



## **Managementcontracten; Gaat u voor beheersing of creativiteit en ontwikkeling Deel II**

**Dit is het tweede en laatste artikel over Mandaatcontracten in het kader van Integraal Resultaatverantwoordelijk Management (IRvM). In het septembernummer las u over de visie en uitgangspunten waarop deze mandaatcontracten zijn gebaseerd en het fundamentele verschil tussen prestatiecontracten en mandaatcontracten. In dit tweede deel gaat het over de manier waarop u een mandaatcontract kunt inrichten; over de vorm, de procedure en het proces.**

Herkent u zich in deze uitspraak van de voorzitter van de centrale directie van een brede scholengemeenschap?

*“ Twee jaar geleden wilden we gaan werken met managementcontracten waarbij we de vestigingsdirecteuren de nodige professionele ruimte wilden bieden. We spraken heldere resultaten en criteria af. Dat werkte niet naar verwachting uit: teveel van bovenaf opgelegd, de vestigingsdirecteuren voelden zich beknot. We vroegen vervolgens de vestigingsdirecteuren om zelf te formuleren welke resultaten ze het volgende schooljaar wilden bereiken. Ook dit had niet het gewenste resultaat. Het voornaamste kritiekpunt: teveel vrijheid-blijheid, te weinig echte sturing. Beide vormen bleken bovendien onvoldoende ondersteuning te bieden voor de door ons gewenste ‘lerende organisatie’ ”.*

Mandaatcontracten binnen IRvM blijken wel een goed handvat te bieden om het leren van de organisatie te ondersteunen. U leest achtereenvolgens over het model waarop het mandaatcontract is gebaseerd, de manier waarop het model kan worden ingevuld en hoe procedure en proces hand in hand gaan bij de implementatie. Mandaatcontracten binnen IRvM zijn bruikbaar van algemene directie tot kernteams, maar voor de leesbaarheid gebruik ik hier alleen de relatie tussen algemeen directeur (AD) en vestigingsdirecteuren (m/v!)

### **Het model**

Het oorspronkelijke model is van John Carver (Policy Governance) en regelt de relatie tussen bestuur en AD. Op basis van zijn gedachtegoed ontwikkelde ik voor de managementlijn ‘Mandaatcontracten binnen IRvM’ .

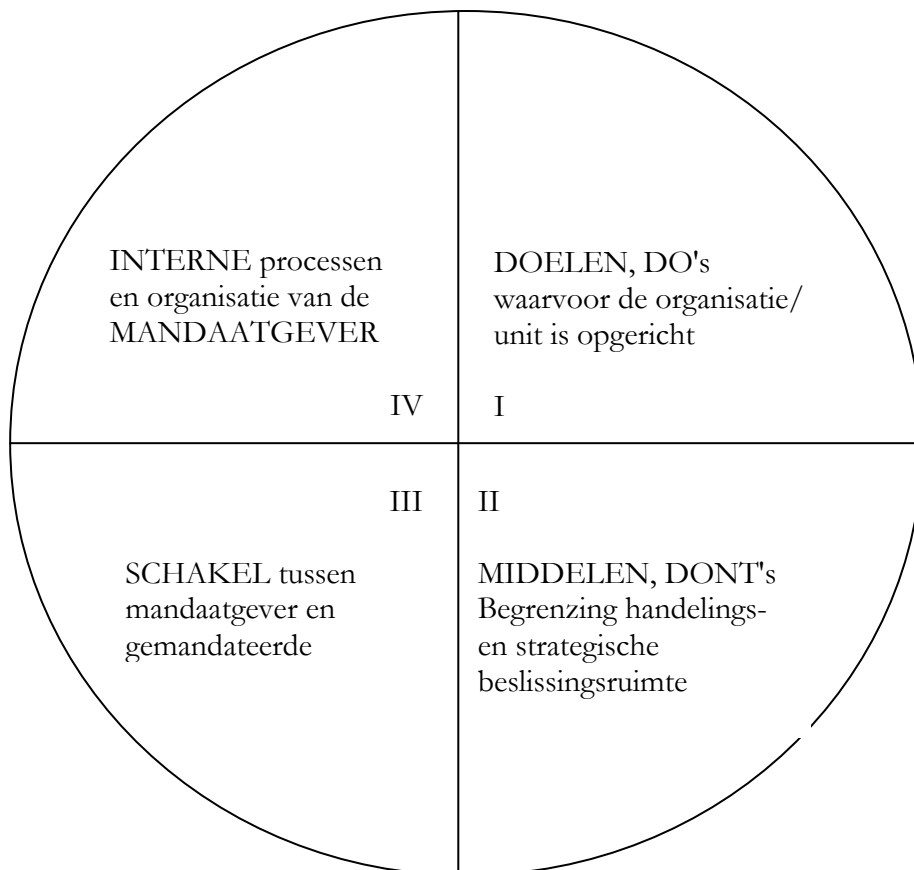
De belangrijkste uitgangspunten voor deze mandaatcontracten zijn:

