

## Bestuurlijke doorontwikkeling Code Goed Bestuur

Een belangrijk strategisch ontwikkelpunt voor het samenwerkingsverband (SWV) is de bestuurlijke inrichting op basis van Code Goed Bestuur (Governance). Het SWV is nog een vrij nieuwe organisatie en kent een complexe opdracht. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de eerste fase van het SWV samen met de aangesloten schoolbesturen gekozen is voor het huidige beleidsbepalende bestuur met een algemeen bestuur van alle aangesloten schoolbesturen als een toezicht houdend orgaan. In het ondersteuningsplan 2015/2018 heeft het bestuur de bestuurlijke doorontwikkeling opgenomen. Bovendien is door de inspectie afgelopen schooljaar het belang van de doorontwikkeling nadrukkelijk onder de aandacht gebracht.

In deze notitie leest u de context voor de doorontwikkeling, de beoogde bestuurlijke inrichting, eventuele risico's en hoe de route er uit ziet. De basis voor de uitwerking van de bestuurlijke doorontwikkeling is tot stand gekomen tijdens een inhoudelijke thema-avond op 4 oktober 2016. Een brede groep; schoolbestuurders, leden OPR en schoolleiders hebben met een breed commitment de gewenste bestuurlijke organisatie benoemd. In het tweede deel van deze notitie wordt dit nader uitgewerkt. In het derde gedeelte is een risicoparagraaf opgenomen en de route.

## DEEL 1. Waar staan we nu met onze bestuurlijke inrichting?

### 1. Context

Voor een goed functionerend SWV is een goed bestuur en professioneel toezicht van belang. Niet in de laatste plaats vanwege de specifieke governance vraagstukken die zich voordoen, zoals bv tegenstrijdige belangen en mogelijke rolverwarring. Het gaat bij de besturing van het SWV over de wijze waarop het SWV ervoor zorgt dat de beoogde doelen die het SWV heeft vastgesteld worden behaald. Vanuit de structuurkant bezien gaat besturing over de rol- en taakverdeling tussen de verschillende organen en functionarissen die in het SWV actief zijn. Vanuit de cultuurkant bezien heeft besturing te maken met de wijze waarop de mensen die rollen en taken voor het SWV uitvoeren dit in praktijk brengen. Het gaat hierbij over gedrag en houding van de mensen. Een inrichting op basis van Code Goed Bestuur kan daarbij helpen, maar geeft geen garantie. Besturen is en blijft mensenwerk.

Inmiddels is een (landelijke) definitie opgesteld van de bestuurlijke organisatie van het SWV, welke helder de organisatie definieert.

#### **Definitie organisatie SWV Passend Onderwijs.**

*Een SWV is een bij wet verplichte organisatie die als rechtspersoon staat geregistreerd, opgericht door bevoegde gezagsorganen (schoolbesturen). De organisatie SWV is hiermee een interbestuurlijke organisatie met een bovenbestuurlijke opdracht vanuit een breder doel ten behoeve van passend onderwijs aan leerlingen en hun ouders (beneficiënten<sup>1</sup>), wat niet door de afzonderlijke schoolbesturen te realiseren is. Het eigenaarschap van de organisatie ligt aanwijsbaar bij de schoolbesturen. De organisatie heeft een eigenstandige opdracht, waarbij de*

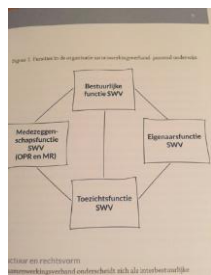
<sup>1</sup> Beneficiënten = prioritaire stakeholders/belanghebbenden

*kwiteit van het resultaat van de opdracht van invloed is en op en wordt beïnvloed door schoolbesturen en hun schoolorganisatie. De organisatie SWV Passend Onderwijs kent vele stakeholders. Een SWV Passend onderwijs kent een bestuurlijke functie, een toezichtsfunctie, een eigenaarsfunctie en een afzonderlijke medezeggenschapsfunctie voor zowel de beneficiënten en stakeholders als voor de medewerkers van de organisatie.*

*Uit: Een aanzet tot een Code Goed Bestuur voor samenwerkingsverbanden Passend onderwijs, Marieke Dekkers, maart 2016*

