



# Visitatierapportage Spectrum

*30 november 2020*

*Eindrapportage*

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Algemeen.....	6
3. Bestuurlijke opgave.....	8
4. Bestuurlijke taak.....	10
5. Bestuurlijk vermogen.....	12
6. Sturing en governance.....	14
7. Aanbevelingen.....	18
Bijlage 1 Programma visitatiedag.....	20
Bijlage 2 Reactie bestuur op visitatierapport.....	21

# 1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie, die Spectrum heeft bezocht voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakte onderdeel uit van het bestuurlijk visitatiestelsel van de PO-Raad. Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen de komende jaren meedoen aan bestuurlijke visitatie. Bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering.

Het bestuurlijke visitatietraject is ontwikkelgericht. De focus ligt op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en van de mogelijkheden voor verdere professionalisering. Door het gesprek aan te gaan met collega-bestuurders en als onderwijsorganisatie te reflecteren op het bestuurlijk denken en handelen, versterken schoolbesturen de bestuurlijke kwaliteit en dragen zij bij aan verbetering van het onderwijs voor alle leerlingen.

## *Bestuursgegevens*

- naam: Spectrum Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs
- nummer bevoegd gezag: 41487
- adres: Leeuwenhoekweg 18
- postcode en plaats: 2661 CZ Bergschenhoek

## *Visitatiecommissie*

- voorzitter: Lisa Janssen
- lid 1: Rien Spies
- lid 2: Gert Jan Veeter
- lid 3: Hans Nagtegaal (door ziekte verhinderd)
- secretaris: Marco Zuidam
- datum visitatie: 30 november 2020

## ***Visitatiekader***

De PO-Raad heeft voor de visitaties een bestuurlijk visitatiekader ontwikkeld. Dit kader is opgenomen in de [Handleiding bestuurlijke visitatie](#), die de PO-Raad in 2019 heeft gepubliceerd. Het visitatiekader is de inhoudelijke leidraad van het bestuurlijke visitatietraject. Het bestaat uit vier thema's, die samen een zo compleet mogelijk beeld geven van het bestuurlijk handelen.

### *1. Bestuurlijke opgave – missie en strategie*

De bestuurlijke opgave draait om de strategische keuzes die het schoolbestuur maakt om zijn maatschappelijke rol goed te kunnen invullen. De bestuurlijke opgave is vaak terug te vinden in een missiestatement of strategisch beleidsplan en is sterk afhankelijk van de omgeving waarin het bestuur opereert.

De visitatiecommissie kijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn opgave scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.

## *2. Bestuurlijke taak – organisatie, mensen en middelen*

De bestuurlijke taak gaat over de inrichting en besturing van de organisatie, zodat alle middelen effectief en efficiënt besteed worden. Het gaat dan om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer.

De visitatiecommissie bekijkt hoe het schoolbestuur strategische keuzes vertaalt naar concreet beleid. Daarnaast gaat de commissie op de visitatiedag in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.

## *3. Bestuurlijk vermogen – kennis en competenties*

Het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties die het bestuur nodig heeft om aan de slag te gaan met de missie en strategie van de organisatie (bestuurlijke opgave) en de organisatie goed aan te sturen (bestuurlijke taak). Het schoolbestuur werkt via een professionaliseringsagenda aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.

De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk vermogen en naar hoe het schoolbestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.

## *4. Sturing en governance – dialoog en verantwoording*

Het schoolbestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. Belangrijke onderdelen hiervan zijn een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht, een constructieve dialoog tussen bestuur en medezeggenschap en een heldere verantwoording van beleidskeuzes en de besteding van middelen.

De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen schoolbestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. Ook vraagt de visitatiecommissie het schoolbestuur hoe verantwoording wordt afgelegd binnen en buiten de organisatie en hoe zij andere belanghebbenden hierbij betreft.

## **Werkwijze**

Het bestuur heeft een zelfevaluatie rapport uitgewerkt, waarin zij per thema de stand van zaken beschrijft aan de hand van de vragen uit het visitatiekader. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie en de vooraf ontvangen documenten per thema een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld, die voor verheldering, aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Dit visitatierapport behandelt daarom niet alle vragen uit het visitatiekader, maar zoomt in op een aantal door het bestuur en de visitatiecommissie relevant geachte onderwerpen.

Tijdens haar bezoek heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van de volgende geledingen:

- College van Bestuur (verder aangeduid met CvB)
- Stafbureau
- Directeuren
- Raad van Toezicht (verder aangeduid met RvT)
- Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad (verder aangeduid met GMR)

Nadat het conceptrapport is opgesteld door de secretaris, is dit 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 visitatierapport. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisiteerde bestuur aangeboden. Het visitatierapport is eigendom van het gevisiteerde schoolbestuur en is dus niet openbaar. Wel vraagt de PO-Raad een exemplaar op voor een analyse van trends en aandachtspunten op het gebied van goed bestuur. De PO-Raad behandelt de visitatierapporten strikt vertrouwelijk en garandeert dat analyses nooit terug te voeren zijn op individuele schoolbesturen.

Afhankelijk van de inhoud van dit rapport kan het bestuur ervoor kiezen de resultaten te bespreken met de toezichthouder, medezeggenschap, schoolleider(s), schoolteam(s) en andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

### ***Opbouw rapport***

In deze visitatierapportage beschrijft de visitatiecommissie haar bevindingen. Gestart wordt met de algemene indruk van de visitatiecommissie, daarna volgt een uitwerking van de vier thema's. Het visitatierapport sluit af met aanbevelingen, waarmee het schoolbestuur aan de slag kan.

