



**Visitatierapportage**  
**Stichting Spectrum – SPCO**  
**November 2016**

## **Inhoudsopgave**

1. Inleiding.....	3
2. Algemeen .....	5
3. Bestuurlijke opgave .....	5
4. Bestuurlijke taak.....	6
5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering .....	7
6. Sturing en governance .....	8
7. Aanbevelingen.....	9
Bijlage Programma visitatiebezoek .....	10
Bijlage Bestuurlijke reactie .....	11

## 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie die Spectrum-SPCO bezocht heeft voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakte onderdeel uit van het ontwikkelingstraject van de PO-Raad om te komen tot een bestuurlijk visitatiestelsel.

### Bestuursgegevens

- naam: Spectrum-SPCO
- bevoegd gezag nummer: 41487
- adres: Leeuwenhoekweg 18a
- postcode en plaats: 2661 CZ Bergschenhoek

### Visitatiecommissie

- voorzitter: Paul Rullmann
- Lid 1: Cees Corstanje
- Lid 2: Niek Barendregt
- Lid 3: Rinus Voet
- Secretarissen: Meg van Bogaert en Trees Graas
- datum visitatie: 6 oktober 2016

### Context

In het primair onderwijs is de afgelopen jaren hard gewerkt aan de professionalisering van het bestuur. In 2010 is de Code Goed Bestuur vastgesteld door de leden van de PO-Raad, als leidraad voor het bestuurlijk handelen in het primair onderwijs. Versterking van de sector en zelfregulering zijn belangrijke doelen van deze code. In 2013 heeft de Commissie Meurs geadviseerd om de bestuurlijke kwaliteit verder te stimuleren door middel van bestuurlijke visitaties. De PO-Raad zou hierbij een aanjagende en faciliterende rol moeten vervullen.

Tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV) van 11 juni 2015 zijn de leden van PO-Raad akkoord gegaan met voorstellen voor de ontwikkeling voor een bestuurlijk visitatiestelsel. Dit visitatiestelsel moet zich richten op bestuurlijk handelen in brede zin. Verder moet het stelsel gericht zijn op ontwikkeling van de sector en zich in de eerste plaats richten op de ontwikkeling van schoolbesturen.

Inmiddels is de volgende stap gezet en heeft de PO-Raad een visitatiekader ontwikkeld. Dit kader bevat een inhoudelijke uitwerking bestaande uit vier hoofddomeinen. Elk domein is uitgewerkt in vragen die als basis dienen om de bestuurlijke stand van zaken op het betreffende domein in beeld te brengen. Daarnaast bevat het visitatiekader een procesmatige uitwerking waarin richtlijnen zijn opgenomen voor de voorbereiding en uitvoering van de visitaties.

### Werkwijze

De inhoudelijke uitwerking van het visitatiekader speelt een belangrijke rol bij de visitaties. In het kader staan vier hoofddomeinen centraal:

1. **Bestuurlijke opgave:** wat zijn de strategische uitdagingen in en rond de organisatie, welke keuzes maakt het bestuur daarin (en wie is daarbij betrokken) en waar moet het bestuur de organisatie vervolgens naartoe brengen gezien de gemaakte strategische keuzes? De bestuurlijke opgave is sterk context gebonden en dus voor ieder bestuur anders.

2. **Bestuurlijke taak:** het uitvoeren van de bestuurlijke taak is voor ieder bestuur aan de orde en daarmee niet contextgebonden. Het gaat onder meer om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie en het onderhouden van een stevige verbinding met stakeholders.
3. **Bestuurlijk vermogen en professionalisering:** het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties, vaardigheden en houding van het bestuur die nodig zijn om de bestuurlijke opgave te realiseren en de bestuurlijke taak optimaal uit te voeren. Via een professionaliseringsagenda werkt het bestuur aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.
4. **Sturing en governance:** het betreft hier bestuurlijke vraagstukken die te maken hebben met de scheiding tussen bestuur en toezicht, met de rol van het medezeggenschapsorgaan en met het voeren van een horizontale dialoog.

