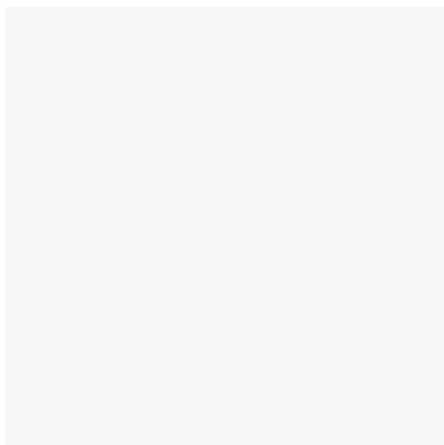
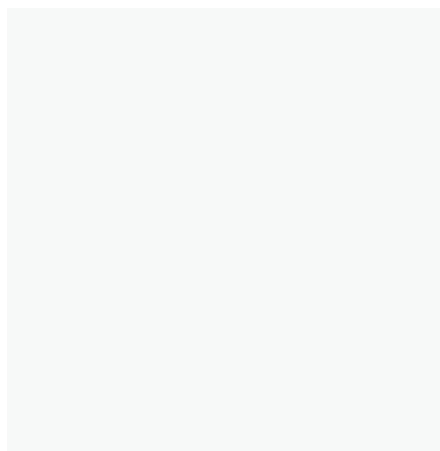


# OMGAAN MET STRATEGISCHE RISICO'S



## Inleiding

“Risicomanagement, dat is toch iets voor financiële mensen? De Onderwijsinspectie vindt dat risicomanagement belangrijk is en onze accountant zegt maakt steeds vaker dat de risico’s in kaart moeten worden gebracht.” Risicomanagement lijkt in de dagelijkse praktijk vaak een zaak van de controller. Helaas staat de praktijk van risicomanagement daardoor soms los van alles wat er in de klas gebeurt. Met deze brochure wil de PO-Raad, op basis van een pilotproject, laten zien hoe risicomanagement van waarde kan zijn door het te benaderen vanuit een onderwijskundige invalshoek.

## Het ‘prachtige risico’

In het primair onderwijs draait het om ontmoetingen tussen enkele volwassenen en veel jonge mensen. Daarbij horen zaken als lesplannen, toetsprocedures en een overkoepelend leerplan, pestprotocollen en een begroting. Maar als je een leraar en twintig of vijftientwintig kinderen bij elkaar brengt, gebeuren er ook altijd dingen waar je niet op gerekend hebt. Pedagoog Gert Biesta<sup>1</sup> beschrijft onderwijs als een ‘prachtig risico’. Het samenspel levert prachtige momenten en resultaten op, die maar ten dele voorspelbaar zijn. Al proberen we vooraf zoveel mogelijk te regelen en vast te leggen. Dat is ook de kracht van goed onderwijs: het ontstaat als het ware iedere keer weer opnieuw. Voor Biesta zijn risico’s het hart van wat hij de ‘zwakke kracht’ en het ‘prachtige risico’ van onderwijs noemt.

## Risicobeheersing

Het onderwerp van deze brochure – risicomanagement – lijkt op gespannen voet te staan met dat ‘prachtige risico’. Waarom zou je risico’s moeten managen als ze iets moois opleveren? Toch is dat nuttig omdat er omstandigheden kunnen ontstaan die juist een bedreiging vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. Onenigheid met ouders, spanningen binnen het team, tegenvallende onderwijsopbrengsten, negatieve oordelen van de Onderwijsinspectie, niet passende bekwaamheden, leerlingen die om meer dan gemiddelde onderwijsondersteuning behoeven, kwaliteitszorg die niet de vinger legt op gewenste ontwikkelingen, het ontbreken aan managementsturing en ondersteuning, onvoldoende commitment met strategische ontwikkelingen, om maar wat risico’s te noemen. Deze brochure gaat over het beheersen van die risico’s. Het beheersen van die risico’s is nodig om ‘prachtige risico’s’ volledig te kunnen laten ontstaan.

1 Biesta, G. (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg (Uitgeverij Phronese)

## Risicomanagement en kinderen laten leren

Kinderen laten leren, dat is de maatschappelijke opdracht voor het primair onderwijs. Maar in gesprekken in scholen over risicomanagement lijkt deze maatschappelijke opdracht vaak ver weg. Risicomanagement blijkt in de praktijk niet echt een integraal onderdeel van het onderwijsmanagement te zijn.

“Risicomanagement was voor mij altijd een zaak van het bestuur en meer in het bijzonder van de controller. Ik had er als schoolleider dan ook weinig mee van doen. Tot het moment dat ons als directeuren gevraagd werd om mee te denken. Met elkaar legden we het strategisch beleidsplan tegen de inhoudelijke meetlat van risicomanagement.

