



Vensters voor Verantwoording

Plan van Aanpak
inrichtingsfase en realisatiefase

VENSTERS VOOR VERANTWOORDING
VO-project

1	VOORWOORD	3
1.1	Context en aanleiding	3
1.2	Leeswijzer	3
2	VENSTERS VOOR VERANTWOORDING	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Visie Vensters voor Verantwoording	5
2.3	Resultaten	5
2.4	Het Plan van Aanpak inrichtingsfase en realisatiefase	6
2.5	Projectplanning	8
2.6	Ontwikkelingen t.a.v. het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs & Informatievoorziening	9
3	PLAN VAN AANPAK	10
3.1	Relaties met derden	10
3.2	Centrale en decentrale indicatoren	12
3.3	Informatievoorziening	14
3.4	Begeleiding en (project)communicatie	16
3.5	Pilots	17
3.6	Communicatie	20
3.7	Kwaliteitsbewaking	22
3.8	Risicobeheersing	22
4	FINANCIËN	25
4.1	Fasering en looptijd project	25
4.2	Toelichting begroting	29
5	PROJECTORGANISATIE	32
5.1	Projectsturing	32
5.2	Overleg- en rapportagestructuur	35

1 VOORWOORD

1.1 Context en aanleiding

Het voortgezet onderwijs (VO) is een van de belangrijkste sectoren in de Nederlandse samenleving. Met 1 miljoen leerlingen en 120.000 personeelsleden, hun directe familie en andere belanghebbenden kun je zeggen dat een op de vijf Nederlanders direct belang heeft bij wat er in deze sector gebeurt.

Dat er veel gebeurt kunnen we elke dag op het Journaal zien en in de krant lezen. VO-scholen zijn volop in het nieuws: positief en negatief. Iedereen voelt zich betrokken bij het voortgezet onderwijs en heeft er 'op eigen wijze' verstand van. Er wordt naar het VO gekeken als er een (structurele) oplossing moet komen voor maatschappelijke problemen. In de praktijk blijkt dat niet iedereen een juist beeld heeft van de huidige onderwijspraktijk. Scholen boeken vaak goede leerresultaten en slagen erin om de maatschappelijke en culturele betrokkenheid van leerlingen en ouders te vergroten.

Terwijl het voortgezet onderwijs door velen kritisch wordt gevolgd, werken scholen aan hun opdracht om jongeren kansen te bieden hun talenten zo goed en zo veel mogelijk te ontwikkelen. De Tijdelijke Adviescommissie Voortgezet Onderwijs (TAVO) schetst in haar rapport 'Vertrouwen willen verdienen' dat hier nog een wereld te winnen is. Deze commissie signaleert dat onder ouders, leerlingen, docenten en de maatschappelijke omgeving sterk het gevoel leeft dat de kwaliteit van het voortgezet onderwijs door decennia van bezuinigingen en onderwijshervormingen is verwaarloosd.

De samenleving wil weten wat er gebeurt met de miljarden aan gemeenschapsgeld die in het onderwijs worden geïnvesteerd en, nog belangrijker, wat de meerwaarde is van het onderwijs in de ontwikkeling van jongeren die worden voorbereid op hun rol in de samenleving (preciezer: de toonaangevende kenniseconomie die Nederland in de wereld wil worden).

Het project Vensters voor Verantwoording streeft ernaar hier een bijdrage aan te leveren. Het doel is dat in 2010 de gegevens van alle VO-scholen in Nederland openbaar zijn gemaakt en dat aan de hand van deze gegevens op sectorniveau de 'staat van het voortgezet onderwijs' opgemaakt kan worden.

1.2 Leeswijzer

In dit Plan van Aanpak worden de inrichtingsfase en realisatiefase beschreven. In hoofdstuk 2 is een algemene beschrijving van het project opgenomen. In hoofdstuk 3 komen de geplande activiteiten voor de inrichtingsfase en realisatiefase aan bod. In hoofdstuk 4 is de begroting voor de betreffende fasen opgenomen. In hoofdstuk 5 is de projectorganisatie weergegeven

2 VENSTERS VOOR VERANTWOORDING

2.1 Inleiding

Al meer dan 200 jaar zijn scholen gewend zich verticaal te verantwoorden aan de wetgever en subsidieverstrekker 'Den Haag' en 'Zoetermeer'. Van de sector wordt nu verwacht dat zij zich in een paar jaar transformeert tot een zelfbewuste sector die haar eigen problemen definieert, daarvoor de verantwoordelijkheid neemt en daarover verticaal en horizontaal verantwoording aflegt.

De VO-sector neemt nu zèlf haar verantwoordelijkheid en wil zich daarvoor verantwoorden. De kwaliteit van de scholen, de kwaliteit van het voortgezet onderwijs is niet langer een zaak van buitenstaanders.

Meer openheid van de scholen én van de sector moeten ervoor zorgen dat beide zich beter kunnen verantwoorden en adequater reageren op de groeiende druk van de samenleving (o.a. via de media), de politiek en de overheid.

Cruciaal hierbij is dat scholen zich realiseren dat verantwoording afleggen iets anders is dan *window dressing*: een mooi verpakt verhaal van de school(leiding). Scholen dienen zelf een kritische analyse van de eigen kwaliteit te maken en (nieuwe) samenwerkingsvormen op te zoeken en aan te gaan waarbij de school zich mede afhankelijk maakt van partners (met andere en soms tegengestelde belangen), zowel binnen als buiten de onderwijswereld. Met ander woorden: van rekenschap afleggen naar leren verbeteren.¹

Het doel van het project Vensters voor Verantwoording is dat alle scholen vanaf 2010 via hun eigen website informatie beschikbaar maken over hun onderwijsprestaties, kwaliteitszorg, effectief onderwijsbeleid en bedrijfsvoering. Voor een deel gaat het hierbij om informatie die nu al openbaar is via, bijvoorbeeld van de Inspectie van het Onderwijs en Onderwijs in Cijfers (CFI). Voor een deel is het ook nieuwe informatie, zoals de resultaten van tevredenheidsonderzoeken (onder leerlingen en ouders).

In het kader van kwaliteitszorg, personeelsbeleid, financiële planning, leerlingvolgsystemen en verantwoording aan de inspectie en CFI verzamelen scholen al veel gegevens die ze ook kunnen gebruiken voor horizontale verantwoording. Vensters voor Verantwoording kent 20 indicatoren waarvan meer dan de helft al op basis van bestaande gegevens worden ingevuld. Deze gegevens komen via Vensters voor Verantwoording beschikbaar voor belanghebbenden door publicatie op internet en als praktische managementinformatie voor de scholen. Per school wordt inzichtelijk hoe zij presteert ten opzichte van vergelijkbare VO-scholen.

¹ Bron: Prof. dr. Goos Minderman (hoogleraar Public Governance en Public Law aan de Vrije Universiteit) tijdens zijn inleiding op het congres Verantwoord in Beeld (januari 2008).

2.2 Visie Vensters voor Verantwoording

Het project Vensters voor Verantwoording heeft haar visie als volgt geformuleerd:

Zelfbewust verantwoorden

Het onderwijs staat volop in de schijnwerpers. De buitenwacht (politiek, media en publieke opinie) heeft een uitgesproken oordeel van wat scholen doen en zouden moeten doen. De verwachtingen en de ambities zijn hoog. Het onderwijs vormt de basis voor een toekomstige samenleving en met name voor de leidende economie die Nederland in de wereld wil zijn.

De rol en de positie van de scholen veranderde ingrijpend in het voorbije decennium. Scholen zijn onafhankelijker van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: het zijn maatschappelijke ondernemingen die eigen koers bepalen en zich daarover ook willen verantwoorden.

Vensters voor Verantwoording wil de scholen helpen zich zelfbewuster te verantwoorden over het kapitaal (kinderen en geld) dat hen is toevertrouwd. We bieden scholen een hulpmiddel zodat ze weten waar ze staan ten opzichte van andere scholen; waar ze goed in zijn en waar ze zich kunnen verbeteren.

Met Vensters voor Verantwoording zijn scholen en de sector als geheel beter in staat hun verantwoordelijk te nemen, kwaliteit van het onderwijs te borgen en waar nodig deze te verbeteren.

2.3 Resultaten

Aan het eind van het project (de realisatiefase) heeft het project de volgende resultaten opgeleverd:

- * Een informatievoorziening/schakelpunt met gegevens voor horizontale verantwoording.
- * Een website waarop de eigen informatie door de besturen en scholen opgehaald kan worden en waar zij zich kunnen benchmarken met andere groepen scholen.
- * Een Trusted Third Party (TTP) die het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs beheert.
- * Een set van (twintig) gevalideerde indicatoren voor horizontale verantwoording, elk met een eenduidige definitie, erkend door onderwijsveld en belanghebbenden en toegankelijk via een website.
- * Toelichtingen, waarin per indicator onder meer een bronvermelding en datering van de gebruikte gegevens en beschrijving van de toegepaste berekeningswijze.
- * Technische voorzieningen voor scholen en besturen om informatie direct op hun eigen website te kunnen plaatsen.
- * Technische voorzieningen waarmee de gegevens op de website jaarlijks automatisch ververs kunnen worden.