- De AD en de vestigingsdirecteur stellen van te voren vast wat de wederzijdse verwachtingen zijn van het handelen van de vestigingsdirecteur
- De vestigingsdirecteur rapporteert achteraf over de bereikte doelen en toont aan dat hij binnen de vrije handelings- en beslissingsruimte is gebleven
- De AD controleert dit dus achteraf
- De wijze van rapporteren en communiceren is van te voren vastgesteld
- De AD beschrijft waarop de vestigingsdirecteur hem kan aanspreken wat betreft interne organisatie en leiderschapstijl



- Als de vestigingsdirecteur de doelen gehaald heeft en daarbij binnen de gestelde grenzen is gebleven, dan is de beoordeling 'goed'.

Het model in vier kwadranten:



- |     |  |
|-----|--|
| I   | Dit moeten we bereiken, dit zijn de centrale doelen, onze FOCUS, hiervoor zijn we opgericht                                |
| II  | Dit mag daartoe niet, dit zijn de grenzen van ons handelen en de strategische aanpak, de rest is geoorloofd; ons SPEELVELD |
| III | Zo lopen onze INTERNE COMMUNICATIELIJNEN, zo leggen we verantwoording af, monitoring.                                      |
| IV  | De manier waarop de MANDAATGEVER zich georganiseerd heeft, wat we van hem mogen verwachten.                                |



### **Kwadrant I, de centrale doelen, de do's**

In kwadrant I gaat het om het vinden van het antwoord op de vragen:

- Wie is onze doelgroep
- Wat realiseren wij voor deze doelgroep en met welk verschil
- Tegen welke prijs en prioriteit doen we dat?

Met het antwoord op deze vragen beschrijft u waartoe de (unit binnen de) school bestaat - het bestaansrecht – in termen van de centrale doelen die de vestigingsdirecteur moet bereiken.

Deze doelgroepbeschrijving gaat verder dan: 'de wettelijk toelaatbare leerlingen in de leeftijd van-tot'. Gaat het om álle potentiële leerlingen of gaat u breder? Stelt u bijvoorbeeld prioriteiten aan kenmerken of wijst u sommige af? Verwacht u iets van de doelgroep?

Een voorbeeld van een protestants-christelijke school: ..... van wie de ouders of zichzelf de protestants-christelijke signatuur onderschrijven'. Dat geeft een lastige beperking voor de vestigingsdirecteur. Je moet het waarmaken en hoe principieel ben je als de aanmeldingen teruglopen? Het leverde een principiële dialoog op. Ook het gesprek over 'het te maken verschil' verrast nogal eens. Lang niet iedereen blijkt hetzelfde beeld te hebben bij wat zo vanzelfsprekend leek. Het – nieuwe – kernteam gymnasium van een VWO-afdeling bijvoorbeeld, kwam achter nooit vermoede verschillen bij de concretisering van de uitspraak: 'Wij bieden klassieke scholing die meer is dan twee extra vakken'.

Als doelgroep, product en verschil geformuleerd zijn, bepaalt u tenslotte tegen welke prijs en prioriteit u dit alles wilt realiseren. Krijgt de vestigingsdirecteur een lumpsum of een beperkt budget met geoordeelde gelden? Is aanboren van andere geldstromen een mogelijkheid? Welke van de doelgroepen of verschillen hebben welke prioriteit? Is dit alles reëel, gezien de centrale doelstellingen?

