

KOERSNOTITIE HERINRICHTING SOOOG

rapport eerste fase

“DE HORIZON VASTGEPAKT”

4 juli 2013



Stichting
Openbaar Onderwijs Oost Groningen

Bellingwedde - Oldambt - Pekela

Opdrachtgever

Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen
(SOOOG)
Postbus 65
9670 AB WINSCHOTEN

Auteur

Jack de Bruin
Yoeri Sijl

Versie

2.0

Project

5POBA4623

SAMENVATTING

De onderwijssector verandert en de vragen die belanghebbenden aan het onderwijs stellen nemen toe. Hierbij kan gedacht worden aan de eisen vanuit de onderwijsinspectie, het bestuursakkoord PO, de rol van het onderwijs in relatie tot de werk-privé balans van ouders en krimp van het aantal leerlingen.

Wil Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen (SOOOG) algemeen toegankelijk onderwijs in Oost-Groningen blijven aanbieden dan zal het onderwijsaanbod en de inrichting van de organisatie aangepast moeten worden aan de veranderende vraag.

SOOOG heeft vanuit haar strategisch beleidsplan d. d. augustus 2011 en de krimptititie d. d. 19 juli 2012 de eerste stap gezet naar de herijking van de organisatie. Deze stap wordt nu concreter. Een projectorganisatie bestaande uit een projectgroep met vertegenwoordigers van de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ((P)GMR), het directeurenoverleg (DOPO) en de bovenschoolse organisatie is actief met de analyse van de werkomgeving van SOOOG. Op basis daarvan zoekt de projectgroep naar mogelijkheden om mee te bewegen met de werkomgeving.

Vanuit die probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Hoe structureren wij de organisatie zodat de doelstellingen van goed onderwijs voldoende worden gefaciliteerd (organisatiemodel en hiërarchie > richten).*
2. *Hoe richten wij de nieuwe structuur vervolgens in (mensen en middelen > inrichten).*
3. *Hoe managen en beheersen wij de nieuwe structuur (sturing en systemen > verrichten).*

Als antwoord op de bovenstaande vragen adviseert de projectgroep:

1. SOOOG bouwt de bestaande gedachtegang verder uit ten aanzien van het clustermodel . Hierbij wordt rekening gehouden met zaken die binnen de huidige clusters al zijn ontwikkeld.
2. Er wordt een flexibele organisatie ingericht, de onderwijskwaliteit wordt versterkt en het uitgangspunt is dat algemeen toegankelijk onderwijs aangeboden wordt .
3. De nadruk ligt op het delen en uitwisselen van kennis en expertise.
4. Het college van bestuur is koers- en beleidsbepalend.
5. Iedere clusterdirecteur is autonoom binnen de gestelde kaders.
6. Verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd met een getrapte verantwoordelijkheid van raad van toezicht tot onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel.
7. Er staat een clusterdirecteur aan het hoofd van iedere cluster die verantwoordelijk is voor de uitvoering van beleid binnen vastgestelde kaders.
8. Iedere clusterdirecteur is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding van een bepaald SOOOG breed beleidsterrein.
9. Clusters zijn van voldoende omvang (op termijn minimaal 400 leerlingen) waarbinnen iedere school voldoende wordt gefaciliteerd.

10. De clusters worden samengesteld op basis van het verloop van het aantal leerlingen gedurende de komende vier jaren en een doorkijk naar later.
11. Binnen het clustermodel worden de onderwijsondersteunende diensten zo veel mogelijk op clusterniveau gearrangeerd (ondersteuningsteams).
12. De clusters worden op basis van een basismodel ingericht. Indien de onderwijsbehoefte van de leerlingen er om vraagt kunnen aanvullende taken of functies ingezet worden. Voorwaarde is dat dit binnen de bekostiging moet passen en dat het basis model intact blijft.
13. Ondersteuningsteams bestaan uit: clusterdirecteur, schoolcoördinator, taal-, lees-, en rekencoördinatoren.
14. De ondersteuning van het onderwijs kan zowel bij kleine en grote scholen aangeboden blijven worden en flexibel kan meebewegen met de krimp van het aantal leerlingen.
15. Het clustermodel wordt zo snel mogelijk geëffectueerd om duidelijk te creëren voor alle betrokkenen en om zo veel mogelijk tijd te creëren om de clusters in te richten. De projectgroep adviseert om het clustermodel uiterlijk 1 januari 2014 vast te stellen. Vervolgens zullen in januari 2014 de spilfunctionarissen, de clusterdirecteuren en de schoolcoördinatoren, benoemd worden.

De financiële en personele consequenties van het clustermodel worden in het herinrichtingsplan verder uitgewerkt. Hierbij wordt rekening gehouden met de te verwachten fusies van scholen gezien de krimp van het aantal leerlingen. Het herinrichtingsplan wordt na een voorgenomen besluit door het college van bestuur ter instemming aan de (P)GMR voorgelegd.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	6
1.1	Aanleiding vanuit strategisch beleid	6
1.2	Doel- en vraagstelling herinrichtingstraject	8
1.3	Vertrekpunt herinrichting: visie op sturen en verantwoording	9
1.3.1	Maatschappelijke eisen	9
1.3.2	Gedrag en gedragsregels	9
1.3.3	Organisatie-/managementstructuur	10
1.3.4	Kerneisen	10
1.4	Leeswijzer	11
2	Opzet project herinrichting SOOOG	12
2.1	Omschrijving werkzaamheden fase 1	13
2.1.1	Onderzoek	13
2.1.2	Herinrichtingsplan (de volgende stap in het project)	13
3	Resultaten interviews	14
4	Beoogde organisatiestructuur SOOOG	16
4.1	bestuurlijk/juridische structuur	16
4.2	Overweging clustermodellen	17
4.3	Advies projectgroep	18
5	Verdeling taken en verantwoordelijkheden binnen het clustermodel	21
5.1	Taken en verantwoordelijkheden binnen het clustermodel	21
5.2	Overweging taken en verantwoordelijkheden	21
5.3	Advies projectgroep	22
5.3.1	Taken en verantwoordelijkheden college van bestuur	22
5.3.2	Taken verantwoordelijkheden clusters	23
5.3.3	Taken en verantwoordelijkheden clusterdirecteur	23
5.3.4	Taken en verantwoordelijkheden schoolcoördinator	24
6	Samenstelling clusters	26
6.1	Indeling en samenstelling van de clusters	26
6.2	Overweging samenstelling clusters	26
6.3	Advies projectgroep	27
6.3.1	Clusterindeling	27
6.3.2	Functies en taken	28
7	Ondersteuning van bestuur en clusters	30
7.1	Ondersteuning door het stafbureau	30
7.2	Overweging ondersteuning van bestuur en clusters	30
7.3	Advies projectgroep	31
8	Medezeggenschap	32

8.1	Samenwerking tussen MR'en	32
8.2	Overweging medezeggenschap in de clusters	32
8.3	Advies projectgroep	32
9	Implementatie, voorzet fase 2 en fase 3	33
9.1	Vervolg	33
9.2	Acties	34
9.3	Planning tot januari 2014	35
10	Bijlagen	36
10.1	Bijlage 1: afkortingen	36

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING VANUIT STRATEGISCH BELEID

In het strategisch beleidsplan van augustus 2011 zijn voor SOOOG haar strategische beleidskaders vastgelegd en diverse belangrijke strategische keuzes gemaakt. De belangrijkste daarvan zijn als volgt geformuleerd.

Binnen stichting SOOOG staat kwalitatief goed onderwijs centraal. Alle beleidsonderdelen zijn daaraan ondergeschikt. Het gaat uiteindelijk om de kwaliteit van het onderwijs in de klas. SOOOG staat garant voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en richt zich op de optimale ontwikkeling van leerlingen. Ieder kind kan zich in een veilige en uitdagende omgeving veelzijdig ontwikkelen; de zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van ieder kind wordt gestimuleerd vanuit een houding van respect en aandacht voor elkaar. Bij de herinrichting van SOOOG moet dit geborgd worden.

Om goed voorbereid de toekomst tegemoet te treden zal ook SOOOG keuzes moeten maken. Keuzes ingegeven door visie en missie maar ook keuzes ingegeven door maatschappelijke veranderingen. Bevolkingskrimp, passend onderwijs, moderne en duurzame huisvesting en herziene kwaliteitscriteria rond het onderwijs leiden tot het maken van keuzes. SOOOG wenst door middel van strategisch beleid en strategische keuzes toekomstgericht te werken, waarbij duurzaamheid, kwaliteit van onderwijs en continuïteit centraal staan.

Visie en beleid moeten breed verankerd zijn in de organisatie. Zij moeten als het ware het gemeenschappelijk eigendom van medewerkers, ouders, college van bestuur en interne toezichthouder zijn.

Iedereen binnen SOOOG streeft naar zo thuisnabij mogelijk kwalitatief goed onderwijs,. Om goed voorbereid de toekomst tegemoet te gaan wenst SOOOG proactief te handelen. De volgende stappen worden gezet om zo thuisnabij mogelijk onderwijs te blijven garanderen en excellente scholen te realiseren:

1. Bereikbaarheid van het onderwijs

Het is noodzakelijk dat de politiek een gesprekspartner is om samen de relatie tussen krimp en leefbaarheid te leggen en te komen tot een gezamenlijke uitwerking. Daarnaast zal SOOOG het gesprek aangaan met collega schoolbesturen om te komen tot eventuele samenwerking waardoor in sommige delen van ons voedingsgebied zo thuisnabij mogelijk onderwijs mogelijk blijft. SOOOG vindt dat scholen een omvang moeten hebben waarbij minimaal 4 combinatiegroepen kunnen worden geformeerd.