- * Ondersteunend materiaal voor scholen en besturen, bestaande uit documentatie, handreikingen, tips en adviezen en beschrijvingen van best practices.
- * Een portal waarop scholen informatie, instrumenten en links kunnen vinden op het gebied van horizontale verantwoording.

2.4 Het Plan van Aanpak inrichtingsfase en realisatiefase

Het hele project beslaat een periode van drie jaar: van 1 november 2007 tot 1 november 2010. Om in 2010 op een beheerste en gecontroleerde wijze het doel van het project te halen, worden binnen het project drie fasen onderscheiden: de definitiefase, de inrichtingsfase en de realisatiefase.

2.4.1 Korte beschrijving projectfasen

Fase 1: definitiefase

De definitiefase heeft tot doel om het programma van eisen voor het datawarehouse op te stellen en om voor elke indicator van de basisset een eenduidige definitie vast te stellen. Daarnaast wordt in deze fase onderzocht wat de beste oplossing is om gegevens van decentrale indicatoren bijeen te brengen en te ontsluiten. Het resultaat van deze fase is dat van elke indicator duidelijk is wat er onder wordt verstaan, ontsluiting voor het hele veld uniform is en benchmarking mogelijk wordt. Een aantal scholen zal de beschikbare indicatoren al in deze fase ontsluiten op de eigen internetsite. Op de projectwebsite wordt een aanbiederportal ingericht waar de scholen allerlei mogelijkheden vinden om met de informatieset hun horizontale verantwoording in te richten.

Fase 2: inrichtingsfase

De inrichtingsfase heeft tot doel om een complete en uitgebalanceerde procedure te realiseren zodat scholen en besturen zelfstandig horizontale verantwoording kunnen invoeren. De ontwikkeling hiervan vindt plaats door middel van pilots, waarbij telkens een steeds grotere groep scholen wordt betrokken. De benchmarkwebsite gaat online (www.benchmarkvo.nl). Hier kunnen scholen hun indicatoren en standaard benchmarks ophalen en zelf aanvullende indicatoren en benchmarks samenstellen.

Fase 3: realisatiefase

Op basis van de resultaten van de voorgaande fasen wordt in deze fase het eindresultaat gerealiseerd. De ontwikkelde aanpak voor horizontale verantwoording wordt verder uitgerold onder de resterende scholen en besturen. Daarnaast wordt de gekozen oplossing voor opslag en distributie verder gerealiseerd. Het doel van deze laatste fase is om horizontale verantwoording binnen het gehele veld, inclusief alle noodzakelijke voorzieningen, in te voeren en te consolideren.

2.4.2 Beknopte algemene evaluatie definitiefase

In het rapport 'Evaluatie definitiefase' van het project Vensters voor Verantwoording zijn de diverse onderdelen van het project, de beoogde resultaten en de actuele voortgang beschreven.

Uit deze rapportage blijkt dat het project tot op heden naar tevredenheid verloopt. Ondanks dat het oorspronkelijke projectplan en projectaanpak aangepast moest worden vanwege een latere toekenning van middelen dan vooraf verwacht verlopen de meeste projectonderdelen conform planning. De eerste resultaten en opbrengsten zijn inmiddels zichtbaar. De gestelde einddatum blijkt ambitieus gesteld, maar wordt haalbaar geacht.

Vanwege de eerder genoemde onvoorziene omstandigheden is het oorspronkelijke Plan van Aanpak (van maart 2008) op onderdelen aangepast:

- * De einddatum van de definitiefase wordt opgeschoven naar maart 2009.
- * De indicatoren worden in compacte basisvorm, zonder extra verdieping en benchmarks opgeleverd. In de definitiefase gaat een pre-pilot van start. Een deel van de reeds ontwikkelde indicatoren worden via de websites van de scholen gepubliceerd.
- * De inrichting van de centrale website is verplaatst naar de inrichtingsfase. De mogelijkheden voor verdieping en benchmarking worden in de definitiefase geïnventariseerd.
- * Het onderzoek naar de mogelijkheden en condities voor inrichting van een Schakelpunt Voortgezet Onderwijs is vervroegd van de inrichtingsfase naar de definitiefase. In dit onderzoek zijn nadrukkelijker dan oorspronkelijk beschreven de mogelijke samenwerkingspartners aan bod gekomen. Tevens is in het onderzoek het sectoroverstijgende karakter aan bod gekomen.
- * Ondersteuning bij het vormgeven van horizontale verantwoording op individuele scholen is als apart onderdeel benoemd. Begeleiding en communicatie krijgt door de inrichting van een portal voor horizontale verantwoording op de website (www.venstersvoorverantwoording.nl) meer aandacht. Daarnaast worden scholen bij het ontwikkelingsproces betrokken door het organiseren van lokale bijeenkomsten.
- * In de besteding van middelen is - als gevolg van de bovenstaande aanpassingen - het één en ander verschoven.

Voor een uitgebreide beschrijving van de aanpassingen aan het oorspronkelijke Plan van Aanpak en de inrichting van het project zie 'Evaluatie definitiefase Vensters voor Verantwoording'.

2.5 Projectplanning

In het Plan van Aanpak (maart 2008) stond het onderstaand schema opgenomen waar de projectplanning is weergegeven:

Definitiefase	Inrichtingsfase	Realisatiefase
Centrale Indicatoren Definiëring	Centrale indicatoren Verdieping en definiëring benchmarks	
Decentrale Indicatoren Definiëring en voorwerk realisering	Decentrale indicatoren Verdieping en definiëring benchmarks	
Informatievoorziening Programma van eisen / functioneel ontwerp	Realisatie Informatievoorziening en www.benchmarkvo.nl met ontsluiting centrale indicatoren en benchmarks	
Onderzoek Schakelpunt Voortgezet Onderwijs Partners, samenwerking, juridische en organisatorische mogelijkheden en voorwaarden	Realisatie en inrichten Schakelpunt Voortgezet Onderwijs, Inclusief onderbrengen informatievoorziening / schakelpunt, benchmarkvo.nl , definitie- en publicatiebeheer	Schakelpunt Voortgezet Onderwijs / Informatievoorziening en www.benchmarkvo.nl Verzamelen en ontsluiting decentrale indicatoren en decentrale benchmarks; inrichten, beheer en onderhoud
Begeleiding en (project)- communicatie Inrichten portal, praktische en individuele contacten	Begeleiding en (project)communicatie Portal wordt community, Best practices, handreikingen	Begeleiding en (project)communicatie Publieksvoorlichting, vervolgstappen informatieset
Pilot 1 Veldwerk en publicatie eerste indicatoren	Pilot 2	Pilot 3
		Websites scholen: Ontsluiting volledige veld
2008	2009	2010

Schema: Fases en projectonderdelen

In de notitie 'Evaluatie definitiefase Vensters voor Verantwoording' is de achtergrond beschreven van de redenen die veroorzaakt hebben dat in de projectplanning wijzigingen zijn aangebracht. Het gevolg van deze aanpassingen is dat de inrichtingsfase nu van maart 2009 tot en met juni 2009 loopt. De realisatiefase loopt van juli 2009 tot en met november 2010.

Vanwege de korte tijdsspanne van de inrichtingsfase (drie maanden) worden de twee fasen samengevoegd.

2.6 Ontwikkelingen t.a.v. het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs & Informatievoorziening

In de evaluatie zijn de ontwikkelingen ten aanzien van het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs omschreven. De mogelijkheden voor de ontwikkeling hiervan zijn onderzocht en besproken. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is geconcludeerd dat het wenselijker is om van de ontwikkeling van het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs een apart project te maken (dit krijgt vorm in de Businesscase Schakelpunt (Voortgezet) Onderwijs) en dit los te maken van het project Vensters voor Verantwoording. Het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs is om deze reden niet opgenomen in dit Plan van Aanpak.

Totdat het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs is ingericht wordt een tijdelijke voorziening ingericht waarbij vanzelfsprekend rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen ten aanzien van het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs. Deze tijdelijke voorziening wordt gecreëerd door het huidige prototype uit te bouwen. Hoe de juridische en organisatorische inrichting van deze tijdelijke voorziening (en op termijn het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs) eruit moet komen te zien behoeft nader onderzoek. In de begroting zijn voor deze twee aspecten (het vormgeven van een tijdelijke voorziening en het verrichten van een onderzoek naar de bestuurlijke inrichting) posten opgenomen.

3.1 Relaties met derden

Het project Vensters voor Verantwoording is in hoge mate extern georiënteerd. Dit om de betrokkenheid te optimaliseren, draagvlak te creëren en behouden. Om deze reden investeert het project veel tijd in het onderhouden van de relaties met derden.