### **Kwadrant II, de middelen, de dont's**

Na formulering van kwadrant I weet de vestigingsdirecteur wat hij, namens de AD moet bereiken. Hij kan gaan bedenken hóe hij dat wil doen, maar zal behoefte hebben aan kaders. De AD, op zijn beurt, moet zich afvragen of hij kan leven met alle middelen die de vestigingsdirecteur inzet. Accepteert hij elk soort gedrag en alle denkbare strategische beslissingen? Hij blijft hiervoor immers verantwoordelijk! Kwadrant IIa beschrijft daarom de begrenzing van de handelingsruimte van de vestigingsdirecteur en kwadrant IIb die van de strategische beslissingsruimte.

In IIa gaat het om brede uitspraken over begrenzingen aan het gedrag, zoals: 'De vestigingsdirecteur zal niet tegen de wet- en regelgeving, niet onethisch etc. handelen', maar ook om meer specifieke: 'De vestigingsdirecteur neemt geen besluiten die van invloed zijn op andere vestigingen, dan na overleg'. De vaststelling van de tekst van IIa, komt tot stand met behulp van een set in de praktijk getoetste uitspraken en casuïstiek. Het team vormt een mening over vragen als: Waar liggen onze ethische grenzen? Is gedrag X onvoorzichtig of juist ondernemend?

De begrenzing aan de strategische beslissingsruimte komt in IIb aan de orde. De AD houdt daarbij de samenhang met het totale beleid in de gaten; de vestigingsdirecteur op zijn beurt, kijkt of zijn professionaliteit voldoende ruimte krijgt.



Het is handig om de beleidsterreinen uit het strategisch beleidsplan van de school te volgen. Bij elk beleidsterrein start u met een formulering als: 'Op het gebied van het X-beleid is de vestigingsdirecteur vrij om namens de AD te handelen, maar hij zal daartoe niet:.....; of:.....met inachtneming van de volgende normen:.... Een voorbeeld: 'de vestigingsdirecteur zal het onderwijs niet anders inrichten dan met gebruikmaking van periode- of modulair onderwijs'. Deze negatieve formuleringen ondersteunen uitermate het begrip 'vrije ruimte'. Alles wat niet genoemd is, is immers geoorloofd!

### **Kwadrant III, schakel, managementrapportages en communicatie**

Over alles wat in de kwadranten I en II staat zal de vestigingsdirecteur verantwoording willen afleggen. De AD wil achteraf controleren. De wijze waarop dit gebeurt, komt in kwadrant III. Een simpele tabel is hierbij handig. In kolom I komt elke te evalueren uitspraak, aangeduid met het corresponderende hoofdstuk- en artikelnummer uit het contract. Vervolgens de wijze van monitoring, de frequentie en data-afspraken.

<b>Uitspraak</b>	<b>Wijze van monitoring/criteria</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Datum e.k. afspraak</b>
1.1	Eigen verslag	1/jaar	April 20..
.....			
2.2.1	Minimaal 6 op schaal oudertevredenheidsonderzoek	1/jaar	April 20..

Het team vraagt zich bij elke uitspraak af hoe specifiek de rapportage moet zijn. Stellen we criteria en indicatoren of is het juist wenselijk dat de vestigingsdirecteur het gerealiseerde in eigen bewoordingen en argumenten aantoonst? Over welke kengetallen willen we beschikken en hoe vaak? Om deze frequentie van rapportage vast te stellen, start u met de meest ruime periode: is jaarlijks voldoende? Zo nee: elk half jaar; kwartaal, maandelijks?

Als de vestigingsdirecteur heeft aangetoond dat hij de centrale doelen gehaald heeft en daarbij binnen de begrenzing van zijn vrije ruimte is gebleven, is daarmee de beoordeling 'goed'. U kunt nu op basis van de verkregen informatie de volgende ontwikkelingsstap en een nieuw contract vaststellen.