Het bestuur heeft een zelfevaluatie rapportage geschreven waarin zij per domein de stand van zaken beschrijft aan de hand van de vragen uit het inhoudelijk kader. Op basis van de eigen ambities en de uitkomsten van de zelfevaluatie heeft het bestuur 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 visitatie rapportage 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:

- bestuur
- schoolleiders;
- gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan;
- intern toezichtsorgaan;
- ondersteunende staf.

### **Opbouw rapport**

In deze visitatie rapportage bespreekt de visitatiecommissie haar bevindingen, eerst algemeen en daarna voor de vier hoofddomeinen. Het visitatie rapport 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 van het visitatie rapport. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisiteerde bestuur geleverd.

## 2. Algemeen

Stichting Spectrum - SPCO is een stichting voor protestants-christelijk basisonderwijs in de gemeente Lansingerland. Spectrum beheert acht scholen voor regulier basisonderwijs in de dorpen Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek. De Spectrumscholen verzorgen onderwijs aan bijna 2200 kinderen en er werken bijna 180 personeelsleden. Hoewel alle scholen werken vanuit dezelfde missie, hebben de individuele scholen een eigen profiel. Dit is bewust beleid: Spectrum stimuleert dat scholen binnen de bandbreedte van het protestants-christelijk onderwijs een eigen inrichting kiezen.

De visitatiecommissie werd hartelijk ontvangen in het bestuurskantoor in Bergschenhoek. De gesprekken vonden plaats in een open sfeer. Uit de verschillende gesprekken kwam naar voren dat er veel vertrouwen is in de bestuurder en het stafbureau. De bestuurder wordt vooral geroemd door zijn sterke ondersteunende rol. De verschillende gesprekspartners gaven een eenduidige indruk van de organisatie. De commissie heeft kennisgemaakt met een solide organisatie waar mensen zich thuis voelen.

De thema's die in het zelfevaluatie-rapport worden aangesneden, zijn actueel en worden breed gedragen door de betrokkenen. De aanvullende stukken geven een helder beeld van de organisatie en zijn open naar de buitenwereld. De commissie waardeert de compacte zelfevaluatie. Met instemming heeft ze kennis genomen van de totstandkoming ervan: het bestuur heeft feedbackgesprekken gevoerd met de directeuren, zodat de tekst ook vanuit hun perspectief belicht is.

## 3. Bestuurlijke opgave

De missie van stichting Spectrum is het ontdekken van talenten van kinderen en hen begeleiden in hun groei tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen die in een steeds veranderende wereld willen blijven leren. Talentontwikkeling omschrijft Spectrum als 'het ontdekken en versterken van datgene waar een leerling goed in is.' Het kan om cognitieve talenten gaan, of om talenten op een ander ontwikkelingsgebied. De successen die een leerling boekt en de positieve bevestiging die hiermee gepaard gaat, worden vervolgens overgedragen op andere leerdoelen. Normen en waarden worden doorgegeven vanuit de protestants-christelijke traditie. De bestuurlijke opgave is drieledig:

1. De spanning tussen het profiel en de identiteit van de stichting: hoe houd je je identiteit vast, terwijl je een opener, meer eigentijds profiel laat zien
2. Kwalitatief goed personeel vinden en vasthouden, werkdruk hanteerbaar houden en mobiliteit en scholingsbeleid vormgeven.
3. Het onderwijs inrichten met oog op de *21st century skills* en gepersonaliseerd leren.

Tijdens het bezoek is uitvoerig gesproken over het profiel van de Spectrumscholen. Spectrum voelt de nood dit profiel tegen het licht te houden: ouders kiezen steeds minder vanuit hun geloofsovertuiging een school voor hun kinderen. Het bestuur bracht naar voren dat de katholieke scholen in de regio hier minder last van hebben; kennelijk zijn deze scholen beter in

staat een bredere doelgroep aan te spreken, ze ogen moderner en zijn wellicht beter in het naar buiten brengen waar ze goed in zijn.