Hieronder is een overzicht opgenomen van een aantal betrokkenen, de relatie die vanuit het project met hen onderhouden wordt en de geplande activiteiten met de beoogde resultaten voor de komende periode:

- * *Maatschappelijke raad*: In deze fase van het project wordt onderzocht of er behoefte is aan normering of een systeem van accreditatie en hoe dat ingericht kan worden. Hiermee wordt het belang van maatschappelijk ondernemen en horizontale verantwoording kracht bijgezet en worden scholen en besturen die nog niet deelnemen uitgedaagd om eveneens te gaan participeren. Bij dit onderzoek wordt de maatschappelijke raad van de VO-raad betrokken. De uitgangspunten die hierbij gehanteerd worden en die hierbij aangesloten moet worden zijn de principes die de VO-raad (maatschappelijke raad) hebben geformuleerd ten aanzien van goed onderwijsbestuur en maatschappelijk ondernemen.

- * Met het *ministerie van OCW* wordt overlegd om overlap in de diverse projecten en openbare voorzieningen (waaronder de openbare portal) zoveel mogelijk te voorkomen.

In deze fase zal daarnaast een onderzoek plaatsvinden naar de juridische onderbouwing in het kader van de Wet Openbaarheid van Bestuur; er zal een analyse gemaakt worden van de rechten en plichten in deze (welke informatie wel en niet doorgegeven moet en mag worden aan derden, waaronder de Inspectie van het onderwijs).²

Met het ministerie wordt eveneens overleg gevoerd ten aanzien van het dichten van de bestaande kloof tussen de stelselinformatie en de schoolgegevens.

- * *Inspectie van het onderwijs*:
 - Op dit moment is inzage in incidentenregistratie vanwege de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB, die het op verzoek openbaar maken van deze gegevens mogelijk maakt) problematisch. Dit kan namelijk leiden tot het schaden van een school bij het bekend worden van deze informatie. De inspectie en het ministerie hebben om deze reden besloten de gegevens voorlopig niet structureel op te vragen, maar hebben wel behoefte aan deze informatie. Ook voor de scholen kunnen deze gegevens belangrijke benchmarkinformatie zijn.

² In februari 2006 zijn er afspraken met het ministerie gemaakt over de openbaarheid van informatie. De uitgangspunten die zijn overeengekomen zijn dat de indicatoren openbaar zijn, waarbij de aanlevering van de informatie ten behoeve van de decentrale indicatoren een verantwoordelijkheid van de scholen is (op basis van vrijwilligheid).

- Via het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs kan nagegaan worden op welke wijze binnen de grenzen van de WOB alsnog sprake kan zijn van inzage in deze gegevens door de Inspectie van het Onderwijs.
- In samenspraak met de Onderwijsinspectie wordt de indicator Cohort rendement verder ontwikkeld (zie paragrafen Centrale en decentrale indicatoren en Pilots).
 - * Het overleg met de *sectorraden* wordt voortgezet. Dit krijgt eveneens een plek binnen het Plan van Aanpak voor het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs.
 - * De samenwerking met het *project Ziekteverzuim* wordt in deze fase voortgezet. Momenteel bestaat ten aanzien van de aanlevering van gegevens nog een aantal praktische moeilijkheden. De gegevens blijken niet eenduidig waardoor het goed samenstellen van de indicator lastig is. Dit wordt de komende tijd opgelost, waarbij onderzocht wordt of het aanleveren van de gegevens teneinde de indicator eenduidig te kunnen samenstellen niet beter door de scholen zelf kan worden gedaan en/of het wenselijk is dat de indicator op basis van andere data wordt samengesteld. De verdere samenwerking met het project Arbo-VO (waar het project Ziekteverzuim is ondergebracht) krijgt vorm binnen de verdere ontwikkeling van het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs.
 - * Het project Vensters voor Verantwoording participeert in de *werkgroep Beleidsinformatie onderwijsnummer (BION)-stromen*, aangezien deze werkgroep raakvlakken vertoont met dit project. Uitgangspunt van Vensters voor Verantwoording is het van belang dat de BION-stromen voor de scholen beschikbaar komen. Hiermee wordt actief aan de slag gegaan de komende periode.
 - * De lessen die *Onderwijs in Cijfers* heeft geleerd worden toegepast binnen het project Vensters voor Verantwoording. De sterke punten/opbrengsten worden zoveel mogelijk overgenomen en de valkuilen/vergissingen vermeden.
 - * In samenwerking met een aantal scholen voor *praktijkonderwijs en AOC's* worden de gevolgen van de indicatoren voor dergelijke scholen in kaart gebracht (zie paragraaf Pilots).
 - * Het *Innovatieproject*³ brengt momenteel in samenwerking met CPS en APS de mate van innovatie in kaart in relatie tot de betrokkenheid van belanghebbenden (zie paragraaf Centrale en decentrale indicatoren).
 - * Met diverse *softwareleveranciers* worden gesprekken gevoerd over de mogelijkheden om informatie uit te kunnen wisselen ten behoeve van het vullen van de indicatoren.
 - * Met uiteenlopende *aanbieders* wordt verkend hoe voor beide partijen een 'win-win' situatie kan worden gecreëerd. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een managementtool die onder andere gebruik maakt van de gegevens van de indicatoren van het project Vensters voor Verantwoording. Een ander voorbeeld heeft betrekking op het begeleiden van individuele scholen bij het invullen en vormgeven van de horizontale verantwoording (het voeren van een open dialoog met de belanghebbenden).

³ Het Innovatieproject heeft tot doel om kwaliteitsverbetering in het voortgezet onderwijs te stimuleren en te faciliteren. Innovaties, afkomstig uit de scholen zelf, worden wetenschappelijk onderzocht en onderbouwd.

Beide voorbeelden vallen buiten het project Vensters voor Verantwoording, maar hebben wel raakvlakken met het project. Relevante partijen worden om deze reden geïnformeerd over het project en uitgenodigd om zich aan te melden voor de portal (zie paragraaf Begeleiding en (project)communicatie).

- * De samenwerking ten aanzien van *Elektronisch leerdossier (ELD)* wordt voortgezet. Dit krijgt een plek binnen de ontwikkeling van het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Aan het eind van het project zijn de beoogde projectresultaten behaald waarbij het project op een grote mate van externe betrokkenheid heeft kunnen rekenen. Er zijn ten aanzien van het vervolg afspraken met externe betrokkenen gemaakt (deze afspraken krijgen een plek binnen de overige projectonderdelen).

3.2 Centrale en decentrale indicatoren

Evaluatie definitiefase

De indicatoren, zowel de centrale als de decentrale indicatoren, zijn in concept gereed. In augustus 2008 is een pre-pilot gestart waarbinnen een aantal scholen met de indicatoren experimenteren. Het streven is dat de indicatoren in maart 2009 in concept gereed zijn en in mei 2009 de evaluatie van de ontwikkelde indicatoren gereed is.

Plan inrichtingsfase en realisatiefase

In de definitiefase is een inventarisatie gemaakt van alle variabelen die mogelijk een rol spelen bij het adequaat in beeld brengen van cijfers van instellingen. In de inrichting- en realisatiefase wordt dit verder verdiept. Het resultaat is het benoemen en definiëren van benchmarkgroepen en de variabelen die daarvoor nodig zijn. De werkgroepen die tijdens de definitiefase betrokken waren worden aangevuld met klankbordgroepleden (ouders en leerlingen). In de zomer van 2009 worden de indicatoren in samenwerking met de kerngroep gevalideerd. Tevens wordt de wetenschappelijke expert, prof. dr. R.J. Bosker, hierbij betrokken.

De ontwikkelde indicatoren worden getest. Bij het testen van de indicatoren en de gegevens worden naast de scholen ook ouders en leerlingen betrokken. Vragen die hierbij centraal staan hebben betrekking op de validiteit, juistheid, inzichtelijkheid, relevantie, begrijpelijkheid en transparantie van indicatoren en de bijbehorende gegevens.

In deze fase wordt bekeken of indicator 4 (Cohort rendement) verbreed kan worden. Momenteel wordt binnen deze indicator het rendement van de onderbouw en de bovenbouw bekeken, maar wanneer het primair onderwijs aansluit op de Basisregister Onderwijs (Bron), is het mogelijk om aanvullende cohorten samen te stellen. Het doel is om op deze wijze doorlopende leerlijnen inzichtelijk te kunnen maken. In samenspraak met de Inspectie van het onderwijs en het primair onderwijs wordt deze indicator verder ontwikkeld.

In de komende periode wordt tevens de wenselijkheid en de behoefte aan een aanvullende indicator op het gebied van innovatie onderzocht. Dit wordt met de scholen zelf opgepakt in samenwerking met het Innovatieproject.