## 2. Uitgangspunten nieuwe besturingsmodel

De aangesloten schoolbesturen hebben in 2015 met elkaar de ambitie vastgesteld het besturingsmodel van het SWV door te ontwikkelen vanuit de principes van Good Governance. In het nieuwe model is het eigenaarschap van de schoolbesturen geborgd en de bestuursfunctie ingericht, onafhankelijk van schoolbestuurlijke belangen en de toezichthoudende functie. Deze ambitie is vastgesteld in het ondersteuningsplan 2015-2018. Op 4 oktober 2016 zijn de uitgangspunten door de deelnemers (aangesloten schoolbesturen, leden OPR & schooldirectie o.l.v. bestuur) aan de hand van de hand van een aantal principes geformuleerd.



### 1. Basisprincipes

- De primaire verantwoordelijkheid voor Passend Onderwijs ligt bij elk schoolbestuur dat deel uitmaakt van het samenwerkingsverband: gewoon goed onderwijs voor elke leerling van onze school!

- De schoolbesturen van het samenwerkingsverband werken niet-vrijblijvend en structureel met elkaar samen voor het geven van extra ondersteuning voor de leerling die dit nodig heeft. De schoolbesturen zorgen er samen voor dat de leerling die extra ondersteuning nodig heeft het juiste onderwijsprogramma op de juiste onderwijsplek krijgt aangeboden.
- De schoolbesturen van het samenwerkingsverband zijn eigenaar van het SWV; zij besturen het SWV op strategisch niveau (besluiten over het beleid dat het samenwerkingsverband voert) en zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het voeren van goed personeelsbeleid voor de medewerkers van het samenwerkingsverband.
- De schooldirecteuren zijn uitvoerder van Passend Onderwijs in die zin dat zij ervoor zorgen dat het beleid van het samenwerkingsverband (beleid van de samenwerkende schoolbesturen) wordt uitgevoerd.
- De gezamenlijke schoolbesturen hebben een directeur van het samenwerkingsverband aangesteld om leiding te geven aan het tot stand brengen van het beleid in samenwerking met de schooldirecteuren.
- Het bestuur vraagt een apart orgaan toezicht te houden op de resultaten en de bedrijfsvoering van het samenwerkingsverband; in zekere zin toezicht te houden op het bestuur.

### 2. Organisatie -en bestuurlijke principes

- Schoolbestuurders hebben een actieve (be)stuuringsrol binnen het SWV.

- Toezicht (op de resultaten van het samenwerkingsverband) is vanuit een onafhankelijke rol ingericht.
- Leidinggevende / managementrol is neergelegd bij de directeur SWV (verbinder en inspirator) in samenwerking met de schooldirecteuren.

### 3. Toezichtsprincipes

- Onafhankelijkheid van de interne toezichthouder.
- Eén lid van de toezichthouder wordt benoemd op bindende voordracht door de OPR.
- Toezichthouder houdt toezicht op de beoogde resultaten en behalen van de doelen en op professionele cultuur en positionering van de actoren.

De bovenstaande uitwerking (opbrengst van 4 oktober 2016) is hieronder samenvattend beschreven en dienst als uitwerking van het nieuwe besturingsmodel 2017, zie hiervoor Deel 2.

#### Samenvattende uitgangspunten voor de inrichting van het nieuwe besturingsmodel in samenhang met de rol- en taakverdeling van betrokkenen

Passend onderwijs is de verantwoordelijkheid van ieder aangesloten schoolbestuur.

Voor de kinderen met specifieke extra ondersteuningsbehoefte is het SWV gezamenlijk verantwoordelijk.

De samenwerkende schoolbesturen zijn de eigenaren van het samenwerkingsverband en besturen het samenwerkingsverband. **(Bestuur)**

Het bestuur belegt de dagelijkse leiding van het samenwerkingsverband bij de directeur van het samenwerkingsverband. **(Directeur)**

De schoolbesturen beleggen de schoolspecifieke uitvoering van passend onderwijs bij de schooldirecteur. De schooldirecteuren stemmen onderling de uitvoeringsuitvoering af en monitoren de resultaten van het gevoerde beleid. **(Programmaad)**

Het samenwerkingsverband belegt de inspraak en medezeggenschap van het onderwijspersoneel van de schoolbesturen en de ouders bij de ondersteuningsplanraad. **(OPR)** Vanzelfsprekend kent het schoolbestuur zijn eigen medezeggenschap mbt schoolondersteuningsprofielen en OPP, zie uitwerking in bijlage

De samenwerkende schoolbesturen beleggen de toezichthoudende rol bij een beperkt aantal personen die geen verbinding hebben met de samenwerkende schoolbesturen. **(Raad van Toezicht)**

## DEEL 2. Besturingsmodel SWV Passend Onderwijs Lelystad/Dronten vanaf 2017.

Bovenstaande uitgangspunten zijn verwerkt in een nieuw besturingsmodel met vijf actoren.