De prognoses bevestigen dat niet alle scholen als zelfstandige school kunnen blijven bestaan. Enerzijds omdat het aantal leerlingen van onvoldoende omvang is om kwalitatief goed passend onderwijs te kunnen waarborgen en anderzijds omdat het schoolgebouw en de schoolomgeving qua omvang te groot worden, om dat met de reguliere middelen die wij voor instandhouding van de Rijksoverheid ontvangen te kunnen bekostigen. SOOOG heeft daarom voor zichzelf een minimale schoolgrootte (minimaal 75 leerlingen per school) als richtlijn vastgesteld.

Op een aantal scholen binnen SOOOG zal het leerlingenaantal onder de gemeentelijke opheffingsnorm dalen. SOOOG wenst in een zo vroeg mogelijk stadium voor deze scholen een passende oplossing te vinden. SOOOG heeft aangegeven dat clustering van scholen, ver(der)gaande samenwerking met andere schoolbesturen en/of bestuurlijke schaalvergroting op korte en lange termijn noodzakelijk zijn.

2. Anticiperen op de toekomst

In het strategisch beleidsplan heeft SOOOG aangegeven dat de organisatie doelmatiger, effectiever en efficiënter moet worden georganiseerd. Hierbij moet worden gedacht aan bundeling en inzet van middelen en personeel en versterking van kennis. Om de doelmatigheid en effectiviteit van de inzet van leerkrachten en directieleden, mede in het licht van de krimp voor de toekomst te vergroten, heeft SOOOG de wens uitgesproken om scholen te clusteren waarmee:

- ondersteuningsteams kunnen worden ontwikkeld,
- de organisatiestructuur (management) doelmatig en effectief wordt ingericht (hierbij rekening houdend met de te verwachten fusies),
- flexibiliteit in arbeidsplaatsen (mobiliteit) binnen onderwijsteams ontstaat,
- middelen voor scholing en begeleiding efficiënter worden ingezet en
- specialisatie en expertise worden versterkt en breder worden ingezet.

In voorliggend rapport vindt u de koers van SOOOG op hoofdlijnen en de adviezen van de projectgroep. Het college van bestuur heeft voor de zomervakantie periode een voorgenomen besluit genomen. Vervolgens zullen alle geledingen van SOOOG binnen SOOOG deze koersnotitie ontvangen en aan de GMR wordt gevraagd in te stemmen met de voorgenomen koers en herinrichting van SOOOG.

De komende maanden worden benut om de koers van SOOOG concreet uit te werken. Deze uitwerking wordt door de projectgroep ten uitvoer gebracht.

1.2 DOEL- EN VRAAGSTELLING HERINRICHTINGSTRAJECT

SOOOG is als onderwijsorganisatie dus onlosmakelijk verbonden met haar omgeving. De omgeving wordt een steeds ruimer begrip in relatie tot het primair onderwijs: de stad, het dorp, de buurt, andere schoolbesturen, de zorg, de lokale en regionale voorzieningen in kinderopvang, (jeugd-)zorg, welzijn, sport en cultuur, maar ook de positie ten opzichte van de domeinen van sociaal economische infrastructuur en gebouwde omgeving. Als op deze terreinen iets structureel verandert of gaat veranderen dan zal SOOOG moeten meebewegen en anticiperen.

Doel

Het doel van dit herinrichtingstraject is het neerzetten van een toekomstbestendige organisatie die anticipeert op een veranderende omgeving en daarmee voldoende continuïteit biedt, om daarmee kwalitatief goed passend onderwijs te bieden.

Dit betekent dat de organisatie snel moet kunnen meebewegen met de vraag vanuit de omgeving (inhoud en omvang). SOOOG biedt openbaar primair onderwijs aan in een omgeving waar het aantal kinderen krimpt. Hierdoor worden de scholen kleiner en wordt het moeilijker om het onderwijs goed te faciliteren en te organiseren. Enkele redenen:

- Combinatiegroepen moeten gevormd worden.
- Er is weinig speelruimte in de formatie.
- Continuïteit bij ziekte is een aandachtspunt. De capaciteit in een kleine school laat minder makkelijk toe om klassen in ad-hoc situaties over te nemen of leerlingen over de overige klassen te verdelen.
- Krimp heeft een effect op het taakbeleid. Een aantal vaste taken moet uitgevoerd worden. Met relatief minder mensen leidt dit tot een hogere werkdruk.
- De bekostiging van een kleine school maakt het moeilijk om onderwijsondersteunende functies binnen de school in de richten.

Vraagstelling

Daarbij zal antwoord moeten worden gegeven op de vragen:

1. Hoe structureren wij de organisatie zodat de doelstellingen van goed onderwijs voldoende worden gefaciliteerd (organisatiemodel en hiërarchie > richten).
2. Hoe richten wij de nieuwe structuur vervolgens in (mensen en middelen > inrichten).
3. Hoe managen en beheersen wij de nieuwe structuur (sturing en systemen > verrichten).

Het herinrichtingstraject zal moeten worden gekoppeld aan de investeringen die SOOOG in de komende jaren wil doen om de kwaliteit van het onderwijs blijvend te waarborgen.

In deze notitie wordt de herinrichting van SOOOG op hoofdlijnen weergegeven. SOOOG zet hiermee de stip op de horizon en stelt deze vast.

1.3 VERTREKPUNT HERINRICHTING: VISIE OP STUREN EN VERANTWOORDING

Alvorens verder in te gaan op het beoogde organisatiemodel voor SOOOG wordt hier eerst nog kort stilgestaan bij de visie op sturing en verantwoording. Deze visie is gekoppeld aan ontwikkelingen en landelijk beleid op het vlak van goed bestuur in algemene zin en binnen het onderwijs in het bijzonder. Dit vormt het vertrekpunt van waaruit de taken verantwoordelijkheden van de verschillende gremia en de onderlinge relaties worden ingericht.

1.3.1 Maatschappelijke eisen

Zowel vanuit de publieke opinie als ook formeel juridisch worden bestuurders en toezichthouders in toenemende mate aangesproken op hun verantwoordelijkheden en het bereiken van prestaties die van hen worden verwacht. Dit vergroot de noodzaak om intern de controle te hebben over en in sterke mate te sturen op kwaliteit en resultaat van het onderwijs. De te kiezen bestuurlijk/juridische structuur van SOOOG zal dan ook hierop gericht moeten zijn, waarbij een goede balans wordt bereikt tussen verantwoordelijkheden en sturingsmogelijkheden van het college van bestuur (corporate governance) enerzijds en die van inhoudelijke professionals, directeuren en onderwijspersoneel, (professional governance) anderzijds.

1.3.2 Gedrag en gedragsregels

Goed bestuur en management is eerst en vooral mensenwerk. Regels, organen, structuren, het organiseren van werkprocessen en dergelijke zijn noodzakelijk en belangrijk, maar staan of vallen met het gedrag van de leiders en sleutelfunctionarissen in de organisatie en het vermogen om elkaar erop aan te spreken en te corrigeren. Good governance vervult dan ook een drietal essentiële met elkaar verbonden functies voor een organisatie als geheel en haar individuele medewerkers. Te weten:

- Het afleggen van rekenschap.
- Het leren en verbeteren.
- Het behoud van draagvlak bij de stakeholders.

Vanuit dat kader legt de leerkracht verantwoording af aan zijn of haar leidinggevende over de werkzaamheden in de klas en de opbrengsten van de leerlingen. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de uitvoering van de door het college van bestuur gestelde doelen en legt verantwoording af aan het college van bestuur. Het college van bestuur legt op zijn of haar beurt verantwoording af aan de raad van toezicht en de omgeving, waaronder de gemeenteraden (als extern toezichthouder van het openbaar onderwijs).

Deze principes van good governance zullen moeten worden verankerd in het gedrag en handelen van alle medewerkers. In deze fase van het herinrichtingsproces wordt de focus gelegd op de gewenste organisatie-/managementstructuur van SOOOG.

1.3.3 Organisatie-/managementstructuur

De te hanteren principes van besturing op centraal niveau, de werkprocessen en de organisatiestructuur vormen een samenhangend geheel met de volgende onderdelen:

- Resultaatafspraken en sturingsinstrumenten (planning en control) worden vastgesteld, ingericht en nageleefd.
- Verantwoordelijkheden (gekoppeld aan resultaten) worden duidelijk en getrapd belegd met op een zo laag mogelijk niveau als vertrekpunt.
- Organisatiebrede kaders zijn in de eerste plaats dienstbaar aan het bereiken van een optimaal resultaat voor de afzonderlijke schoollocaties, maar ook voor SOOOG als geheel (organisatie van sturingsinformatie, beeldvorming/herkenbaarheid naar buiten, etc.).
- Maximale ruimte voor de inhoudelijke professionals binnen de kaders met verantwoordingsplicht inzake de bereikte prestaties.