Spectrum vraagt zich af in hoeverre zij haar onderwijs kan aanpassen om een bredere doelgroep te bereiken, zonder de eigen achterban van zich te bevreemden. Dat is een spannende opgave voor de komende jaren en deze opgave zal aan de basis staan van het komende strategisch beleidsplan (2018-2022). Vragen die hierbij spelen binnen de stichting zijn de mate waarin wordt vastgehouden aan het leerstofjaarklassensysteem en het al dan niet integreren van creatieve en zaakvakken. Daarnaast is de visie van waaruit de scholen werken onderwerp van discussie. Is de grondslag bepalend of gaat het om de doelen die worden nagestreefd? (grondslag vs. perspectief-denken).

Tijdens het bezoek kwam naar voren dat directeuren een belangrijke rol hebben in de profilering van de eigen school. Directeuren hebben veel vrijheid om de school een eigen richting te geven. Daarnaast is er een werkgroep bestaande uit directeuren en de stafmedewerker om vorm te geven aan de profilering. Het gedeelde gevoel is dat de Spectrumscholen niet goed zijn in het naar buiten uitdragen wat goed gaat. Dit wordt verklaard vanuit de eigen traditie: Spectrum-scholen zijn vanuit hun christelijke waarden bescheiden over hun sterke kanten en voorzichtig als het gaat om het vernieuwen van hun onderwijsconcepten.

De commissie ziet mogelijkheden om de grote verschillen tussen de scholen meer te benutten: van elkaar te leren, in elkaars keuken te kijken en elkaar te stimuleren en te inspireren. Op deze manier bewegen de scholen langzaam naar een gezamenlijke identiteit toe: niet omdat iemand erop zit te drukken, maar omdat mensen met elkaar praten. Daarnaast hoeft niet alles te worden opgeschreven en vastgelegd, het gaat om het aan elkaar tonen. De commissie adviseert het profielvraagstuk niet groter te maken dan het is in het kader van het werven van leerlingen. Een verfe op de muren, een frisse uitstraling van de schoolgebouwen en een blije, hulpvaardige blik: daar heeft de identiteit maar zijdelings mee te maken, maar is vaak effectiever dan woorden op papier.

De commissie bracht naar voren dat de drie punten uit de bestuurlijke opgave niet vanzelfsprekend te herleiden zijn uit de missie (talentontwikkeling). Bij het formuleren van haar opgave is het bestuur vertrokken vanuit het instrumentarium. Talentontwikkeling lijkt naar de achtergrond te zijn verschoven. Voor een aanpak die op begrip en draagvlak kan rekenen is het belangrijk missie en bestuurlijke opgave meer in lijn te brengen, zodat het 'waarom' bij alle betrokkenen op het netvlies staat.

#### **4. Bestuurlijke taak**

De commissie stelt vast dat Spectrum een goede set van instrumenten inzet om de bestuurlijke taak vorm te geven. Er wordt uitgebreid, concreet en volgens een vast ritme en format gerapporteerd vanuit directies naar bestuur en vanuit bestuur naar de RvT. De commissie is positief over de zorgvuldige wijze waarop het bestuur zicht houdt op de uitvoering van de strategie en de realisatie van de gestelde doelen. Er wordt gebruik gemaakt van een opbrengstmeter, periodieke tevredenheidsonderzoeken onder ouders, leerlingen en medewerkers en een bestuurlijk toetsingskader. Het strategisch plan, bestuurlijk verslag en

managementrapportage geven een goed beeld van de uitdagingen en kwetsbaarheden van de stichting.

De samenhang tussen de documenten en instrumenten kan nog verder versterkt en inzichtelijk gemaakt worden voor de gebruikers. Dat zou de effectiviteit ervan doen toenemen. Het was de commissie nu niet duidelijk hoe en door wie de samenhang geregisseerd wordt. De commissie wil benadrukken dat het kwaliteitsbeleid proportioneel moet zijn in relatie tot wat nodig is. Kijkend naar de gestelde doelen voor de komende jaren - de herinrichting van het onderwijs en de professionalisering met het oog op *21st century skills* – wordt veel van de directeuren en leerkrachten gevergd.

De commissie heeft vastgesteld dat het scholingsbeleid goed is vormgegeven en herkenbaar is voor de medewerkers. Het aanbod, dat deels digitaal en deels in vivo is, is eveneens in lijn met de ambities voor 2032 van het platform onderwijs. De commissie heeft kennisgenomen van de nulmeting onder leerkrachten met betrekking tot *21st century skills*. Iedere leerkracht krijgt een individueel rapport op basis waarvan een plan van aanpak wordt vastgesteld. De commissie waardeert de grondige aanpak van de stichting.