## 2. Algemeen

### **Achtergrondinformatie schoolbestuur Spectrum**

Stichting Spectrum beheert acht protestant-christelijke scholen voor regulier basisonderwijs in de kernen Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek, allen behorend tot de gemeente Lansingerland. De Spectrumscholen verzorgen onderwijs aan iets minder dan 2.000 kinderen. De stichting is de afgelopen 10 jaar ontstaan vanuit fusies van kleinere schoolbesturen uit de dorpen binnen de gemeente Lansingerland, waarbij tevens bewust gekozen is de voormalige verenigingen om te zetten naar een stichting.

Binnen de gemeente Lansingerland zijn nog enkele andere grote schoolbesturen (minimaal 20 scholen) actief: Laurentius, scholengroep Holland, Unicoz, SCOH, LEV-MN en RVKO.

### **Eerste indruk**

De visitatie heeft online plaatsgevonden. Tijdens de gesprekken heeft de commissie openheid ervaren en de gesprekken vonden plaats in een prettige en informele sfeer. In de vijf gesprekken waren alle geledingen van de organisatie goed vertegenwoordigd. Volgens de visitatiecommissie heerst er binnen de hele organisatie van Spectrum een prettige, familiale sfeer. De commissie heeft een groot onderling saamhorigheidsgevoel ervaren, waarbij duidelijk is dat het CvB in nauw contact staat met alle geledingen van de organisatie. Binnen de organisatie is er veel onderling vertrouwen en verbondenheid met elkaar.

Ter voorbereiding heeft de commissie alle benodigde documenten ontvangen, zodat vooraf een goed beeld is verkregen waar de stichting anno 2020 staat. De gesprekken hebben deze documenten 'meer kleur' gegeven. Daardoor heeft de commissie een completer beeld gekregen van de gehele organisatie en met name meer zicht gekregen op de achtergrond van de vragen die het bestuur aan de commissie gesteld heeft.

### **Vragen bestuur**

Het bestuur heeft voorafgaand aan de commissie drie vragen meegegeven:

1. KOERS22 loopt over 2 jaar af hetgeen betekent dat we ons volgend jaar alweer gaan bezinnen op de koers die volgt. Wat valt ons nu op als het gaat om de onderwijskundige koers en wat nemen we zeker mee als uitgangspunt?
2. In het kader van 'branding' hadden we ons voorgenomen Spectrum als merk neer te gaan zetten. Spectrum staat daarmee voor goed toekomst gericht onderwijs. In hoeverre zijn we daarin geslaagd, is dit ook voldoende zichtbaar en welke zaken moeten we verbeteren?
3. De bestuurlijke context is soms complex en wordt niet eenvoudiger. Kinderopvang en onderwijs zullen steeds nauwer gaan samenwerken en ook

de tienscholen vragen om aandacht en een concrete invulling. Welke organisatiegraad past daar het beste bij Spectrum vanaf 2023 en waarom?

In het rapport wordt via de vier domeinen op deze vragen ingegaan.

### 3. Bestuurlijke opgave

#### **Onderwijskundige koers**

In het zelfevaluatie rapport heeft het bestuur het (geschatte) leerlingaantal in de periode 2018-2022 opgenomen. De verwachting is een daling van leerlingaantal van 6,5% (van 2.074 naar 1.938). Verder bleek uit de gesprekken dat ook marktaandeel is gedaald.

Sinds 2018 is de onderwijskundige koers van Spectrum samen te vatten onder de noemer 'COBI', visueel uitgewerkt door een wijze uil met de naam COBI. COBI staat voor Creativiteit, Onderzoekend Leren, Burgerschap en ICT. Deze koers is mede ingezet om de dalende trend van leerlingaantallen en marktaandeel een halt toe te roepen. Dat is tot op heden nog niet gelukt, zoals blijkt uit het dalende leerlingaantal zoals vermeld in het zelfevaluatie rapport.

In het zelfevaluatie rapport formuleerde het bestuur twee vragen aan de commissie die samenhangen met de hierboven beschreven onderwijskundige koers. Ten eerste is Spectrum benieuwd wat nu opvalt aan de onderwijskundige koers en welke uitgangspunten daarvan meegenomen kunnen worden voor de toekomst. Uit de gesprekken blijkt dat de ingezette onderwijskundige koers rond COBI leeft in alle geledingen van de organisatie. Hierbij is er ruimte om COBI als school zelf in te vullen en accenten te leggen, waardoor er ruimte is voor diversiteit. Binnen de organisatie heeft de koers daarmee volgens de commissie absoluut meerwaarde. Deze meerwaarde kan volgens de commissie nog versterkt worden door COBI te verbinden aan de brede christelijk identiteit van Spectrum. Relevante vragen daarbij zijn onder meer: wat is de meerwaarde van Spectrum en wat wil je de kinderen zien doen als ze Spectrum verlaten? Antwoorden op dergelijke vragen kunnen vervolgens worden vertaald naar wat dat betekent voor alle niveaus van de organisatie.

Ten tweede is het bestuur van Spectrum benieuwd in hoeverre ze erin is geslaagd Spectrum als sterk merk neer te zetten en wat er nog kan verbeteren. Volgens de commissie heeft COBI sterk bijgedragen aan de ontwikkeling van de merkidentiteit. De volgende stap is volgens de commissie om de verbinding tussen de onderwijskundige koers en de christelijke identiteit te expliciteren. Wellicht helpt dit om de bestaande beeldvorming over christelijk onderwijs dat traditioneel en behoudend is, te beïnvloeden tot een beeld van scholen met toekomstbestending modern onderwijs aan de hand van COBI.