De externe ontwikkelingen en eigen ervaring binnen de organisatie maken duidelijk dat de governance binnen SOOOG aan herziening toe is en moet worden aangescherpt. Met de scheiding van bestuur en toezicht (college van bestuur (CvB) en raad van toezicht (RvT)) is daarin een eerste stap gezet en zal nu moeten worden doorgetrokken in de organisatie-/managementstructuur.

Het herinrichtingsproces van SOOOG zal met de drie formele bestuursorganen – college van bestuur, raad van toezicht en (P)GMR – zoveel mogelijk in samenspel met de directeurs moeten worden ingevuld. Met deze actoren zal nieuwe overeenstemming moeten worden bereikt over wat voor soort organisatie SOOOG wil zijn en wat zij moet kunnen. En op welke wijze SOOOG moet worden aangestuurd en georganiseerd in termen van taken en verantwoordelijkheden, bevoegdheden, samenstelling en competenties om de doelen te bereiken.

1.3.4 Kerneisen

Het bovenstaande vertrekpunt kan worden samengevat in de volgende vijf kerneisen voor het project:

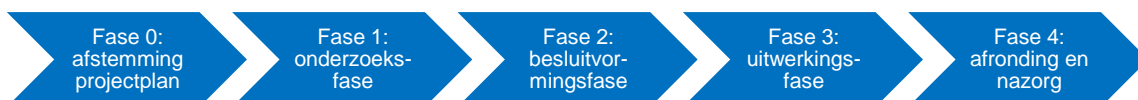
- Doelmatigheid > Realiseren van kwalitatief goed passend onderwijs.
- Herkenbaarheid > Helder profiel voor de omgeving.
- Slagvaardigheid > Snel inspelen op interne en externe ontwikkelingen.
- Beheersbaarheid > Duidelijke functiescheiding.
- Risicospreiding en betaalbaarheid > personeel, leerlingen, financiële consequenties.

1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk twee is de projectopzet, zoals omschreven in het projectplan, kort toegelicht. In hoofdstuk drie zijn de resultaten van de interviews samengevat. In hoofdstuk vier is de organisatiestructuur omschreven. De taken en verantwoordelijkheden van de clusters zijn in hoofdstuk vijf weergegeven. De samenstelling van de clusters is in hoofdstuk zes toegelicht. De noodzakelijke ondersteuning vanuit het stafbureau binnen het clustermodel is in hoofdstuk zeven omschreven. Vervolgens komt medezeggenschap in hoofdstuk acht aan de orde. Tot slot wordt in hoofdstuk negen de implementatie uiteengezet.

2 OPZET PROJECT HERINRICHTING SOOOG

De herinrichting van een organisatie is een ingrijpend traject dat procesmatig diverse opeenvolgende stappen kent. Het herinrichtingsproces is daarom in verschillende fases ingedeeld. Per fase worden de resultaten met betrokkenen afgestemd en vervolgens vastgesteld. Het doel hiervan is om iedereen mee te nemen in het proces. Het proces met betrekking tot de herinrichting van SOOOG bevindt zich op dit moment tussen fase 1 en fase 2, zie onderstaand overzicht van de projectfasering¹:



Er is gekozen voor een aanpak waarbij de verschillende gremia binnen SOOOG nauw bij het onderzoek betrokken worden. Daartoe is een projectgroep geformeerd, bestaande uit twee leden van de (P)GMR, drie leden van het DOPO en drie leden van de bovenschoolse organisatie (CvB/stafbureau), om alle facetten van de herinrichting samen te onderzoeken en af te wegen. De leden van de projectgroep brengen hun vragen/opmerkingen en inzichten in vanuit hun gremium en koppelen tussentijdse resultaten en bevindingen van de projectgroep terug.

De projectgroep brengt advies uit aan het college van bestuur. Dit gebeurt in twee stappen. Eerst wordt een koersnotitie (onderhavige notitie) aan het college van bestuur voorgelegd. Tegelijkertijd wordt de koersnotitie aan de (P)GMR, het DOPO en de raad van toezicht gepresenteerd. Het doel hiervan is om de hoofdlijnen van de herinrichting met zo veel mogelijk geledingen te bespreken. De reacties dienen mede als basis voor het hierna op te stellen herinrichtingsplan. In dat plan wordt de herinrichting concreet uitgewerkt. Op basis van dat plan neemt het college van bestuur een besluit tot herinrichting dat ter instemming aan de (P)GMR wordt voorgelegd.

¹ Zie het projectplan voor een meer gedetailleerde omschrijving.

2.1 OMSCHRIJVING WERKZAAMHEDEN FASE 1

2.1.1 Onderzoek

Na vorming van de projectgroep is in november 2012 gestart met het interviewen van vertegenwoordigers van de (P)GMR, DOPO en de bovenschoolse organisatie. Twee aspecten stonden tijdens het interview centraal:

1. wat moet SOOOG extern kunnen en
2. wat moet SOOOG intern kunnen.

Met andere woorden wat moet SOOOG kunnen om de externe vragen te beantwoorden en wat is nodig om het te realiseren. De resultaten daarvan zijn op hoofdlijnen weergegeven in hoofdstuk 3.

De resultaten van de interviews² en verschillende documenten en gegevens zijn geanalyseerd en naar de projectgroep teruggekoppeld. Op basis daarvan en de eerder omschreven visie op sturen en verantwoording is tijdens een vijftal strategiebijeenkomsten van de projectgroep gesproken over een aantal vraagstukken:

1. Hoe structureer je de organisatie toekomstgericht zodat deze de gewenste doelstellingen van goed onderwijs faciliteert (organisatiemodel en hiërarchie)?
2. Hoe richt je de structuur vervolgens in (mensen en middelen)?
3. Hoe manage en beheers je de nieuwe structuur (sturing en systemen)?

De volgende onderwerpen kwamen daarbij aan de orde:

1. Organisatiemodellen.
2. Verdeling van taken en verantwoordelijkheden.
3. Functies binnen de clusters.
4. Bijdrage aan het onderwijs.
5. Indeling clusters.
6. Professionalisering.
7. Financiële haalbaarheid op hoofdlijnen.

2.1.2 Herinrichtingsplan (de volgende stap in het project)

Deze koersnotitie is met de (P)GMR, het DOPO en de raad van toezicht besproken. Op basis van de reacties is de koersnotitie aangepast. In juli 2013 neemt het college van bestuur een voorgenomen besluit. Op basis hiervan wordt het herinrichtingsplan opgesteld. In het herinrichtingsplan wordt de koers concreet uitgewerkt en worden de financiële en personele consequenties beschreven. Nadat het college van bestuur een voorgenomen besluit heeft genomen wordt het herinrichtingsplan ter instemming aan de (P)GMR voorgelegd. De verdere stappen zijn in hoofdstuk negen 'implementatie' in deze notitie verder uitgewerkt.

² Zie hoofdstuk 3: resultaten interviews

3 RESULTATEN INTERVIEWS

Een van de eerste activiteiten in fase 1 van het project was zoals eerder gemeld het interviewen van vertegenwoordigers van de (P)GMR, DOPO en de bovenschoolse organisatie. Tijdens de interviews is gesproken over de relevantie van het project, wat de organisatie extern en intern moet kunnen, de gewenste autonomie binnen de organisatie, beheersing, sturing en de implementatie.

Uit de gesprekken bleek het volgende.

Overeenkomsten over wat de relevantie van het project is

Meest relevant:

- Kwalitatief goed onderwijs is het bestaansrecht van SOOOG.

Kansen:

- Met het project herinrichting van SOOOG ontstaat de kans om een toekomstbeeld: "Stip aan de horizon" neer te zetten. Daarmee kan gezamenlijk de koers/beleid bepaald worden. Vanuit de koers kunnen keuzes gemaakt worden en wordt los gekomen van ad hoc-beleid.

Bedreigingen:

- Persoonlijke belangen worden belangrijker dan het organisatiebelang waardoor geen draagvlak voor de herinrichting ontstaat.
- Ontoereikende kwaliteit van het personeel. Immers na een herinrichting kunnen andere eisen gesteld worden.
- Communicatie tijdens het project is cruciaal. Mensen moeten weten waar ze aan toe zijn. Onvoldoende duidelijkheid/transparantie en veiligheid kan het gevolg zijn.

Overeenkomsten over wat de organisatie extern moet kunnen

SOOOG als maatschappelijke organisatie moet het volgende kunnen:

- Bieden van kwalitatief goed onderwijs.
- Bieden van thuisnabij onderwijs.
- Bieden van algemeen toegankelijk onderwijs.
- Schoolprofielen moeten onderscheidend zijn.
- SOOOG moet een breed aanbod hebben; waar gewenst/nodig meer bieden dan alleen onderwijs.
- SOOOG is een betrouwbare partner in Oost-Groningen.
- Samenwerking met andere schoolbesturen om voldoende primair onderwijs in Oost-Groningen te bieden.
- SOOOG is als maatschappelijke organisatie transparant en legt verantwoording af.