Het woord geld is in dat meedenkproces met het bestuur nergens gevallen. Het gesprek ging over de thema’s die voor ons als scholen in de komende jaren spelen. Wat gebeurt er in de groepen? Wat gebeurt er met leerlingen? Wat zijn daarin onze uitdagingen? Wat zal daarin lastig zijn en ons verhinderen om de goede dingen te doen? Het toverwoord daarbij is ‘ondergrenzen’: wat willen wij voorkomen als wij met kinderen werken? Dat is voor mij de kern van denken over strategische risico’s. Met de kennis en ervaringen van nu moet ik zeggen dat risicomanagement een thema moet zijn dat in het onderwijsmanagement aan bod moet komen!”

Om risicomanagement onder de aandacht te brengen heeft de PO-Raad in 2013 een tool *Risico’s in beeld* ontwikkeld voor directeuren en bestuurders. Risicomanagement is bedoeld om naar alle risico’s te kijken die de doelstellingen kunnen bedreigen, toch wordt het vaak gezien als een taak voor financiële mensen. Het wordt opgepakt door het invullen van lijstjes met mogelijke risico’s en maatregelen. Dit is nodig om zicht te krijgen op de mogelijke financiële tegenvallers die risico’s met zich meebrengen en om daarmee inzicht te krijgen in de financiële continuïteit van de school. Maar deze praktijk van risicomanagement betekent dat het wordt ervaren als een papieren exercitie, los van de doelstellingen van de school. Deze klacht is overigens niet alleen hoorbaar in het primair onderwijs, maar ook bij private en andere publieke organisaties. Dat is vreemd, want een risico wordt gedefinieerd als datgene dat het bereiken van de doelstellingen bedreigt en gaat dus zeker niet alleen over de financiële continuïteit. Het bestrijden van risico’s is nodig om leren te bevorderen en daarmee goed onderwijs te garanderen.

‘Wij zijn van mening dat het instrument voldoende steun geeft bij het inventariseren van risico’s en het kwalificeren en kwantificeren van hun betekenis. Ook helpt het instrument bij het waar nodig aanvullen van beheersingsmaatregelen en biedt het houvast bij vermogensbeleid’

(Risico’s in beeld, PO-Raad. 2013: 4)

“Het bestuur wil het aantal leerkrachten voor de klas – als ondergrens – beperken tot maximaal drie leerkrachten. Dat is mooi gesteld, maar als leerkracht zie ik dat zoiets in onze schoolpraktijk onmogelijk is. Op voorhand weten wij nu al dat deze ondergrens overschreden zal gaan worden.

In ons gesprek leidde deze vaststelling tot nadenken over de manier waarop we de kans hierop zo klein mogelijk kunnen verkleinen. Het werd niet zozeer een praktische discussie, maar veel meer een inhoudelijke discussie. Is het de moeite waard om te onderzoeken of het op termijn mogelijk is om met meerdere collega’s verantwoordelijk te zijn voor een groep leerlingen?

Een interessante gedachte om verder uit te werken in ons team! To be continued, zal ik dus maar zeggen”

“Het opstellen van ons strategisch jaarplan heeft altijd iets weg van dromen; nadenken over wat je met je organisatie wilt bereiken. Tegelijkertijd weet je als College van Bestuur dat realisatie van die dromen geen gelopen race is. Wij hebben binnen onze Finance & Control afdeling de risico’s goed in beeld gebracht en daar adequate maatregelen voor geformuleerd. Binnen de strategische beleidsontwikkeling hebben we de strategische risico’s onvoldoende in beeld gebracht. Laat staan te formuleren wat nodig is om de kans van optreden te verkleinen.

Wij hebben daarom de basisprestaties uit ons concept strategisch beleidsplan eerst aan eigen onderzoek onderworpen. We zagen risico’s op het gebied van afrekencultuur, van externe attributie, van het aangaan van werkelijke dialoog en van leiderschap. Vervolgens zijn wij daarover in gesprek gegaan met onze directeurs. Thema’s die aan de orde kwamen waren bijvoorbeeld vasthouden aan bestaande systemen, kwaliteitsverschil tussen leerkrachten en lerarentekort. Vervolgens hebben wij gesproken met leerkrachten. In die gesprekken kwamen thema’s aan de orde als de vergadercultuur, werken aan beter onderwijs en ruimte geven aan ontwikkelen.

Al pratende werd in alle gesprekken duidelijk dat vaststellen van de risico’s niet het kernpunt is, maar het nadenken over de wijze waarop kan worden omgegaan met de risico’s.”

