



Vereniging voor katholiek
en christelijk onderwijs

Overzicht diensten Verus t.a.v. ‘de jaarlijkse evaluatie toezichthouder en bestuur’

160204CR

Inhoud

Onze visie	1
Middelen ter ondersteuning van de jaarlijkse evaluatie	2
Module 1: Evaluatie van de drie kanten van good governance – quick scan ‘Pas op de plaats’	3
Module 2.1: Evaluatie structuurkant van good governance	3
Module 2.2: Evaluatie communicatiekant van good governance	4
Module 2.3: Evaluatie sociale kant of cultuur kant van good governance	5
Module 3: Over vertrouwen gesproken	5
Module 4b: Evaluatie sociale kant of cultuur kant van good governance met inzet van ‘serious gaming’	6

Onze visie

Verus is de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs in Nederland. Ruim 4000 scholen in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs zijn aangesloten. Vanuit het hart inspireert, begeleidt en ondersteunt Verus bestuurders, toezichthouders, schoolleiders, (G)MR-leden, docenten, leerlingen en ouders, zodat de kwaliteit van het onderwijs en daarmee het welzijn van kinderen en studenten verbetert. Als dienst aan onze samenleving. *‘Vertrouwd, verbindend en bevlogen’.*

Bijdragen aan duurzame veranderingen

We zoeken in ons werk naar de juiste rol voor de situatie en het moment, soms als expert vanuit kennis en kunde. Maar veelal ook als organisatie- en veranderkundig adviseur of coach. Omdat we willen bijdragen aan duurzame veranderingen in schoolorganisaties zoeken we naar werkwijzen die passen bij specifieke situatie van de schoolorganisatie en focussen ons op het zichtbaar maken, herkennen van zowel de zaken die goed gaan als de zaken die beter kunnen. Dat betekent niet dat we problemen in schoolorganisaties negeren. Wij zijn ervan overtuigd dat, wanneer mensen een situatie, relatie of organisatie willen verbeteren of veranderen, het focussen op de sterke punten effectiever werkt.

Onze bijdrage

Het is goed om met enige regelmaat stil te staan bij dat wat je doet. Om, individueel of gezamenlijk, te onderzoeken of dingen gaan zoals ze zouden moeten gaan. Om te onderzoeken of de omgeving niet veranderd is. Want dat er continu dingen veranderen in de wereld van het onderwijs, dat is geen nieuws. Maar wat hier de gevolgen van zijn, gerelateerd aan de existentie van de organisatie of onderdelen hiervan, dat is de vraag waar het voor een waardengedreven onderwijsorganisatie nog interessanter wordt. Want hoe verhoudt dit zich tot de identiteit? Wat betekent identiteit hier voor?

In de sectorcodes voor het onderwijs is de verplichting opgenomen om jaarlijks een evaluatie uit te voeren over het 'eigen functioneren als team en individu' binnen uw schoolorganisatie. Het is raadzaam dit regelmatig te doen met de betrokkenheid van een externe adviseur als 'kritische vriend'.

Vanuit onze visie staan we graag naast onze leden in deze zoektocht. Via een jaarlijkse evaluatie kan hier op een centraal moment bij stilgestaan worden. Om vanuit verschillende hoeken, zoals identiteit, opbrengsten, de onderwijsomgeving en de maatschappelijke omgeving, na te denken over het realiseren van de missie, over het doorleven van de identiteit. Daartoe hebben we een aantal interactieve programma's opgesteld waarmee we u kunnen begeleiden. Deze zijn interactief van karakter, soms gericht op het goede gesprek en soms gericht op resultaten.

Veelal maken we hierbij gebruik van de methodiek Management Drives, omdat dit de dieperliggende factoren van ieders gedrag op een unieke wijze zichtbaar maakt. Veranderingen vinden in onze visie alleen blijvend plaats wanneer ze van binnenuit de mens plaatvinden. Door mensen inzicht te geven in hun eigen drijfveren en gedrag zijn we in staat mensen in hun kracht te zetten. De resultaten worden op een heldere wijze gepresenteerd, zodat gestuurd kan worden op het niveau van de organisatie, van teams en van het individu.