### Actor 1. Bestuur

### Actor 2. Directeur

### Actor 3. Programmaraad

### Actor 4. Ondersteuningsplanraad (OPR)

### Actor 5. Raad van Toezicht

De actoren zijn hieronder verder uitgewerkt met een korte omschrijving en de taken. In de bijlage is ter illustratie een (gewenst) profiel opgenomen van de verschillende actoren.

#### Bestuur

Het bestuur van het SWV is belast met het besturen van het SWV, dit houdt o.a. de verantwoordelijkheid in voor naleving van wet- en regelgeving, realisatie van statutaire en andere doelstellingen, strategie en beleid, risicobeheersing en kwaliteit. Het bestuur van het SWV neemt beslissingen en maatregelen in overeenstemming met zijn bevoegdheden en in overeenstemming met het ondersteuningsplan (zie opmerking bij actor 1. Raad van Toezicht), en zijn inhoudelijk en procedureel te rechtvaardigen. Het bestuur van het SWV richt zich naar het belang van het SWV als maatschappelijke organisatie in een complexe netwerkorganisatie en weegt daartoe mogelijke tegenstrijdige belangen af. Het bestuur van het SWV is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's van het SWV Passend onderwijs.

Het bestuur is samengesteld uit een bestuurlijke vertegenwoordiging van alle elf aangesloten schoolbesturen<sup>2</sup> in het postcodegebied van het SWV. Om slagvaardigheid en betrokkenheid te organiseren werkt het bestuur in een commissiemodel. Het nieuwe bestuur stelt commissies in. Als voorbeeld wordt gedacht aan een mogelijke indeling op basis van onderstaande thema's:

- a. Financiën (levert de penningmeester)
- b. Personeel (levert de secretaris)
- c. Kwaliteit en Ondersteuningsplan (levert de voorzitter)
- d. Onderwijs/jeugdhulp en OOGO

Bestuursleden maken deel uit van een van de commissies. Vanuit de commissies is een vertegenwoordiger in de agendacommissie voor de bestuursvergaderingen benoemd.

De taken van het bestuur zijn als volgt:

- Het bestuur is voor zijn functioneren verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht en verschaft de raad tijdig de voor de uitoefening van zijn taak benodigde gegevens.
- Stelt een ondersteuningsplan vast en actualiseert dit beleidsplan periodiek. Het ondersteuningsplan geeft inzicht in de door de stichting te verrichten werkzaamheden, de wijze van werving van gelden, het beheer van het vermogen van de stichting en de besteding daarvan. Het ondersteuningsplan is het gemeenschappelijke referentiekader voor het handelen van bestuur en toezicht.
- Het bestuur stelt een jaarprogramma vast en laat dit uitvoeren. Het jaarprogramma geeft inzicht in de maatregelen die zijn benoemd als uitvoering van de doelen in het ondersteuningsplan.
- Het bestuur handelt proactief bij het opstellen en besluitvorming van beleidsmaatregelen op strategisch- en uitvoerend niveau

---

<sup>2</sup> In de nieuwe bestuurlijke organisatie zijn het bestuur van de Kleine Prins en Zonnebloemschool geen aangesloten schoolbesturen meer

- Besluiten worden door het bestuur aan de raad van toezicht voorgelegd, voorzien van een schriftelijke toelichting met vermelding van de gevolgen van het besluit
- Het bestuur heeft voorafgaande goedkeuring nodig van de raad van toezicht o.a. voor het vaststellen of wijzigen van het beleidsplan
- Het bestuur is met belast met het besturen van de stichting onder toezicht van de Raad van Toezicht.
- Het bestuur heeft voorafgaande goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht m.b.t. besluiten over het Ondersteuningsplan (en eventuele wijzigingen hiervan) en over besluiten m.b.t. het vaststellen van de begroting en jaarrekening.