### Strategische risico’s

In deze brochure wordt beschreven hoe risicomanagement positief kan bijdragen aan het beter laten leren van kinderen, onderbouwd met voorbeelden van de uitgevoerde pilot bij schoolbestuur Trinamiek. Een werkwijze die aanvullend kan zijn aan de wijze waarop binnen het primair onderwijs het onderwijsproces wordt aangestuurd en het financiële risicomanagement plaatsvindt.

De werkwijze is toegespitst op wat in de theorie van Kaplan en Mikes<sup>2</sup> bekend staat als ‘strategisch risico’. Deze risico’s ontstaan door een door de organisatie gekozen strategie en zijn daarmee vrijwillig aangegane risico’s. De auteurs benadrukken dat verschillende soorten risico’s ook verschillend moeten worden aangepakt. Niet alle risico’s zijn strategisch. Er zijn ook externe risico’s: Dit zijn niet beïnvloedbare, van buiten de organisatie komende risico’s. Denk hierbij bijvoorbeeld aan macro-economische, politieke, demografische omstandigheden. Daarnaast moeten schoolbesturen ook zicht hebben op de financiële positie van het schoolbestuur, om verantwoorde beslissingen te nemen, moeten er interne afspraken worden gemaakt om onjuist of onethisch handelen van medewerkers te voorkomen waarmee het schoolbestuur in de problemen komt. Dergelijke risico’s staan bekend als vermijdbare risico’s. Er is veel kennis beschikbaar over wat deze risico’s zijn en welke maatregelen getroffen kunnen worden om te zorgen dat de negatieve consequenties beperkt blijven, bijvoorbeeld door het regelmatig checken van processen en regels rondom gedrag en besluitvorming.

2 Kaplan, R. , Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review, June, 49-60.  
Zie: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

Deze brochure gaat niet over vermijdbare risico’s. Bij strategische risico’s is de voorspelbaarheid minder groot en hangen mogelijk negatieve consequenties af van hoe de school omgaat met het implementeren en bijsturen van de strategie. Hoe leerkrachten en kinderen reageren op veranderingen, valt immers veel minder goed te voorspellen. Dit betekent dat de wijze waarop door schoolbestuur en leerkrachten met onverwachte ontwikkelingen wordt omgegaan, bepalend is voor de effectiviteit van het risicomanagement.

Deze brochure richt zich ook niet op externe risico’s. Dat zijn de risico’s die van buiten komen en waarop de school niet veel meer kan doen dan reageren. Scholen in een krimpregio kunnen de krimp bijvoorbeeld niet zelfstandig beïnvloeden. De invloed van leerkrachten is daarom beperkt om eventuele negatieve aspecten te voorkomen. Goed inzicht in dergelijke ontwikkelingen en hierop tijdig en slim inspelen als schoolbestuur is van belang bij dergelijke risico’s.

Wel gaan we in op de risico's waarvan de kans dat ze zich voordoen door toedoen van medewerkers in de organisatie, kan worden beperkt. Het gaat om belangrijke strategische doelen die het bestuur kiest. Het realiseren van die doelen kan in de knel komen door gedrag van mensen in en om de school. Ouders of leerlingen kunnen dingen van de school willen die haaks staan op de gekozen aanpak. Leraren kunnen in de klas dingen doen die niet sporen met de uitgangspunten van de school. Ook bestuurders zijn niet altijd consequent als het gaat om het maken van beleid dat past bij de uitgangspunten van de scholen of het bestuur.

"Pedagogische tact is één van de kernthema's in het strategisch koersplan van ons bestuur. Het was bijzonder om met elkaar als collega's te spreken over hoe we samen met de kinderen een sfeer van respectvolle omgang kunnen creëren. Het ging over de dagelijkse praktijk in onze eigen school. Zelfs zo concreet dat het ging over het lopen en werken in de gangen van de school. Wat werkte goed en wat werkt juist niet, gelet op de doelstelling van onze school? Wat moeten wij als leerkrachten doen om de gesignaleerde ondergrenzen te voorkomen? Met elkaar praten over ondergrenzen werkt wel heel verdiepend."

## Pilot en stappenplan

Om risicomanagement meer te verbinden met het onderwijsproces heeft medio 2017 een pilot plaatsgevonden bij schoolbestuur Trinamiek, een bestuur van meer dan twintig scholen. De scholen hebben elk hun eigen herkenbare profiel op basis van een al dan niet levensbeschouwelijke identiteit. Er hebben drie workshops – elk van circa drie uur – plaatsgevonden. Een workshop met het bestuur, een bijeenkomst met enkele directieleden en tenslotte nog een workshop waarbij leerkrachten aanwezig waren. De bevindingen werden teruggekoppeld richting de deelnemers van de workshop en vormden het uitgangspunt voor de volgende workshop. De drie workshops hebben binnen drie weken plaatsgevonden.

