



WILLEM BAUMFALK



MARIA VAN HATTUM



TIJMEN SMIT

GOED BESTUUR

Tekst: Simone de Bruijn • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Besturen anno 2025

Koers houden op goed onderwijs

Verantwoording, toenemende polarisatie en arbeidsmarkttekorten: het zijn onderwerpen waar elke bestuurder anno 2025 direct of indirect mee te maken heeft. Een gesprek met bestuurders Tijmen Smit, Maria van Hattum en Willem Baumfalk leert dat zij te midden van dit alles focussen op de kern: goed onderwijs voor leerlingen verzorgen.

Een beeld schetsen van een gemiddelde dag van een bestuurder? “Dat is een onmogelijke vraag in het voortgezet onderwijs”, aldus Maria van Hattum. “Natuurlijk zijn er zaken die regelmatig terugkomen, zoals overleggen met directeuren en rectoren, de begrotingscyclus en inspectiebezoeken. Maar verder gaat het om wat er speelt op het moment, zoals visitaties of de sollicitatieprocedure voor een directeur.”

Willem Baumfalk durft zich er wel aan te wagen. “Voor mij bestaat een doorsneeddag uit het schakelen tussen strategische, tactische en operationele werkzaamheden. Ik werk bijvoorbeeld eerst aan de subsidieaanvraag van de onderwijsregio. Daarna zit ik het overleg voor met directeuren en rectoren, waar we onderwerpen behandelen als financiën, leermiddelen en het Normenkader IBP. Vervolgens heb ik een bilateraal overleg op een school. Daar maak ik tijd voor een praatje met de receptionist. De leraar aardrijkskunde die ik tegenkom, vertelt me dat hij moet verhuizen naar een ander lokaal; voor mij een signaal dat wordt uitgevoerd wat op een hoger niveau is besloten over efficiënter omgaan met ruimtes. Zo rijgen allerlei overleggen zich aan elkaar.”

Tijmen Smit herkent dit en geeft aan dat hij vaak indirect met onderwijs bezig is. “Je ziet dat scholen en schoolorganisaties zowel wettelijk als qua ambities veel moeten. Daarnaast zijn het complexe organisaties met secties, teams en thema’s die boven locaties hangen, zoals HR en begeleiding van starters. Soms is het onduidelijk waar de zeggenschap en doorzettingsmacht zijn belegd. Een groot deel van mijn dagelijkse werkzaamheden is het organiseren van het democratische proces binnen de organisatie. Daarnaast ben ik veel in overleg met partijen in de regio, zoals de gemeente.”

REGIO

De drie bestuurders onderstrepen allen het belang van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun werkzaamheden. Smit vertelt over zijn gesprekken met de gemeente. “Dan gaat het om: hoe verhouden we ons als school tot de gemeenschap direct buiten de school? Maar we bespreken ook welke voorzieningen we van de gemeente krijgen de komende jaren. En er zijn verschillende overleggen die thema’s op regionaal niveau aankaarten: hoe organiseren we passend onderwijs, hoe pakken we het lerarentekort aan en is er voldoende techniekonderwijs?”

Van Hattum vertelt dat ze regelmatig om tafel zit met vertegenwoordigers uit de regio, zoals ondernemers. “De Achterhoek is een echte mkb-regio. De druk om jonge mensen te laten kiezen voor het vmbo en een technisch profiel is groot. Als bestuurder vind ik dat een lastig gesprek. Wij zijn er niet om jongeren voor techniek te

‘Organisaties hebben de neiging zichzelf in stand te houden, maar dat is geen doel op zich’



‘Het moment waarop het proces niet goed loopt, is het moment waarop ik instap’

laten kiezen, we zijn er om hen te laten ontdekken waar hun talenten liggen. Ik roep weleens: we hebben ook filosofen en kunstenaars nodig!”

Baumfalk vertelt over de onderwijsregio Hollands Noorden, die het tekort aan leraren op de arbeidsmarkt wil aanpakken. “We hebben met twintig schoolbesturen elke zes weken overleg, dat doen we al meer dan vijftien jaar. Toch vind ik dat we te vaak met de rug naar elkaar toe staan. Het probleem is dat veel schoolbesturen tussen servet en tafellaken zitten. Ze zijn groot genoeg om bijvoorbeeld een eigen academie op te starten, maar te klein om die vervolgens te continueren. Dat soort dingen moeten we meer gezamenlijk organiseren, maar dan moet je wel een stuk bestuurlijke autonomie inleveren. Vaak zie je dat organisaties de neiging hebben zichzelf in stand te houden. Maar dat is geen doel op zich. Het doel is: goed onderwijs verzorgen voor leerlingen.”