In deze fase van het project wordt eveneens met de scholen, ouders en leerlingen gezocht naar een alternatief voor de eerder ontwikkelde indicator Overhead.

Eerder is er een indicator ontwikkeld, maar daar kleven de nodige bezwaren c.q. nadelen aan:

- * Het blijkt erg moeilijk om een onderscheid te maken tussen primaire en secundaire kosten in een schoolorganisatie.
- * De cijfers waarop de indicator gebaseerd wordt moeten beschikbaar (en openbaar) zijn.
- * Afhankelijkheid van de medewerking van scholen; de indicator vergt de nodige administratieve lasten voor scholen.

Daarnaast bestaat er een discrepantie tussen wat verticale verantwoording (het ministerie van OCW) vraagt van de indicator en wat de horizontale verantwoording ervan vraagt. Idealiter wordt er uitgegaan van eenzelfde definitie voor het bepalen van de indicator Overhead, maar niet alleen vallen er vaak taken buiten de ene definitie of de andere, ook de werkelijkheid is aan verandering onderhevig waardoor definities niet permanent toepasbaar zijn.

In deze fase wordt bekeken wat van de ontwikkelde indicator behouden kan blijven en voor welk deel een alternatieve invulling gezocht moet worden, waarbij de volgende eisen gesteld worden aan de indicator:

- * De indicator moet transparant en eenvoudig zijn ten behoeve van ouders en leerlingen die de indicator willen controleren.
- * De gegevens zijn niet normstellend.
- * De indicator moet van toepassing zijn op alle scholen (uiteraard wel uitgesplitst naar profiel en schaalgrootte en dergelijke).

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Gedurende de inrichtings- en realisatiefase wordt in samenwerking met het project Zeer Zwakke Scholen onderzocht of de indicatorenset doorontwikkeld kan worden tot een instrument dat bruikbaar kan zijn bij het voorkomen dat zwakke scholen afglijden naar een zeer zwakke school. Aan het eind van de projectperiode zijn de onderzoeksresultaten hieromtrent beschikbaar.

Aan het eind van het project zijn de volgende resultaten behaald:

- * Een set van (twintig) gevalideerde indicatoren voor horizontale verantwoording, elk met een eenduidige definitie, erkend door onderwijsveld en belanghebbenden is ontwikkeld en toegankelijk via een website.
- * Toelichtingen zijn opgesteld, waarin per indicator onder meer een bronvermelding en datering van de gebruikte gegevens en beschrijving van de toegepaste berekeningswijze wordt gegeven.

Er zijn afspraken gemaakt over de actualisatie van de gehanteerde definities en gebruikte indicatoren na afloop van de projectperiode.

3.3 Informatievoorziening

Evaluatie definitiefase

Het programma van eisen voor de website is opgesteld en beschikbaar. Het prototype van de website benchmarkvo.nl is gereed. De website vervult qua functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid de doelstellingen zoals oorspronkelijk, bij het opstellen van het Plan van Aanpak in maart 2008, beoogd.

Inmiddels is de wens en behoefte ontstaan voor een bredere functionaliteit (dit wordt vormgegeven in het separate project Schakelpunt Voortgezet Onderwijs⁴). Het prototype zal de komende periode (circa twee jaar) blijven gehandhaafd (totdat de volledige functionaliteit ontwikkeld en beschikbaar is en daarbij kan worden aangesloten).

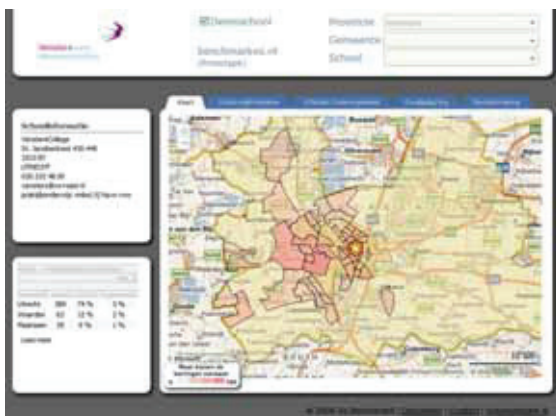
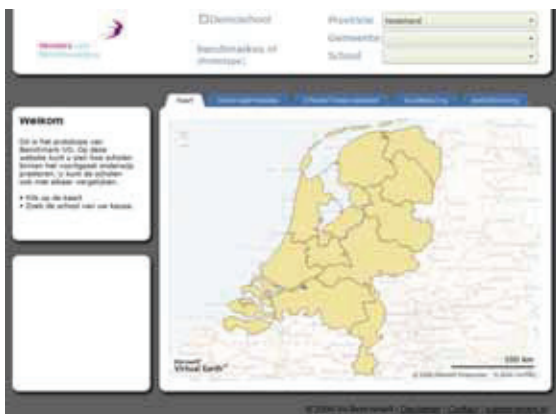
Plan inrichtingsfase en realisatiefase

Op de volgende pagina is aan de hand van een aantal screenshots een impressie van de website [benchmark VO](http://benchmarkvo.nl) weergegeven.

De website wordt in drie stappen toegankelijk gemaakt.

- 1 De basisversie van de website is (zo goed als) gereed. In deze basisversie zijn alle centrale indicatoren opgenomen en gevuld. Wanneer deze gereed is wordt deze in eerste instantie alleen voor de pilotscholen toegankelijk gemaakt.
- 2 In de inrichtingsfase kunnen de scholen gebruik maken van de centrale indicatoren en de gegevens ten behoeve van de decentrale indicatoren op de website plaatsen. Tevens kunnen scholen gegevens van de website afhalen voor hun eigen website dan wel een link op hun eigen website zetten die verwijst naar hun eigen omgeving binnen benchmarkvo.nl.
- 3 De derde stap is het volledig openbaar en toegankelijk maken van de website. In deze fase worden eveneens de benchmarkmogelijkheden verbreed.

⁴ Zie voor een verdere toelichting de notitie 'Evaluatie definitiefase Vensters voor Verantwoording'.



Impressie BenchmarkVO.nl

In deze fase wordt de mogelijkheid onderzocht of de technische mogelijkheden die OLAP (online analytical processing) biedt aan de website toegevoegd kunnen worden.

In deze fase wordt de projectwebsite (venstersvoorverantwoording.nl) verder ingericht en verder uitgebreid met beschrijvingen van best practices en handreikingen.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Aan het eind van het project zijn de volgende resultaten behaald:

- * Een (tijdelijke) informatievoorziening/schakelpunt met gegevens voor horizontale verantwoording is ingericht.
- * De (tijdelijke) technische voorzieningen zijn ingericht voor scholen en besturen om informatie direct op hun eigen website te kunnen plaatsen.
- * De (tijdelijke) technische voorzieningen zijn ingericht waarmee de gegevens op de website jaarlijks automatisch verversst kunnen worden.
- * Een website is beschikbaar waar de eigen informatie door de besturen en scholen opgehaald kan worden en waar zij zich kunnen benchmarken met andere groepen scholen.

- * Ondersteunend materiaal is voor scholen en besturen beschikbaar. Dit materiaal bestaat uit documentatie, handreikingen, tips en adviezen en beschrijvingen van best practices.

Vooraf is tevens het volgende resultaat benoemd: “Een Trusted Third Party (TTP) die het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs beheert”. Dit resultaat wordt binnen het project Vensters voor Verantwoording niet gerealiseerd aangezien dit ondergebracht gaat worden binnen het separate project Schakelpunt Voortgezet Onderwijs.

Er zijn tevens afspraken gemaakt over de bestuurlijke inrichting van de tijdelijke voorzieningen en de overgang van de tijdelijke voorzieningen naar het Schakelpunt Voortgezet Onderwijs (inclusief het beheer van de technische voorzieningen en de actualisatie van het ondersteunende materiaal).

3.4 Begeleiding en (project)communicatie

Evaluatie definitiefase

De voortgang ten aanzien van de aanbiedersportal kan als volgt worden omschreven:

- * Informatie over de aanbiedersportal: Momenteel wordt de portal ontwikkeld. Via dit portal kunnen diverse relevante organisaties hun diensten aanbieden. Voor de inrichting / vulling van het portal wordt zoveel mogelijk samengewerkt met relevante partijen, om op deze wijze tot ‘win-win’ situaties te komen.

Plan inrichtingsfase en realisatiefase

De website (venstersvoorverantwoording.nl) wordt verder ontwikkeld en uitgebreid. Ook wordt een helpdesk ingericht die scholen ondersteunt in de communicatie met belanghebbenden (intern en extern) en met regionale en lokale media.

In deze projectfase wordt de website benut bij het vormen van een community van gebruikers en krijgt communicatie verder vorm in publieksvoorlichting. Tevens worden vervolgstappen gezet ten aanzien van de informatieset. De ‘reizende workshops’ worden in deze projectfase voortgezet.