In de volgende paragrafen zullen de verschillende stappen van hoe schoolbesturen risicomanagement verder kunnen verankeren, worden toegelicht. Bij de bespreking van de stappen worden relevante voorbeelden uit de pilot aangehaald.

## Koersplan pilotorganisatie: inspirerend onderwijs en respectvolle omgang

1. Vaststellen van heldere doelstellingen van de organisatie.
2. Bepaling ondergrenzen die van 'kinderen laten leren' in gevaar brengen.
3. Bepaling wat nodig is om niet door ondergrenzen te zakken.
4. Bepaling overbodige regels, patronen en gewoonten.
5. In gesprek gaan en blijven.

Na bespreking van de verschillende stappen zal worden ingegaan op de belangrijkste consequenties van de risicomanagementaanpak voor scholen in het primair onderwijs.

### Stap 1

#### Vaststellen van heldere doelstellingen van de organisatie

Bij de strategische risico's draait het met name om de veranderingen of aanscherpingen in de koers van de organisatie.

Bij het pilotbestuur was er net een nieuw koersplan geschreven waar de kernthema's 'inspirerend onderwijs en respectvolle omgang' centraal stonden.

"Als College van Bestuur hebben wij in het Koersplan het strategisch beleid voor onze organisatie geformuleerd met als titel 'Samen voor Boeiend Onderwijs'. De drie kernthema's daarin waren 'boeiend onderwijs', 'pedagogische tact' en 'samen'. Deze thema's zijn uitgewerkt en vervolgens uitgewerkt in doelstellingen. Een aantal directeuren en leerkrachten zijn uitgenodigd om met ons na te denken over de risico's en daarbij de ondergrenzen te benoemen. Boeiend in deze gesprekken was dat doorna te denken over wat we niet wilden, dit een verdieping gaf aan wat wij nu precies met elkaar willen bereiken in onze organisatie."

Wat dit betekende voor het schoolbestuur was verder uitgewerkt in een gedetailleerde visie, een inschatting van de huidige stand van zaken en acties om invulling aan de gewijzigde koers te geven. Tevens waren er indicatoren bepaald om te meten in hoeverre er voortgang was geboekt in het realiseren van de nieuwe koers.

Om risico's goed te laten aansluiten bij het primaire proces is het van belang dat wat uw organisatie écht belangrijk vindt als het over 'kinderen laten leren' gaat en hoe uw organisatie dit wil bereiken, helder beschreven staat. Dit vormt het startpunt om risicomanagement beter te integreren in het onderwijsproces.

## Stap 2

### Bepalen ondergrenzen die 'kinderen laten leren' in gevaar brengen

In methodieken over risicomanagement begint het begrip 'risicobereidheid' steeds belangrijker te worden. De mate waarin een organisatie bereid is risico's te nemen, kan worden vertaald naar welke ondergrenzen voor een organisatie zo belangrijk zijn dat zij niet geschonden mogen worden.

Waar in beleidsplannen veelal de dromen van wat wel te bereiken centraal staan, draait het bij risicobereidheid om dat wat juist moet worden voorkomen. Door dit scherp vast te stellen, word je om te beginnen gedwongen concreet te worden over de dromen. Dat bleek op zichzelf al een nuttige stap te zijn in de pilot. Betekent bijvoorbeeld een respectvolle omgang met kinderen dat je echt *nooit* een kind op de gang zet?

Vervolgens helpt een scherpe ondergrens ook bij de afweging of het de moeite waard is voor een organisatie om maatregelen voor specifieke risico's te treffen. Een voordeel van goed risicomanagement kan zijn dat er hiermee juist minder maatregelen worden getroffen. Je timmert niet alles dicht maar beperkt je tot die dingen die écht niet mogen gebeuren als je je eigen uitgangspunten serieus neemt. Dit betekent dat er goed zicht moet zijn over wat het minimumniveau van leren van de kinderen is. Bij de pilotorganisatie werd het thema: wanneer is er echt sprake van onderwijs dat niet inspirerend is voor de kinderen?

"Relevant voor mijzelf vond ik de vraag: Wat is jouw taak als schooldirecteur als het gaat om het versterken van 'risk appetite' – het bewust worden van wat ongewenst is en daarmee een risico inhoudt? Natuurlijk gaat het dan over het kunnen signaleren en in kaart brengen van effecten van de strategische keuzes voor de eigen school naast het sturen op – en het voorkomen dat afspraken en grenzen worden overschreden.

Maar ten diepste gaat het over de vraag welke ondergrenzen ik als directeur zelf hanteer voor 'boeiend onderwijs' in mijn school en wat ik zelf doe om te voorkomen dat leerkrachten door ondergrenzen zullen gaan en hoe ik de voortgang monitor."