BESTURINGSFILOSOFIE

De bestuurders werken allen vanuit een eigen besturingsfilosofie. Baumfalk: “Die rolde logisch uit het koersplan van ons bestuur, SVOK. Die filosofie is recent op papier gezet. Ik vond dat belangrijk; daarin ben ik directief geweest. De filosofie heeft vijf ankerpunten. Eén: we organiseren vanuit klein binnen groot. Twee: vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf. Drie: alleen ga je sneller, samen kom je verder. Vier: als je het niet voor de leerling doet, kun je het beter laten. Vijf: nieuwsgierigheid naar kennis en kunnen is de basis van het weten en handelen. Het eerste punt heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat de scholen meestal aan zet zijn: een leerling die naar het Dalí College gaat, hoeft niet te weten wat SVOK is. Het vierde punt gaat over de focus op het primaire proces. In mijn vorige baan was een docent druk met het voorzitten van een Europees netwerk, daarmee moeten we stoppen.”

Ook Smit heeft zijn visie aan het papier toevertrouwd. “Ik houd een aantal algemene waarheden aan. De eerste is: weet wat je moet weten en werk daaraan. Als je iets niet weet, zorg dan dat je jezelf toerust zodat je het wel te weten komt. Het tweede punt is: zorg dat je feedback kunt geven, ontvangen en daarop reflecteren. En durf als bestuurder voorop te gaan in kwetsbaarheid. Het laatste punt is: voorkom dat we elkaar negatief verrassen. Als je iets niet doet, geef dan aan dat het niet lukt en draag zelf proactief knelpunten aan.”

Bij Achterhoek VO is de kern van de besturingsfilosofie ruimte geven aan scholen. Van Hattum: “We doen dat aan de hand van de kernwaarden: vertrouwen, veerkracht en solidariteit. Scholen hebben maximaal zeggenschap en krijgen vrijwel het totale budget. Er is slechts een kleine afdracht naar het bestuursbureau. Maar we horen wel bij elkaar en we overleggen over wat we samen kunnen oppakken om zaken beter te maken. Ik vind dat een mooie

manier van werken, want het geeft een doorleefd gevoel van eigenaarschap.”

Zij geeft een voorbeeld: “Vaak is het goedkoper om beheer centraal te organiseren. Maar omdat onze scholen in de hele Achterhoek staan, zijn lokale contacten van de school ook belangrijk. Het kan dus voor een school een goede keuze zijn om beheer in het eigen netwerk te organiseren. Het draait om de vraag: wat is beter? Natuurlijk zijn er dingen die evident zijn en waarover geen discussie is, zoals de financiële cyclus. Maar het bestuur besluit niet veel: we faciliteren het gesprek dat tot besluiten moet leiden.”

Smit herkent dit: “Ik bewaak het proces en houd in de gaten dat iedereen wordt gehoord. Ik moet kunnen waarnemen dat er een goede afweging is gemaakt. Het moment waarop het proces niet goed loopt, is het moment waarop ik instap.”

BEELDVORMING

De bestuurders zijn amper bezig met negatieve beeldvorming van besturen in de landelijke media en politiek. Van Hattum: “Voor mij is dat een planeet die ver weg staat van de realiteit. Ik focus me op mijn werk en ik heb dagelijks gesprekken over de inhoud, namelijk: goed onderwijs voor leerlingen. Dat is mijn werkelijkheid.”

Ook Smit maakt zich er niet druk om. “Het feit dat ik aan het onderwijs bijdraag, geeft mij voldoening. We hebben als samenleving dit construct gekozen. Ik ken veel collega’s die met heel veel drive in dit vak zitten, daar haal ik energie uit. Mensen hebben het recht om kritisch te zijn op bestuurders, maar ik heb daar geen last van. Tenzij er inhoudelijke kritiek is. In ideeën over hoe ik iets beter kan doen, ben ik geïnteresseerd. Ik streef naar maximaal toegevoegde waarde.”

Baumfalk ziet dat bestuurders de laatste jaren niet populairder zijn geworden. “De autonomie van bestuurders en de manier waarop zij verantwoording afleggen, staan ter

Maria van Hattum: Voorzitter college van bestuur Achterhoek VO (12 scholen, circa 12.000 leerlingen). Was hiervoor onder andere lid college van bestuur Meridiaan College, (con)rector en docent.

‘Twijfel is het respect dat je betuigt aan complexiteit’



Willem Baumfalk: Voorzitter college van bestuur Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK, 8 scholen, circa 6.100 leerlingen). Was hiervoor onder andere decaan Hogeschool van Amsterdam, trainings- en organisatieadviseur.

‘Een dag bestaat voor mij uit het continu schakelen tussen strategische, tactische en operationele werkzaamheden’



discussie. Nu zijn er ook voorbeelden geweest van bestuurders die hun professionele verantwoordelijkheid enigszins uit het oog verloren, dus ik snap waar het vandaan komt.”