In het communicatieplan is een uitgebreide beschrijving van de aspecten die betrekking hebben op en samenhangen met de projectcommunicatie opgenomen.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Aan het eind van het project zijn de volgende resultaten behaald:

- * Een portal is ingericht waar scholen informatie, instrumenten en links kunnen vinden op het gebied van horizontale verantwoording.

Zie voor een verdere beschrijving paragraaf 3.3.

3.5 Pilots

Evaluatie definitiefase

De pre-pilot die in augustus is gestart diende ter voorbereiding voor de vervolgpilots en hebben tot doel om in kaart te brengen wat ervoor nodig is om de invulling van de indicatoren op de scholen goed te laten verlopen. Voor het slagen van het project zijn aspecten als eenduidigheid, juistheid, transparantie e.d. van de gebruikte informatie van cruciaal belang. Om dit te bewerkstelligen zijn projectmedewerkers naar de scholen toe geweest om samen met de scholen onder meer de definities in de praktijk te toetsen en formats te ontwikkelen.

Een van de uitkomsten van de pre-pilot is dat scholen behoefte hebben aan duidelijke informatie (in de vorm van een concrete handleiding en helpdesk). Op basis van de resultaten en opbrengsten uit de pre-pilot is dan ook een handleiding (implementatiewijzer) opgesteld voor de scholen. Daarnaast hebben de scholen behoefte aan concrete hulp bij het inrichten of aanpassen van de horizontale dialoog en kwaliteitscyclus. Hiertoe is onder andere een simulatiespel ontwikkeld. Dit spel is een doorontwikkeling van de eerder voor het ministerie ontwikkelde “simulatie horizontale verantwoording” van het ITS.

Deze handleiding maakt onderdeel uit van een toolbox (‘het Koffertje’) waar diverse hulpmiddelen, zoals het simulatiespel en de handleiding, in zijn opgenomen voor de scholen. Het koffertje is te vinden op www.venstersvoorverantwoording.nl

Plan inrichtingsfase en realisatiefase

In de vorige fase zijn de definities vastgesteld en is de pre-pilot uitgevoerd. In deze fase van het project worden de overige pilots uitgerold. De pilots hebben de volgende doelstellingen:

- 1 Het inzichtelijk krijgen van de acties die nodig zijn om de site verder te perfectioneren, zodat technische en organisatorische problemen in een later stadium geen onoverkomelijke obstakels meer vormen. Het gaat hierbij onder meer om het oplossen van organisatorische en technische problemen waardoor informatie mogelijk verkeerd wordt weergegeven en misverstanden kunnen ontstaan.
- 2 Het (verder) ontwikkelen van een conceptaanpak voor implementatie en de technische voorzieningen in de praktijk te toetsen. Deze pilot is de generale repetitie ten aanzien van de functionaliteit. Het resultaat van deze pilot is een uitgewerkt en beproefd concept dat bestaat uit een goed functionerende techniek, (concept)documentatie en voorstellen voor implementatie.
- 3 Het uitvoeren van een generale repetitie voordat de werkwijze, inclusief de techniek en het ondersteunend materiaal, over het gehele VO-veld wordt uitgerold.

In de pilots worden een aantal zaken getest en getoetst. Zo worden in de eerste pilot de verschillen in registratie van de indicatoren (met name ten aanzien van de decentrale indicatoren) onderzocht. Een van de randvoorwaarden voor een eenduidige registratie is een heldere definitie; deze worden in de praktijk getoetst

(op volledigheid, accuraatheid, reikwijdte, formulering, gedetailleerdheid, niveau (weergave op schoolniveau/brinnummer), tijdigheid, herkomst van de data en dergelijke) en indien nodig bijgesteld.

Hetzelfde geldt voor de benchmarks; in de praktijk wordt bekeken wat wel goed werkt en op welke punten bijstellingen wenselijk zijn. Een van de aspecten heeft betrekking op het gebruik van de gegevens die worden gebruikt voor de bekostiging van de scholen. Hier zit een aantal nadelen aan: de gegevens wijken af van de gegevens op schoolniveau (vanwege de correcties die worden aangebracht) en de periode waarop de gegevens beschikbaar zijn (in februari 2009 zijn de gegevens over 2007 beschikbaar, dit is te laat voor het tijdig kunnen opstellen van een jaarverslag). Wellicht zijn er alternatieve bronnen denkbaar op basis waarvan de indicatoren kunnen worden samengesteld. Een optie is dat de Bron-gegevens worden gebruikt. Een ander alternatief is dat de deadline voor het opstellen van het jaarverslag en de accountantsverklaring wordt opgeschoven. Een derde mogelijkheid is dat alle gegevens direct bij de scholen worden weggehaald. Dit is de meest verregaande optie en wordt vooralsnog als niet wenselijk beschouwd.

Een van de aspecten waarmee geëxperimenteerd wordt is de gevolgen van de indicatoren voor een praktijkschool; wat gebeurt er met de resultaten, zijn de indicatoren geschikt voor dit type onderwijs en dergelijke.

De scholen krijgen tijdens de pilots te maken met drie fases:

- * Opstart:
 - Introductie (informatie en visievorming).
 - Keuze voor een aanpak.
 - Doorlooptijd, planning en formatie.
 - Samenstelling projectteam.
 - Vaststellen ondersteuningsbehoefte.
- * Uitrol:
 - Gegevens verzamelen.
 - Centrale indicatoren.
 - Decentrale indicatoren.
 - Ontwikkelen van begeleidende informatie.
 - Ontwikkeling van het schoolgebonden gedeelte op de website.
 - Technische realisatie.
 - Schoolbrede informatie.
- * Consolidatie:
 - Ontwikkelen van een beheersmatrix.
 - Wie verzamelt?
 - Wie checkt?
 - Wie levert welke gegevens?
 - Wanneer worden deze gegevens geleverd?
 - Ontwikkelen van een controlesystematiek.
 - Evaluatie van de schoolspecifieke informatie.
 - Herschrijven en/of aanvullen van de informatie.

In onderstaand overzicht zijn de verschillende activiteiten van de betrokkenen in de drie fasen opgenomen.

Wie	Opstart	Uitrol	Consolidatie
Bestuur / directie	Bewustwording en aanpakbepaling		Inrichten horizontale verantwoording
Projectteam school	Samenstellen en voorbereiden uitrol	Vullen DI / technische realisatie	Beheersmatrix
Belanghebbenden school			Inrichten horizontale verantwoording
Ambassadeurs	Workshop / simulatie		Simulatie / hulp bij inrichten horizontale verantwoording
Projectteam vensters / helpdesk	Vorbereiden en checken data CI / aanleveren DI	Ondersteuning DI en realisatie	
Prototype	Beschikbaar stellen centrale indicatoren	Webbased vullen DI en toelichtingen	
Website	Achtergrondinfo, communicatie en documentatie	Achtergrondinfo, communicatie en documentatie	Achtergrondinfo, communicatie en documentatie
Portal / externe partijen			Hulp bij inrichten horizontale verantwoording
CFI	Leveren data		
(Software) leveranciers	Vorbereiden uitrol	Geautomatiseerd vullen DI	

In de pilots spelen de ambassadeurs een belangrijke rol, met name in de communicatie. Vanwege deze belangrijke rol is een ambassadeursprofiel opgesteld. Bij het werven van de ambassadeurs is dit profiel gehanteerd. Ambassadeurs beschikken over:

- * kennis van en ervaring met het scholenveld van binnenuit;
- * bestuurs- / directie-ervaring waardoor besturen / directies in de pilot een in alle opzichten gelijkwaardige en betrouwbare gesprekspartner hebben;
- * een gedegen inhoudelijke kennis van het project: planning, stand van zaken, inhoud, argumenten bij (gevoelige) keuzes, impact van de pilot voor school tijdens en na de pilot, begrenzing van het project;
- * een zekere objectiviteit ten opzichte van het project, door niet verantwoordelijk te zijn voor de inhoud van de producten;
- * kennis van horizontale verantwoording en inzicht in de verschillende manieren waarop dit ingericht kan worden en de keuzes die hieraan ten grondslag liggen (bijv. op het gebied van Governance en juridische zaken);
- * een adviseursmentaliteit en zijn teamspeler: de ander laten winnen.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

De komende periode wordt eveneens een aantal scholen actief begeleid bij het inrichten van horizontale verantwoording. Het doel is dat de scholen aan de hand van hun indicatorenset de dialoog aangaan met hun belanghebbenden en de resultaten benutten voor het ontwikkelen van strategisch beleid en op termijn (na een jaar) met de nieuwe indicatorenset horizontale verantwoording afleggen ten aanzien van de realisatie van dit beleid.