Overeenkomsten over wat de organisatie intern moet kunnen

Om aan de vragen vanuit de werkomgeving te voldoen zullen binnen SOOOG in ieder geval de volgende zaken moeten worden bewerkstelligd:

- Interne samenwerking en verbinding binnen SOOOG moeten versterkt worden.
- Clustervorming moet op basis van heldere criteria worden gerealiseerd.
- Clusterdirecteuren moeten zelfstandiger worden.
- Clusterdirecteuren functioneren binnen de door het college van bestuur gestelde kaders.
- Clusterdirecteuren krijgen (ook) beleidstaken binnen totaal SOOOG toegewezen (bijv. Zorg, ICT, enz).
- Kwaliteit personeel moet passen bij de competenties na de herinrichting.
- Ouderbetrokkenheid/samenwerking met ouders kan versterkt worden.

Overeenkomsten over gewenste autonomie binnen de organisatie

- Meer autonomie en ondernemerschap kan bij de clusters/clusterdirecteuren worden neergelegd.

Overeenkomsten over wat nodig is voor beheersbare en stuurbare organisatie

- Schaalvergroting op verschillende niveaus zorgt voor een beheersbare organisatie.
- De organisatie blijft stuurbaar door duidelijke resultaatafspraken te maken tussen raad van toezicht en college van bestuur en tussen college van bestuur en de clusterdirecteuren en tussen de clusterdirecteuren en de schoolcoördinatoren.

Overeenkomsten over randvoorwaarden van belang bij herinrichting

Uit de interviews blijkt dat bij de herinrichting krachtig/zakelijk leiderschap nodig is. Daarbij is durf/leef nodig. Dit is noodzakelijk omdat de komende jaren "moeilijke" besluiten genomen moeten worden. Het is daarbij van belang dat het doel en de stip op de horizon duidelijk zijn. Een transparant traject met heldere/duidelijke communicatie helpt daarbij.

Overeenkomsten over de implementatie

Bij de implementatie moet aandacht zijn voor de ontwikkeling van mensen en de professionalisering van de organisatie. Aan mensen worden nieuwe eisen gesteld.

Bespreekpunten

Vanuit de interviews is een aantal besprekpunten aan de projectgroep meegegeven.

1. Schoolcoördinator (taak) versus locatiedirecteur (functie) op elke school.
2. Minimale schoolomvang voor instandhouding bediscussiëren (80, 150, 200).
3. Omvang en samenstelling bestuursbureau.

4 BEOOGDE ORGANISATIESTRUCTUUR SOOOG

4.1 BESTUURLIJK/JURIDISCHE STRUCTUUR

Clustering van scholen en ondersteunende diensten biedt de mogelijkheid om het onderwijs en de ondersteuning ervan flexibel te organiseren waarbij de continuering en borging van onderwijskwaliteit voorop staat. Kennisdeling en uitwisseling van expertise tussen scholen worden sterker gecoördineerd en er kunnen taken en functies door scholen gedeeld worden, hetgeen een kostenbesparing tot gevolg heeft om op termijn de betaalbaarheid te borgen. SOOOG heeft in dat kader van haar strategisch beleidsplan in 2011 al aangegeven dat de scholen en de ondersteuning ervan geclusterd zullen worden. Als gevolg hiervan is een aantal clusters al actief binnen SOOOG. Daarnaast werd tijdens de interviews aangegeven dat clustering van scholen de organisatie beheersbaar houdt in een sterk veranderende werkomgeving.

Sinds de vastlegging in het strategisch beleidsplan is binnen SOOOG al een aantal scholenclusters gevormd waarmee de nodige ervaring is opgedaan. Op basis van de ervaringen, interne en externe ontwikkelingen is een aantal alternatieve modellen in de projectgroep geanalyseerd. Het betreffen de volgende modellen:

- Clustermodel(1) waarbij alle ondersteunende diensten bovenschools gepositioneerd zijn.
- Clustermodel(2) waarbij de ondersteunende diensten bovenschools zijn gepositioneerd en waarbij de ondersteuning van de onderwijskwaliteit in een apart cluster is geplaatst.
- Clustermodel(3) waarbij de ondersteunende diensten binnen het cluster worden gearrangeerd en waarbij de ondersteuning van de onderwijskwaliteit door een specifiek cluster wordt gefaciliteerd.

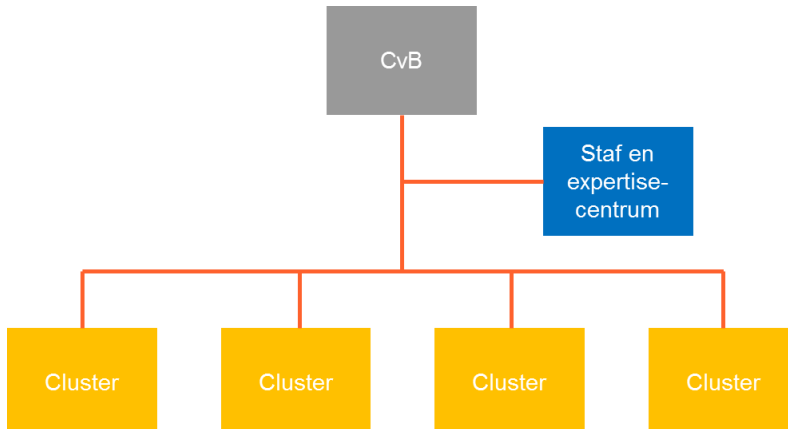
Deze modellen zijn tevens vergeleken met het model waarbij iedere school een schooldirecteur heeft.

De eerdergenoemde doelstelling vormde de leidraad bij het beoordelen van de verschillende mogelijkheden.

4.2 OVERWEGING CLUSTERMODELLEN

Per model zijn de volgende onderwerpen behandeld: bijdrage aan de onderwijskwaliteit, doelmatigheid, herkenbaarheid, slagvaardigheid, beheers- en bestuurbaarheid en risicospreiding.

Model 1: ondersteuning onderwijskwaliteit hoog in de organisatie



Het zwaartepunt binnen dit model komt bij de staforganisatie (bovenschools) te liggen.

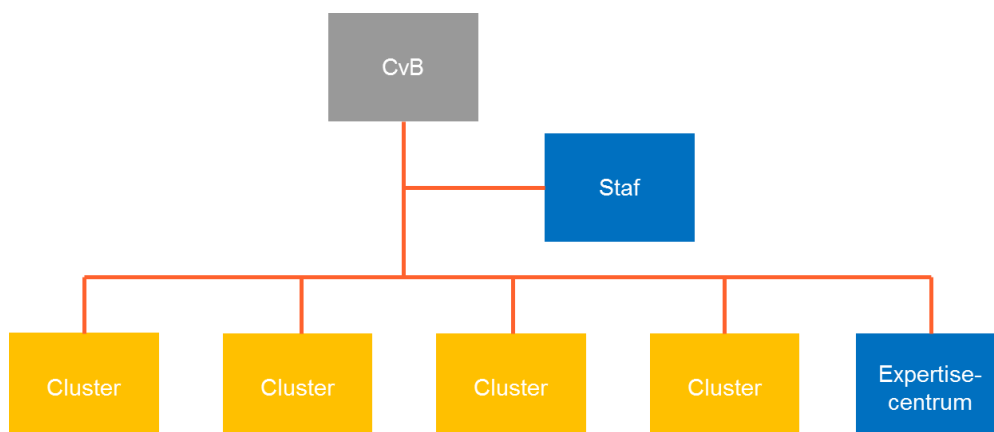
Voordeel:

Diensten worden gecentraliseerd en kunnen over de scholen efficiënt worden verdeeld en ingezet. De regie en controle van de organisatie ligt op één plek wat voor duidelijkheid kan zorgen.

Nadeel:

De keerzijde is dat de afstand tot de clusters, met name de ondersteuning op het gebied van de onderwijskwaliteit, groot wordt. Dit is door de projectgroep als onwenselijk bestempeld. Ondersteuning van het onderwijs, met name interne begeleiding en ondersteuning bij taal en rekenen moet voor scholen snel beschikbaar zijn. In dit model is dat moeilijk omdat de coördinatie ervan ver van de werkvloer ligt.

Model 2: ondersteuning onderwijskwaliteit in een expertisecentrum (in de lijn)



Ook in dit model zijn de ondersteunende diensten zo veel mogelijk bovenschools gearrangeerd. De ondersteuning op het gebied van de onderwijskwaliteit wordt echter vormgegeven binnen een apart in de lijn te plaatsen expertisecentrum.