### **Directeur**

De verantwoordelijkheid en de rol van de directeur is te onderscheiden in twee dimensies binnen het werkveld van het SWV. Een dimensie is het management van het ondersteuningsbureau en de medewerkers van het onderwijsloket. Het gaat dan om het aansturen van de organisatie van het SWV. Een andere dimensie is het functioneren binnen de netwerkorganisatie van het SWV. Enerzijds binnen het netwerk van aangesloten schoolbesturen anderzijds binnen het netwerk van ketenpartners en gemeente.

Taken voor de directeur:

- De directeur geeft leiding aan de samenwerkingsorganisatie op grond van een breed mandaat dat zij/hij hiervoor van het bestuur krijgt. De directeur werkt in opdracht van het bestuur en onder verantwoordelijkheid van het bestuur. De directeur rapporteert aan het bestuur en legt hieraan verantwoording af.
- De directeur functioneert als de onafhankelijke vertegenwoordiger van het SWV die 'boven de partijen staat' en denkt en handelt vanuit het belang van het SWV. De directeur wordt gedreven door motieven die verbonden zijn aan de missie en visie van het SWV. De centrale opdracht van de directeur vormt het realiseren van deze missie en visie.
- Leiding geven aan de medewerkers van het SWV.
- Procesverantwoordelijk zijn voor de kernprocessen van het SWV o.a. zorgdragen voor een dekkend aanbod van ondersteuningsvoorzieningen; besluiten nemen over het afgeven van de toelaatbaarheidsverklaring (TLV); toewijzen van middelen van het SWV voor het geven van extra ondersteuning voor de leerling (afgeven van het arrangement);
- Procesverantwoordelijk zijn voor het planning & control proces van het SWV o.a.; monitoren van de uitvoering van het beleidsprogramma (ondersteuningsplan); samenstellen van de jaarstukken: jaarprogramma inclusief de jaarbegroting, periodieke voortgangsberichten, jaarverslag/jaarrekening;
- Procesverantwoordelijk zijn voor de informatievoorziening over de activiteiten van het SWV naar ouders, schoolbesturen, schooldirecties.
- Onderhouden van de contacten namens het SWV met de lokaal en regionaal functionerende ketenpartners (o.a. voorschoolse voorzieningen en voortgezet onderwijs, gemeenten, instellingen en jeugdzorg).

### Programmaraad<sup>3</sup>

De programmaraad verbindt, monitort en inspireert de werkvloer voor de uitvoering van Passend Onderwijs. De programmaraad is het adviesorgaan van de directeur. Immers op de werkvloer wordt Passend Onderwijs vorm gegeven door de leerkracht, die er toe doet. In de programmaraad worden actuele, inhoudelijke en organisatorische vraagstukken voorbereid ter besluitvorming door het bestuur. De uitwerking vindt plaats in de uitvoering van het jaarprogramma (uitwerking van het ondersteuningsplan). De programmaraad heeft een integrale benadering van de realisering van Passend onderwijs; oog en oor voor horizontale samenwerking in het kader van een ononderbroken schoolloopbaan maar ook met oog en oor voor een verticale samenwerking met ketenpartners. De programmaraad fungeert als motor voor innovatie en verdergaande professionalisering van de kwaliteit van passend onderwijs.

De leden van de programmaraad zijn directeuren en willen proactief bijdragen aan de vormgeving van Passend onderwijs. In de programmaraad is een evenwichtige samenstelling van directeuren op profiel, lokale situatie en denominatieve gronden.

De taken van de programmaraad zijn als volgt:

- Voert de voorgestelde doelen van het ondersteuningsplan uit in verbinding naar de werkvloer. Actualiseert/monitort de beoogde resultaten periodiek. Het ondersteuningsplan is het gemeenschappelijke referentiekader voor het handelen. De relatie tussen het niveau van de basisondersteuning en de inzet van extra ondersteuning is een belangrijk aandachtspunt.
- Initieert en monitort de ontwikkelingen die opgenomen worden in het jaarprogramma en voert deze uit. Het jaarprogramma geeft inzicht in de maatregelen die zijn benoemd als uitvoering van de doelen in het ondersteuningsplan.
- Handelt proactief bij het opstellen/initiëren van gewenste besluitvorming van beleidsmaatregelen op strategisch- en uitvoerend niveau
- Adviezen worden door de programmaraad aan directeur en bestuur voorgelegd, voorzien van een schriftelijke toelichting met vermelding van de gevolgen van het besluit
- Programmaraad laat zich voeden door informatie en ervaringen op de werkvloer