Volgens Van Hattum is besturen een kwestie van rekening houden met de politieke wind. “Complexiteit is van alle tijden en die verandert nou eenmaal periodiek van kleur. De ene keer is er meer sturing en dan weer minder vanuit Den Haag. Maar dat verandert de rol van bestuurder niet, want je hebt je daartoe te verhouden. Onze rol is om het verschil te maken tussen de hijgerigheid van het moment en de rust van de blik vooruit.”

ZICHTBAARHEID

Daarbij is zichtbaarheid geen doel, maar een middel. Smit: “Het is geen vereiste dat iedereen weet wie ik ben. Ik wil niet voor de voeten van de directeuren lopen. Ik vind het leuk om samen te werken en ik wil benaderbaar zijn. Dat mensen tegen me in durven te gaan en dat het niet stilvalt als ik ergens binnenkom. Ik ben ook onderwerp van grappen, dus volgens mij zit dat wel goed.”

Baumfalk is het hiermee eens. “Een bestuur staat nou eenmaal wat verder weg van de werkvloer. Het gaat om wat je doet, je boodschap en de gesprekken die je voert, niet om je ego. Ik hoef bij de eindejaarsfeesten van scholen niet op het podium te staan; ik doe het graag, daar niet van, maar daar gaat het niet om.”

‘Als bestuur faciliteren we het gesprek dat tot besluiten moet leiden’

Van Hattum wil ook liever dat anderen zichtbaar zijn. “Wij hebben 28 gebouwen en we proberen de raad van toezicht elke keer op een andere school te laten vergaderen. Dat doen we vooral omdat we zelf een goed beeld willen hebben van de scholen, zichtbaarheid is dan mooi meegenomen. Als je het doet om anderen te laten zeggen ‘ik ken die bestuurder’, dat is kansloos.”

ACCREDITATIE

De drie bestuurders vinden het goed dat de geactualiseerde Governancecode Funderend Onderwijs er is, met daarin een accreditatieplicht voor bestuurders. Van Hattum: “Het is wijs om te kijken naar je eigen handelen. Ik snap de zuurheid die soms rondom accreditatie hangt. Er zijn maar weinig beroepsgroepen die zich op deze manier persoonlijk verantwoorden. Maar je kunt ook denken vanuit zelfvertrouwen. Bestuurders hebben een enorme verantwoordelijkheid, dan vind ik het niet gek dat je laat zien dat je de lat hoog legt.”

Voor Smit geldt hetzelfde. “Reflectie staat hoog op mijn agenda. Accreditatie is een middel daarvoor, dus dat is prima. Ik kijk naar de code door de vraag te stellen: staat er iets in waardoor ik iets moet doen wat ik normaal niet had gedaan? Dat is niet zo, de code ligt in het verlengde van wat we als bestuurders doen. Ik ben vooral kritisch wanneer we iets moeten doen wat niet bij het primaire proces van het onderwijs past, en dat is hier niet het geval.”

Baumfalk vult aan dat de inhoud van de code *common sense* is. “Sommige onderdelen zijn vertaald naar een lidmaatschapseis van de VO-raad; dat zou niet nodig moeten zijn, maar is in het licht van sommige praktijken begrijpelijk. Daarnaast is het een maatschappelijk fenomeen dat er meer wantrouwen bestaat richting bestuurders. Daarom is het voor de transparantie goed dat de code er is.”

Baumfalk heeft recent de integriteitscode van zijn organisatie aangescherpt en met de raad van toezicht besproken. “Er mag geen enkele belangenverstrengeling zijn. Voor mij was dat al helder en daar vragen we op voorhand naar bij nieuwe leden. Toch is het goed om dat te blijven benoemen.”

Volgens Van Hattum is het vooral belangrijk dat je realiseert of je integer bent. “Maar ook of je je bewust bent van het feit dat een ander kan denken dat jij niet integer bent. Soms hoor je mensen zeggen: ‘ik kan dat prima scheiden’, maar daar gaat het niet om. Het gaat erom welk beeld je neerzet. Dat moet zuiver zijn.”



GOVERNANCECODE FUNDEREND ONDERWIJS

Sinds juni 2025 is de Governancecode Funderend Onderwijs van kracht. De code is gebaseerd op vijf kernprincipes: verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid. Op basis hiervan zijn normen geformuleerd, die richting geven aan goed bestuur en toezicht. De code bevat drie nieuwe lidmaatschapseisen voor de VO-raad, waaronder een accreditatieplicht voor bestuurders. Dit houdt in dat bestuurders werken aan hun eigen professionalisering door één keer in de vijf jaar deel te nemen aan accreditatie. Een andere nieuwe lidmaatschapseis betreft aangescherpte integriteitsnormen wat betreft belangen bij onderwijsadviesbureaus.

