



Maximale kansen creëren voor onze leerlingen van nu; door een effectieve bedrijfsvoering

Eén van de grotere besturen in Nederland is BOOR. Stichting BOOR verzorgt het openbaar (speciaal) basisonderwijs, voortgezet onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs in Rotterdam en omstreken. In totaal zijn er 82 scholen, met ruim 3.500 medewerkers en ongeveer 30.000 leerlingen. BOOR is de afkorting van Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam. Het is de ambitie van BOOR om maximale kansen te creëren voor haar leerlingen van nu, zodat zij volwassen wereldburgers worden die bijdragen aan onze samenleving en die weten hoe zij hun talenten daarvoor kunnen benutten. Stichting BOOR staat als één van de grootste besturen in het onderwijs voor de uitdaging om haar bedrijfsvoering de komende jaren te optimaliseren. Het is tijd voor een interview met Didier Dohmen over de concrete uitdagingen waar hij voor staat.

door Herman de Wild



Verkort CV Didier Dohmen

Ik ben een enthousiaste, visionaire onderwijsbestuurder met gedegen financiële opleidingen, vooral op het terrein van registercontrolling en financiering en ik beschik over actuele kennis op het vlak van de sturing en beheersing van bedrijfsprocessen.

Mede als gevolg van mijn dagelijks werk als lid college van bestuur van stichting BOOR heb ik een passie voor bedrijfsvoering van onderwijsorganisaties ontwikkeld. Ik beschik daarnaast over een goed analytisch vermogen als gevolg van mijn jarenlange onderzoekservaring.

In mijn huidige functie ben ik volledig eindverantwoordelijk voor stichting BOOR, een onderneming die onderwijs biedt aan scholieren in het basis en voortgezet onderwijs.

Wat is uw verantwoordelijkheid bij BOOR?

Als lid college van bestuur ben ik belast met de dagelijkse bedrijfsvoering en operationele gang van zaken van stichting BOOR. Samen met het algemeen bestuur wordt sturing gegeven aan de organisatie. De precieze taakverdeling is geregeld in de statuten van de stichting die door de gemeenteraad zijn vastgesteld. De gemeenteraad van Rotterdam heeft de toezichthoudende verantwoordelijkheid voor stichting BOOR. Mede als gevolg van mijn dagelijks werk als lid college van bestuur van stichting BOOR heb ik een passie voor bedrijfsvoering van onderwijsorganisaties ontwikkeld.

Kunt u kort wat zeggen over de visie, kernwaarden motto etc van BOOR?

Jazeker, wij willen maximale kansen creëren voor kinderen en jongeren in Rotterdam en omgeving. Wij dragen zorg voor onderwijs dat bijdraagt aan de talentontwikkeling van iedere leerling met als motto; 'Het Best denkbare Openbare Onderwijs in Rotterdam'. Dat doen we vanuit een vijftal kernwaarden (zie ook kader pagina 20).

- > Maximale talentontplooiing
- > Actieve pluriformiteit
- > Nieuwsgierigheid, betrokken en toekomstgericht
- > Naleving van kinderrechten
- > Sterke binding met de samenleving

Dat klinkt goed, maar 'onderstrepen' alle scholen van BOOR dit?

Nee, dat is zeker nog niet altijd zo. Een aantal scholen 'hebben' nog niet zoveel met BOOR. Natuurlijk wordt er (ook dan) prima samengewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van het implementeren en samenstellen van sturingsinformatie en het meten van tevredenheid. Maar werken, bijvoorbeeld, vanuit alle genoemde kernwaarden, is dan nog een gemeenschappelijke uitdaging. Kijk, wat we willen is duidelijk, van zwakke scholen naar basisarrangement, van goede scholen naar excellent niveau en het best denkbare onderwijs, overal in Rotterdam. Die kanteling kan er alléén maar komen als we gezamenlijk werken vanuit dezelfde kernwaarden, visie en missie. Dat is de basis. Daarvoor moeten we met elkaar in gesprek en écht tijd reserveren om van elkaar te begrijpen en te snappen dat we hetzelfde willen; namelijk een kanteling in Rotterdam naar het beste

>>

“De identiteit van het onderwijs is gebaseerd op de Universele verklaring van de rechten van de mens en vooral het Verdrag betreffende de rechten van het kind. We maken ons sterk voor maximale talentontwikkeling van elke leerling die aan onze zorg wordt toevertrouwd, ongeacht godsdienst of levensovertuiging, seksuele voorkeur, etniciteit, politieke overtuiging of welk ander onderscheid dan ook.”





