



Besturingsfilosofie

1. Aard van het document

De besturingsfilosofie geeft aan hoe het college van bestuur de organisatie wil besturen en zijn eigen handelen wil vormgeven. De beschreven filosofie beschrijft de bedoeling; het beoogde wensbeeld. In de praktijk kan hiervan worden afgeweken omdat de huidige ontwikkelfase van de organisatie dit (nog) vraagt, of omdat het bestuurlijk handelen altijd situationeel wordt afgestemd op de omstandigheden binnen de stichting en/of een specifieke school.

De besturingsfilosofie betreft de filosofie van het orgaan college van bestuur van Stroomm¹. De filosofie is dus niet een-op-een verbonden aan de persoon van de bestuurder. Het college van bestuur heeft daarbij een bestuurlijke taak en een bestuurlijke opdracht. De bestuurlijke taak richt zich op de eindverantwoordelijke rol die de functie met zich meebrengt en de bestuurlijke opdracht is contextafhankelijk en komt in samenspraak met de raad van toezicht tot stand.

2. Leidende principes

Naast de vijf kernwaarden van de organisatie² wordt de besturingsfilosofie in de basis vormgegeven door leidende principes die het bestuurlijk handelen 'richten'. De besturing van de organisatie vindt plaats langs de volgende vijf leidende principes:

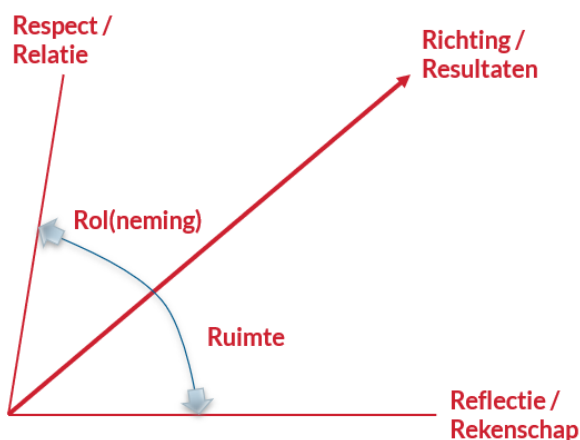
- 1) Ruimte (kunnen) geven en (mogen) nemen. Dit richt het bestuurlijk handelen en de wijze van sturing op het professioneel handelen van medewerkers: initiatief nemen en anderen stimuleren dat ook te doen.
- 2) Erkende ongelijkheid kleurt de 'ruimte' nader in. Dit uit zich onder andere in:
 - een diversiteit aan rollen boven (een beperkt aantal) functies. De rollen hebben als kenmerken dat ze tijdelijk zijn, op basis van kwaliteit en ambitie en gehonoreerd worden naar de toegevoegde waarde voor de organisatie.
 - dat kwaliteit boven hiërarchie gaat in rol en plek: 'wie het weet, mag het zeggen!'
 - situationeel leiderschap; afgestemd op ontwikkelfase van de organisatie en/of medewerker
 - het bieden van ruimte aan verscheidenheid (in onderwijsaanbod en -concept), het streven naar inclusief onderwijs en het uitdragen van actieve pluriformiteit³ (binnen het openbaar karakter).
 - stimuleren van ondernemende houding: initiatieven honoreren, waardoor verschillen floreren.Werken aan erkende ongelijkheid vraagt om een subtiele balans tussen voldoende zekerheid en uitdaging.
- 3) Gespreid en roulerend leiderschap, zonder vastgezette posities, geeft ruimte en perspectief voor ontwikkeling. Met als oogmerk dat kennis en kunde maximaal 'stroomt' in de organisatie.
- 4) Goed werkgeverschap met aandacht voor professionaliteit (houding), professionalisering (ontwikkeling) en resultaten (effect), waarbij de mens achter de professional altijd wordt gezien.
- 5) Een professionele dialoog gedijt bij een scherpe reflectie op resultaten, in combinatie met een stevige persoonlijke relatie en wederzijds respect. Dit biedt ruimte voor een constructief conflict, waar nodig.

¹ Zie ook [Besturingsfilosofie - B&T \(vbent.org\)](http://vbent.org)

² Kwaliteit, Openheid, Betrokkenheid, Onderscheidend, Ambitieuus.

³ Actieve pluriformiteit gaat over het herkennen, erkennen, waarderen, benutten en ondersteunen van de in een samenleving (en daarbuiten) aanwezige diversiteit.

De leidende principes en de hierna opgenomen nadere uitwerking van de besturingsfilosofie zijn samen te vatten in het volgende kernachtige R'en-model:



De woorden in dit model zijn in het document onderstreept voor de herkenbaarheid.

3. Verantwoordelijkheidsverdeling

Het college van bestuur is eindverantwoordelijk over het geheel. De intensiteit van de betrokkenheid bij de totstandkoming van beleid is niet op alle domeinen of momenten gelijk. Uiteindelijk volgt formele besluitvorming over stichtingsbeleid altijd door de bestuurder. De bestuurlijke rol focust zich op het 'richten' van de organisatie', met een gedeelde verantwoordelijkheid op het 'inrichten' met directeuren en staf en een eerste verantwoordelijkheid voor het 'verrichten' bij scholen en duidelijke afspraken over 'berichten' (rekenschap) daarbij.