Natuurlijk hangt de invulling van de ondergrens af van de koers die wordt ingezet door de school. De invulling van inspirerend onderwijs voor deze organisatie betekent dat leerkrachten geen standaardverhaal kunnen houden. Als ondergrens werd bijvoorbeeld hierbij genoemd 'het niet verder willen ontwikkelen als leerkracht'. Bij respectvol omgaan met kinderen werd gesuggereerd om ten minste af te spreken dat er nooit meer kinderen op de gang gezet worden.

### Niet verder willen ontwikkelen als leerkracht is een risico. Maar als iemand met z'n gezondheid worstelt, mag zij of hij dan even afzien van nascholing? En hoe lang dan?

In de pilot leidde dit tot boeiende, maar ook lastige discussies over wat nu de ondergrenzen zijn voor kwaliteit van het onderwijs. Ondergrenzen gaan dan over het niet accepteren van stilstand van de leerontwikkeling van kinderen op verschillende niveaus. Een dergelijke ondergrens is van belang bij mogelijke effecten van passend onderwijs. Het strak hanteren van de ondergrens kan betekenen dat in een uitdagende groep de school zich verplicht om extra maatregelen te treffen om dit voor ieder kind te garanderen. Maar hoe ver ga je daarin? Regel je bijvoorbeeld dat de meest ervaren leraren in een complexe groep staan? Kan dat betekenen dat heel ervaren leraren (tijdelijk) in een andere school gaan werken omdat er daar meer complexe groepen zijn?

Een concretisering van respectvolle omgang met leerlingen was dat alle leerlingen echt goed op het netvlies moeten staan bij de leraar. Dat uitgangspunt leidde tot de discussie dat er niet te veel verschillende leraren op één groep zouden moeten staan, maximaal drie was de gedachte van de bestuurders. Maar dat leverde veel discussie op met directeuren en leerkrachten: hoe moet dat dan bij andere onderwijsconcepten? Een terecht argument van een leerkracht. Het gesprek leidde tot de achterliggende ondergrens dat het kind in zicht moet blijven. Bij een grotere groepsgrootte met specialistische leerkrachten zal er een weg gevonden moeten worden om ook de kinderen in beeld te houden.

### Ondergrens thema's:

#### Saai onderwijs

#### Leerresultaten

#### Onvoldoende leerkrachten

#### Niet uitdagende leeromgeving

#### Buitensluiten van leerlingen

#### Privatiseren van klas/school

#### Oncollegiaal gedrag

#### Onveilige leeromgeving

#### Passend onderwijs (grenzen aan diversiteit)

#### Onprofessioneel leiderschap

Bij de pilotorganisatie leidde deze stap tot tien verschillende soorten ondergrenzen. Deze ondergrenzen werden vervolgens nog verder gespecificeerd en in de drie workshops ging men daarover in discussie met elkaar. Dit leidde tot nog geen 1,5 A4 aan tekst met concrete ondergrenzen van wat de school niet acceptabel vindt in het kader van inspirerend onderwijs en respectvolle omgang. Zo werden bijvoorbeeld om het privatiseren van de klas tegen te gaan, daarbij gaat het om leraren die geen collega's toelaten in hun klas, ondergrenzen afgesproken: minimaal één keer per jaar woont een collega-leerkracht de les bij, ook komt de directeur één keer per jaar in de klas kijken. Veel meer voorbeelden werden genoemd van bestaande vormen van periodieke evaluaties waarbij zowel het belang van de ondergrenzen als het vieren van successen werden besproken.

De discussies over de ondergrenzen hebben ertoe geleid dat de consequenties van de aangepaste koers verder werden geconcretiseerd. Ook ontstond er een gezamenlijk beeld over wat uiteindelijk niet acceptabel voor dit schoolbestuur is.

Discussie over wat volgens de (sub)doelstellingen niet acceptabel is op de diverse niveaus in de scholengemeenschap leidt tot een aangescherpt beeld van de nieuwe koers en een handzame lijst van ondergrenzen die echt van belang zijn voor uw scholengemeenschap.

### Stap 3

#### Bepaling welke sturing nodig is om niet door ondergrenzen te zakken

Om te zorgen dat de koers van een organisatie niet alleen op papier bestaat, moeten er acties uit afgeleid worden. Het stellen van duidelijke ondergrenzen helpt bij het kiezen van prioriteiten en voorkomt dat nieuwe goedbedoelde acties ten koste gaan van de maatschappelijke opgave. Het signaleren van het doorbreken van de ondergrens moet niet leiden tot het ombuigen van de visie en de plannen maar tot het aanpassen van de praktijk, zodanig dat de droom ook realiteit gaat worden. Het zijn dus geen problemen die moeten worden opgelost, maar kansen die mogelijk worden gemist en ten koste van de leerlingen gaan.

