanken de visitatiecommissie voor de wijze waarop ze te werk is gegaan. Diep respect voor de voorbereidingen, de relevante vragen, de contacten, de nodige diepgang en het rapport. Het rapport is ons inziens evenwichtig opgesteld: er worden aanbevelingen gedaan, maar de commissie heeft ook verwoord wat volgens haar goed gaat. We hebben de gesprekken en het contact met de commissie als zeer prettig en professioneel ervaren. We herkennen ons in het geschetste beeld en zijn dankbaar voor de aanbevelingen die de commissie ons meegeeft. We gaan ons bezinnen op de aanbevelingen van de commissie en daar waar nodig en wenselijk formuleren we naar aanleiding van de aanbevelingen nieuwe doelen en ambities.

Namens alle geledingen,
Riny van der Mark
Algemeen directeur/gemandateerd bestuurder SSBB