Tot slot mag Spectrum volgens de commissie trots zijn op de inhoud van COBI en mag dit ook naar buiten uitstralen. Dat kan bijvoorbeeld door de zichtbaarheid van Spectrum en de Spectrum-scholen in alle lokale en regionale netwerken te vergroten door het specifieke, sterke karakter van de scholen te benoemen. Ook de in de ogen van de commissie sterke en frisse website kan hierin een rol spelen. De uitdaging ligt in het goed zichtbaar krijgen van de sterke kanten van COBI richting (nieuwe) ouders.



## **Bestuurlijke context Spectrum**

In het zelfevaluatie rapport benoemde het CvB de bestuurlijke context waarbinnen Spectrum zich begeeft als complex. In de gesprekken werd toegelicht dat het bestuur is gelokaliseerd in de Randstad, in een bestuurlijke omgeving met veel grote schoolbesturen die regionaal opereren. Deze grote schoolbesturen hebben veel bestuurlijke slagkracht, kennis en uitvoerende kracht om in te springen op belangrijke vraagstukken. Als voorbeeld wordt IKC-ontwikkeling genoemd. Sommige schoolbesturen hebben hierop tijdig een eigen visie ontwikkeld en daarmee een sterke samenwerking met kinderopvang gerealiseerd. Spectrum heeft op dit dossier naar eigen zeggen toentertijd minder slagvaardig geopereerd. De huidige bestuurlijke omgeving stelt Spectrum voor de vraag wat de meest passende bestuurlijke schaalgrootte is. Verderop in het rapport (onder bestuurlijk vermogen) gaan we hier nader op in.

## **Bestuurlijke uitdagingen**

In de gesprekken kwamen bij alle geledingen dezelfde bestuurlijke uitdagingen voor de toekomst naar voren. Naast het doorontwikkelen van de onderwijskundige koers gaat het dan om de profilering van de afzonderlijke scholen, de bestuurlijke inrichting en schaalgrootte van de stichting en goede samenwerking met kinderopvangorganisaties. De eensgezindheid over deze uitdagingen maakt het mogelijk om een volgende stap te zetten. Hierbij daagt de commissie Spectrum uit ook out of the box te denken en te doen.

## 4. Bestuurlijke taak

### Inrichting bestuur en ondersteuning

Het CvB van Spectrum bestaat sinds 1 november 2020 uit twee personen, zijnde 1,6 fte (was 1,0fte). In het zelfevaluatie rapport benoemt het CvB dat de organisatie soms enige slagkracht mist en meldt het dat de bestuurlijke inrichting in de nabije toekomst aandacht behoeft. De CvB-leden voeren naast hun bestuurlijke taken ook ondersteunende stafwerkzaamheden uit, waardoor de feitelijke bestuurlijke capaciteit minder is dan 1,6 fte.

Bij deze taken worden leden van het CvB ondersteund door een stafbureau dat zich richt op de volgende domeinen: HRM, bedrijfsvoering, financiële administratie, ICT en ondersteunend HRM/ARBO/bestuursecretariaat. In totaal omvat het CvB en stafbureau circa 3,5 fte. Spectrum heeft de salarisadministratie, boekhouding en MeerJarenOnderhoudsBeleidsplan uitbesteed.

Naast het stafbureau zijn er zes schooldirecteuren die acht scholen aansturen. De zes directeuren en de twee leden van het CvB vormen samen met MO (ManagementOverleg), wat een belangrijk overleg is binnen Spectrum om de koers richting de acht scholen te bepalen. Het stafbureau is hierbij agenderend (directeuren mogen ook agendapunten aandragen) en het CvB zit het overleg voor.

In het zelfevaluatie rapport wordt reflectie gegeven op deze structuur en wordt duiding gegeven aan de keuzes die eraan ten grondslag liggen. We citeren: *'Spectrum heeft een relatief klein bestuurskantoor.... Bestuurlijk heeft Spectrum altijd gewerkt met een minimum aan medewerkers met een generalistische scope.'*

### Onderwijskwaliteit

De visie op goed onderwijs van Spectrum is volgens het strategisch beleidsplan als volgt samen te vatten: *"Spectrum wil de kwaliteit van onderwijs verbeteren door gericht te werken aan de vier COBI-speerpunten. COBI staat voor toekomstgericht onderwijs en motiveert kinderen een leven lang te leren. Dit alles vanuit de christelijke traditie."* In het beleidsplan staat tevens: *'Elke Spectrum-school zal eigen accenten aanbrengen om hetgeen hierboven staat vorm te geven. Nadrukkelijk zoeken we de samenwerking om kwaliteit toe te voegen.'*

De commissie stelt op basis van de gesprekken en stukken vast dat COBI in alle lagen van de organisaties is geland en zinvolle betekenis heeft. Dit is ook door de Inspectie bevestigd in juni 2020. De scholen trekken met regelmaat samen op om de onderwijskwaliteit een impuls te geven. Er is gezamenlijk een nieuwe rekenmethode aangeschaft en er worden organisatiebreed gesprekken gevoerd over implementatie en de zichtbaarheid van COBI in de lessen. Specialisten van verschillende scholen nemen hierbij het voortouw (o.a. via kenniskringen) en daarna volgt er een uitrol naar alle scholen. Hierbij hebben de scholen de ruimte eigen keuzes en invulling te doen binnen een setting van collegiale afstemming. Ook leerkrachten worden hierbij meegenomen en uitgedaagd. In lijn met de

gekozen koers ziet de commissie diversiteit in de uitwerking van COBI op de acht scholen, waardoor COBI bij de ene school al sterker is ingebed in het onderwijskundig concept dan bij de andere school.