Spectrum heeft moeite voldoende leerkrachten te overtuigen de opleiding tot LB te volgen. Er is meer ruimte dan animo. De hoge werkdruk wordt aangevoerd als voornamelijk reden, terwijl er ook grote verschillen zijn tussen de scholen: het lukt de ene school wel haar leerkrachten te enthousiasmeren terwijl de andere op dit punt achterblijft. Op dit punt verwacht de commissie dat meer intervisie uitkomst kan bieden.

Ook de ontwikkeling van leerkrachten binnen de stichting tot leidinggevende functies verdient naar het oordeel van de commissie meer aandacht. Zeker gezien het recente grote verloop onder directeuren, zal het zelf opkweken van leidinggevendenden de scholen tot steun zijn, maar dient dan wel gericht te worden ingezet.

## **5. Bestuurlijk vermogen en professionalisering**

De bestuurder van Stichting Spectrum wordt ondersteund door een stafmedewerker (beleidsmedewerker) en een bestuursondersteuner. De zelfevaluatie omschrijft dat bestuurder en beleidsmedewerker als generalisten opereren met specifieke expertise op deelgebieden, en daarmee een complementair team vormen. De bestuurder is stevig onderwijskundig onderlegd, terwijl de beleidsmedewerker sterk is in financiën en huisvesting. Het RvT profiel is dekkend voor de diverse velden.

Uit de gesprekken blijkt dat de bestuurder zijn rol vooral ondersteunend opvat: de bestuurder heeft een dienende rol naar zowel Raad van Toezicht (RvT) als naar de directeuren. De bestuurlijke stijl kan omschreven worden als voorzichtig, incrementeel. De commissie ziet dat dit werkt, het wordt breed gewaardeerd binnen de organisatie. De bestuurder geeft kaders en structuur waar dat nodig is, maar durft ook ruimte te geven als dat gewenst is. Dit uit zich vooral in maatwerk in de relatie met de directeuren. De commissie is heel positief over de wijze waarop de bestuurder zijn ondersteunende taak afstemt op de wensen en behoeften van de directeuren.

De commissie merkt op dat deze incrementele stijl van besturen enigszins wringt met de wensen van de RvT. De RvT vraagt kengetallen, eenduidige informatie en SMART-geformuleerde doelen en resultaten. De commissie adviseert de bestuurder om zijn manier van besturen expliciet te communiceren, deze manier werpt duidelijk zijn vruchten af binnen de stichting, maar lijkt nu een beetje verborgen.

Een risico van deze vriendelijke en incrementele manier van besturen, is het gevolg dat grenzen van rollen en verantwoordelijkheden vervagen. Door concreet te zijn over de werkwijze en deze helder te formuleren, worden rollen en verantwoordelijkheden scherper afgebakend en kan de bestuurder zich steviger positioneren ten opzicht van de RvT enerzijds en de directeuren anderzijds.

Werkdruk is binnen Stichting Spectrum een probleem, zowel bij leerkrachten als directeuren. De commissie bemerkt dat er open en begripvol over wordt gecommuniceerd door de betrokkenen. De commissie adviseert het bestuur meer sturing te geven aan het omgaan met werkdruk binnen de scholen. Directeuren hebben een voorbeeldfunctie en dienen daarop aangesproken te worden. Het duidelijk creëren van een werkcultuur waarbij niet iedereen voortdurend bereikbaar is, geeft een duidelijk en beschermend signaal in de richting van de leerkrachten.

## **6. Sturing en governance**

De bestuurder, staf en directeuren komen driewekelijks bijeen voor overleg. Door alle betrokkenen wordt de sfeer als prettig en constructief bestempeld. De lijnen zijn kort en de directeuren voelen ruimte voor eigen invulling. Tegelijkertijd wordt de stevige ondersteuning vanuit het bestuur gewaardeerd: op deze manier kunnen de directeuren zich focussen op het primaire proces: onderwijs.