>> onderwijs van Nederland. We moeten dus investeren in onderwijsvernieuwing, maar ook leren vanuit die rolvernieuwing. En begrijp me goed; investeren vooral in mensen, het zijn de mensen, de leraren en schoolleiders die het verschil maken. De gebouwen, middelen, ICT etc. moeten daarbij ondersteunen en faciliteren. Niet andersom.

Maar om te investeren (in mensen) is geld nodig. Heeft BOOR daar geld voor? De financiële positie is de afgelopen jaren beter geworden. Maar ik ben nog niet tevreden. Toen ik in 2013 bij BOOR binnenkwam stond de organisatie er financieel slecht voor. Het ontbrak aan een lange-termijnvisie op financieel vlak, beleid en governance en het had niet veel gescheeld of een faillissement was aan de orde. De maatregelen die we hebben getroffen hebben er voor gezorgd dat we nu weer in control zijn. Het één heeft ook met het ander te maken. 'Top onderwijs' werkt als een magneet. Op leerlingen, op ouders, op de omgeving maar

ook op docenten. Als die, ik noem het wel eens 'marketingmachine', draait, versterkt dat ook weer onze financiële positie, waardoor je weer extra kunt investeren. Het klinkt wellicht wat abstract, maar we hebben het in een meerjarig perspectief gezet. Noem het een meerjarig investeringsbeleid. Daar gaan we voor. Daarbij werken we overigens vanuit het 'bottum-up' systeem, waarbij gewerkt wordt vanuit de scholen en niet 'top down'.

Begrijp ik daaruit dat bedrijfsvoering van de scholen is en niet van 'centraal' BOOR?

Ja, dat begrijpt u goed. De bedrijfsvoering is van en voor scholen. We sturen op schoolniveau, niet vanuit het grote BOOR en centraal. Dat maakt bedrijfsvoering begrijpelijk en voelt voor een school dichtbij en bijna persoonlijk. Iedere schooldirecteur maakt zelf een begroting, maakt zelf een planning en kijkt zelf naar de demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied. Natuurlijk hebben we een kaderbrief en natuurlijk is onze gezamenlijke strate-

De identiteit en de kernwaarden van BOOR

De identiteit van het onderwijs is gebaseerd op de Universele verklaring van de rechten van de mens en vooral het Verdrag betreffende de rechten van het kind. We maken ons sterk voor maximale talentontwikkeling van elke leerling die aan onze zorg wordt toevertrouwd, ongeacht godsdienst of levensovertuiging, seksuele voorkeur, etniciteit, politieke overtuiging of welk ander onderscheid dan ook. Wij voeden onze leerlingen op tot een open opstelling ten opzichte van anderen en realiseren een klimaat waarin kinderen elkaar leren kennen, begrijpen en waarderen op basis van respect en vertrouwen.

BOOR kent de volgende vijf kernwaarden:

Maximale talentontplooiing

Leerlingen worden aangespoord het maximale uit zichzelf te halen. De basis hiervoor wordt gelegd door effectief taal-, lees- en rekenonderwijs en onderwijs in sociale vaardigheden.

Actieve pluriformiteit

Het openbaar onderwijs is toegankelijk voor iedereen. De identiteit en de kernwaarden van BOOR stellen grenzen aan het gedrag van de leerling en diens ouders. Kenmerkend voor het openbaar onderwijs is bijvoorbeeld het respect en de betrokkenheid ten opzichte van verschillende levensbeschouwingen en overige verschillen tussen mensen. Alle medewerkers van BOOR onderschrijven dit.

Nieuwsgierig, betrokken en toekomstgericht

Leerlingen van BOOR worden opgeleid tot nieuwsgierige en betrokken mensen die zijn gericht op de toekomst. Deze nieuwsgierigheid en betrokkenheid strekt zich uit naar medeleerlingen maar ook naar de stad, het land, de wereld waarin zij leven en de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden.

Naleving van kinderrechten

De kinderrechten afkomstig uit het Verdrag voor de Rechten van het Kind, de Nederlandse grondwet en de Verklaring van de Rechten van de Mens zijn verankerd in de doelstellingen van BOOR. De scholen zijn erop gericht leerlingen hiervan bewust te maken.

Sterke binding met de samenleving

Het openbaar onderwijs wil zich verbinden met de maatschappelijke omgeving waarin zij zich bevindt. Onze scholen zijn sterk gericht op hun omgeving, de wijk en de stad, en gedragen zich daarin als maatschappelijk ondernemer.

gie het uitgangspunt. Maar niets is in beton gegoten. Alles is, mits met steekhoudende argumenten, bespreekbaar. Het schoolplan is uitgangspunt en niet andersom.