Via halfjaarlijkse marapgesprekken tussen het CvB en directeur van de school houdt het CvB zicht op de implementatie van COBI op de scholen. De ambities van de scholen worden hierbij nadrukkelijk besproken en waar nodig daagt het CvB de scholen uit volgende stappen te zetten. Gezien de verschillen tussen de scholen en het belang van COBI voor de positionering van Spectrum, adviseert de commissie om iets sterker te sturen op de inbedding van COBI in het onderwijskundig concept van de scholen.

### **Zicht houden op realisatie van bestuurlijke opgave en doelen**

In de strategische documenten van Spectrum staan ambities en is openheid over vraagstukken waar het bestuur mee te maken heeft. Een vertaling daarvan in concrete doelen heeft de commissie deels gemist. Dat maakt het volgens de commissie voor Spectrum lastig om zicht te houden op waar het bestuur staat ten opzichte van de doelen. Naast concrete doelen kunnen daarbij volgens de commissie ook periodieke overzichten met per doel de stand van zaken behulpzaam zijn. Zo kan concreet in beeld worden gebracht waar men staat ten opzichte van KOERS22. De commissie denkt dat het invullen van de laatste kolom van de twee tabellen van hoofdstuk 5 uit document Jaarplan 2020-2021, uitwerking toetsingskader 2018-2021 door bestuur en RvT hierin waardevol zou zijn. Het CvB heeft aangegeven nu vooral via persoonlijke bezoeken een beeld te krijgen van de stand van zaken met betrekking tot de bestuurlijke koers. Volgens de commissie kan overzichtelijke sturingsinformatie behulpzaam zijn om goed zicht te houden op de realisatie van de bestuursbrede doelen. Hierdoor wordt het voor het bestuur eenvoudiger om op de strategische doelen te gaan sturen en voor het toezicht om het CvB hierop te bevragen.

## 5. Bestuurlijk vermogen

### **Bestuurlijke professionalisering CvB**

Uit het zelfevaluatie rapport blijkt dat het CvB jaarlijks een cursus volgt of congressen bezoekt om bij te blijven. Verder neemt het CvB ook deel aan netwerkbijeenkomsten van de PO-raad en Verus om kennis en ervaring te delen en op peil te houden. Vorig schooljaar heeft het CvB een cursus (4 dagdelen) gevolgd inzake modern HRM-beleid vanuit de PO-raad en een netwerk bezocht (5 dagen) van bestuurders aangesloten bij de PO-raad, waarbij het ging over de waarde(n) die je als bestuurder toevoegt aan een organisatie. Het nieuwe lid van het CvB staat ingeschreven voor een leergang Bestuurder.

### **Bestuurlijke professionalisering intern toezicht en GMR**

In het zelfevaluatie rapport is te lezen op welke wijze de bestuurlijke professionalisering van het toezicht wordt ingevuld bij Spectrum.

- Evaluatie van de eigen werkwijze komt periodiek aan de orde binnen de RvT, GMR en het directieoverleg en verder kijkt de RvT ook periodiek met een extern deskundige naar de eigen werkwijze.
- De RvT stelt jaarlijks een eigen professionaliseringsagenda op, de (G)MR(-en) krijgt/krijgen periodiek de mogelijkheid zich bij te scholen.

In het gesprek is aanvullend aangegeven dat nieuwe GMR-leden een basiscursus MR volgen en dat RvT-leden diverse bijscholingen hebben gevolgd rond toezichthoudende zaken.

### **Professionalisering directies en personeel**

De directeuren besteden aandacht aan bijscholing door te voldoen aan de voorwaarden van het schoolleidersregister PO, waarin zij allen zijn opgenomen. De stafleden wordt altijd de mogelijkheid geboden zich te scholen wanneer er nieuwe zaken of vaardigheden gevraagd worden en de stafleden maken daar ook gebruik van.

In het gesprek heeft het CvB verder toegelicht dat verzoeken rond (bij)scholing voor medewerkers altijd worden toegewezen als zij passend zijn binnen de onderwijskundige koers van de organisatie. Men hanteert hierbij dus geen budgettair plafond.

De commissie stelt via de documenten en gesprekken vast dat binnen de organisatie door het bestuur de ruimte geboden en genomen wordt om het bestuurlijk vermogen via opleidingen en scholing te vergroten. Er wordt met regelmaat en op maat in scholing, leergangen en cursussen geïnvesteerd, in lijn met de COBI-doelen.

Ook heeft de commissie gezien dat er door het bestuur in de hele organisatie een sterke cultuur van evaluatie is ingezet: er zijn veel onderlinge gesprekken en twee

keer per jaar houdt men een zelfevaluatie op iedere school. Ook worden er evaluaties gehouden onder leerlingen en ouders.

Alles overziend constateert de commissie dat via opleidingen en scholing en via de gekozen cultuur waar evaluatie ook veel aandacht heeft er bestuurlijk voldoende randvoorwaarden zijn gecreëerd voor de versterking van het bestuurlijk vermogen en de professionalisering.

## 6. Sturing en governance

### Zelfevaluatie

Het bestuur beschrijft in het zelfevaluatie rapport hoe de governance is georganiseerd, namelijk via het two-tier model met een RvT en een CvB en daarnaast een GMR. De RvT bestaat uit zes ouders van Spectrum-scholen. De GMR bestaat uit vier ouders en vier personeelsleden, waarbij ieder van de acht scholen één vertegenwoordiger heeft.