Voordeel:

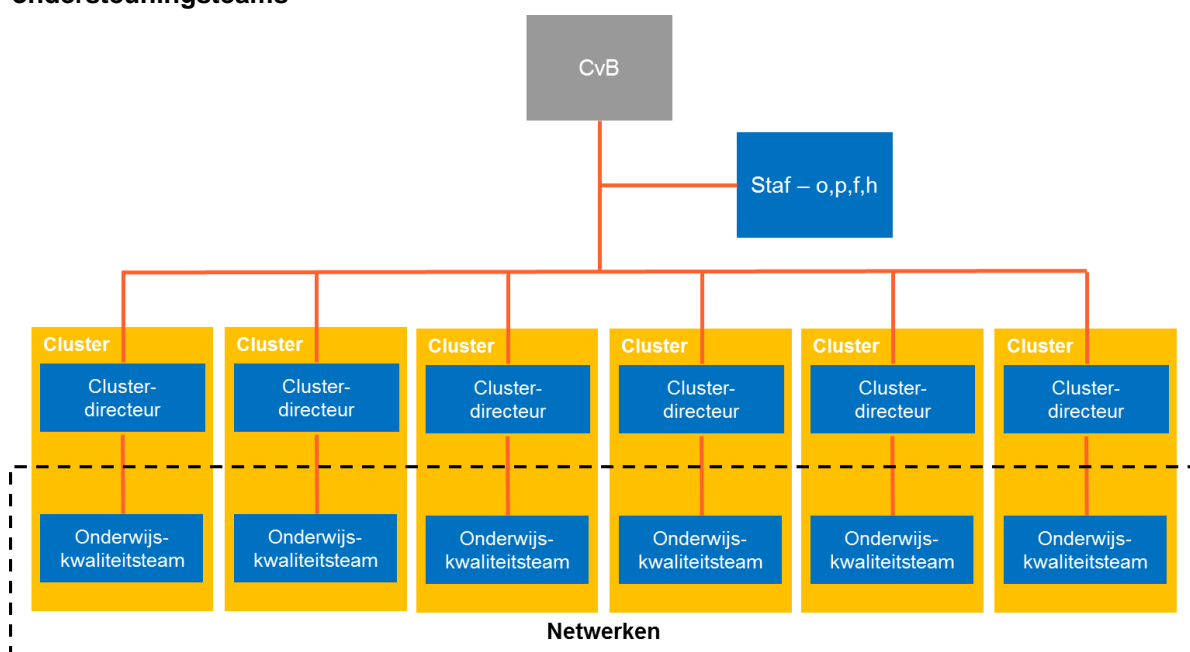
Ook bij dit model vormt de regie en controle op één plek een voordeel omdat er duidelijkheid en eenheid gecreëerd wordt.

Nadeel:

Dit model heeft als bijzonder risico dat het expertisecentrum op een te grote afstand staat tot de clusters. De voorkeur van de projectgroep gaat er naar uit om zo veel als mogelijk in de clusters ondersteuning te arrangeren. Ondersteuning van het onderwijs moet snel beschikbaar zijn.

4.3 ADVIES PROJECTGROEP

Model 3: specialistische ondersteuning vanuit een apart cluster met ondersteuning naar ondersteuningsteams



Binnen elk cluster is een “ondersteuningsteam” aanwezig met specialismen die op alle scholen binnen het cluster ten behoeve van de onderwijskwaliteit worden ingezet. Het expertisecentrum raakt betrokken in gevallen waarbij het ondersteuningsteam ondersteuning nodig heeft. Het expertisecentrum kan daarbij putten uit kennis en ervaringen die het vanuit de regionale functie heeft opgedaan. Aan het hoofd van ieder cluster staat een clusterdirecteur. De cluster directeur legt verantwoording af aan het college van bestuur.

Tezamen met de clusterdirecteur is het ondersteuningsteam verantwoordelijk voor het onderwijs op alle locaties binnen het cluster. Vanuit de interviews bleek dat SOOOG intern meer moet samenwerken. Op clusterniveau worden daarom SOOOG-breed specialistische netwerken tot stand gebracht om kennisdeling sterk te bevorderen op het gebied van onderwijskwaliteit, ICT en personeel. Ontwikkelingen binnen het cluster worden daardoor binnen de gehele organisatie toegepast.

Daarnaast wordt iedere clusterdirecteur verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding/-ondersteuning op een van de beleidsterreinen SOOOG breed (zie paragraaf 5.3.3). Dit stimuleert de initiatieven en input van onderaf. In de groep clusterdirecteuren wordt beleid ontwikkeld en samen met het college van bestuur afgestemd die het vervolgens vaststelt.

Naast de verschillende clustermodellen is in de projectgroep gesproken over de aansturing van de clusters en de scholen. Uit de interviews bleek dat er voor SOOOG twee mogelijkheden zijn. Bij het eerste scenario wordt ieder cluster door een clusterdirecteur aangestuurd. Iedere school heeft daarbij een schoolcoördinator die het aanspreekpunt van de school is. Bij het tweede scenario heeft ieder cluster een clusterdirecteur en wordt de school aangestuurd door een schooldirecteur.

Doordat veel ondersteunende diensten, beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering op clusterniveau ten uitvoer worden gebracht en vanwege de afnemende omvang van de scholen, adviseert de projectgroep om op iedere school een schoolcoördinator als aanspreekpunt te hebben. Daarmee verdwijnt de functie schooldirecteur binnen SOOOG. De schoolcoördinator legt verantwoording af aan de clusterdirecteur.

Dit model vormt de structuur voor SOOOG, omdat:

Voordelen:

Het model heeft volgens de projectgroep de volgende belangrijke voordelen:

- Versterkt de beleidsvorming van onder op.
- Leerkrachten focussen op het geven kwalitatief goed passend onderwijs (doelmatigheid)
- Versterkt de samenwerking.
- Geen aanvullende benodigde competenties.
- Meer aansturing bij clustermanagement laag in de organisatie.
- Risico's worden gespreid en betaalbaarheid wordt geborgd.
- De projectgroep geeft aan dat het eilandvorming binnen SOOOG voorkomt.
- Ondersteuning in de groep snel beschikbaar.

Bij dit clustermodel ziet de projectgroep geen nadelen. Wel is een aantal aandachtspunten voor de implementatie geformuleerd.

Aandachtspunten:

In de projectgroep zijn de volgende aandachts-/zorgpunten genoemd:

- Het besluitvormingsproces moet opnieuw geborgd worden om de slagvaardigheid te garanderen.
- Het managementstatuut moet aangepast worden.
- De diverse gremia gehoord hebbende, is het noodzakelijk dat betrokkenen weten waar ze aan toe zijn ten aanzien van de structuur, functie eisen en bezetting. Dit om gezamenlijk het clustermodel verder vorm te geven.
- Voer het clustermodel zo snel mogelijk in. De veranderende eisen vanuit de omgeving noopt tot het effectueren van een compact en eenduidig organisatiemodel. Hierdoor ontstaat maximale tijd en aandacht om het implementatietraject zorgvuldig te doorlopen.

5 VERDELING TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN HET CLUSTERMODEL

5.1 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN HET CLUSTERMODEL

Om het hoofddoel van SOOOG binnen het clustermodel te realiseren hebben verschillende gremia binnen de organisatie een specifieke taak en verantwoordelijkheid. Binnen het clustermodel zijn een aantal hoofdtaken relevant. Ten eerste wordt binnen de organisatie de schoolbestuurlijke taak uitgevoerd. Ten tweede wordt de beleidsuitvoerende taak uitgevoerd en ten derde de onderwijstaak.

Bij de uitvoering daarvan zijn een aantal zaken van belang vanuit de visie op sturen en verantwoording:

- Afspraken over de resultaten worden gemaakt.
- Sturingsinstrumenten zijn ingericht (plan en check van documenten).
- De leerkrachten krijgen zoveel mogelijk ruimte geboden om hun primaire taak uit te voeren (professional governance).

5.2 OVERWEGING TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

In de projectgroep zijn de taken en verantwoordelijkheden van dit moment geïnventariseerd en vergeleken met wat SOOOG in de toekomst nodig heeft en moet kunnen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de taken en verantwoordelijkheden van het college van bestuur, de clusters als geheel, de clusterdirecteuren en de schoolcoördinatoren. Daarbij is gediscussieerd over de begrenzing van de taken en verantwoordelijkheden binnen het clustermodel.

Voor de projectgroep hebben de resultaten van de interviews als uitgangspunt gediend. Vanuit de interviews is aangegeven dat clusterdirecteuren binnen de door het college van bestuur gestelde kaders functioneren. Op basis daarvan moet gezocht worden naar de autonomie van de clusterdirecteuren.

Dit heeft geresulteerd in een overzicht met de getrapte verantwoordelijkheden en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Bij de bepaling van taken en verantwoordelijkheden is als randvoorwaarde gehanteerd dat in ieder geval de volgende aandachtspunten geborgd zijn:

- Innovatief vermogen.
- Kwaliteit van het onderwijs.
- Nabijheid van de ondersteuning van het onderwijs.
- Besluitvaardigheid.
- Werkbaarheid, waaronder de aansturing.
- Beheersbaarheid.