Middelen ter ondersteuning van de jaarlijkse evaluatie

Lenzen waar we door kijken

Hieronder vindt u een overzicht van de diensten die Verus aanbiedt ter evaluatie van het toezicht houden en besturen binnen uw schoolorganisatie. Wat hier overal achter zit is hoe we naar governance kijken: vanuit drie kanten.

1. **Structuurkant** – Documenten op orde. 'Hoe is de organisatie feitelijk bedoeld en ingericht?'
2. **Communicatiekant** – Naast het draagvlak creëren en helderheid verschaffen over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, wordt ook stil gestaan bij (crisis)communicatie in uw schoolorganisatie.
3. **Sociale kant of Cultuurkant** – Houding en gedrag afstemmen op hoe de organisatie 'feitelijk is bedoeld'. Uw 'boardroom dynamics' in beeld.

Daarbij kijken we vanuit verschillende niveaus; van het individu, naar het team, naar de school, naar de organisatie, naar de stakeholders en naar de bredere omgeving. Door deze drie kanten en de verschillende niveaus kunnen we op veel situaties inspelen.

Verschillende instrumenten

Daarbij maken we gebruik van verschillende instrumenten waar u gebruik van kunt maken. Denk daarbij aan:

- Management Drives (zie bijlage)
 - Individueel profiel
 - Groepsprofiel
 - Feedback
 - Werken aan de cultuur
- Online vragenlijsten (gericht op de verschillende kanten)
- Voorbereidende interviews met bijhorende rapportage
- Documentenanalyses met bijhorende rapportage

Elke van onderstaande modules is hiermee te verbreden en uit te diepen.

Wat neemt u af?

Verus biedt evaluaties op maat. Wij raden aan elk jaar de structuur, communicatie- en cultuurkant van het toezichthoudend orgaan te evalueren om zo 'hard' en 'soft' controls in uw organisatie in kaart te brengen evenals de fase van toezicht houden en besturen. Het is mogelijk om één van deze kanten specifieke aandacht te geven afhankelijk van uw wens en ontwikkelvragen. De verschillende instrumenten bieden we tegen beperkte meerkosten aan.

Verschillende modules

Module 1: Evaluatie van de drie kanten van good governance – quick scan 'Pas op de plaats'

Tijdens deze evaluatiesessie passeren kort en krachtig de drie kanten van good governance. Naast het bepalen of aan wet- en regelgeving is voldaan, of de instrumenten op orde zijn, wordt bepaald of de (crisis)communicatie op orde is *en* of houding en gedrag afgestemd zijn op hetgeen afgesproken is binnen de schoolorganisatie. In een kort en puntig verslag wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is en wat de actiepunten voor het komende jaar zijn. En wat er behouden, ontwikkeld en losgelaten kan worden op teamniveau. Het verslag dient als input voor het jaarverslag.

Vorbereiding evaluatie drie kanten van good governance – quick scan Pas op de plaats

- U mailt uw 'Toolkit bestuur en intern toezicht'
- U mailt 3 agenda's en 3 verslagen
- U vult een online vragenlijst in
- U levert casuïstiek aan

Kosten

2 adviseurs x 6 uur (2 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 4 uur begeleiding) à € 1.500,-

Module 2.1: Evaluatie structuurkant van good governance

Bij het evalueren van de **structuurkant** van governance kijken we naar de documenten, (formele documenten, protocollen en kaders) aan de hand van de *'Toolkit bestuur en intern toezicht'*. In de Toolkit zijn toezicht- en bestuursinstrumenten gebundeld en vastgelegd die het bestuur en de intern toezichthouders hanteren. In de documenten in de Toolkit zijn afspraken vastgelegd over de wijze waarop bestuur en de interne toezichthouders hun taken uitvoeren. De verschillende documenten zijn te gebruiken als uitgangspunt, leidraad of handvat.