De stichting heeft een stevige en positief-kritische Raad van Toezicht (RvT). Sinds dit jaar leggen leden van de RvT schoolbezoeken af om voeling te houden met de werkvloer. Deze bezoeken zijn ingestoken vanuit een door het bestuur vastgesteld thema, bijvoorbeeld passend onderwijs of ICT in de klas. De eerste ervaringen met deze schoolbezoeken zijn positief.

De RvT is samengesteld uit ouders van kinderen op een van de Spectrumscholen. De commissie merkt op dat er verdeeldheid is over deze keuze in zowel de RvT zelf, onder de leden van de medezeggenschapsraad (G)MR en de directeuren. In de medezeggenschapsraad leeft het gevoel dat ouders al in de MR en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigd zijn, en dat het vanuit dat oogpunt niet voor de hand ligt ook ouders in de RvT aan te stellen. Anderen noemen de mogelijke belangenverstrengeling als potentieel probleem. Tegelijk wordt de betrokkenheid van de RvT leden een groot voordeel genoemd. De commissie adviseert de samenstelling van de raad nog een keer met elkaar te doordenken en op zijn minst te protocolleren wat er gebeurt in het geval van een conflict. Nu hangt het op de wijsheid van de leden.



## **7. Aanbevelingen**

1. Durf je kwaliteiten naar buiten te brengen. Niet door alles op te schrijven, maar door het te tonen: laat het zien door de wijze van werken, de sfeer in de school etc.
2. Mobiliseer meer intervisie en benut daarmee de interne kwaliteiten van Spectrum. Thema's die voor de hand liggen: werkdruk, professionalisering (LB), profiel, kwaliteit en mobiliteit. Door intervisie structureel een plaats te geven bewegen de medewerkers in de verschillende organisatie-onderdelen langzaam naar een meer gezamenlijke identiteit toe.
3. Wees concreet over je stijl van besturen, door dit helder te formuleren worden rollen en verantwoordelijkheden scherper afgebakend en voorkom je dat mensen op elkaars stoel gaan zitten.
4. Spreek de directeuren aan op hun voorbeeldfunctie als het gaat om werkdruk zodat zij een werkcultuur creëren waar niet iedereen voortdurend bereikbaar is.
5. Heroverweeg de samenstelling van de Raad van Toezicht en protocolleer wat er gebeurt in het geval van een conflict.

## **Bijlage      Programma visitatiebezoek**

09.00 uur	Aankomst visitatiecommissie
09.00 – 10.00 uur	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10.00 – 11.00 uur	Gesprek met bestuurder
11.00 – 11.45 uur	Gesprek met leden bestuursstaf
11.45 – 12.30 uur	Lunchpauze
12.30 – 13.30 uur	Gesprek met directeuren
13.30 – 14.30 uur	Gesprek met leden Raad van Toezicht
14.30 – 15.30 uur	Gesprek met leden GMR
15.30 – 16.00 uur	Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken
16.00 – 17.00 uur	Nabespreking visitatiecommissie, formuleren conclusies en oordelen
17.00 – 17.30 uur	Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie.

## Bijlage Bestuurlijke reactie op de visitatierapportage

### Inleiding

6 oktober heeft een visitatiecommissie van de PO-raad een bezoek gebracht aan Spectrum-SPCO. Vooraf heeft men documenten bestudeerd die inzage geven over de werkwijze binnen Spectrum. Welke doelen heeft men zich gesteld? Hoe wil men die bereiken en hoe verloopt het uitvoeringsproces? Op de dag zelf is gesproken met diverse actoren binnen de organisatie. In het rapport zijn belangrijke bevindingen neergelegd en tot slot heeft men een aantal aanbevelingen gedaan.

In de bestuurlijke reactie worden de bevindingen en aanbevelingen voorzien van commentaar.