U kunt echter de waarde van managementrapportages aanmerkelijk vergroten door in III ook vragen op te nemen die het ontwikkelingsproces van de organisatie diepgaander kunnen ondersteunen. Het is zeer de moeite waard uitspraken op te nemen als: "de vestigingsdirecteur beschrijft één of meer belangrijke dilemma's waar hij voor heeft gestaan en geeft aan hoe en op basis van welke overwegingen hij daarmee is omgegaan". Idem over belangrijke beslissingen en de argumenten die daarbij een rol speelden (in kwadrant IV kan de mandaatgever beloven dit ook te doen). Ook kunt u vragen de belangrijkste trends te signaleren. Het team zorgt er zo voor dat reflectie een rol speelt in het individuele leiderschap en dat het team uitwisselt over de uitkomsten. Zo'n jaarlijkse teamreflectie geeft een enorme winst: het inspireert de deelnemers, het levert informatie over de waarden en de concretisering ervan, het verdiept en operationaliseert uitspraken over visie, het houdt de focus op ontwikkeling én het professionaliseert het management meer en



meer in het bewust afzien van discussie en overtuigen en het gebruiken van debat- en dialoogvormen. Fundamenteel dus, voor een lerende organisatie. Vanzelfsprekend telt deze monitoring niet mee voor de beoordeling van de vestigingsdirecteur.

#### **Kwadrant IV, interne processen en organisatie mandaatgever**

Het wederzijdse karakter van het mandaatcontract binnen IRvM komt expliciet tot uiting in kwadrant IV. De AD legt daarin vast hoe de directie intern is georganiseerd, wat zijn leiderschapstijl is en waarop hij is aan te spreken.

Bij een meerhoofdige directie is het bijvoorbeeld belangrijk om te stellen: 'alles wat door één van de directeuren gezegd wordt, mag door de vestigingsdirecteur worden opgevat als uit één mond gesproken'. Nog een belangrijke: 'de AD zal niet toestaan dat medewerkers van de vestigingsdirecteur haasje over spelen. Met andere woorden: 'We doen niet aan klagen buiten de vestigingsdirecteur om'.

Kwadrant IV regelt ook organisatorische zaken als wie voor welke portefeuille aanspreekbaar is, welke informatie wanneer voor de vestigingsdirecteur beschikbaar komt en hoe de geldstromen lopen.

#### **Implementatie**

Implementeren van mandaatcontracten binnen IRvM is meer dan het één voor één invullen van de kwadranten. Het is vooral een proces. Elk levert vanuit zijn autonome positie zijn bijdrage. Verdieping en reflectie horen erbij. Veelgehoorde opmerkingen: 'wat heerlijk om de tijd te nemen voor deze verdieping, om helderheid te scheppen, om mijn creativiteit doelgericht in te kunnen zetten'. Een belangrijke meeropbrengst is vaak het grotere begrip voor cultuurverschillen of juist het kunnen ingrijpen daarop.

Het proces start met een workshop die tot doel heeft dat alle betrokkenen het model begrijpen en de mensvisie onderschrijven waarop het model is gebaseerd (zie deel I). Daarna volgt de keuze met welk kwadrant te beginnen: Wat sluit het beste aan bij de situatie van de school?

U kiest bijvoorbeeld voor een start met IIa als beelden en verwachtingen over leiderschap, cultuur, verantwoordelijkheidsgebieden, teveel blijken te verschillen. De school daarentegen die het invoeren van mandaatcontracten wil combineren met het ontwikkelen van een nieuw beleidsplan start met de invulling van kwadrant I en gebruikt de nieuwe strategische doelen als input voor kwadrant IIb. Waar ook begonnen wordt, bij elk kwadrant wordt stilgestaan bij de onderlinge relatie van de kwadranten, de specifieke situatie van de organisatie, de unit, de betrokkenen.

Het totale contract integreert de missie, visie, centrale doelen, structuur, strategie en cultuur van de organisatie. De initiële invulling en de (jaarlijkse) evaluatie vraagt dus om een integrale kijk op de organisatie. Daarvoor is reflectie - en dus rust - nodig. Sommige teams beginnen daarom met een tweedaagse, anderen met enkele hele dagen. Gemiddeld vraagt het hele proces om te komen tot een eerste mandaatcontract een investering van zes tot acht dagdelen gezamenlijk werken, verspreid over enkele maanden. Het resultaat: een integraal mandaatcontract waar mandaatgever en gemandateerde zich eigenaar van voelen, dat concrete managementinformatie oplevert en de creativiteit en flexibiliteit in de organisatie houdt.

Artikel, geplaatst in VO Magazine november 2004



Margreeth van der Kooij is sinds 1989 zelfstandig adviseur/trainer te Dwingeloo. Zij maakt deel uit van het netwerk Inte@graal. Meer informatie vindt u op [www.vanderkooijconsult.nl](http://www.vanderkooijconsult.nl)