Komt u veel op scholen, spreekt u met leerlingen en ouders? Ja, ik kan en wil niet werken vanuit een 'ivoren toren'. Ik heb alle 82 scholen bezocht. Daar heb ik de tijd voor genomen. Heb veel leerlingen, leraren, ouders en schooldirecteuren gesproken in hun eigen omgeving. Dat blijf ik ook doen. Ik wil blijven begrijpen wat er in de klas allemaal speelt. Ik wil natuurlijk de successen voelen, zien en ervaren, maar ook de tegenvallers. Wat gaat er mis, wat zijn de uitglijders die we als samenleving maken en hoe worden onze leraren, onze leerlingen hiermee geconfronteerd. Die problemen moeten we (blijvend) benoemen en (daar waar mogelijk) oplossen. Als we dat niet doen dan blijft 'het best mogelijke onderwijs' een holle kreet.

Kunt u exact aangeven waar voor BOOR de uitdagingen liggen op het gebied van bedrijfsvoering? Ja, allereerst delen we 'best practices' onvoldoende. Dat kan veel beter. Met zoveel scholen is er namelijk altijd wel een goed voorbeeld te vinden. Daar moeten we van leren en kopiëren. We moeten er van af elkaar als concurrenten te zien. Iedere school heeft de vrijheid om zichzelf te positioneren en te profileren in het eigen verzorgingsgebied. Door een duidelijk profiel kan het verzorgingsgebied ook groter worden. Daar mogen directeuren best eens aan rekenen. Noem het wat mij betreft ook een 'business case'.

Daarnaast moet de hele planning en control cyclus strakker worden ingericht. Daarbij blijven overigens de scholen uitgangspunt in de planningscyclus, maar het ondersteunen van scholen en het 'vierogen'-principe willen we verder professionaliseren en vormgeven. Niet vanuit de visie dat we steeds meer moeten gaan controleren maar meer dat we onze organisatie gaan 'attenderen' op mogelijke risico's die ondernemende scholen op zich nemen. Dat betekent ook dat we ons inkoopkader gaan professionaliseren en dat we onze Europese Aanbestedingen laten coördineren door een professionele partij. We gaan ook meer met scenario's werken. Wat betekent het bijvoorbeeld als we harder groeien of meer krimpen als BOOR totaal of als school? Wat betekent dit bij onaangepast beleid en wat moeten we voor maatregelen nemen als een bepaald scenario werkelijkheid lijkt te gaan worden?

Verder is het van belang om heldere keuzes maken welke werkzaamheden we wel of niet gaan uitbesteden. In mijn visie kunnen we beter uitbesteden dan inbesteden. Wellicht tegen de huidige onderwijstrend in. Maar het is van belang om te observeren waar de huidige onderwijstrend vandaan komt.



Vaak wordt de behoefte aan inbesteden geboren vanuit onvrede over de huidige leverancier. Dat is in mijn beleving niet de juiste drijfveer. Beter is het dan om op zoek te gaan naar de juiste leverancier. Ook komt het nogal eens voor dat leidinggevenden denken 'als ik het zelf doe, gaat het beter'. Dat is nog maar zeer de vraag. Doe waar je goed in bent, of schoenmaker hou je bij je leest. En dat is voor leidinggevenden in het onderwijs niet per definitie de bedrijfsvoering. Zaken die het primaire onderwijsproces ondersteunen, maar die niet tot de kerntaak van het onderwijs horen. Het is overigens wel prima om bij uitbesteden de regie strak in handen te houden en leveranciers regelmatig te laten rapporteren op de afgesproken Service Level Agreements.

Waar ziet u voor administratiekantoren de uitdaging op het gebied van bedrijfsvoering?

Administratiekantoren beschikken over een ongelofelijke hoeveelheid kennis. In data, expertise en bedrijfskundige vaardigheden. De uitwisseling van die kennis kan de katalysator zijn voor kennisontwikkeling in de sector en zou, mijns inziens, de core business van een administratiekantoor kunnen worden. Dat kan in allerlei vormen. Een community van schoolbestuurders die met facilitering door een administratiekantoor kennis uitwisselt, zou de bedrijfsvoering in het onderwijs zeer ten goede kunnen komen. Een stap verder zou zijn de kennis vanuit andere sectoren inbrengen. De Dyade Academy is denk ik al een goed voorbeeld. Ik heb begrepen dat het beste uit de sector (onderwijs), wetenschap (universiteiten) en het bedrijfsleven in de leergangen samenkomen. Op dat soort initiatieven kan een administratiekantoor verder bouwen. Zij beschikken, naast het netwerk, immers ook over de data om ontwikkelingen of trends te kunnen onderbouwen of onderzoeken. ●