Bevinding	Commentaar
Blz. 5 De drieledige bestuurlijke opgave wordt herkend en gedragen binnen Spectrum, hoewel ze niet direct herleidbaar zijn uit de missie van Spectrum.	Dit klopt. De missie is in schooljaar 2013-2014 geformuleerd en neergelegd in het strategisch beleidsplan 2014-2018. De onderwerpen uit de bestuurlijke opgave zijn de zaken die nu spelen en waar we de komende jaren antwoorden op moeten vinden. Dit neemt niet weg dat de onderwerpen uit de missie nog steeds actueel zijn. Het zijn echter geen open vragen, maar projecten die omgezet zijn in actieplannen. Voor talentontwikkeling loopt bijvoorbeeld de pilot met betrekking tot de bovenschoolse Prismagroepen voor hoogbegaafden.
Blz. 6 De commissie ziet mogelijkheden om de vormgeving van je identiteit te koppelen aan het vraagstuk van de profilering. Profileren is vooral doen wat je zegt. Maak hierbij gebruik van elkaars expertise en successen.	Deze aanbeveling nemen we zeker mee en zal terugkomen in het strategisch beleidsplan 2018-2022. Het doen wat je zegt gebeurt al wel op de scholen. De vraag alleen is of dit voldoende is. Het heeft tot nu toe niet geleid tot een toename van het aantal leerlingen. We zullen onderzoeken of het gebruik maken van elkaars kunde, ervaring en vaardigheden efficiënter kan worden ingezet zodat het meer vruchten afwerpt.
Blz. 7 De samenhang tussen de documenten en instrumenten kan worden versterkt en niet altijd is duidelijk hoe en door wie die samenhang wordt geregisseerd.	De samenhang, het overzicht en de regie komen bovenschools altijd vanuit het CvB en daarmee het bestuurskantoor. Op schoolniveau is de directeur de regisseur en wordt de samenhang en regie verder uitgewerkt vanuit de managementteams. Uiteindelijk moeten alle beleidsterreinen worden ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen en te borgen. Om de samenhang steeds te laten terugkeren worden bijeenkomsten gebruikt in de RvT, de GMR, de schoolteams, de MR-en en wordt ook het personeelsnieuws en de nieuwsbrieven voor de ouders gebruikt om uit te leggen hoe de beleidsterreinen elkaar op een positieve manier kunnen beïnvloeden.

	<p>Het feit dat de commissie aangeeft dat de samenhang niet altijd zichtbaar is, betekent dat hierin nog winst gemaakt kan worden en hier dus meer actie op gezet moet worden.</p>
<p>Blz. 7 De commissie signaleert dat het aantal LB-leerkrachten achterblijft bij het streefpercentage en dat het aantal kandidaten dat ambities heeft voor een leidinggevende functie binnen Spectrum niet hoog is.</p>	<p>Het zijn aandachtspunten die al jaren de aandacht vragen. Met regelmaat wordt hiervoor aandacht gevraagd binnen de loopbaangesprekken en ook binnen de PGMR zijn deze onderwerpen regelmatig agendapunten. Het idee om de medewerkers die hierin succesvol zijn geweest een meer prominente rol te laten spelen als voortrekker zal zeker worden meegenomen als nieuw initiatief.</p>
<p>Blz. 8 De stijl van besturen zou kunnen wringen met die van toezichthouden op basis van de gesprekken die men heeft gevoerd.</p>	<p>Het is goed om dit bespreekbaar te maken. De ervaring heeft geleerd dat de Raad en het College van Bestuur met regelmaat sparren over deze onderwerpen. Hierbij worden de statuten, het bestuursstatuut en andere documenten met regelmaat geraadpleegd om steeds te kijken wat er afgesproken is over de rollen, taken en verantwoordelijkheden. In het jaarlijks resultaatgesprek met de bestuurder is de samenwerking en werkwijze ook een terugkerend onderwerp. We zullen dit zeker continueren en de gemaakte opmerkingen meenemen. Een gezond spanningsveld kan hierin ook als een kwaliteit worden gezien.</p>
<p>Blz. 8 De werkdruk is aanwezig en wordt voorzien van aandacht. Oplossingen lijken steeds geen of slechts een kortdurend effect te hebben.</p>	<p>Binnen Spectrum willen we dit onderwerp serieus aandacht geven en de uitwassen bestrijden. De directeuren en leidinggevendenden hebben hierin zeker een voorbeeldfunctie. Dat het onderwijs te maken heeft met piekbelasting omdat er 13 schoolweken vakantie zijn en daardoor 39 echte schoolweken, kan alleen efficiënt worden aangepakt als er minder vakantieweken komen en meer werkweken. Het werk wordt dan beter verdeeld. Zolang dat systeem niet verandert, zal er ook acceptatie moeten zijn dat het surplus aan vakantie zich vertaalt in momenten dat er gepiekt moet worden. De bestrijding van de werkdruk moet zich vooral richten op de uitwassen (skippen van overbodige zaken).</p>
<p>Blz. 8 De samenstelling van de Raad van Toezicht is een punt dat de commissie is opgevallen. Bij Spectrum zijn alle leden betrokken als ouder. Wie geen kinderen meer heeft op één van de basisscholen wordt geacht na afloop van zijn/haar zittingsperiode de Raad te verlaten. Bij problemen op één</p>	<p>Binnen Spectrum zijn we ons bewust van dit feit. De leden te rekruteren uit het bestand van de ouders-opvoeders van schoolgaande kinderen hebben we leden die automatisch betrokken zijn en inzicht hebben in wat er op schoolniveau gebeurt. Men is afnemer en kan de transitie maken naar het niveau van</p>