### Ondersteuningsplanraad (OPR)

- Medezeggenschap van ouders en onderwijspersoneel vormt een belangrijk onderdeel van de structuur van het SWV. De OPR heeft zijn eigen bevoegdheden (vastgelegd in de wet op Passend Onderwijs en medezeggenschap). Het bestuur van het SWV zorgt ervoor dat de OPR goed kan functioneren. De medezeggenschap vanuit de schoolbestuur zorgen voor een goede afvaardiging in de OPR. De leden van de OPR zijn betrokken en hebben een constructief kritische houding.
- De taken van de OPR zijn afgebakend in de wet en regelgeving (advies en instemmingsbevoegdheid).
- De OPR is betrokken met een constructieve en kritische houding ten aanzien van het functioneren van het SWV.
- De OPR toetst het ondersteuningsplan als belangrijkste beleidsinstrument van het SWV.

<sup>3</sup> Klankbordgroep komt hiermee te vervallen

- De OPR stelt zelf een profielschets op voor (kandidaat)leden.

### Raad van Toezicht

De raad van toezicht functioneert als zelfstandig orgaan met een eigen verantwoordelijkheid binnen een smalle en geformaliseerde rol. De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het behalen van de doelen van het SWV. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welke deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

De raad van toezicht en bestuur gaan uit van dezelfde beelden over waar het hen in en met de organisatie om te doen is, het creëren van een gemeenschappelijke referentie. In dat beeld gaat het om het antwoord van bestuur en intern toezicht op de vraag: wat is onze gedeelde verantwoordelijkheid? Voor wie en met welk aanbod willen we er zijn als SWV?

Herkennen en beamen van de gedeelde verantwoordelijkheid:

- voor het aanbod (de scholen).
- voor het 'bedrijf' (het personeel).
- voor de samenleving (maatschappelijke functie).
- voor de direct belanghebbenden (m.n. ouders en leerkrachten).

Dit is vastgelegd in het ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband.

De samenstelling van de raad van toezicht staat beschreven in de statuten<sup>4</sup>:

- Het aantal leden bedraagt een oneven aantal van minimaal drie tot maximaal vijf personen.
- De leden van de raad van toezicht worden voorgedragen door de bestuurlijk vertegenwoordigers van alle aangesloten besturen (benoeming geschiedt door bestuur).
- De OPR wordt in de gelegenheid gesteld om een bindende voordracht te doen voor tenminste één lid van de raad van toezicht.

De taken en bevoegdheden van de raad van toezicht (vastgelegd in het intern toezichtskader) zijn gericht op de kwaliteit van het bestuur met aandacht voor de volgende vragen:

- Beschikt het bestuur over strategisch inzicht?
- Voorziet het bestuur in heldere en doortastende beleidsvoering (interne besturing, processen)?
- Voert het bestuur een transparant belanghebbendenmanagement?
- Hecht het bestuur aan een open cultuur met ruimte voor feedback ('tegenspraak')?

---

<sup>4</sup> Statuten worden aangepast

**Met opmerkingen [MvA1]:** Aangescherpt nav opmerkingen bestuur, smalle RvT met een geformaliseerde rol

De raad houdt toezicht op tenminste:

- . de realisatie van de statutaire doelstellingen van de stichting;
- . de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting;
- . de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- . de financiële verslaglegging;
- . de naleving van wet- en regelgeving.

De raad van toezicht staat het bestuur met advies terzijde.

Het bestuur zendt de jaarstukken (jaarrekening en jaarverslag) ter goedkeuring aan de raad van toezicht.

De raad van toezicht laat de jaarstukken onderzoeken door een door hem aan te wijzen accountant.