Directeuren zijn onderwijskundige leiders met een integrale verantwoordelijkheid voor de organisatie van hun school, de aansturing van hun medewerkers en de middelen die daarbij worden ingezet. De integrale verantwoordelijkheid betekent verantwoordelijk voor alle beleidsdomeinen, zonder daarbij alle uitvoering zelf te doen. Wel zijn directeuren individueel en collectief (mede)verantwoordelijk voor hoe de uitvoering georganiseerd wordt. Tot slot nemen directeuren binnen Stroomm individueel en als collectief een grote rol in bij de bovenscholse beleidsvorming en de vertegenwoordiging van het bestuur naar lokale ketenpartners.

Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Beslissingen worden – naar het subsidiariteitsbeginsel⁴ zo dicht mogelijk bij de leerling genomen. Er is hiertoe sprake van een grote mate van mandaatverlening vanuit zowel het bestuur naar directeuren als (ruimte voor) submandaten van directeuren naar de medewerkers in hun schoolteam. De voorbereiding van beleid vindt plaats vanuit het primair proces en met grote betrokkenheid van experts. Dit vraagt om een sterk beleidsmatig vermogen in de scholen en maakt een kleine centrale staf logisch.

4. Samenwerking / gezamenlijkheid

Iedere medewerker is onderdeel van Stroomm, je mag wat verwachten van de ander, en de ander van jou. Het streven is om toe te werken naar de grootst mogelijke vorm van gezamenlijkheid en collegialiteit. De route hier naartoe is divers en biedt ruimte voor verschil.

⁴ Subsidiariteitsbeginsel: Het houdt in algemene zin in dat hogere instanties (verder weg van het primair proces) niet iets moeten doen wat door lagere instanties (dicht(er)bij het primair proces) kan worden afgehandeld.

Voor wat betreft de verhouding tussen scholen en de stichting geldt een afgewogen balans tussen autonomie en verbondenheid:

- Beleid ('het wat'): samen waar het kan, apart waar het moet.
- Uitvoering ('het hoe'): apart waar het kan, samen waar het moet/meerwaarde heeft.

Voor de uitvoering is het soms wettelijk voorgeschreven dat zaken samen worden opgepakt. Voor het overige geldt het uitgangspunt van 'beargumenteerde autonomie'⁵ als ondergrens.

Het college van bestuur bepaalt de richting en de ruimte (kaders), op onder andere de mate van collectiviteit en solidariteit. Vrijheid en ruimte gaan zover als het punt waarop de ene school andere scholen of het collectief schaadt. Solidariteit is niet vrijblijvend; deze wordt begrensd door criteria voor levensvatbaarheid en de kwaliteit van onderwijs, en waar nodig een (verbeter)plan hierop.

Binnen het managementteam steunen en ondersteunen directeuren elkaar. Directeuren *hebben* de integrale verantwoordelijkheid voor de algehele kwaliteit van het onderwijs van de eigen school. Zij *voelen* zich (gezamenlijk) medeverantwoordelijk voor (ten minste) de basiskwaliteit van de scholen van collega-directeuren vanuit de stichtingsbrede kwaliteitscultuur. Dit vraagt om kwaliteit van directeuren en onderlinge verbinding om ook draagvlak en draagkracht te realiseren in de totale organisatie. Directeuren dragen er aan bij dat – waar relevant en mogelijk – expertiseontwikkeling / professionalisering van medewerkers samen met collega's van andere scholen wordt vormgegeven.

5. Rolneming door bestuur

Het bestuur richt zich op het beheersen van de basiskwaliteit en de ontwikkeling hiervan op alle beleidsdomeinen van de organisatie. Het bestuur faciliteert de ontwikkeling binnen en tussen scholen door directeuren hierop uit te dagen en bij te dragen aan de ontwikkeling van hun sleutelpositie. Het bestuur is – met behoud van de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid – primair gericht op het versterken van anderen in de organisatie.

De bestuurlijke rolneming wordt situationeel vormgegeven in een balans tussen steunen en (bij)sturen. De bestuurlijke rol wordt afgestemd op de ontwikkelfase van de stichting als geheel en de mate van vertrouwen in de resultaten van de scholen en (het handelen van) hun directeuren.

6. Procedure totstandkoming

Deze besturingsfilosofie is begin 2022 tot stand gebracht binnen een breder ontwikkeltraject waarin naast deze besturingsfilosofie ook een (daarop volgend) managementstatuut en reglement MT is opgesteld. Dit traject is begeleid door organisatieadviesbureau B&T te Amsterdam. De besturingsfilosofie is gebaseerd op twee gesprekken met de heer Koevoets, voorzitter college van bestuur. Het daarop gebaseerde concept is in enkele groepsinterviews ter toetsing en verrijking voorgelegd aan directeuren. Op basis hiervan is de definitieve inhoud vastgesteld en uitgewerkt in voorliggend document. Nadien is het door het bestuur besproken met de raad van toezicht en daarna formeel door het bestuur vastgesteld.

⁵ Je informeert je (vooraf) over de keuzes van anderen en kunt uitleggen hoe de eigen keuze zich hiertoe verhoudt. Verder lezen: [Autonoom ben je niet alleen](#), 26 november 2020, B&T Amsterdam.