#### Sturing betekent dat het effect op de leerling centraal moet staan en niet het comfort van de leerkracht!

“Met mijn collega's speelt de discussie over de rol van persoonlijke stellingname als het gaat om schoolontwikkeling. De vraag is steeds: doen wij de goede dingen? Daar verschillen de meningen binnen ons team over. Dat leidt tot veel vertraging en gebeurt er weinig. Twee van mijn collega's zetten nu sterk in op het verder doorontwikkelen van de school op basis van geformuleerde doelstellingen. Bij wijze van experiment, om toch stappen te zetten. Zij voelen zich daar niet altijd in gesteund door een aantal collega's. Welke risico's zien wij in deze situatie? Wat gaan we daar vervolgens mee doen? Hoe pakken we deze situatie aan? Welke maatregelen zijn gewenst? Een goed gesprek zal binnen ons team tot duidelijkheid leiden.”

Bij het stellen van de ondergrenzen staat het leren van de leerling centraal en niet het comfort van de leraar. Als het voor de kwaliteit van onderwijs nodig is, kiest de pilotorganisatie ervoor om leerlingen over te plaatsen. Ook wordt in het personeelsbeleid opgenomen dat er niet te veel leraren voor één klas staan en er voldoende ruimte voor overdracht is bij invalskrachten en duo-leerkrachten.

“De ondergrens van het kind in beeld houden – beperkt aantal leerkrachten voor een groep, het bewaken van een goede sfeer en zelfredzaamheid – betekent aandacht voor wie wanneer voor de groep staat en borgen van een goede overdracht. Dit betekent dat de relatie en onderling vertrouwen tussen duo-leerkrachten van belang is. Aandacht, ondersteuning en instructie voor invalskrachten en behoefte van de groep (bijvoorbeeld in de eerste en laatste periode van groepsvorming) kan leiden tot het inzetten van andere leerkrachten op een groep dan een invalskracht.”

“Een relevante vraag: Wat is er nodig om niet door de afgesproken ondergrenzen te zakken? Het met elkaar spreken over het belang van ondergrenzen is een eerste stap in de goede richting. De tweede stap is het onderschrijven van de ondergrenzen om commitment te bewerkstelligen. Beide leggen de basis om op terug te vallen wanneer een ondergrens in zicht komt en een signaleringsgesprek gewenst is. Daarnaast is het zaak om de ondergrenzen levend te houden en deze collegiaal te benoemen en daarmee opnieuw onder de aandacht te brengen. Maar voorwaarde is dat er sprake is van een cultuur waarin alle professionals elkaar aanspreken op gedrag vanuit een professionele hiërarchie. Het gaat bij risicomanagement niet om afrekenen, maar om het versterken van een lerende cultuur. Hier ligt echter nog wel een uitdaging. Bij directeuren, maar ook bij leerkrachten onderling.”

## Aanspreekcultuur en consequenties bij onderschrijven ondergrens

### Collegiale beoordeling

### Periodieke evaluatiemomenten

## Gerichte aandacht directies voor belang ondergrenzen

In de scholen moet een *risicocultuur* groeien waarin het bepalen en naleven van ondergrenzen vanzelfsprekend is. Dat kan op verschillende manieren gebeuren, bleek uit de workshops. Een sfeer waarin het mogelijk is elkaar aan te spreken is van belang. Dat vergt openhartigheid en veiligheid en daar kun je op sturen. Elkaar aanmoedigen om niet in de buurt van de ondergrenzen te blijven hangen is nodig. Omdat het ondergrenzen zijn, moeten er ook consequenties worden getrokken als het aanspreken niet leidt tot het zekerstellen van de grenzen.

#### **Stap 4**

#### **Bepaling overbodige regels, patronen en gewoonten**

Zorgen voor helderheid is belangrijk. Bepalen wat de écht belangrijke ondergrenzen zijn, helpt het aantal regels te beperken. Dat geldt ook voor het doorbreken van patronen en gewoonten die niet (meer) bijdragen aan het handhaven van de ondergrenzen. Veel praktijksituaties leiden tot een vraag naar een gezamenlijke aanpak en leiden tot een toename aan regels. Niet alleen tot regels van bestuurders en directie, maar ook tot regels die door leerkrachten worden uitgevaardigd. Als voorbeeld werd aangehaald de twintig regels die bestonden voor buitenspelen. Zo mocht er in de pilotorganisatie geen verstoppertje worden gespeeld in de fietsenstalling. Dergelijke regels kunnen juist negatief inspelen op het verzorgen van inspirerend onderwijs. Het nadrukkelijker afwegen of het achterliggende risico een bedreiging voor de ondergrens vormt, is dan belangrijk. De veiligheid in de fietsenstalling kan waarschijnlijk ook op een andere wijze worden geborgd.