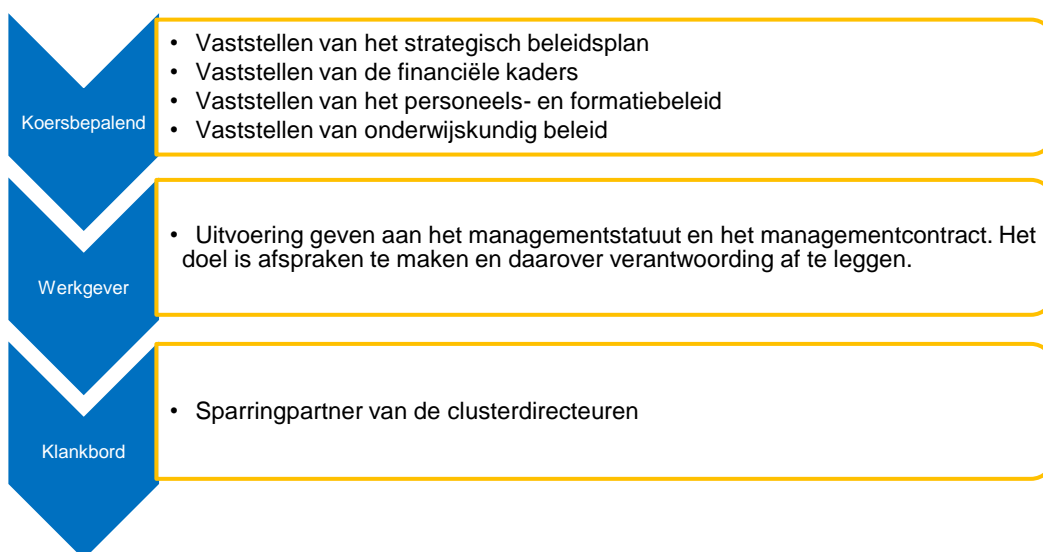
De bekostiging laat het bij kleine scholen niet toe om de gewenste situatie in te zetten. Cluster hebben een omvang die het toelaat om de ondersteuning binnen het gehele cluster aan te bieden. Dit is vergelijkbaar met grote scholen op dit moment. Het is van belang dat het onderwijs op de scholen binnen SOOOG in voldoende mate wordt gefaciliteerd en betaalbaar blijft. Hierbij kan gedacht worden aan interne begeleiding, assistentie in de klas, ondersteuning bij de taal en rekenen, ICT, administratie en facilitaire ondersteuning. Hierbij moeten zowel kleine als grote scholen aanspraak kunnen maken op bovenstaande ondersteuning.

5.3 ADVIES PROJECTGROEP

5.3.1 Taken en verantwoordelijkheden college van bestuur

De beheersmatige taken worden binnen SOOOG door de clusters uitgevoerd. Het college van bestuur heeft daardoor een koersbepalende en sturende taak en is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Bij de beleidsvoorbereiding ligt een belangrijke verantwoordelijkheid bij de clusterdirecteuren. Het college van bestuur stelt het beleid vast.

Het college van bestuur heeft binnen het clustermodel de volgende taken en verantwoordelijkheden:



Het college van bestuur monitort de voortgang van het uitgevoerd beleid. Hiervoor zullen managementrapportages door de clusterdirecteuren opgesteld worden. Dit vormt de input voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken en het managementcontract die het college van bestuur met de clusterdirecteuren heeft en aangaat.

Het college van bestuur legt op zijn beurt verantwoording af over de resultaten van het beleid aan de stakeholders (ouders, gemeente, rijk) en de interne toezichthouder. Tevens is het college van bestuur het aanspreekpunt voor de gemeenten, die ook extern toezichthouder zijn.

Door rollen van college van bestuur en management duidelijk te scheiden ontstaat een gezonde spanning en samenspel in de top van de organisatie. De spanning en het samenspel gelden ook voor de clusterdirecteuren onderling evenals binnen de andere lagen van de organisatie tot aan de groep toe. Waarbij feedback geven en feedback vragen inclusief het verantwoorden tot de professionele cultuur van de organisatie behoort.

5.3.2 Taken verantwoordelijkheden clusters

Binnen de clusters wordt kwalitatief goed passend onderwijs en de ondersteuning daarvan ten uitvoer gebracht. Binnen de clusters wordt een aantal taken uitgevoerd. Het omvat:

- Realiseren van kwalitatief goed passend onderwijs.
- Uitvoeren van een goede bedrijfsvoering en het monitoren ervan.
- Vertalen van en daarmee uitvoering geven aan het strategisch beleidsplan.
- Het zoveel mogelijk bieden van ondersteunende taken op clusterniveau.

Om dit te realiseren worden ondersteuningsteams ingericht. De ondersteuningsteams bestaan uit een aantal medewerkers die zich binnen het gehele cluster inzetten ten behoeve van de ondersteuning van het primaire proces op de verschillende scholen. De functionarissen die binnen een cluster werkzaam zijn worden in paragraaf 6.3 nader toegelicht.

Het ondersteuningsteam faciliteert de school en de leerkracht in de groep bij de inrichting van de ondersteuningsstructuur. Ook worden vanuit het cluster extra handen in de klas gefaciliteerd door de inzet van onderwijsassistenten. Het cluster faciliteert de scholen daarnaast in:

- Facilitaire ondersteuning.
- ICT.
- Administratie.

Andere ondersteunende werkzaamheden worden zoveel mogelijk op schoolniveau gearrangeerd.

5.3.3 Taken en verantwoordelijkheden clusterdirecteur

Het college van bestuur bepaalt zoals eerder aangegeven de strategie van de organisatie. Het geeft daarmee richting aan hoe de organisatie moet bewegen en bepaalt wat ter beschikking wordt gesteld om dat te realiseren. De clusterdirecteur is vervolgens integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het door het college van bestuur vastgestelde beleid en stuurt de medewerkers binnen het clusters aan. Binnen deze kaders³ is de clusterdirecteur autonoom om uitvoering te geven aan de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Stuurt de clusterorganisatie aan.
- Stuurt de ondersteunende taken (ondersteuningsteam) op clusterniveau aan.
- Stuurt de schoolcoördinatoren aan.

³ Strategisch beleidsplan, (meerjaren) begroting, (meerjaren) bestuursformatieplan, managementcontract.

- Voert functionerings/ontwikkel/voortgang- beoordelingsgesprekken met alle medewerkers binnen het cluster (schoolcoördinatoren, onderwijzend personeel en ondersteunend personeel) De functionerings/ontwikkel/voortgangsgesprekken kunnen, op basis van een mandaat, door de schoolcoördinatoren uitgevoerd worden. Dit in het kader van ontwikkelingskansen die binnen SOOOG gegeven worden. SOOOG is een lerende organisatie.
- Voert het HR beleid uit met uitzondering van formatietoedeling (dat is een taak van het college van bestuur).
- Stuurt onderwijsvernieuwing aan binnen de kaders van het strategisch beleid..
- Is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding van een specifiek beleidsterrein SOOOG-breed en is daarmee adviseur van het college van bestuur. Het betreffen de volgende beleidsterreinen:
 1. Onderwijs, kwaliteit en zorg.
 2. Personeel en HRM.
 3. Financiën.
 4. Huisvesting, facilitair en ICT.
 5. Professionele ontwikkeling en HRD.
 6. Een wisselthema afhankelijk van het strategisch beleidsplan.

Binnen het DOPO worden de beleidsterreinen verdeeld. Het DOPO is daarmee verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en de uitvoering. Daarnaast adviseert het DOPO het college van bestuur.

De eerste vier beleidsterreinen worden structureel belegd bij de clusterdirecteuren. De laatste twee zijn direct verbonden met de doelen in het strategisch beleidsplan. Iedere vier jaren wordt dit geëvalueerd en eventueel opnieuw belegd. Het eerste moment is kort na invoering voor een eventuele bijsturing en na afronding van het strategisch beleid in 2015.

- Legt verantwoording af aan het college van bestuur (verticale verantwoordingslijn).

In het herinrichtingsplan wordt de functieomschrijving van een clusterdirecteur opgenomen.

5.3.4 Taken en verantwoordelijkheden schoolcoördinator

De projectgroep adviseert dat iedere school binnen SOOOG een aanspreekpunt voor ouders, leerlingen, OP en OOP heeft. Op iedere school zal daarvoor een schoolcoördinator werkzaam zijn. De schoolcoördinator voert de volgende taken uit en heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Samen met de clusterdirecteur opstellen van het schoolplan.
- Is het aanspreekpunt van de school en voert daardoor in beginsel gesprekken met ouders.
- Communiqueert gebeurtenissen in de school aan de clusterdirecteur, zodat de clusterdirecteur te allen tijde op de hoogte is van wat er op de scholen gebeurt.
- Voert functionerings/ontwikkel/voortgangsgesprekken met de medewerkers, op basis van het mandaat, in het cluster.

- Fungeert als back-up in het kader van risicospreiding (in het geval dat de clusterdirecteur uitvalt)
- Coördineert onderwijsvernieuwing op schoolniveau.
- Legt verantwoording af aan de clusterdirecteur over:
 - De uitvoering van het schoolplan.
 - De onderwijsopbrengsten.
 - Het functioneren van het team.
 - De uitgaven binnen het toegekende budget.

De clusterdirecteur maakt tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken afspraken met de schoolcoördinatoren over de uitvoering van het schoolplan. Tijdens deze gesprekken leggen de schoolcoördinatoren verantwoording af. De voortgang wordt daarnaast tijdens de reguliere gesprekken tussen de clusterdirecteur en de locatiecoördinatoren besproken, eventuele bijstelling is dan ook mogelijk.

De taakomschrijving van de schoolcoördinator wordt in het herinrichtingsplan opgenomen.

6 SAMENSTELLING CLUSTERS

6.1 INDELING EN SAMENSTELLING VAN DE CLUSTERS

Binnen SOOOG is een aantal jaren geleden gestart met de clustering van scholen. Dit heeft geresulteerd in de effectuering van drie clusters. Binnen de clusters is een clusterdirecteur aangewezen en is op iedere school een schoolcoördinator tewerkgesteld. Een deel van de scholen is nog niet geclusterd en wordt aangestuurd door een schooldirecteur.