In het zelfevaluatie rapport stelt het CvB ten aanzien van sturing en governance dat het bestuur zich houdt aan de Code Goed bestuur in het primair onderwijs. De code wordt ieder jaar nagelopen en men volgt met interesse de ontwikkelingen vanuit de PO-raad om de code te moderniseren van regels naar principes.<sup>1</sup>

Het bestuur neemt actief deel aan tal van externe overleggen om inhoud te geven aan de externe dialoog. Men is lid DB van het samenwerkingsverband PPO Delfland, lid DB van invalpool Poolwest, lid van het bestuurlijk werkveld van de Hogeschool Leiden en de Christelijke Hogeschool Ede, lid van het OOGO/LEA van de gemeente Lansingerland, actieve deelname aan ledenraadplegingen van de PO-Raad, AVS en Verus en regelmatig contact met bestuur/directie Melanchthon (VO-school).

Over de scheiding tussen bestuur en toezicht meldt het CvB dat de voorzitter van de RvT en het CvB elkaar voor iedere vergadering spreken in het zogenaamde agendaoverleg. Het bestuur voert naar eigen zeggen een goede dialoog met interne toezichthouders door juiste informatie te verstrekken, door ontwikkelingen binnen Spectrum-informatie te delen en door actief te vragen of de informatievoorziening in orde is.

Het bestuur legt verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden door middel van het bestuursjaarverslag en het financieel jaarverslag, door een toegankelijke versie van het zelfevaluatie rapport en in de vorm van een COBI-krant. Verder staat het CvB laagdrempelig ten opzichte van uitnodigingen van teams, mr-en, werkgroepen en verder iedereen die zich betrokken voelt bij Spectrum.

### Besturingsfilosofie en visie op leiderschap

Het CvB heeft in het gesprek de eigen rol vooral als verbinder, soms initiator en facilitator toegelicht. In de organisatie wordt het CvB getypeerd als een nabij en toegankelijk bestuur. De commissie meent dat het bestuur zich met name kenmerkt als een executief bestuur.

In de verschillende gesprekken met de commissie is naar voren gekomen dat binnen Spectrum het concept gedeeld leiderschap wordt toegepast. Directeuren hebben hierbij aanzienlijke vrijheid binnen het bestuurlijk kader en dus ook grote verantwoordelijkheid. Ook bovenschoolse werkgroepen en kenniskringen krijgen

---

<sup>1</sup> De [nieuwe code](#) is tijdens de ALV van november 2020 aangenomen.

van het bestuur grote autonomie. In de gesprekken is naar voren gekomen dat er enige verschil zit in hoe schoolleiders deze autonomie en verantwoordelijkheid invullen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de administratie: doen ze dit zelf of stellen ze een administratieve kracht aan. Deze keuze ligt bij de schoolleider zelf, hierbij soms geadviseerd door het stafbureau.

Ook wat betreft besluitvorming is in de gesprekken duidelijk geworden dat binnen Spectrum gekozen wordt voor gedeeld leiderschap. Zaken als inschaling van directeuren en functieprofiel nieuwe directeur worden in het MO-overleg besproken.

De commissie geeft het bestuur mee om op de besturingsfilosofie en de visie op leiderschap in gezamenlijkheid te expliciteren. Dit geeft meer duidelijkheid over wat men van elkaar mag verwachten in rolopvatting en gedrag.

### **Rollen, taken, verantwoordelijkheden**

Tijdens de gesprekken bleek dat naast de GMR een apart overleg onder de naam PMR in het leven is geroepen. Normaliter wordt met PMR de personeelsgeleiding binnen de GMR bedoeld, die op tal van zaken instemmingsrecht heeft. De PMR bij Spectrum bestaat uit acht personeelsleden van ieder van de acht scholen. Hierbij is er geen overlap met de vier PMR-leden die zitting hebben in de GMR. In deze PMR bespreekt een lid van het CvB in zijn rol als HRM-stafmedewerker personeelsaangelegenheden, zodat de PMR hierover advies kan geven aan de GMR. Deze PMR heeft dus een klankbordfunctie en heeft geen instemmingsrecht. Indirect kan CvB dus invloed uitoefenen op de besluitvorming van de GMR, doordat het CvB-lid aanwezig is bij alle overleggen van de PMR. De commissie beveelt het bestuur aan goed te kijken of deze constructie passend is in de gewenste governance van de organisatie en hoe de wettelijke taken van de PMR in de toekomst het beste kunnen worden ingevuld.

De twee huidige leden van het CvB hebben ook stafwerkzaamheden in hun portefeuille. Dit betreft HRM en bedrijfsvoering. De commissie is van mening dat deze constructie voor- en nadelen heeft. Het grootste voordeel is dat het CvB veel kennis heeft over wat er speelt in de organisatie. In de gesprekken is ook ingegaan op het mogelijke nadeel als één persoon meerdere rollen vervult. De commissie geeft hiervan twee voorbeelden: bij functioneringsvraagstukken liggen er taken bij zowel HRM als bij het CvB. Beide rollen zijn nu verenigd in één persoon, die zowel adviseert als beslist. Een tweede voorbeeld is het opstellen van een schoolformatieplan, waarbij één persoon zowel ondersteunend vanuit het bestuursbureau als besluitvormend vanuit het bestuur betrokken is. De commissie is van mening dat het duidelijker beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de transparantie en besluitvorming kan versterken.

De commissie heeft in de gesprekken vernomen dat de RvT haar rol breed oppakt en daardoor soms ook dicht op GMR zit. De commissie beveelt aan dat de RvT haar toezichthoudende en werkgeversrol verder ontwikkelt ter versterking van de rolzuiverheid. Zo is de commissie positief over de plannen om meer in commissies te gaan werken, zoals een werkgeverscommissie en auditcommissie. Ook ziet de commissie mogelijkheden voor afstemming tussen GMR en RvT voor wat betreft rolvastheid en dus bespreekpunten van iedere geleding met het CvB. Door de huidige brede rolopvatting van de RvT is er enige overlap in bespreekpunten van

GMR en RvT met het CvB. Ook hier denkt de commissie dat verheldering van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de RvT zal helpen zich beter te positioneren en te groeien in haar rol.