De Toolkit heeft verder een belangrijke functie voor nieuwe bestuursleden en intern toezichthouders. Zij kunnen de Toolkit gebruiken om bekend te raken met de organisatie en de werkwijze. Van onderstaande onderdelen wordt de stand van zaken besproken:

- Statuten en Reglementen
- Planning en Control en Visie op toezicht houden en besturen – *waarden centraal*
- Positiebepaling en perspectieven/fasen van toezicht houden en besturen
- Profielen van bestuurders en intern toezichthouders
- Werving en selectie van intern toezichthouder en bestuurder
- Evaluatie
- Codes en gedragslijnen en Interventies
- Organogram

- Checklists die de bestuurders en intern toezichthouders handvatten bieden voor het vervullen van hun taak.
- Rooster van aftreden

Tijdens deze evaluatiesessie staan de *positiebepaling en perspectieven/fasen van toezicht houden en besturen* (van geformaliseerd toezicht houden naar *waardengedreven* toezicht houden) centraal. Gezamenlijk wordt bepaald vanuit welk perspectief er nu wordt toezicht gehouden en bestuurlijk wordt leiding gegeven en -wanneer aan de orde- welk perspectief zich aandient. En hoe dit kan worden vormgegeven. In een kort en puntig verslag wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is en wat de actiepunten voor het komende jaar zijn. En wat er behouden, ontwikkeld en losgelaten kan worden op team- en individueel niveau. Het verslag dient als input voor het jaarverslag.

Vorbereiding evaluatie structuurkant

- U mailt uw 'Toolkit bestuur en intern toezicht'
- U mailt 3 agenda's en 3 verslagen
- U vult een online vragenlijst in
- U levert casuïstiek aan

Kosten

Bij 1 adviseur x 6 uur (3 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 3 uur begeleiding) à **€ 750,-**

Module 2.2: Evaluatie communicatiekant van good governance

Bij het evalueren van de **communicatiekant** van governance kijken we naar hoe de toezichthouders, bestuur en directie gecommuniceerd hebben over de structuurkant van governance, via welke communicatiekanalen informatie wordt verstrekt/verworven, hoe en door wie gecommuniceerd is over *waarden* en of er gecommuniceerd is over eventuele interventies.

Vragen die centraal staan tijdens de evaluatie:

- Is er duidelijk gecommuniceerd over de diverse (wijzigingen in) taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de schoolorganisatie? Hoe tijdig, duidelijk, volledig, en constant is dit gebeurd?
- Hoe en via welke communicatiekanalen komen de toezichthouders aan hun informatie en welke rol speelt het bestuur daarbij?
- Hoe is gecommuniceerd over de *waarden* die in de organisatie centraal staan?
- Een ander belangrijk onderdeel is het bepreken van het begrip '*vertrouwen*'. Wat geeft vertrouwen, en wat neemt vertrouwen weg? We evalueren hoe het intern toezichthoudend orgaan en het bestuur zich naar binnen en buiten toe met vertrouwen kan verantwoorden als het met de organisatie mis dreigt te gaan. Daarbij bespreken we de 'escalatiematrix' welke aangeeft welke interventie wordt of is gepleegd, door wie en hoe hierover wordt/is gecommuniceerd. De rol van de mate van vertrouwen wordt hierin meegenomen. In een kort en puntig verslag wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is en wat de actiepunten voor het komende jaar zijn. En wat er behouden, ontwikkeld en losgelaten kan worden op team- en individueel niveau. Het verslag dient als input voor het jaarverslag.

Vorbereiding evaluatie communicatiekant

- U mailt uw afspraken omtrent (crisis)communicatie
- U mailt uw afspraken omtrent interveniëren

- U vult een online vragenlijst in
- U levert casuïstiek aan

Kosten

Bij 1 adviseur x 6 uur (3 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 3 uur begeleiding) à € 750,-

Module 2.3: Evaluatie sociale kant of cultuur kant van good governance

Bij het evalueren van de **sociale kant** of **cultuurkant** kijken we naar de houding en het gedrag van de toezichthouders (in combinatie met, en in relatie tot het bestuur).