De raad van toezicht bespreekt tenminste éénmaal per jaar:

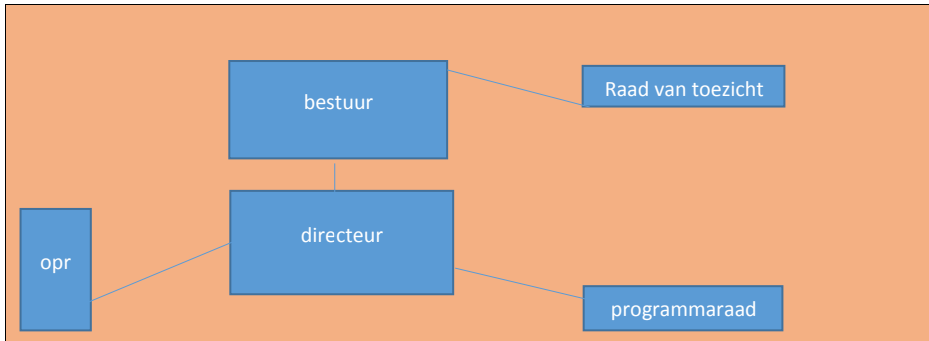
- De strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de stichting en haar activiteiten;
- De uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele significante wijzigingen daarin;
- Zijn eigen functioneren, het functioneren van het bestuur en de relatie tussen de raad van toezicht en het bestuur.

De raad van toezicht gebruikt naast de informatie vanuit het bestuur (belangrijkste informant) ook informatie die elders uit en van buiten de organisatie komt door:

- Het opstellen van een informatiecanon waarin is aangegeven welke informatie in welke frequentie en op welk moment in het jaar vanuit het bestuur wordt aangeleverd.
- Voert jaarlijks een gesprek met delegatie van de OPR.
- Voert jaarlijks gesprek met de directeur.
- Brengt jaarlijks een of enkele bezoeken aan de scholen met een gerichte vraag- en doelstelling.



Bestuursmodel vanaf 2017.



## DEEL 3. Hoe nu verder?

### 1. Welke risico's spelen en vragen om een nadere analyse en uitwerking?

In het SWV kan er niet genoeg dialoog worden gevoerd met belanghebbenden. Er zijn veel belanghebbenden te onderscheiden met wie dialoog gevoerd moet worden om zicht te krijgen op de percepties, verwachtingen, wensen en eisen van alle partijen. De dialoog kan niet leiden tot besluiteloosheid en ontbreken van daadkracht. Het bestuur ziet er op toe dat er ruimte is voor de dialoog maar dat het is het perspectief van besluitvorming en voortgang wordt bewaakt. Daarnaast moeten alle belanghebbende erop kunnen **vertrouwen** dat de middelen goed worden besteed ten behoeve van het behalen van de doelen. Om controle op de behaalde resultaten mogelijk te maken wordt **verantwoording** afgelegd.

Binnen de complexe organisatie van het SWV is daarom de risico's en vragen die leven nadrukkelijk aan de orde geweest bij de doorontwikkeling van het bestuursmodel. Ook vanuit de themavond zijn een aantal aandachtspunten, lees risico's benoemd die aan de orde moeten komen bij de uitwerking van het bestuursmodel. Te weten:

- Risico's kunnen betrekking hebben tussen de eigenaren (samenwerkende schoolbesturen) van het SWV
- Mbt hun omvang (grote versus kleine schoolbesturen)
- Stemverhoudingen
- Wisselwerking tussen bestuurders mede gezien hun schoolbestuurlijke belangen
- Informatieverstrekking en verantwoording
  - Risico's kunnen betrekking hebben op de kwaliteit van bestuurders
- Kwetsbaarheid van een persoon als bestuurder
- Beleidsontwikkelingen volgen zich snel op informatie achterstand voor schoolbesturen
- Fysieke afwezigheid
- Rolneming
  - Risico's kunnen betrekking hebben op de informatieverstrekking
- Druk op communicatie
- Kwetsbaarheid van informatie verstrekking binnen de complexe organisatie van het SWV

- Rolneming toezichthouders
- Vergadercircuit in plaats van innovatieve en inspirerende motor dat zorgt voor samenwerking en synergie binnen het SWV
  - Risico's kunnen betrekking hebben op het niveau van uitvoering en samenwerking (programmaraad) met scholen
- Programmaraad functioneert als doorgeefluik in plaats van verbinden en monitorend
- Fysieke afwezigheid
- rolneming

Bij de verdere uitwerking en discussie over de impact van de risico's wordt een alternatief scenario opgenomen in het geval het gewenste bestuursmodel niet functioneert.