van de scholen zou het kunnen leiden tot belangenverstrengeling.	toezichthouder. Tot nu toe is dit voordeel groter dan het genoemde nadeel dat de commissie signaleert. Het blijft overigens een punt van aandacht.
<b>Aanbevelingen</b>	<b>Commentaar</b>
1. Durf je kwaliteiten naar buiten te brengen. Niet door alles op te schrijven, maar door het te tonen: laat het zien door de wijze van werken, de sfeer in de school etc.	Het laten zien van je kwaliteit moet een cultuuraspect worden binnen de scholen en Spectrum. Zeggen en of schrijven wie je bent moet vervangen worden door laten zien en ervaren wie je bent. Het begrip hostmanship speelt hierbij een belangrijke rol en moet een terugkerend punt van aandacht zijn en blijven.
2. Mobiliseer meer intervisie en benut daarmee de interne kwaliteiten van Spectrum. Thema's die voor de hand liggen: werkdruk, professionalisering (LB), profiel, kwaliteit en mobiliteit. Door intervisie structureel een plaats te geven bewegen de medewerkers in de verschillende organisatie-onderdelen langzaam naar een meer gezamenlijke identiteit toe.	Binnen Spectrum zijn al veel kenniskringen actief waarin kennis en ervaring wordt gedeeld met elkaar. Het is een cultuuraspect dat hoort bij een lerende organisatie. Om vanuit de intervisie te werken met goede voorbeelden en die in te zetten als inspiratiebron voor anderen is een punt dat zeker nog verder uitgewerkt kan worden en waarvan ook gebruik gemaakt zal gaan worden in de toekomst. Het is een nog onderbelicht aspect.
3. Wees concreet over je stijl van besturen, door dit helder te formuleren worden rollen en verantwoordelijkheden scherper afgebakend en voorkom je dat mensen op elkaar stoel gaan zitten.	We zullen het zeker checken maar het gevoel bestaat dat de werkwijze binnen Spectrum als het gaat om Good Governance een voortdurend punt van aandacht is.
4. Spreek de directeuren aan op hun voorbeeldfunctie als het gaat om werkdruk zodat zij een werkcultuur creëren waar niet iedereen voortdurend bereikbaar is.	Het bespreken van de balans tussen privé en werk is een terugkerend punt van aandacht en soms ook zorg. Dat directeuren hierin ook een voorbeeldfunctie hebben is nog weinig besproken. We gaan het zeker oppakken waarbij de uitkomst nog even een verrassing is. De richting en bedoeling mogen duidelijk zijn.
5. Heroverweeg de samenstelling van de Raad van Toezicht en protocolleer wat er gebeurt in het geval van een conflict.	Protocolleer van bijzondere situaties kan zinvol zijn. Aan de andere kant kun je ook je gezonde verstand gebruiken op het moment dat zo'n situatie zich voordoet. We hebben het in het verleden wel eens aan de hand gehad en zijn daar goed uit gekomen door het bespreekbaar te maken.