- We gaan in op *waarden* als integriteit, transparantie, vertrouwen en openheid. De rol van 'countervailing power' en evalueren de mate waarop deze aanwezig is.
- En we evalueren de aanwezigheid van '*soft controls*', die net als ken- en stuurgetallen ('*hard controls*') veel zeggen over de staat van de schoolorganisatie. Denk hierbij aan 'sfeer', hoe zijn de omgangsvormen, wordt er macht en kracht gebruikt, is er sprake van een inspirerende omgeving?
- Ook de '*boardroom dynamics*' staan bij het evalueren centraal. Hoe gaan wij als intern toezichthouders onderling met elkaar om en richting het bestuur. Hiertoe nemen wij het cultuurassessment af wat kijkt naar verschillende cultuurelementen. Denk hierbij aan 'bindingscultuur, *inspiratiecultuur*, prestatiecultuur, sociale cultuur, aanspreekcultuur'. Daarmee wordt geëvalueerd of er extra geïnvesteerd moet worden in een specifiek cultuurkenmerk omdat deze niet/onvoldoende aanwezig is, of in overdreven mate voorkomt. In een kort en puntig verslag wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is en wat de actiepunten voor het komende jaar zijn. En wat er behouden, ontwikkeld en losgelaten kan worden op team- en individueel niveau. Het verslag dient als input voor het jaarverslag.

Vorbereiding evaluatie sociale kant

- U mailt uw afspraken omtrent 'houding en gedrag'
- U mailt 3 agenda's en 3 verslagen of een beeldende impressie van uw vergadering
- U vult een online vragenlijst in
- U levert casuïstiek aan

Kosten

Bij 1 adviseur x 6 uur (3 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 3 uur begeleiding) à € 750,-

Module 3: Over vertrouwen gesproken

Een achterliggende waarde in organisaties die vaak terugkeert is de waarde 'vertrouwen.' Verschillende onderzoeken wijzen het belang van deze waarde uit. Via een interactief programma kunnen we dit onderwerp in uw organisatie bespreekbaar maken, en gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden.

- Hierbij wordt ingegaan op de literatuur, waarna de slag naar de praktijk gemaakt wordt. Persoonlijke drijfveren zijn hierin erg belangrijk.
- Daarin wordt ook ingegaan op het verschil tussen hard en soft control, de harde en zachte kant van toezicht houden. Dat dit niet altijd makkelijk is evident. Samen gaan we aan de slag om dit vorm te geven en in te vullen.

Vorbereiding 'Over vertrouwen gesproken'

- Noteer casuïstiek over het onderwerp op papier
- Neem de profielschets intern toezichthouder mee
- U vult een online vragenlijst in
- U levert casuïstiek aan

Kosten

2 adviseurs x 6 uur (2 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 4 uur begeleiding) à € 1.500,-

Totaalplaatje van opties

Deze opties vertalen zich in het volgende schema. Daarin kunt u zelf aangeven wat voor u een goede combinatie is.

	Module 1	Module 2.1	Module 2.2	Module 2.3	Module 3
Management Drives:					
- <i>Individueel profiel</i>					
- <i>Groepsprofiel</i>					
- <i>Feedback</i>					
- <i>Werken aan de cultuur</i>					
Digitale vragenlijsten	(standaard)	(standaard)	(standaard)	(standaard)	(standaard)
Interviews					
Documentenanalyse					

Module 4: Evaluatie sociale kant of cultuur kant van good governance met inzet van 'serious gaming'

De evaluatie staat in het teken van de sociale kant van good governance (aandacht voor de 'boardroom dynamics'). 'Interventies door toezichthouders – Game De Uiterwaarden' is een middel van Verus om 'houding en gedrag' aan tafel van de toezichthouders en de bestuurder te evalueren en te professionaliseren. Door de inzet van de 'serious game' wordt bovendien in de praktijk geoefend met het interveniëren. En komen de basics van good governance aan de orde.

We simuleren, zo nauwgezet mogelijk, een reëel voorbeeld van een schoolorganisatie voor *katholiek en christelijk Primair Onderwijs of Voortgezet Onderwijs 'De Uiterwaarden'*. Aan het begin van de studie- en werkbijeenkomst kiezen de deelnemers een 'positie,' van bestuurder, intern toezichthouder of de positie van observant. In deze rol maken de deelnemers kennis met en beleven ze in een aantal spelrondes de verschillende interventieniveaus.