Uit de interviews en feedback vanuit het DOPO bleek dat een duidelijke en eenduidige indeling van de clusters van belang is. Vooral om zogenaamde “eilanden” te voorkomen. Wel bleek uit de interviews dat scholen een voor ouders herkenbaar profiel moeten hebben. Ouders moeten een bewuste keuze voor een school kunnen maken.

6.2 OVERWEGING SAMENSTELLING CLUSTERS

De indeling van de clusters is in de projectgroep geanalyseerd in relatie tot de veranderende werkomgeving waaronder het verloop van het aantal leerlingen. Door de projectgroep is vastgesteld dat de indeling van de clusters zodanig moet worden vormgegeven dat de eerdergenoemde taken en verantwoordelijken daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden, dat het cluster rendabel blijft en dat kennis en expertise binnen SOOOG behouden blijft. Voor iedereen, zowel kleine als grote scholen, moet de ondersteuning beschikbaar zijn. Daarbij is bijvoorbeeld de overweging gemaakt in hoeverre de intern begeleider een taak of een functie is. Ook is de overweging gemaakt of de ondersteuning van taal, lezen, rekenen en ICT op iedere school of op clusterniveau gearrangeerd moet worden.

In de projectgroep is vervolgens een aantal criteria besproken op basis waarvan de clusters ingedeeld kunnen worden. Enkele voorbeelden zijn: geografische ligging, onderwijsconcept, schoolgrootte, onderwijskwaliteit en kennis en expertise op de scholen. Gezien de verwachte krimp moeten de clusters voor langere termijn voldoende omvang hebben. Het college van bestuur zal voor wat betreft omvang ook passend moeten zijn en daarmee moeten meebewegen met de omvang van de organisatie en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

De interviews en reactie vanuit het DOPO, de GMR en de raad van toezicht leverde op dat de span of control van de clusterdirecteur een aandachtspunt is. Daarom is door de projectgroep gesproken over de omvang van de clusters in termen van: aantal leerlingen, aantal medewerkers en aantal scholen.

6.3 ADVIES PROJECTGROEP

6.3.1 Clusterindeling

Om te komen tot een definitieve indeling van de clusters adviseert de projectgroep om de volgende uitgangspunten te hanteren:

- Op termijn minimaal 400 leerlingen per cluster met uitzondering van het cluster van de SBO en (V)SO school.
- Ongeveer vier scholen per cluster.
- Combinatie van grote en kleine scholen
- Uitgaan van de verbindingen die nu al bij de huidige clusters zijn geïnitieerd.
- Cultuur doorbrekend, dat wil zeggen dat de clusters niet altijd per gemeente worden ingedeeld.

Bij de vorming van de clusters is het belangrijk alles te benutten die de huidige clusters nu al opgeleverd hebben zoals werkvormen, overlegstructuren (ten behoeve van kennisdeling) en ondersteunende diensten.

Tabel 1: overzicht clusterindeling SOOOG

Clusters	Leerlingenaantal 2016
<i>Cluster 1:</i>	
Feiko Clockschool + AZC (Oude Pekela)	253
Oosterschool (Bellingwolde)	70
Westerschool (Bellingwolde)	75
Rhederbrugschool (Bellingwolde)	19
	417
<i>Cluster 2:</i>	
Kleine Dollard (Winschoten)	179
Uilenburcht (Beerta)	100
Houwingaham (Bad Nieuweschans)	103
De Bouwsteen (Finsterwolde)	128
	510
<i>Cluster 3:</i>	
Beukenlaanschool (Winschoten)	264
OBS Heiligerlee (Heiligerlee)	94
F.T. Venemaschool (Westerlee)	42
De Wiekslag (Blijham)	60
	460

<i>Cluster 4:</i>	
De Waterlelie (Winschoten)	193
Letterwies (Nieuwolda)	86
Eexterbasisschool (Scheemda)	110
Jaarfke (Scheemda)	137
	526
<i>Cluster 5:</i>	
De Tweemaster (Winschoten)	242
De Linde (Nieuwe Pekela)	143
Theo Thijssenschool (Boven Pekela)	70
OBS Drieborg (Drieborg)	85
	540
<i>Cluster 6:</i>	
De Noordkaap (Oostwold)	161
Hendrik Westerschool (Oude Pekela)	134
De Driesprong (Vriescheloo)	26
De Vlonder (Wedde)	90
	411
<i>Cluster 7 (Zorg):</i>	
SBO Delta	85
De Meentschool	85
Expertisecentrum	
	170

6.3.2 Functies en taken

Om de eerder genoemde taken ten uitvoer te brengen adviseert de projectgroep om een basismodel voor de clusters vast te stellen. Het basismodel omvat de functies en taken op clusterniveau en schoolniveau die ten minste nodig zijn om de eerste genoemde taken en verantwoordelijkheden ten uitvoer te brengen. Hierdoor ontstaan duidelijke en eenduidige kaders voor de clusters. Indien de onderwijsbehoefte van de leerlingen er om vraagt kunnen aanvullende taken of functies ingezet worden. Voorwaarde is dat het binnen de bekostiging moet passen en dat het basis model intact blijft.

Om maximale transparantie en flexibiliteit en daarmee beheersbaarheid te borgen zal het basismodel niet uitgebreid moeten worden. Het basismodel zorgt daarnaast voor de mogelijkheid om risico's te spreiden. Immers taken kunnen door de clusters van elkaar worden overgenomen.

Tabel 1: functies en taken op clusterniveau en schoolniveau

	Functie	Taak	Cluster	School
Leerkracht	✓			✓
Clusterdirecteur	✓		✓	
Schoolcoördinator		✓		✓
Onderwijsassistent	✓		✓	
Taal/lees coördinator		✓		✓
Reken coördinator		✓		✓
ICT coördinator		✓	✓	
Intern begeleider		✓	✓	
Kwaliteitscoördinator		✓		✓
Conciërge	✓		✓	
Administratief medewerker/ secretariael	✓		✓	

De plaats van tewerkstelling van de medewerkers is straks niet de school maar het cluster. De reden hiervoor is dat zodoende de eerdergenoemde gewenste flexibiliteit binnen het cluster wordt gerealiseerd. Medewerkers zijn formeel in dienst bij SOOOG waardoor ook op stichtingsniveau de flexibiliteit gerealiseerd kan worden.

In tabel 1 is te zien dat taal-/leescoördinator en de rekencoördinator in beginsel op schoolniveau ingezet worden. Om de sterke punten van deze medewerkers te benutten kan de clusterdirecteur besluiten om deze coördinatoren ook op andere scholen binnen het cluster in te zetten.

Interne begeleiding wordt zo veel mogelijk op clusterniveau gearrangeerd. Op schoolniveau wordt een zogenoemde kwaliteitscoördinator ingezet om interne begeleiding binnen handbereik c.q. op schoolniveau aan te bieden.

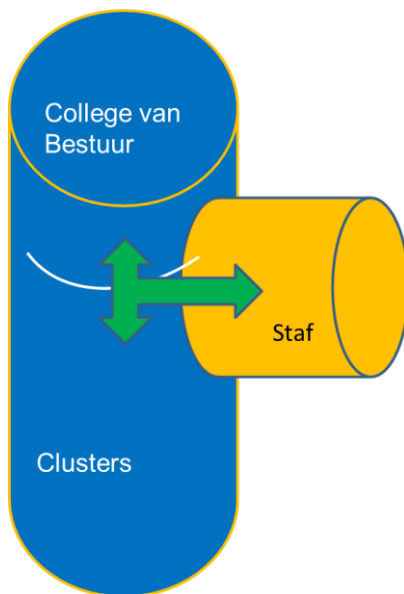
In het kader van de functiemix van SOOOG zijn taken en functies omschreven die naast de taken en functies in het basismodel uitgevoerd moeten worden. Meerdere taken kunnen daardoor door één persoon worden uitgevoerd. Binnen SOOOG is er dus sprake van taak- en functiedifferentiatie.

In de projectgroep is het financiële effect van het clustermodel op hoofdlijnen doorgerekend. De voorlopige conclusie is dat het nieuwe clustermodel een herinvesteringsruimte oplevert en dat de klassengrootte door invoering van het clustermodel niet wijzigt. Dit staat los van de effecten door krimp van het aantal leerlingen. De herinvesteringsruimte biedt de mogelijkheid om te investeren in het onderwijs of in te zetten voor de realisatie van landelijk beleid zoals het bestuursakkoord PO. In het herinrichtingsplan wordt dit nader toegelicht.

7 ONDERSTEUNING VAN BESTUUR EN CLUSTERS

7.1 ONDERSTEUNING DOOR HET STAFBUREAU

De ondersteuning vanuit het stafbureau is afhankelijk van welke beleidsmatige en beheersmatige taken in de lijn uitgevoerd worden. Hoe meer taken in de lijn worden uitgevoerd hoe smaller het stafbureau ingericht kan worden. Dit geldt ook andersom. Het zijn communicerende vaten en dus afhankelijk van strategische en operationele keuzes.



7.2 OVERWEGING ONDERSTEUNING VAN BESTUUR EN CLUSTERS

Vanuit de door de projectgroep vastgestelde taken en verantwoordelijkheden⁴ wordt duidelijk dat veel taken in de lijn uitgevoerd zullen worden. De projectgroep concludeert daarnaast dat het beleidsuitvoerend vermogen laag in de organisatie zal liggen en dat de ondersteuning binnen het cluster gearrangeerd wordt. Het zwaartepunt komt laag in de organisatie te liggen.