## Beperken van het invullen van de onderwijspraktijk met regels en instructies

"In het spreken over risico's en ondergrenzen bedachten wij op een bepaald moment dat het gesprek steeds over ongewenstheden en problemen ging. Terwijl juist de kracht van ons werken in de successen schuilt. Met elkaar spreken over risico's of ondergrenzen is ook spreken over wat wij willen realiseren. Eén van de collega's noemde daarbij een voorbeeld uit haar school. Zij organiseert regelmatig periodieke rondes in haar school waarbij leerkrachten aan het begin van een vergadering een kwartier een bezoek brengen in het klaslokaal van een collega. Om deze collega vervolgens een aantal tips en tops te geven.

Met elkaar spreken over hoe ondergrenzen bewaakt worden helpt om de bewaking ervan vanzelfsprekend te maken. Aandacht, aanspreken op mogelijke schendingen en het niet accepteren van het zakken door de ondergrenzen, is hierbij zeer belangrijk.

Wat gegeven de doelstellingen niet acceptabel is op de diverse niveaus binnen het bestuur, leidt tot een aangescherpt beeld van de nieuwe koers en een handzame lijst van ondergrenzen die echt niet mogen worden gepasseerd.

Ook zullen binnen uw school de ondergrenzen worden gebruikt om regels, richtlijnen en procedures te beoordelen op nut en noodzaak. Als ze niet bijdragen aan handhaven van de ondergrenzen moet worden overwogen of zij geschrapt kunnen worden. Overigens moet natuurlijk gekeken worden of dat niet in strijd is met wettelijke voorschriften e.d.

Hantering van de ondergrenzen kunt u gebruiken om te heroverwegen welke beslissingen op de verschillende niveaus binnen het bestuur genomen worden. Dit kan besluitvormingsprocessen versnellen en meer autonomie opleveren voor de leraren.

Het hanteren van ondergrenzen bij de uitgezette acties in de beleidsplannen en nieuwe initiatieven kan leiden tot het stellen van andere prioriteiten.

## Stap 5

### In gesprek gaan en blijven

“In ons team houden wij periodiek scrum meetings. Centraal daarin staan de vragen: Wat heb je gedaan sinds de vorige meeting? Wat ben je van plan te doen voor de volgende meeting? Is er iets dat je in de weg staat? Daarin worden niet alleen de successen genoemd, maar komen de ondergrenzen heel concreet op een vanzelfsprekende manier aan de orde.”

Risicomanagement is geen eenmalige activiteit. In de workshops hebben slechts een beperkt aantal medewerkers bijgedragen aan het bepalen van de ondergrenzen en wijze van sturing. Dit betekent dat de ondergrenzen opgenomen moeten worden in het koersplan. Daar hoort goede besluitvorming en communicatie bij. De organisatie moet open blijven staan voor wijziging van de koers als de omgeving hierom vraagt. Ook moet het schoolbestuur dan kijken of er andere ondergrenzen bepaald moeten worden.

Dat gesprek voeren en veranderingen doorvoeren, vergt nogal wat, zo bleek ook in de pilot. Hoe leiden de gesprekken tot gedragen beslissingen zonder er eindeloos over te vergaderen?

Binnen de pilotorganisatie was het uitgangspunt dat beslissingen op basis van gelijkwaardigheid moesten worden genomen. Ongeacht de positie in de organisatie kon iedereen een voorstel blokkeren. Doel hiervan was om een zo breed mogelijk draagvlak te krijgen. Uit de workshop van de leerkrachten kwam dat zij hier eigenlijk niet op zaten te wachten. Deze werkwijze kostte veel tijd en stond soms ook vernieuwing in de weg. Een ‘wild idee’ kan meestal in eerste instantie niet op brede steun rekenen. Waarom moet iedereen meespreken als bij een klas van een andere leerkracht wordt uitprobeerde? De discussie over ondergrenzen moet daarom ook gaan over wie over welk onderwerp het laatste woord heeft. Op welke niveaus worden grenzen gesteld en wanneer gebeurt dit wel of niet op basis van volledige overeenstemming? Waar zit de ruimte voor leraren om in de klas toch een eigen lijn te volgen en welke besluiten moeten meer centraal worden afgestemd?

### Besluitvorming, prioriteren en focus bij onderwijsvernieuwing

“Terugkijkend op onze gesprekken over risicobeheersing stellen wij vast dat het concept Koersplan door ook te spreken over ondergrenzen aan verdieping heeft gewonnen. De ondergrenzen zullen worden gebruikt om tot herformulering van het Koersplan te komen. Niet de plannen wijzigen, maar nuancering en afgrenzing vormen aan vullende onderdelen.