Hiervoor wordt onder meer gedurende de projectperiode een aantal instrumenten ontwikkeld, waaronder bijvoorbeeld:

- * een Methodenboek (een document waarin best practices ten aanzien van het gebruik van de indicatoren zijn opgenomen);
- * met ouders en leerlingen van de pilotscholen wordt op basis van experimenten gewerkt aan het ontwikkelen van good practices;
- * kennisdeling wordt gestimuleerd doordat ontmoetingen worden georganiseerd voor de pilotscholen zodat ervaringen en kennis kunnen worden uitgewisseld;
- * de projectambassadeurs helpen de pilotscholen in het inrichten / aanpassen van de horizontale dialoog, wat good practices oplevert voor andere scholen;
- * alle scholen krijgen de gelegenheid om de simulatie horizontale verantwoording te spelen, wat de school helpt om inzicht te krijgen in het belang en wenselijke aanpak van horizontale verantwoording;
- * een leiderschapstraining voor docenten (een training waardoor een docentenkorps zich bewust wordt van hun (gezamenlijke) bijdrage aan het resultaat van de school);
- * de indicatorenset wordt gekoppeld aan competentie / gedragingenprofiel waarmee de school inzicht krijgt in de relatie tussen (de wijze van) bedrijfsvoering en resultaten;
- * een koppeling tussen de indicatorenset aan een intern benchmarkstelsel voor grote schoolbesturen;
- * het ontwikkelen van, bij de indicatorenset, passende functionaliteiten binnen leerlingadministratiepakketten;
- * binnen de gemeenten Amsterdam en Rotterdam worden de mogelijkheden onderzocht voor specifieke aanpassingen voor de G4.

Aan het eind van het project zijn de volgende resultaten behaald:

- * De resultaten van en ervaringen met de pilots zijn bekend en de aanpassingen die naar aanleiding van de pilots wenselijk worden geacht zijn doorgevoerd.
- * In november 2010 is de uitrolfase afgerond: de implementatie van de indicatorenset is binnen het gehele voortgezet onderwijsveld ingevoerd en geconsolideerd.
- * Afspraken ten aanzien van het vervolg na afloop van het project zijn gemaakt en vastgelegd.

3.6 Communicatie

Evaluatie definitiefase

In het algemeen vormt de goede communicatie door het projectteam met de diverse betrokkenen (de schoolbesturen, CFI en het ministerie van OCW) één van de belangrijkste succesfactoren van het project. De communicatie heeft met name een positieve bijdrage geleverd aan de beeldvorming over het project.

In de definitiefase is een communicatieplan opgesteld ten behoeve van het project. Voor een nadere beschrijving zie 'Communicatieplan Vensters voor Verantwoording'.

Plan inrichtingsfase en realisatiefase

Ten aanzien van de communicatie heeft het project zichzelf het volgende tot doel gesteld:

- * Bij de afronding van het project Vensters voor Verantwoording in 2010 zien de VO-scholen horizontale verantwoording als een noodzakelijk onderdeel van het schoolbeleid. Besturen en scholen zijn de eigenaars van dit thema.
- * De VO-scholen organiseren de verantwoording op school en/of bestuursniveau. Ze maken via eigen middelen (onder andere website) hun gegevens openbaar en gebruiken daarvoor als basis de twintig indicatoren.
- * De VO-sector presenteert in 2010 de eerste 'staat van het VO' waarmee de sector verantwoording aflegt aan zichzelf, de politiek en de samenleving.
- * Via de website www.benchmarkvo.nl zijn in 2010 ook de gegevens op sectorniveau beschikbaar.
- * Politiek en overheid overtuigen dat VO-scholen eigen verantwoordelijkheid dragen en daarover verantwoorden.
- * Publieke opinie op de hoogte houden van de ontwikkelingen rondom horizontale verantwoording in het VO⁵

Om uiteindelijk alle scholen te laten deelnemen, komt het aan op enthousiasmerende communicatie waardoor een olievlekwerking zal ontstaan. De communicatie is in deze projectfase gericht op het verankeren van de nieuwe werkwijze en het vergroten van het bewustwordingsproces dat de sector zelf (horizontale) verantwoording aflegt over de gerealiseerde kwaliteit.

De communicatie verloopt via de reguliere kanalen van de VO-raad en vanuit het project Vensters voor Verantwoording zelf. In de communicatie is eveneens een belangrijke rol voor de pilotscholen weggelegd: zij zijn actief in de verspreiding van hun best practices en gaan de dialoog aan met hun omgeving.

Er worden bijeenkomsten georganiseerd waar de pilotscholen met elkaar informatie uitwisselen. De kerngroep zal een rol spelen door presentaties te verzorgen en via hun eigen kanalen aandacht aan de pilots te geven.

Naast het onderwijsveld zelf (de scholen en besturen) zijn de belanghebbenden bij het onderwijs eveneens een doelgroep waar de communicatie op gericht wordt. Door gerichte informatie worden zij op de hoogte gebracht van de nieuwe vormen

⁵ Bron: Communicatieplan, mei 2008.

van informatieverstrekking en de mogelijkheden om met scholen en besturen van gedachten te wisselen over de kwaliteit van het onderwijs. Tenslotte worden ook de media benaderd om te laten zien dat de scholen en besturen zelf actief bezig zijn om horizontale verantwoording vorm te geven.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

De hierboven gestelde doelen zijn gerealiseerd. Afspraken ten aanzien van het vervolg krijgen een plek binnen de andere projectonderdelen.

3.7 Kwaliteitsbewaking

Evaluatie definitiefase en plan inrichtingsfase en realisatiefase

In de Evaluatie van de definitiefase van het project Vensters voor Verantwoording is beschreven hoe de kwaliteitsbewaking loopt en wat de afgelopen periode is gedaan om de vooraf benoemde risico's te ondervangen. Uit de evaluatie blijkt dat de hierbij gehanteerde werkwijzen geen aanpassingen behoeven. De kwaliteitsbewaking en de risicobeheersing wordt op dezelfde wijze voortgezet in de volgende projectfase.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Het project is op een goede en beheerste wijze afgerond waarbij de risico's - voor zover mogelijk - vooraf in kaart zijn gebracht en adequate maatregelen om de risico's te minimaliseren zijn getroffen. Afspraken ten aanzien van het vervolg krijgen een plek binnen de andere projectonderdelen.

3.8 Risicobeheersing

Evaluatie definitiefase en plan inrichtingsfase en realisatiefase

Bij de voorbereiding van het project is een aantal risico's gesignaleerd en zijn voorgenomen acties beschreven:

- * Problemen met CFI, waarbij het gaat om technische problemen bij de uitwisseling van informatie en problemen met tijdige en concrete besluitvorming.
 - Voorgenomen actie:
 - Ten aanzien van technische problemen: uitvoeren van praktijktests op alle relevante aspecten, samen met CFI én zelfstandig door het project.
 - Ten aanzien van besluitvorming: veel overleg met CFI.
 - Evaluatie en plan inrichtingsfase en realisatiefase: Dit is een aspect waar de afgelopen periode de nodige aandacht aan is geschonken. Om de risico's te minimaliseren wordt regelmatig overlegd en afgestemd met CFI. Eén van de problemen waar tegen aangelopen wordt is dat CFI een complexe organisatie is waar veel verschillende afdelingen zijn waar het project mee te maken heeft, bovendien moet vaak voorrang gegeven worden aan OCW-opdrachten; dit komt de onderlinge communicatie niet

- ten goede. Maar CFI is van goede wil en de constructie met gedeeltelijke detachering werkt heel erg goed. In onderling overleg wordt naar een oplossing voor de overige problemen gezocht.
- * De snelheid van besluitvorming bij OCW of binnen de VO-raad.
 - Voorgenomen actie:
 - Op strategisch niveau de urgentie van tijdige besluitvorming duidelijk maken.
 - Evaluatie en plan inrichtingsfase en realisatiefase: Dit aandachtspunt wordt continu meegenomen. Het proces van besluitvorming binnen het ministerie wordt als een risico ervaren.
 - * Onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden bij OCW.
 - Voorgenomen actie:
 - Op strategisch niveau belang benadrukken.
 - Evaluatie en plan inrichtingsfase en realisatiefase: Dit aspect heeft eveneens doorlopend de aandacht.
 - * Politieke onvoorspelbaarheid, waarbij zich besluitvorming voordoet met consequenties voor het project.
 - Voorgenomen acties:
 - De betrokkenheid van het veld bevorderen.
 - Vanaf de start van het project exposure van het project binnen en buiten de sector bevorderen, onder meer door bereikte resultaten zichtbaar te maken.
 - Evaluatie en plan inrichtingsfase en realisatiefase: Dit aandachtspunt wordt continu meegenomen. Binnen het ministerie van OCW lopen momenteel twee projecten die inhoudelijk (deels) overlappen met Vensters voor Verantwoording: de resultatenbox en openbaar portal. Deze initiatieven hebben - net als Vensters voor Verantwoording - tot doel om informatie openbaar, transparant en toegankelijk te maken. Dit zou in de toekomst tot onwenselijke situaties kunnen leiden.
 - * Fusie van CFI en IB-Groep. Op 1 januari 2010 zijn beide organisaties opgeheven en opgegaan in één nieuwe organisatie.
 - Voorgenomen actie:
 - Schriftelijk vastgelegde afspraken en borging via de directie VO van OCW.
 - Evaluatie en plan inrichtingsfase en realisatiefase: De voorgenomen fusie tussen IB-Groep en CFI heeft tot een herschikking van prioriteiten binnen CFI geleid. Het project ondervindt hier nadelige gevolgen van, met name in de vorm van vertraging.

