

## **Kort verslag uitvoering interim opdracht als directeur-bestuurder bij Onderwijsgroep Buitengewoon in Venlo**

### **Data**

Onderwijs:	Praktijkonderwijs & Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs
Regio:	Noord- en Midden Limburg
Aantal scholen:	7
Aantal leerlingen:	900
Aantal medewerkers:	310 p / 230 fte
Omzet:	€ 21,5 miljoen
Samenwerkingsverbanden:	6
Gemeenten:	14
CAO:	PO en VO
Periode uitvoering:	01-05-2018 tot 01-07-2019

### **Achtergrond**

De RvT en de bestuurder hadden een onoverbrugbaar verschil van inzicht over de wijze waarop de organisatie zou moeten worden aangestuurd. RvT wilde geen tussenlaag van bovenschoolse onderwijsdirectie meer. Er liep een procedure om de arbeidsovereenkomst met de bestuurder te beëindigen. Een tijdelijke waarneming van het bestuur door de voorzitter van de RvT had de problemen alleen maar groter gemaakt.

De Inspectie van het onderwijs had het bestuur een herstelopdracht gegeven om zicht en sturing te ontwikkelen op de onderwijskwaliteit binnen de scholen. Een VSO-school had de kwalificatie zwak.

### **Opdracht**

De letterlijke opdracht luidde:

“Opdracht interim directeur-bestuurder Onderwijsgroep Buitengewoon.

1. Rust en vertrouwen in de organisatie (terug)brenge.
2. Via een *QuickScan* binnen zes weken een plan van aanpak opstellen met betrekking tot alle noodzakelijke acties op divers terrein (onderwijskwaliteit, samenwerking, personeel, financieel, huisvesting e.d.).
3. De onderwijskwaliteit bij alle scholen op het gewenste niveau brengen en handhaven, mede gelet op de aanstaande inspectiebezoeken.
4. Vóór 31 december 2018 een visie op de toekomst van de Onderwijsgroep Buitengewoon formuleren met als vertrekpunt de behoefte van de leerling.
5. Vertrouwen herstellen c.q. uitbouwen bij alle partners en organisaties met wie de Onderwijsgroep Buitengewoon samenwerkt (samenwerkingsverbanden, andere organisaties, gemeenten, onderwijsinspectie, ouders, klanten e.d.).”

Er speelde ook een groot probleem rond de ambulante dienst binnen deze organisatie. Daar werkten circa 40 personeelsleden. De financiering van die dienst was weggevalen doordat de samenwerkingsverbanden de contracten hadden opgezegd. Bijna al die medewerkers dreigden boventallig te worden, zonder bekostigingsgrondslag.

### **Uitvoering**

1. Elke school had zijn eigen systematiek om jaarplannen te maken. Op basis van het INK-managementmodel (Instituut Nederlandse Kwaliteit) heb ik een *QuickScan* gemaakt. Hiermee kun je een organisatie goed ordenen en analyseren: wat zie ik op het gebied van leiderschap, wat doen schooldirecteuren? Is de kwaliteit op orde en onder controle? Wat is het beleid en wat moet daar gebeuren? Hoe zit het met huisvesting en de organisatie van het primaire proces? Is de bedrijfsvoering in controle? Ik heb dat in kaart gebracht en aangegeven wat er verbeterd moest worden. Ook heb ik benoemd wat er allemaal goed gaat, omdat dat enorm kan helpen bij het verbeterproces. Vervolgens hebben we uitvoering gegeven aan de opbrengsten van de *QuickScan*.

2. Met een aangetrokken interim-directeur en met ondersteuning van de 'Vliegende brigade' van de PO-raad hebben we een herstelplan gemaakt voor die ene zwakke school en zijn we gestart met de uitvoering daarvan. Ook hebben we een succesvolle werving gedaan voor een nieuwe directeur voor deze school.
3. Met de controller van de organisatie en de directeuren hebben we een richtlijn opgesteld hoe het bestuur toezicht moeten houden op de onderwijskwaliteit. Ook hebben we die richtlijn vertaald naar de P&C jaarcyclus van de organisatie. Tevens zijn we direct begonnen met de uitvoering van deze richtlijn in de jaarcyclus.
4. In overleg met de schooldirecteuren, de GMR, inclusief de oudergeleding, en RvT ben ik een traject begonnen om voor de organisatie een nieuw meerjarenbeleidsplan 2019-2022 te maken. We hebben met alle geledingen over dit plan gesproken en op alle scholen met alle medewerkers. Ook heb ik een 'rondje *stakeholders* gedaan', dus met de gemeente, samenwerkingsverbanden, collegae besturen over het concept gesproken. Op basis van het INK-model ligt er nu een meerjarenbeleidsvisie alsmede een uitvoeringsplan. Op basis van het nieuwe strategische plan kon de organisatie een nieuwe directeur-bestuurder zoeken.
5. In overleg met de medewerkers en de leiding van de Dienst Advies & begeleiding gezocht naar oplossingen voor de toekomst van deze dienst, alsmede voor de werkgelegenheid. Hierover ook overleg gevoerd met de vakbonden, samenwerkingsverbanden en uiteraard de GMR en MR. Samen met de beleidsmedewerker HRM een reorganisatieplan opgesteld waarbij de dienst werd opgeheven. Mede door middel van een goed flankerend sociaal beleid nagenoeg alle medewerkers van werk naar werk kunnen brengen, door maatwerk. Bepaalde segmenten van de dienst, ambulante begeleiding in het voorgezet onderwijs bijvoorbeeld, in andere bestuurlijk configuraties kunnen continueren.

<https://www.ogbuitengewoon.nl/onderwijsgroep-buitengewoon/documenten/>

Ik heb deze opdracht uitgevoerd met B&T Interim-management in Amsterdam als intermediair in de periode 01-05-2018 tot 01-05-2019 en in directe opdracht van de RvT van Buitengewoon gedurende de laatste periode.

**Maarten Faas,  
Ede, 1 november 2019.**