Er zullen nog wel procedurele stappen gezet worden. Allereerst zal het concept Koersplan, inclusief de ondergrenzen breed in het directeurenoverleg besproken worden. Vervolgens zullen scholen zelf nog uitwerking geven aan het Koersplan: welke ondergrenzen hanteren zij op de doelstellingen voor boeiend onderwijs? Wat doen scholen zelf om te voorkomen dat zij door de ondergrenzen zullen gaan? En wat heeft de school daarvoor nodig?”

### **Betekenis van risicomanagement voor scholen in het primair onderwijs**

De beschreven vorm van risicomanagement is aanvullend op het bestaande, vaak financieel ingestoken risicomanagement. Inzicht in de financiële consequenties van risico's is nodig om de financiële kaders vast te stellen waarbinnen inhoudelijke keuzes over het onderwijsbeleid worden genomen. Bij de vertaling van de beleidskeuzes naar de onderwijspraktijk en het verfijnen hiervan, speelt de beschreven werkwijze van risicomanagement een belangrijke rol. De confrontatie van de onderwijskundige ‘dromen’ met dat wat ‘echt niet mag voorkomen’ kan een krachtige manier zijn bij het vertalen van het beleid naar de praktijk van het lesgeven door leerkrachten.

“De uitdaging voor onze organisatie is het bevorderen van Risk Appetite waar het gaat om strategisch beleid. Bewust worden van wat wij met elkaar willen, wat daarin bedreigend is en wat wij willen voorkomen. Dit alles op bestuursniveau, op schoolniveau en op het niveau van de individuele professional.

Wij verbinden daartoe integraal het denken rond risicomanagement en het formuleren van ondergrenzen aan onze strategische beleidscyclus. In de fase van het plannen functioneert het onderzoek naar mogelijke strategische risico's ('wat is niet acceptabel?'). In de fase van het uitvoeren is het een structureel onderdeel van de voortgangsgesprekken ('waar speelden mogelijke risico's en hoe is daar mee om gegaan?'). En in de checkfase is evaluatie van risico's aan de orde ('welke ondergrenzen vragen nadere aandacht?').

Voor ons is risicobeheersing een waardevolle aanvulling van ons cyclisch systeem voor kwaliteitszorg.”



Terug naar het 'prachtige risico' van Gert Biesta. Om mooie risico's te kunnen lopen, moet je met elkaar de lelijke risico's onder ogen willen zien en durven aanpakken. Er zijn slechte risico's die heel erg voor de hand liggen, bijvoorbeeld veiligheid en gezondheid. Maar er zijn ook risico's die voortvloeien uit de keuzes die een school zelf maakt. "Bij ons op school kan het niet gebeuren dat.....". Alleen al het feit dat je dit kunt benoemen met elkaar, vermindert de kans dat je er toch in terecht komt. Dat heeft twee kanten. Ten eerste door de risico's bij de naam te noemen, worden ze concreet en dus herkenbaar. Ten tweede door de risico's *samen* bij de naam te noemen, slaag je erin om er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor te nemen. Er is niets zo frustrerend in een organisatie dan wanneer de ene leerkracht wél probeert een grens te handhaven en een collega dingen toch oogluikend toelaat.

"De strategische risico's die wij in beeld hebben zijn onvermijdelijk verbonden aan onze strategie en de manier waarop wij daar uitvoering aan geven. Deze risico's zijn de keerzijde van wat wij echt met elkaar willen bereiken. Prachtige risico's dus. Wij realiseren ons tegelijk ook dat wij de kans van optreden moeten verkleinen. Dat vraagt om een voortdurende dialoog op alle niveaus. Een prachtige uitdaging."

Door samen het gesprek te voeren over wat in de school echt niet zou mogen, ontstaat er solidariteit. Zo wordt voorkomen dat slechte risico's het beladen onderwerp worden van een eenzame afweging. Als je samen voorkomt dat er cruciale dingen misgaan, dan pas kun je ook samen genieten van dat veel grotere aantal momenten waarin de risico's prachtig zijn.

## Colofon

De tekst van deze brochure werd geschreven door Arco van de Ven (hoogleraar Bestuurlijke informatievoorziening TIAS/Tilburg University) en Marc Vermeulen (hoogleraar Onderwijs sociologie TIAS/Tilburg University). De pilot werd uitgevoerd bij schoolbestuur Trinamiek. We danken de schoolbestuurders, directie en leraren voor de openhartige gesprekken die we voerden. De pilot en het schrijfproces werden ondersteund door een klankbordgroep bestaande uit Ludo Wilbrink, Reinier Goedhart en Marcel Verbart.

### Voor meer informatie:

PO-Raad

T 030 – 31 00 933

[info@poraad.nl](mailto:info@poraad.nl)

[www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)