De IB-Groep heeft een eigen agenda en koers vastgesteld. In dit kader lopen er projecten binnen de IB-Groep die niet noodzakelijkerwijs aansluiten bij de doelstellingen van Vensters voor Verantwoording. De continuïteit en de borging van het project in het algemeen is een aspect dat continu de aandacht heeft en houdt van het projectteam.

Resultaat inrichtingsfase, realisatiefase en vervolg

Het project is op een goede en beheerste wijze afgerond waarbij de risico's - voor zover mogelijk - vooraf in kaart zijn gebracht en adequate maatregelen om de

risico's te minimaliseren zijn getroffen. Afspraken ten aanzien van het vervolg krijgen een plek binnen de andere projectonderdelen.

4 FINANCIËN

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de begroting zoals deze voor het project Vensters voor Verantwoording is opgesteld.

4.1 Fasering en looptijd project

De looptijd van het project was oorspronkelijk tot november 2010. Om het project op een verantwoorde manier te kunnen afsluiten is het nodig dat de projectperiode met een maand verlengd moet worden (tot en met november 2010).

Daarmee is de resterende projectperiode twintig maanden (van maart 2009 tot en met november 2010).

Deze twintig maanden zijn onderverdeeld in een aantal fasen:

- * Pilotfase: maart 2009 - oktober 2009 (8 maanden)
- * Uitrolfase: november 2009 - juli 2010 (9 maanden)
- * Consolidatie- en afrondingsfase: augustus 2010 - november 2010 (3 maanden)

Op de volgende bladzijde de begroting voor resterende looptijd van het project per kostensoort. Op de bladzijden daarna de uitsplitsing van de kosten naar kalenderjaar en per deelproject.

4.2 Toelichting begroting

In het Plan van Aanpak dat dateert van maart 2008 is een begroting opgenomen voor de gehele projectperiode. Deze begroting is als basis gebruikt bij het opstellen van de begroting zoals deze in de bijlagen is weergegeven. Voortschrijdend inzicht heeft er toe geleid dat de posten op een aantal punten hoger uitvallen dan bij aanvang van het project ingeschat. Hierbij speelt een aantal zaken een rol:

- De participatiegraad van de scholen is hoger dan verwacht. Hierdoor is het aantal pilotscholen groter en is een groter pilotteam noodzakelijk.
- De post Communicatie is als gevolg van de projectbenadering hoger dan vooraf ingeschat. De bijeenkomsten voor scholen worden namelijk regionaal en kleinschalig georganiseerd, waarbij het persoonlijk contact centraal staat. Het op deze wijze communiceren met de doelgroep is tot op heden een van de belangrijkste succesfactoren van het project gebleken en wordt om deze reden in de komende fasen voortgezet. De keerzijde van deze manier van communiceren is dat dit kostbaar is.
- De resultaten en opbrengsten worden landelijk gepresenteerd en breed met elkaar gedeeld. Hiervoor wordt een landelijk congres georganiseerd.
- De werkwijze zoals deze in de voorgaande fasen is gehanteerd heeft in de praktijk zijn meerwaarde bewezen en wordt om deze reden voortgezet. Dit betekent dat ook in de komende fasen externe deskundigheid (inhuur / advies / begeleiding) ingehuurd wordt.
- De looptijd van het project is met een maand verlengd. Dit heeft financiële consequenties, onder meer t.a.v. personele middelen.
- De ict-kosten blijken duurder uit te vallen dan vooraf ingeschat.

In deze paragraaf is per deelproject een korte beschrijving gegeven van de belangrijkste kostenplaatsen binnen de begroting: Personeel, Externe partijen en Overige kosten.

4.2.1 Pilot

Periode: maart 2009 - oktober 2009 (8 maanden)

- * **Personeel:** Het merendeel van het projectteam is in deze periode fulltime werkzaam voor de pilots. Aan het projectteam zijn 3 projectambassadeurs (personen die hun sporen ruimschoots hebben verdiend in het onderwijs) toegevoegd. De ambassadeurs begeleiden de pilotscholen actief bij hun keuzes (80% van hun werkzaamheden).
- * **Externe partijen:** De externe partijen die in deze fase ingehuurd worden begeleiden de scholen bij het inrichten van de horizontale verantwoording met behulp van de indicatorenset.
- * **Overige kosten:** De kosten binnen deze post betreffen met name kosten om scholen bij elkaar te laten komen en te laten meedenken en -beslissen over de indicatorenset / definities.

4.2.2 Uitrol

Periode: november 2009 - juli 2010 (9 maanden)

- * Personeel: Het merendeel van het projectteam is in deze periode fulltime werkzaam voor de uitrol. Tevens zijn de drie ambassadeurs in deze fase betrokken bij het project (80% van hun werkzaamheden).
- * Externe partijen: De externe partijen die ingehuurd worden begeleiden de scholen bij het inrichten van de horizontale verantwoording met behulp van de indicatorenset.
- * Overige kosten: In deze fase is minder budget voor externe partijen gereserveerd aangezien het project veel investeert in het elkaar ontmoeten. Op deze wijze kunnen scholen van elkaar leren. Daarnaast worden de scholen in de gelegenheid gesteld zelf te leren (onder meer met behulp van de best practices die op internet beschikbaar worden gesteld).

4.2.3 Begeleiding en communicatie

Periode: maart 2009 - november 2010 (20 maanden)

- * Personeel: Voor de strategie en uitvoering van de projectcommunicatie wordt gebruik gemaakt van een externe deskundige. De projectambassadeurs hebben - naast de hierboven beschreven werkzaamheden - de taak om het project onder de aandacht te brengen bij de scholen die nog niet deelnemen (20% van hun werkzaamheden).
- * Externe partijen: De externe organisaties die ingehuurd worden begeleiden het projectteam.
- * Overige kosten: De communicatiemiddelen (zoals brochures en flyers) worden op professionele wijze ontwikkeld en uitgevoerd. Tenslotte is in dit deelproject ook een post opgenomen voor het organiseren van een eindcongres.

4.2.4 Realisatie Informatievoorziening / TTP

Periode: maart 2009 - augustus 2010 (17 maanden)

- * Personeel: Om op een juiste wijze en met gedegen inhoud een informatievoorziening (Schakelpunt Voortgezet Onderwijs) neer te zetten die ook rekening houdt met de voorwaarden van de overheid (NORAH etc) is gekozen voor een ontwerp door een technisch architect. De realisatie van de (voorlopige) informatievoorziening en TTP worden door deze architect begeleid. Vanuit CFI is een medewerker gedetacheerd bij dit project. Een groot deel van de werkzaamheden van deze persoon vallen onder dit deelproject aangezien deze betrekking hebben op het stroomlijnen van de informatie-uitwisseling tussen CFI en de scholen.
- * Externe partijen: De externe partijen die ingehuurd worden, worden ingezet om contracten op te stellen en de juridische inrichting van de informatievoorziening / TTP te begeleiden en te organiseren.

- * Overige kosten: De overige kosten hebben betrekking op de ontwikkel- en realisatiekosten voor de ict-voorzieningen (hardware, software en infrastructuur):
 - Ontwikkeling Canonical Data Model (gegevens model) + begeleiding/sturing leveranciers door interne ICT architect
 - Uitbouwen huidig prototype tot kubusmodel met benchmarkingmogelijkheden en drilldown
 - Productierelease uitbouwen
 - Audits (security, code, performance)
 - Hardware Licenties, migratie, overig

4.2.5 Consolidatie en afronding

Periode : augustus 2010 - november 2010 (3 maanden)

- * Personeel: Het vaste projectteam zal gedurende de laatste drie maanden van het project zorgdragen voor een zorgvuldige afronding van het project. De werkzaamheden richten zich met name op het inrichten van een methodiek / systeem voor consolidatie en beheer, inclusief structureel financieringsplan van de exploitatie.

5 PROJECTORGANISATIE

5.1 Projectsturing

De eindverantwoordelijkheid voor het project ligt bij het bestuur van de VO-raad. Het bestuur van de VO-raad besteedt het project uit aan stichting VO-project. Beide organisaties zijn verbonden door middel van een personele unie. Het bestuur van de VO-raad heeft een kerngroep aangesteld voor de inhoudelijke begeleiding van het project. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project ligt bij de directeur van de stichting VO-project. De dagelijkse uitvoering is in handen van een projectteam onder leiding van een projectleider van VO-project. CFI, de uitvoeringsorganisatie van OCW, draagt zorg voor het beschikbaar maken van informatie die voor verticale verantwoording wordt gebruikt en levert inhoudelijke expertise bij definiëring. OCW is inhoudelijk betrokken en levert medefinanciering.