Voor het versterken van de sturing acht de commissie het raadzaam de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie te verhelderen.

### **Bestuurlijke slagkracht Spectrum**

In het zelfevaluatie rapport werpt Spectrum de vraag op welke bestuurlijke inrichting en organisatiegraad in de toekomst het beste passen bij de soms complexe bestuurlijke context inclusief nieuwe organisatievraagstukken zoals samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang en de tienerscholen. Uit de gesprekken blijkt dat er binnen Spectrum voorzichtig wordt nagedacht over een bestuurlijke fusie met een in grootte en identiteit soortgelijk bestuur in de regio. Hierover heeft de commissie zowel voordelen als nadelen gehoord. Genoemde voordelen zijn: meer bestuurlijke en beleidsuitvoerende slagkracht, meer expertise in huis en minder financieel kwetsbaar. Genoemde nadelen zijn: langere lijnen, minder saamhorigheid, mogelijk verlies van Spectrum-identiteit en eigenheid scholen en minder efficiency. Parallel hieraan speelt het vraagstuk of een tweehoofdig CvB een blijvende of een tijdelijke constructie is. Er is besloten om dit tijdelijk voor een periode van vier jaar in te zetten, waarbij de keuze over de CvB-structuur na deze vier jaar later gemaakt wordt.

De commissie heeft uit de gesprekken opgemaakt dat het CvB een sterke focus heeft op huidige organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering. Zij raadt aan om in het versterken en organiseren van de bestuurlijke slagkracht de blik naar buiten te richten en de maatschappelijke opdracht mee te nemen. Zij geeft daarbij de vraag mee of Spectrum in wil zetten op meer bestuurders of 'meer handen aan het bed'?

### **Eigen kritisch vermogen en tegenspraak**

Het CvB beschrijft in het zelfevaluatie rapport enkele manieren waarop binnen de organisatie een aanspreekcultuur wordt gestimuleerd. Twee voorbeelden:

- Na iedere vergadering van de RvT, GMR en het directieoverleg MO wordt de vraag gesteld wat er beter had gekund. Dit wordt de 'meting' genoemd. Op deze wijze houdt men elkaar scherp, vindt het plaats binnen de vergadering en niet in de wandelgangen.
- In het jaarlijks resultaatgesprek met de RvT worden vooraf bij leden van de GMR en het directieoverleg ontwikkelpunten voor het bestuur geïnventariseerd.

De commissie heeft in de gesprekken een grote tevredenheid ervaren bij gesprekspartners. Er zijn niet veel klachten en zaken zijn bespreekbaar. De commissie heeft een positieve grondhouding en een grote onderlinge verbondenheid ervaren. Zij heeft daar waardering voor, en geeft de organisatie mee om de blik van buiten structureel te betrekken, bijvoorbeeld door vacatures voor sleutelfuncties niet alleen intern uit te zetten. Hierdoor kan het kritisch vermogen van de organisatie versterkt worden.



Recent heeft de RvT besloten dat een geschikte kandidaat niet persé ouder van een leerling van een Spectrum-school hoeft te zijn en dat men met profielen wil werken. De commissie ondersteunt dit besluit.

De commissie heeft op het punt sturing en governance vier aanbevelingen voor het bestuur van Spectrum. Dit zijn:

1. Expliciteer besturingsfilosofie en visie op leiderschap.
2. Verhelder rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit helpt duidelijkere positionering en rolopvatting verschillende gremia en versterkt besluitvorming.
3. Versterk en organiseer bestuurlijke slagkracht.
4. Versterk eigen kritisch vermogen en tegenspraak.

## 7. Aanbevelingen

De bevindingen van de visitatiecommissie zijn bedoeld om reflectie op gang te brengen en een frisse blik van buiten te bieden, die bijdragen aan het verder versterken van het bestuurlijke handelen van Spectrum. Vanuit dit perspectief heeft de visitatiecommissie in voorgaande hoofdstukken aanbevelingen geformuleerd voor het bestuur. We vatten deze hier samen.

### 1. *Profileer Spectrum-scholen sterker via COBI*

De acht scholen kunnen zich sterker naar buiten toe te profileren als een school waar modern onderwijs wordt gegeven, onder de noemer COBI, waar bovengemiddelde onderwijsresultaten geboekt worden. COBI kan versterkt worden door het te verbinden met de brede christelijke identiteit. Met name het aspect Burgerschap biedt volgens de commissie veel mogelijkheden. Geef de uil COBI dus slagkracht in haar vleugels.

### 2. *Organisatie ingericht van kind naar bestuur*

Start met het verder uitwerken van de onderwijskundige invulling en organisatiestructuur vanuit het kind. Stel samen de vraag: Wat willen we de kinderen zien doen op onze scholen? Met de antwoorden op deze vraag moet vervolgens nagedacht worden over consequenties daarvan voor de inrichting en het gewenste gedrag van alle lagen van de organisatie: leerkrachten, directeuren/IB-ers/ stafbureau/ GMR /RvT/CvB.

### 3. *Expliciteren besturingsfilosofie en visie op leiderschap: externe blik, scherpe doelen en scherpe kaders*

De commissie beveelt aan dat de twee CvB-leden zich primair gaan richten op haar bestuurlijke taken. Dit geeft hun ruimte voor een meer externe en meer toekomstgerichte blik, zodat duidelijkheid over de toekomst en zichtbaarheid van de organisatie/scholen vergroot kan worden. Hierbij is het behulpzaam om enkele scherpe, concrete doelen (bijvoorbeeld marktaandeel van minimaal 33%) te gaan formuleren hiervan de voortgang continu in beeld te brengen. De commissie raadt aan dat het CvB meer kaders en sturing gaat geven richting de scholen. Hierdoor krijgen schooldirecteuren een beter beeld welke verantwoordelijkheden zij binnen welke context dragen. Het expliciteren van de besturingsfilosofie en de visie op leiderschap kunnen hierbij helpend zijn.