U krijgt kennis van:

- De verschillende interventies (in vijf niveaus) voor de toezichthouder en bestuurder;
- In welke situaties deze worden ingezet;
- Hoe op en terug is te schakelen in niveau;

Ook wordt u zich bewust van:

- Het belang 'onderbuik gevoelens' expliciet te maken;
- Hoe om te gaan met 'Early warning signals' en het inzetten 'early acting activities';
- Wat 'Vertrouwen' met u doet;
- Effectief gedrag in hygiënisch toezicht houden en besturen

In een aantal rondes beleven de deelnemers samen allerlei gebeurtenissen waarin beslissingen genomen moeten worden. Onder druk doorloopt men hoe het in de dagelijkse praktijk (ook) kan gaan. Het geheel wordt (bege)leid door twee ervaren adviseurs governance, cultuur en organisatie bij Verus. Samen wordt stil gestaan bij de vragen: 'Wat gebeurde er in de game? 'Wat zagen we gebeuren? Hoe verhoudt dat zich tot de praktijk?'

De opbrengsten/aandachtspunten van de avond zullen in een kort en puntig verslag weergegeven worden. Onderdelen hieruit kunnen gebruikt worden voor de verantwoording in het jaarverslag.

Vorbereiding evaluatie sociale kant met inzet van 'serious gaming'

- U mailt uw afspraken omtrent 'houding en gedrag'
- U mailt 3 agenda's en 3 verslagen of een beeldende impressie van uw vergadering
- U bestudeert of leest de voorbereidingsmap

Kosten

2 adviseurs x 6 uur (2 uur voorbereiding en kort en puntig verslag, 4 uur begeleiding) à € 1.500,-

Wat neemt u af?

Verus biedt evaluaties op maat. Wij raden aan elk jaar de structuur, communicatie- en cultuurkant van het toezichthoudend orgaan te evalueren om zo 'hard' en 'soft' controls in uw organisatie in kaart te brengen evenals de fase van toezicht houden en besturen. Het is mogelijk om één van deze kanten specifieke aandacht te geven afhankelijk van uw wens en ontwikkelvragen.

Bijlage: Management Drives

Wij adviseren gebruik te maken van Management Drives om de drijfveren van toezichthouders (en bij voorkeur ook van het bestuur) te testen. Op die manier wordt inzichtelijk gemaakt wat toezichthouders en het bestuur drijft in het werk wat zij doen voor de schoolorganisatie en de beslissingen die zij nemen. Het helpt het toezichthoudend orgaan om beter samen te werken, maar ook om interventies te selecteren op basis van kleuren passend bij de drijfveren van personen en aanwezige organisatiekenmerken. Vanuit de overtuiging dat een gezonde schoolorganisatie alle verschillende drijfveren in zich heeft welke samenhangen met verschillende organisatie-elementen (missie, visie, strategie, focus, structuur en mens) kunnen we daarnaast gericht sturen op passende interventies als we de aanwezige en ontbrekende drijfveren kunnen identificeren.



Management Drives (MD) is een methode om drijfveren van mensen in kaart te brengen. Datgene wat iemand drijft, voorspelt voor een groot deel zijn gedrag. Het bepaalt zijn motivatie om dingen wel of juist niet te doen. Zodoende kleuren onze drijfveren onze manier van denken, werken en communiceren. Door MD krijgt u meer inzicht in overeenkomsten en verschillen die u hebt met collega's in uw manier van werken en communiceren. Eén van de doelen van MD is om elkaar beter te gaan begrijpen en elkaars sterke punten beter te gaan benutten.

Daarnaast biedt MD de mogelijkheid om een groepsprofiel te maken. Het groepsprofiel toont welke drijfveren relatief veel binnen het team voorkomen en welke drijfveren relatief weinig. Op basis van de taken en verantwoordelijkheden van het team, kan een gewenst groepsprofiel worden opgesteld. Op basis van het gewenste groepsprofiel kan worden bepaald welke drijfveren nodig zijn om tot het gewenste groepsprofiel te komen. Er kan dan gericht worden gezocht naar een persoon die deze drijfveren heeft, zodat deze persoon complementair kan zijn aan het team.