VERANDERENDE MAATSCHAPPIJ

Binnen hun scholen is de veranderende maatschappij voelbaar, zeggen ze: denk aan toenemende polarisatie en de invloed van sociale media. Van Hattum: “Je ziet dat de buitenwereld meer naar binnenkomt, bijvoorbeeld in de vorm van sociale media. Tegelijkertijd: pesten is van alle tijden. Dat verandert het werk van een bestuurder niet.” “De invloed van sociale media konden we ons een aantal jaar geleden niet voorstellen”, zegt ook Baumfalk, die recent te maken had met onrust in Beverwijk. “Er waren bendes actief die grof geweld niet schuwden en dat op sociale media toonden. Daarnaast werden er berichten op sociale media verspreid die een dreiging richting de scholen

Tijmen Smit: Bestuurder in het college van bestuur van het Kalsbeek College (2 scholen, circa 2.800 leerlingen). Was hiervoor onder andere lid college van bestuur van de Gooise School Federatie, en wethouder in de gemeente Laren.

‘Durf als bestuurder voorop te gaan in kwetsbaarheid’



leken. Hierdoor liepen de fysieke en de online wereld dwars door elkaar heen. Dat leidde tot grote onrust bij ouders en leerlingen, waardoor scholen moesten sluiten. Als bestuurder heb ik daar heel direct mee te maken, maar ik zit niet met leerlingen in de klas. In situaties als deze is de kwaliteit van het samenspel tussen het bestuur en de scholen en iedereen die bij ons werkt, belangrijk.” Naar het oordeel van Smit scherpen de huidige ontwikkelingen in de maatschappij de rol van het onderwijs aan. “We hebben een rol als tussenruimte waar leerlingen leren op weg naar volwassenheid. Oefenen met een mening hebben, reacties krijgen, je mening bijstellen, accepteren dat anderen iets anders vinden. De functies socialisatie en persoonsvorming worden belangrijker.”

PERSOONLIJK BESTUREN

Alle drie de bestuurders herkennen dat ze hun eigen persoon meenemen in het werk. Baumfalk: “Bij de collegiale bestuurlijke visitatie moest ik collega’s bevragen op mijn

functioneren. Dat vond ik lastig, want het gaat niet om mij. Ik vervul maar een rol, en als ik vertrek, neemt iemand anders die rol in. Maar door die visitatie leerde ik dat degene die het systeem inregelt, moet laten zien dat iets kan. En daar zit een persoonlijke kleur op. Onze bestuursfilosofie staat bijvoorbeeld echt voor wie ik ben.”* Dat laatste geldt ook voor Smit. “Ik geloof dat een professionele cultuur bestaat uit durven toegeven dat iets niet lukt en daar met elkaar over praten. Dat vind ik als privé-persoon belangrijk, en dat werkt ook in organisaties het beste. Daarin probeer ik voorop te lopen. Daarnaast kan ik persoonlijk niet tegen onrecht, maar dat is iets wat ik professioneel gezien opzij probeer te zetten. Ieder heeft kwaliteiten en valkuilen. Je moet kijken of en hoe je die meeneemt in je werk.”

Van Hattum sluit af door het belang van twijfel te benadrukken. “In de interne nieuwsbrief schreef ik laatst dat twijfel geen uiting van onkunde is. Twijfel is het respect dat je betuigt aan complexiteit. Je hebt tijd nodig om verschillende kanten van een kwestie te ontwaren. Dat is iets waar ik als persoon in geloof en wat ik uitdraag in mijn rol als bestuurder.”

* De insteek van collegiale bestuurlijke visitatie (CBV) is veranderd. CBV gaat inmiddels minder over de persoon en het functioneren van de bestuurder, en meer over de bestuurlijke gemeenschap.



Advertentie



(036) 548 94 05
info@kanjertraining.nl
www.kanjertraining.nl

Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

- **Preventief en curatief**
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgsysteem**
Positief beoordeeld door COTAN en Inspectie van het Onderwijs
- **Verbeterd welbevinden in de klas**
Zie erkenning database NJi

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en staat voor het welbevinden van alle kinderen op school.



WIE BIJ WIL BLIJVEN MOET VOOROP LOPEN



Hét nascholingsplatform voor het voortgezet onderwijs van nu



- Ruim 230 cursussen voor het voortgezet onderwijs
- Eigenaarschap over je persoonlijke ontwikkeling
- Onbeperkt toegang tot praktische en actuele kennis

Scan de QR-code of vraag een demo aan op e-wise.nl/vomagazine

e-WISE

Good To Know