Het stafbureau moet vooral een adviserend orgaan worden voor het college van bestuur en de clusterdirecteuren. Lean en mean is het uitgangspunt. Daar waar nodig worden diensten uitbested, enkele voorbeelden zijn de personeels- en financiële administratie.

⁴ Zie hoofdstuk 5.

7.3 ADVIES PROJECTGROEP

Het stafbureau ondersteunt het college van bestuur en de clusterdirecteuren bij de uitvoering van hun taak. Het stafbureau zal zich richten op:

- Beleidsmatige⁵ ondersteuning op het gebied van personeelszaken.
- Beheersmatige ondersteuning op het gebied van financiën.
- Administratieve en secretariële ondersteuning van het college van bestuur.

Zoals eerder gemeld wordt de ondersteuning van het onderwijs gefaciliteerd door de ondersteuningsteams en het expertisecentrum.

⁵ Beheersmatige ondersteuning wordt door het administratiekantoor uitgevoerd.

8 MEDEZEGGENSCHAP

8.1 SAMENWERKING TUSSEN MR'EN

Krachtens de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) heeft iedere school een medezeggenschapsraad (MR). De werkwijze van SOOOG staat echter haaks op de wetgeving. Samenwerking moet geborgd worden.

8.2 OVERWEGING MEDEZEGGENSCHAP IN DE CLUSTERS

In de projectgroep is vastgesteld dat een MR op clusterniveau tot te veel overleg en te veel bureaucratie zal leiden. Efficiënter overleg is nodig en er wordt gestreefd naar zo veel mogelijk centraal overleg met de clusterdirecteur. Het overleg vindt decentraal plaats waar het moet en centraal waar het kan. Het uitgangspunt is dat dubbel werk voorkomen moet worden.

8.3 ADVIES PROJECTGROEP

De MR'en van de scholen vergaderen separaat om schoolspecifieke zaken te bespreken waarbij de schoolcoördinator aanwezig is. Hierbij kan gedacht worden aan de schoolgids en het schoolplan. Een paar keer per jaar vergaderen de MR'en gezamenlijk. Hierbij is de clusterdirecteur aanwezig. De rol van de clusterdirecteur is om te zorgen om samenwerking tussen de MR'en.

De MR'en fungeren als een zogenaamde partnerraad waarbij de volgende eigenschappen van belang zijn:

- Men streeft zoveel mogelijk naar consensus.
- De schoolcoördinatoren en de MR'en geven gemeenschappelijk richting aan beleids- en uitvoeringsbeslissingen.
- Binnen de clusters wordt gesproken over zaken van gezamenlijk belang en niet over die van de individuele MR'en.

De MR'en maken hierbij actief gebruik van het initiatiefrecht.

De GMR behoudt haar huidige rol en positie. De GMR is sparringpartner van het college van bestuur.

9 IMPLEMENTATIE, VOORZET FASE 2 EN FASE 3

9.1 VERVOLG

Structure follows strategy is één van onze uitgangspunten. Daarom werken wij in de volgende fase de strategische – tactische en operationele gebieden uit in het herinrichtingsplan. Op basis van dat plan kan de verdere koers van SOOOG ingevoerd worden. We nemen vervolgens weer de drie vragen op een concreter niveau ter hand:

1. Hoe structureer je de organisatie (clusters) na de inrichting op hoofdlijnen zodat deze de gewenste doelstellingen van goed onderwijs faciliteert (organisatiemodel en hiërarchie)?
2. Hoe richt je de structuur vervolgens in (mensen en middelen)?
3. Hoe beheers je de nieuwe structuur (sturing en systemen)?

Ook bij deze operationele uitwerking van de drie hoofdvragen zullen wij de randvoorwaarden hanteren zoals deze in onze aanpak al naar voren zijn gekomen:

- in lijn met de missie en de doelen van de organisatie;
- in een interactie met de omgeving tot stand gekomen;
- breed gedragen binnen de organisatie;
- op enkele A4-pagina's vast te leggen;
- voldoende flexibel zodat die voor de toekomst gemakkelijk is bij te stellen;
- vanuit de 'nieuwe' top uitgedragen en vanuit de vloer geadopteerd;
- en last but not least; gebaseerd op meningen en ideeën van onder- en bovenop.

In het herinrichtingsplan worden ook voorstellen voor implementatie, fasering in de tijd en succesvariabelen omschreven.

Resultaat vervolgtraject

Resultaat van deze fase is de oplevering van een integraal herinrichtingsplan waarin de gestelde onderzoeksvragen zijn voorzien van een inhoudelijk antwoord en ingaan op het gebied van richten, inrichten en verrichten van de 'nieuwe' organisatie. Met andere woorden:

1. Hoe structureer je de organisatie (clusters) na de inrichting op hoofdlijnen zodat deze de gewenste doelstellingen van goed onderwijs faciliteert (organisatiemodel en hiërarchie)?
2. Hoe richt je de structuur vervolgens in (mensen en middelen)?
3. Hoe beheers je de nieuwe structuur (sturing en systemen)?

Het bevat voorstellen en condities om te komen tot het succesvol invoeren van de nieuwe organisatiestructuur en eventueel daarop volgende implementatie en tijdsplanning. Het herinrichtingsplan wordt vervolgens met de GMR, het DOPO en de raad van toezicht besproken.

9.2 ACTIES

Na bespreking van de koersnotitie met het de (P)GMR, het DOPO en de raad van toezicht worden de volgende stappen ondernomen met betrekking tot de beoogde herinrichting van SOOOG:

Tactisch

Het advies van de projectgroep is om op 1 januari 2014 de structuur van het clustermodel te effectueren door scholen aan de clusters te koppelen. In januari 2014 worden vervolgens de clusterdirecteuren en de schoolcoördinatoren aangesteld. Dit is van belang om zo snel mogelijk duidelijkheid te verschaffen. Daarnaast ontstaat de mogelijkheid om binnen de clusters besluiten te nemen met betrekking tot de verdere inrichting ervan.

Operationeel

- Opstellen meerjarenbegroting bij ongewijzigd beleid en bij het nieuwe clustermodel. Hierdoor worden de financiële en personele consequenties duidelijk. In ieder geval is door de projectgroep geconstateerd dat het clustermodel niet duurder mag worden dan de huidige organisatiestructuur.
- Opstellen herinrichtingsplan.
 - Voorgenomen besluit door het college van bestuur.
 - Instemming (P)GMR
 - Definitief besluit college van bestuur.
- Inrichten mobiliteitstraject, bestaande uit:
 - Nieuwe competentieprofielen/functiebeschrijvingen opstellen en waarderen.
 - Benoemingsprocedure clusterdirecteuren en schoolcoördinatoren.
 - Krimp formatie vanwege krimp van het aantal leerlingen.
 - Overleg met de vakbonden (DGO).
- Monitoren en evalueren
 - Na effectuering kan het eerste evaluatiemoment plaatsvinden. Daarna kan in 2015 een evaluatiemoment gepland worden. Dan wordt het nieuwe strategisch beleid vastgesteld.

9.3 PLANNING TOT JANUARI 2014

Actie	Verantwoordelijk	Rol	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari
Voorgenomen besluit koersnotitie	CvB	Besluit							
Koersnotitie voorleggen aan:									
	(P)GMR	CvB en (P)GMR	Instemming						
	DOPO	CvB en DOPO	Advies						
	RvT	CvB en RvT	Advies						
Definitief besluit koersnotitie	CvB	Besluit							
Inventariseren kandidaten clusterdirecteuren	CvB en directeuren								
Opstellen herinrichtingsplan	Projectgroep	Uitvoering							
	<i>Personeel</i>								
	<i>Financiën</i>								
	<i>Functie- en taakomschrijvingen</i>								
	<i>Ontwikkeling medewerkers</i>								
Voorgenomen besluit herinrichtingsplan	CvB	Besluit							
Herinrichtingsplan voorleggen aan:									
	(P)GMR	CvB en (P)GMR	Advies						
	DOPO	CvB en DOPO	Advies						
	RvT	CvB en RvT	Advies						
Definitief besluit herinrichtingsplan	CvB	Besluit							
Benoemen clusterdirecteuren	CvB	Besluit							
Benoemen schoolcoördinatoren	CvB	Besluit							

- = Start activiteit
- = Uitvoering
- = Deadline/beslismoment

10 BIJLAGEN

10.1 BIJLAGE 1: AFKORTINGEN

CvB	College van Bestuur. Het bestuur van de organisatie.
RvT	Raad van toezicht. De interne toezichthouder van de organisatie.
DOPO	Directeurenoverleg binnen SOOOG.
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.
MR	Medezeggenschapsraad.
(P)GMR	Personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.
DGO	Decentraal georganiseerd overleg. Overleg met de vakbonden over personele effecten.
WMS	Wet medezeggenschap scholen.
SBO	Speciaal basisonderwijs.
(V)SO	(Voortgezet) Speciaal onderwijs.
HRM	Human resource management.
HRD	Human resource development.
OP	Onderwijs personeel.
OOP	Onderwijs ondersteunend personeel.