## 2. Welke inspanningen moeten zijn geleverd om het nieuwe bestuursmodel begin 2017 te kunnen invoeren?

Om het nieuwe bestuursmodel in 2017 te kunnen invoeren moet het SWV tenminste de volgende zaken op orde te hebben:

- Nieuwe vastgestelde statuten
- vastlegging van het nieuwe bestuursmodel in uitvoeringsdocumenten (functiebeschrijving en competentieprofiel van de drie organen (raad van toezicht, bestuur en programmaraad) , procesbeschrijving van het beleidsproces in het SWV, rooster van aftreden voor de Raad van Toezicht alsmede het Intern Toezichtskader)
- bemensing van de nieuwe organen (werving & selectie)
- juiste gedrag & houding van de mensen die deel uitmaken van de nieuwe bestuurlijke organisatie

## 3. Route.

Deze notitie bevat de uitwerking van het route die het bestuur heeft vastgesteld ter realisatie van de bestuurlijke inrichting op de principes van Good Governance. Daarbij is aan de orde gekomen: Wat is een wenselijk en haalbare route om de ambitie van het nieuwe bestuursmodel in het SWV uit te voeren? Wat is wanneer klaar?

- a. Welke uitgangspunten/voorwaarden zijn vastgesteld door het bestuur voor het transitietraject?
  - kort en compact traject
  - geen schaduwperiode voor het nieuwe bestuur
  - breed draagvlak betrokkenen (o.a. directie en OPR)
  - nieuwe ontwikkelingen betrekken in afweging bestuurlijk model

- b. Hoe ziet de route tot implementatie eruit?

De route voor het succesvol invoeren van het nieuwe bestuursmodel verloopt langs de volgende mijlpalen:



stap	omschrijving	Vaststelling door	planning	wie
0	Rapportages voortgang	-	Gehele planduur	directeur
1	Voorgenomen besluit bestuurlijke organisatie. Na voorgenomen besluit ter goedkeuring AB (12 december 2016) ter instemming OPR.	Bestuur	Nov 2016 Dec 2016	directeur
2	Aanpassing ondersteuningsplan	Bestuur en AB	Dec. 2016	directeur
3	Overleg OPR en OOGO	OPR en afstemming gemeenten	Dec. 2016	directeur
4	Opstellen profielen incl. competenties RvT Werving van mensen voor RvT	Bestuur	Jan. 2017	Directeur en bestuur
5	Instellen bestuurlijke commissies	Bestuur en AB	Jan 2017	bestuur
6	Documenten op orde: Opstellen/bijstellen statuten Procesbeschrijvingen Toezichtskader Managementstatuut Formuleren alternatief scenario	Bestuur	Dec 2016 / Feb 2017	directeur/Jos Theeven (notaris)
7	Opstellen monitor rolneming Eventueel aan de hand van audits	Bestuur	Jan. 2017	Directeur en Jos Theeven
8	Definitieve besluitvorming en overdragen aan nieuwe bestuurlijke organisatie	Bestuur en AB	Mrt. 2017	
9	Invoering nieuwe besturingsmodel direct na besluitvorming (startfase)	Bestuur en AB	1 April 2017	
10	Fasering van invoering na besluitvorming (verankeringsfase)	Bestuur en AB	1 Augustus 2017	

## Bijlage profielen actoren.

### 1. Bestuur

Gewenste kwaliteit/profiel leden van het Bestuur;

- De leden van het bestuur hebben een bestuurders functie bij een aangesloten schoolbestuur van ons postcodegebied
- Een bestuurslid is betrokken bij het SWV, zowel op het onderdeel van de organisatie van het SWV als onderdeel van de netwerkorganisatie
- Een bestuurslid is in staat met welk deelbelang (mogelijk tegenstrijdige belangen) dan ook in het kader van de maatschappelijke opdracht van het SWV op een deskundige en professionele wijze te functioneren
- Een bestuurslid is fysiek aanwezig bij de vergaderingen van het Bestuur
- Een bestuurslid staat open voor verbetering van het handelen door ontvankelijk te zijn voor signalen en feedback.

### 2. Directeur

Gewenste kwaliteit/profiel directeur.