Binnen het project worden de volgende eenheden en taken onderscheiden: de kerngroep, het projectteam en diverse werkgroepen voor de deelprojecten. De VO-raad/VO-project en CFI vervullen in alle onderdelen een voortrekkersrol. De kerngroep is verantwoordelijk voor het deelproject voor de decentrale indicatoren en heeft voor de overige zaken de rol van klankbordgroep. Hieronder worden de eenheden nader toegelicht.

De kerngroep

De kerngroep bestaat uit zes bestuurders en de programmaleider die samen de vertegenwoordiging van het veld vormen. Deze groep vervult een centrale rol in het project: alle belangrijke beslissingen worden aan deze groep voorgelegd, waarbij de rol varieert. Bij de ontwikkeling en definiëring van de decentrale indicatoren en implementatie in het veld via pilots is de kerngroep direct betrokken. Bij de ontwikkeling en ontsluiting van de centrale indicatoren vervult de kerngroep meer de rol van klankbord. Daarnaast ondersteunt de kerngroep het project in zijn geheel op inhoud. In alle gevallen wordt de kerngroep betrokken bij beslissingen.

De kerngroep bestaat uit:

- * De heer D. van Bennekom (Stichting Alliantie VO)
- * De heer J. Dijkstra (Dr. Nassau College / Informatiebeheer Onderwijs)
- * De heer K. Hoefnagel (Stichting Onderwijs Midden Limburg)
- * Mevrouw T.M.J. van den Idsert (VO-project)
- * De heer W. Jansen (CVO Groep), voorzitter
- * De heer G.J. Smit (LSZG/OZG)
- * De heer R. Damwijk (Stichting Minkema College)

Het projectteam

Het projectteam draagt zorg voor de uitvoering van het project, de planning, voorbereiding, facilitering en organisatie. Het team rapporteert aan het bestuur. De rol van het projectteam varieert van uitvoerend (bij de centrale indicatoren) tot ondersteunend (bij de decentrale indicatoren).

Het projectteam bestaat uit:

- * Thea van den Idsert, programmaleider
- * Floor van Berkel, projectmedewerker
- * Otto Oussoren, projectmedewerker (tot 1 juli)
- * Bruno Emans, projectmedewerker
- * Gemma Hufen, (junior) projectmedewerker
- * Rens van den Boogaard (junior) projectmedewerker
- * Hans Plomp, projectadviseur
- * Piet Groenewegen, projectambassadeur
- * Jan Willem van den Berg, projectambassadeur
- * Jaap Engbers, projectambassadeur
- * Noud Cornelissen, communicatieadviseur
- * Jan Willem Veen, technisch architect
- * Tamara Verweij, secretariaat (vervanging Cynthia Wiegmann)
- * Stefanie van Nes, secretariaat

Afhankelijk van het thema zijn diverse projectadviseurs bij Vensters voor Verantwoording betrokken.

De werkgroepen

Voor de projectonderdelen centrale en decentrale indicatoren zijn twee werkgroepen ingericht, bestaande uit medewerkers van het projectteam, aangevuld met vertegenwoordigers van geïnteresseerde scholen en/of besturen. Deze werkgroepleden zijn gerekruteerd uit de kennisgroep (zie verder) en na oproepen uit het scholenveld. Afhankelijk van de behoefte is het mogelijk dat deskundigen van andere organisaties participeren. Voor verschillende typen indicatoren worden afzonderlijke subwerkgroepen ingesteld.

De werkgroepen hebben momenteel de volgende leden:

Leden werkgroep centrale indicatoren		
Pieter Cats	Dr. Nassau College	Assen
Frank Devrijn	Christelijke Scholengemeenschap Groningen	Groningen
Leo Duifhuizen	Vereniging Christelijk Voortgezet Onderwijs	Ermelo
Frans Ebskamp	VVS Onderwijs Midden en ZO Nederland	Nijmegen
Adriaan Graaf	ROC A12 / Arentheem College	Arnhem
Sipke Hiemstra	Emelwerda College	Emmeloord
Herman Jansen	Petrus Canisius College	Alkmaar
Paul Kipping	Stichting Wellant	Houten
Fred Kulik	Etty Hillesum College	Deventer
Karen Laarveld	AOC-Raad	Ede
Roelof Louwsma	Over-Betuwe College	Bemmel
Martin Molenbroek	Scholengemeenschap Reggesteyn	Nijverdal
Gerard Oud	Stichting Clusius College	Alkmaar
Peter Ronner	Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Tiel	Tiel
Rene Schoonhoven	Platform Praktijkonderwijs	Rotterdam
Gilles Schuilenburg	Scholengemeenschap Wolfert van Borselen	Rotterdam
Ron Stocks	Quadraam / Gelders Onderwijsgroep	Duiven
Dirk Wakker	Farelcollege	Ridderkerk
Jeroen Walstijn	Minkema College	Woerden
Martin Weikamp	Het Heerenlanden College	Leerdam
Rene Wenneger	Stichting Carmelcollege	Hengelo
Jos Wielders	Ons Middelbaar Onderwijs	Tilburg

Leden werkgroep decentrale indicatoren		
Gerrit Blaak	Scholengemeenschap Reggesteyn	Nijverdal
Herman Bosman	Ashram College	Nieuwkoop
Pieta de Bruin	Quadraam / Gelderse Onderwijsgroep	Duiven
Pieter Cats	Dr. Nassau College	Assen
Ina Everts	Christelijke Scholengemeenschap Beilen	Beilen
Hans Freitag	Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs De Breul	Zeist
Anke Harteveld	Petrus Canisius College	Alkmaar
Cees Hoedjes	Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs NW-Friesland	Harlingen
Paul Kipping	Stichting Wellant	Houten
Jan Kweekel	Melanchton College	Rotterdam
Karen Laarveld	AOC-Raad	Ede
Jos Lagendijk	Christelijk Voortgezet Onderwijs Z-W Friesland	Sneek
Corné Luijckx	Twents Carmel College	Denekamp
Ben Mooiman	Stichting AVOO	Apeldoorn
Jan Edo Otten	Stichting VOO Grotius College	Delft

Sanne Peters	NUOVO	Utrecht
Anke de Peuter	Mendelcollege	Haarlem
Saskia Siemelink	Openbare Scholengemeenschap Erasmus	Almelo
Else Veldhuis	Aeresgroep	Dronten
Paul Verberne	Helen Parkhurst	Almere
Debby Verhoeven	Over Betuwe College	Elst
Jos Waardenburg	Praktijkschool West-Friesland	Hoorn (NH)
Frits Wesselman	Jac. P. Thijssen College	Castricum
Toos van 't Westeinde	Helicon Opleidingen VMBO	Boxtel
Jos Wielders	Ons Middelbaar Onderwijs	Tilburg
Paul Verberne	Helen Parkhurst	Almere

De VO-raad beschikt over een kennisgroep Informatiebeleid, bestaande uit vijftien bestuurders/schoolleiders die belangstelling en/of expertise hebben voor het informatiebeleid voor de sector en hun medewerking bij de totstandkoming verlenen. De projectorganisatie maakt gebruik van deze kennisgroep en van de pilotscholen door hen te betrekken bij verschillende onderdelen, zoals wijze van invoering van indicatoren. Individuele leden van de kennisgroep en de pilotscholen kunnen worden uitgenodigd om zitting te nemen in werkgroepen. De pilotscholen worden door het projectteam betrokken voor afstemming of bij belangrijke inhoudelijke voorstellen en fungeren als een advies- en klankbordgroep voor het projectteam.

5.2 Overleg- en rapportagestructuur

Het projectteam komt wekelijks bij elkaar en heeft permanent overleg over projectwerkzaamheden. Het projectteam rapporteert zeswekelijks aan de kerngroep van het project, elk kwartaal aan de directeur van VO-project en elk halfjaar aan het bestuur van de VO-raad over de voortgang van het project. Het projectteam zorgt voor communicatie met de diverse werkgroepen. Deze opereren onder begeleiding van het projectteam.

De kerngroep komt iedere zes weken bij elkaar. Afhankelijk van fase van het project en de aard van betrokkenheid voorziet de kerngroep de projectleiding van advies tot beslissingen. De kerngroep is nadrukkelijk betrokken op de evaluatiemomenten.

De kennisgroep wordt binnen het project als klankbord benut en heeft verder geen formele functie en rapportageverplichting.

Het bestuur van de VO-raad spreekt op basis van de kwartaalrapportage van het projectteam 3 maandelijks over de voortgang en rapporteert eenmaal per jaar aan de directeur-generaal primair- en voortgezet onderwijs (DGPV) van OCW over de voortgang.