### 4. *Scherp de verschillende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie aan*

De commissie adviseert om aandacht te besteden aan het verhelderen van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit versterkt de besluitvorming en helpt de verschillende gremia beter te positioneren en hun rol te pakken.

*5. Versterk bestuurlijke slagkracht*

In lijn van advies 3 en 4: maak een keuze als organisatie of de bestuurlijke slagkracht vergroot dient te worden door meer bestuurders of meer inzet op het stafbureau. Overweeg hierbij of een bestuurlijke fusie de gewenste slagkracht kan vergroten in relatie tot de raison d'être van Spectrum.

*6. Versterk kritisch vermogen*

Als voortvloeisel van punt 3 en 4 beveelt de commissie aan samen te werken aan het versterken van het eigen kritisch vermogen, waaronder de tegenspraak.

## Bijlage 1 Programma visitatiedag

08:45 – 09:45 Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken

09:45 – 10:30 Gesprek met twee bestuurders

10:30 - 11:00 Intern beraad en pauze

11:00 – 11:45 Gesprek met twee schoolleiders

11:45 - 12:15 Intern beraad en pauze

12:15 – 13:00 Gesprek met twee leden stafbureau

13:00 – 14:00 Intern beraad en lunchpauze

14:00 – 14:45 Gesprek met twee GMR-leden (voorzitter/oudergeleiding en personeelslid)

14:45 - 15:15 Intern beraad en pauze

15:15 – 16:00 Gesprek met twee leden Raad van Toezicht

16:00 – 16:15 Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken

16:15 – 16:30 Afsluitend gesprek met bestuur

16:30 – 17:30 Nabespreking visitatiecommissie, formuleren conclusies en oordelen

17:30 – 18:00 Mondelinge terugkoppeling aan alle gesprekspartners van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie

## Bijlage 2 Reactie bestuur op visitatierapport

### Inleiding

We zijn blij met de bevindingen en aanbevelingen vanuit de onderzoekscommissie. Het is verheugend dat na de Inspectie ook de commissie ervaart dat de ontwikkelagenda van Spectrum breed gedragen wordt binnen de organisatie. Dat er daarbij een goed contact is tussen de verschillende gremia en er ook een stevige basis is van onderling vertrouwen, is verheugend.

De korte lijnen tussen de scholen en het bestuurskantoor en het onderling vertrouwen zou je kunnen associëren met een familiale sfeer. Zolang dit niets afdoet van de professionaliteit van de mensen die er werken en verbonden zijn aan Spectrum, zien wij dit als een compliment. Binnen Spectrum hechten we namelijk veel waarde aan feedback en een goede aanspreekcultuur.

Het rapport is in die zin ook zeer waardevol voor ons. Deskundigen hebben van buiten naar binnen gekeken en dat heeft geleid tot een zestal aanbevelingen. Hieronder een kort bestuurlijk commentaar op de afzonderlijke verbetertips.

### **Ad 1 en 2: Profileer Spectrum-scholen sterker via COBI en richt organisatie in van kind naar bestuur**

In 2018 is COBI geïntroduceerd. COBI staat voor de vier speerpunten die passen binnen het huidige en toekomstige onderwijs. De scholen van Spectrum zijn aan de slag gegaan met COBI. Daar zijn binnen de scholen al mooie voorbeelden van te zien en resultaten behaald. Verder is de mindset van iedere medewerker van Spectrum COBI-gericht. Ook leerlingen en ouders weten wat COBI is en werken dagelijks volgens COBI. Nu de kennismaking afgerond is, is het voor Spectrum tijd voor de volgende stap. Wij herkennen ons in de aanbeveling van de commissie. COBI zal in de huidige strategische koers (2018 – 2022) steviger kunnen landen en straks in de volgende koersperiode (2023 – 2027) volledig geworteld moeten zijn. De uitdaging voor ons hiervoor is als volgt:

- Het vormgeven van de COBI- school. Hoe ziet deze school er uit? Of nog belangrijker: hoe ziet het COBI-kind eruit als hij/zij na groep 8 van school gaat. Wat kan dit kind allemaal? Voor de school geldt dan: op welke manier zijn de vier speerpunten volledig zichtbaar? Welke beloftes kunnen we maken richting ouders en kinderen als het gaat om het onderwijs dat volgens de COBI-principes gegeven wordt? En in hoeverre kunnen wij onze identiteit verbinden en versterken door middel van COBI?
- Het verkopen van de COBI-school. We zijn trots binnen Spectrum op COBI, maar in welke mate is dit zichtbaar voor anderen buiten Spectrum, zoals nieuwe ouders en nieuwe leerkrachten? Op welke manieren kunnen we COBI sterker in de markt zetten? Welke middelen zetten we daarvoor in?
- Het borgen van de kwaliteit van de COBI-school. We zijn ervan overtuigd dat COBI aansluit bij wat de huidige en toekomstige maatschappij vraagt van het onderwijs. Daarnaast blijven we altijd gefocust op het leveren van kwaliteit met betrekking tot de primaire taak van het onderwijs (basisvaardigheden). Dit realiseren wij door kritische analyses van onze opbrengsten en processen en de houding om tegenvallende

resultaten altijd op een hoger niveau te krijgen. Naast deze kwaliteit willen we ook de kwaliteit van COBI borgen. We maken beloftes aan ouders en kinderen van wat ze mogen verwachten. We vragen dan ook periodiek aan ouders en kinderen of zij COBI herkennen. Of ze zich ontwikkelen via COBI en of ze tevreden zijn over COBI.