- Affiniteit met Passend onderwijs vooral gericht op primair onderwijs
- De directeur heeft inzicht in de onderwijssector, in onderwijsinstellingen en vooral in de complexiteit van een SWV als netwerkorganisatie (kan verbinden, mobiliseren, beïnvloeden en mobiliseren)
- Kan leidinggeven aan medewerkers ( kan overtuigen, organiseren, aanspreken)
- De directeur is betrokken bij de maatschappelijke functie van het onderwijs en de opdracht van Passend Onderwijs
- Beschikt over een HBO of WO denk -en werkniveau
- Bezit van kennis en ervaring op het gebied van bedrijfsvoering en onderwijskundige ontwikkelingen
- De directeur kan op strategisch niveau (vanuit een onafhankelijkheid en onpartijdigheid basis ) opereren
- Beschikt over een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand
- Het vermogen om in teamverband en binnen een netwerkorganisatie kunnen functioneren
- Goede communicatieve en sociale vaardigheden

### 3. Programmaraad

Gewenste kwaliteit/profiel van de programmaraad;

- De leden zijn als directeur van een school van een aangesloten schoolbestuur werkzaam/in dienst.
- Een lid van de programmaraad is in staat boven de situatie van het eigen belang in het kader van de maatschappelijke opdracht op een deskundige, actieve en professionele wijze te kunnen functioneren.
- Heeft affiniteit met passend onderwijs en is vanuit een integrale benadering gericht op de verbinding tussen de werkvloer en het vraagstuk van passend onderwijs.
- Heeft inzicht in de onderwijssector en mn de complexiteit van een SWV als netwerkorganisatie
- heeft tijd en energie ter beschikking

- kan goed mondeling en schriftelijk communiceren
- bereidheid om eventueel een presentatie te verzorgen

#### 4. OPR

nvt

#### 5. Raad van Toezicht

Gewenste kwaliteit/profiel leden van raad van toezicht.

- Affiniteit met Passend onderwijs m.n. gericht op primair onderwijs
- Inzicht in de onderwijssector, in onderwijsinstellingen en m.n. in de complexiteit van een SWV als netwerkorganisatie
- Betrokken zijn bij de maatschappelijke functie van het onderwijs en de opdracht van Passend Onderwijs
- Beschikken over een HBO of WO denk -en werkniveau
- Bezitten van kennis en ervaring op het gebied van bestuur, toezicht, onafhankelijkheid en onpartijdigheid
- Op strategisch niveau kunnen opereren
- Beschikken over een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand
- Tijd en energie ter beschikking hebben en willen stellen
- Het vermogen om in teamverband toezicht te kunnen uitoefenen
- Goede communicatieve en sociale vaardigheden

**Bijlage** medezeggenschap binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. (zie hoofdstuk 6 Ondersteuningsplan)

In de wetgeving passend onderwijs is opgenomen dat elk SWV een OPR moet inrichten. In de wet is opgenomen dat het ondersteuningsplan ten minste een keer per vier jaar opnieuw moet worden vastgesteld. Het is aan de OPR om met een kritische blik naar het ondersteuningsplan en de uitvoering te blijven kijken. Om het proces goed te kunnen volgen worden enkele malen per jaar verschillende thema's en begroting besproken. Op deze wijze blijft de OPR goed op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en de voortgang. Ook kan de OPR gebruik maken van het initiatief recht, omschreven in artikel 6 van de wet op de medezeggenschap. De OPR bestaat uit 50% vertegenwoordiging vanuit het personeel van de scholen en 50% vanuit een vertegenwoordiging vanuit de ouders.

De (G) medezeggenschap van het schoolbestuur zorgt voor een afvaardiging in de OPR.

Voor de medezeggenschapsorganen geldt bespreekrecht, informatierecht enzovoort. Voor meer informatie wat dat betreft verwijzen we naar het Steunpunt Medezeggenschap Passend Onderwijs (<http://www.Medezeggenschap-passendonderwijs.nl>).

Ouders en personeel van scholen van de samenwerkende schoolbesturen hebben op twee manieren inspraak hebben op de wijze waarop het SWV is vormgegeven:

- via het adviesrecht dat de Medezeggenschapsraad van een individuele school heeft op het schoolondersteuningsprofiel;
- via deelname in de ondersteuningsplanraad (OPR) van het SWV.

Personeel van het SWV hebben een eigen MR-P, waarin de zaken aan de orde komen ter instemming en advisering die te maken hebben met de personele zaken.

Bijlage. Communicatie model; bestuurlijk model in de netwerkorganisatie