De commissie geeft als aanbeveling om vanuit het (COBI)kind de organisatie in te richten. De bovenstaande uitdagingen en de vragen/acties die daarbij aangegeven zijn, zullen bij elk organisatieoverleg (schoolteams, directieoverleg, stafoverleg, RvT, (G)MR, CvB) centraal komen te staan.

### **Ad 3: Expliciteren besturingsfilosofie en visie op leiderschap: externe blik, scherpe doelen en scherpe kaders**

Wij herkennen de aanbeveling van de commissie met betrekking tot de besturingsfilosofie. De huidige visie is tot stand gekomen door alle geledingen hierbij te betrekken. Dit heeft ertoe geleid dat de visie breed gedragen is en herkenbaar is voor iedereen binnen de organisatie. Om de visie te realiseren in concrete doelstellingen zijn op de scholen al goede stappen gezet. De volgende stap in de ontwikkeling van de definitieve uitwerking van de visie is om de concrete uitwerkingen niet alleen per school te laten vormgeven, maar om de COBI-school (zie toelichting ad 1 en 2) op stichtingsniveau voor ogen te hebben. Wat moet er minimaal zichtbaar zijn op de scholen? Waar wordt minimaal aan gewerkt? Op welke manier leggen scholen verantwoording af over deze minimale vereisten en over hun eigen COBI-inbreng richting bestuur en stakeholders? Binnen Spectrum gebeurt dit al in de voortgangsgesprekken tussen directie en CvB. De kaders en doelstellingen met betrekking tot de realisatie van COBI-onderwijs zullen een prominente plek moeten krijgen binnen deze gesprekken. Het opstellen van deze kaders gaat onder leiding van het CvB in samenspraak met het directieteam. Als de kaders zijn vastgesteld, is dit het kader waarbij CvB vragen stelt en beoordeelt en waarbij directie verantwoordelijk aflegt. Directies worden daarnaast uitgedaagd en gefaciliteerd om de huidige goede samenwerking met de andere scholen te intensiveren met als resultaat de COBI-school te vormen.

### **Ad 4, 5, 6: Scherp de verschillende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie aan, versterk bestuurlijke slagkracht en versterk kritisch vermogen**

Binnen Spectrum zijn we trots op de samenwerking tussen de diverse geledingen. Overlegstructuren werken constructief samen en men is gericht op dezelfde doelstellingen. We herkennen ons wel in het advies van de commissie dat de rolhelderheid, taken en verantwoordelijkheden nog wel eens onduidelijk zijn. In de huidige situatie zien wij dit niet als een directe belemmering. De organisatie draait naar behoren, de tevredenheid van de diverse geledingen is groot en de taken die nodig zijn, worden gedaan. De vraag alleen is wat er gaat gebeuren als er mensen vertrekken in de organisatie. De voorzitter college van bestuur heeft aangegeven in 2023 met pensioen te gaan. Op dit moment is het zo dat beide bestuursleden naast hun bestuurlijke taken zich ook bezighouden met staftaken zoals HRM en financiën. Verder is het CvB leidend in het opstellen van de ontwikkelagenda van het directieoverleg. Om de organisatie goed in kaart te brengen, willen we in beeld (laten) brengen wat momenteel de taken, verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden zijn van de mensen in de organisatie die op dit moment de functies van bestuurder, directie,

stafbureau, raad van toezicht en (G)MR zijn. Daarnaast willen we een benchmark zien van de huidige bezetting met betrekking tot elders in onderwijsland. Als dit beide in kaart is gebracht, is de laatste stap om een aantal scenario's uit te werken waarbij op verschillende manieren de rollen etc. zijn uitgewerkt. Wat is de rol van de bestuurder(s)? Wat mag van het stafbureau verwacht worden? Wat wordt de rol van het directieoverleg en wat kan de individuele directeur op basis van zijn/haar eigen kwaliteiten en kennis betekenen in de uitwerking van de bovenschoolse taken? Hoe wordt het toezicht en de instemming ingericht zodat dit op de juiste wijze kan plaatsvinden? In dit hele proces zullen we al goed de rolverdeling moeten hanteren. Het bestuur leidt het proces, het directieoverleg adviseert, de RvT houdt toezicht op het proces en de GMR stemt in. De begeleiding zal (deels) bij een externe partij (infinite financieel, B&T etc.) kunnen liggen om gebruik te maken van hun kennis en benchmarkgegevens met betrekking tot hun netwerk.

De startvragen uit onze zelfevaluatie laten zich na afname van de audit als volgt samenvatten in de volgende antwoorden:

1. Is de huidige onderwijskundige ontwikkelagenda houdbaar na 2022?  
Ja, een verdiepingsslag is geboden en kan zorgdragen voor nog meer kwaliteit.
2. De afgelopen jaren hebben we Spectrum als een merk ontwikkeld, is de meerwaarde merkbaar in de organisatie en wat zou het vervolg kunnen zijn?  
Spectrum als merk is in alle lagen zichtbaar en kan verdiept worden met COBI, de start is goed, nu komt het erop aan de zichtbaarheid in de scholen te vergroten.
3. Is de huidige organisatiegraad (schaalgrootte) geschikt om toekomstige uitdagingen verder te ontwikkelen?  
Geadviseerd is de voor- en nadelen verder te onderzoeken. Dit geldt voor de huidige organisatie en moet worden afgezet tegen een andere organisatievorm. Daarna zal een discussie gevoerd moeten worden die leidt tot een besluit.

