

ONTWIKKELING VAN VERANTWOORDING IN HET VO

RAPPORTAGE 1-METING



INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	3
2.	Verantwoording hoort bij het omgaan met publieke middelen	4
2.1	Breed draagvlak voor oproep tot verantwoording	4
2.2	Bestuurders intrinsiek gemotiveerd om te verantwoorden.....	5
2.3	Een kwart van de besturen komt tijd te kort voor verantwoording....	7
3	Brede ambitie om meer belanghebbenden meer te betrekken	8
3.1	Belang van goede verantwoording wordt binnen helft besturen breed gedeeld breed	8
3.2	Tweederde bestuurders betreft belanghebbenden bij formuleren maatschappelijke opgave	9
3.3	Meer bestuurders willen ouders en leerlingen betrekken bij beleid.....	10
3.4	Samenwerking met RvT over het algemeen goed	12
4	Verantwoording onderdeel van cultuur meeste besturen, grote ambitie om hier meer van te leren	13
4.1	Maatschappelijke opgave meestal wel vastgelegd, maar er wordt (nog) niet altijd op gestuurd	13
4.2	Meeste besturen hebben toekomstperspectief opgenomen in jaarverslag	15
4.3	Lerend vermogen organisatie.....	16
5	Knelpunten en ondersteuningswensen	17
5.1	Knelpunten	17
5.2	Ondersteuningswensen.....	18

1. INLEIDING

Tijdens de Algemene Ledenvergadering van donderdag 6 juni 2019 stemden de leden van de VO-raad in met de actualisatie van de Code Goed onderwijsbestuur. Onderdeel van deze code is de inrichting van de sturings- en verantwoordingscyclus en het betrekken van belanghebbenden hierbij.

In dit kader is in juni 2019 een nulmeting gedaan onder de leden van de VO-raad. Gevraagd is naar de stand van zaken rondom verantwoording in de VO-sector en de betrokkenheid van belanghebbenden in en om het schoolbestuur. Op basis van deze nulmeting zijn vier collegiale netwerken ingericht waarin bestuurders met elkaar en onder begeleiding van experts hebben gewerkt aan het verbeteren van hun sturings- en verantwoordingscyclus. De aanpak is actiegericht en gekoppeld aan de jaarlijkse cyclus, zodat het meteen concrete resultaten oplevert. Ook heeft de VO-raad met een aantal schoolbesturen hun verantwoordingscyclus doorlopen, om te bekijken hoe deze wordt ingezet en waar de verantwoording eventueel versterkt kan worden. De resultaten van deze activiteiten zijn inmiddels via verschillende producten gedeeld met de sector. Momenteel wordt onderzocht of het aanbod geborgd kan worden binnen het aanbod van de VO-academie.

In juni 2021 is een tweede meting (1-meting) gedaan onder de leden van de VO-raad. De resultaten van beide metingen zijn opgenomen in deze rapportage. De resultaten komen in grote lijnen overeen.

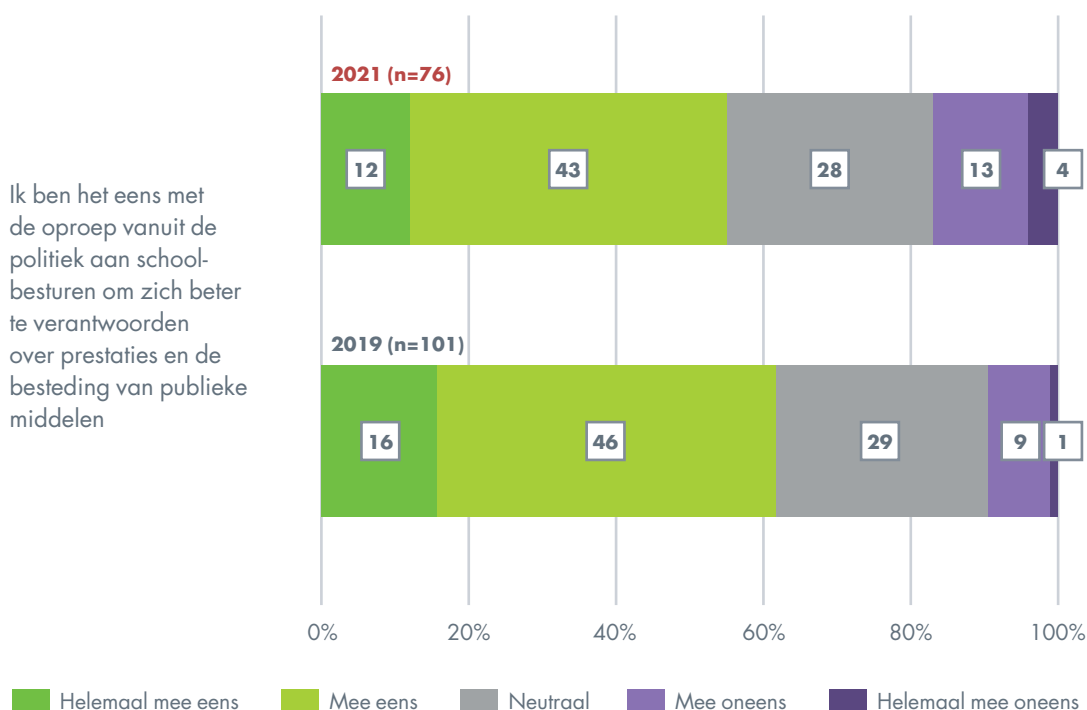
2. VERANTWOORDING HOORT BIJ HET OMGAAN MET PUBLIEKE MIDDELEN

2.1 BREED DRAAGVLAK VOOR OPROEP TOT VERANTWOORDING

We hebben bestuurders gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met de oproep vanuit de politiek aan schoolbesturen om zich beter te verantwoorden over prestaties en de besteding van publieke middelen. Bijna zes op de tien bestuurders (55%) zijn het (helemaal) eens met deze oproep, drie op de tien (28%) staan hier neutraal tegenover en een op de tien (17%) is het (helemaal) niet met deze oproep eens. Dit beeld is niet wezenlijk anders dan in 2019.

De toelichtingen in 2021 komen inhoudelijk overeen met die in 2019. In 2019 bleek al dat er weinig licht zit tussen de bestuurders die de stelling onderschrijven en degenen die dat niet doen; door beide groepen wordt zowel aangegeven dat verantwoording al plaats vindt, dat deze wens niet gedreven moet worden door wantrouwen of incidenten en dat het niet moet doorslaan (in details). Het veel gegeven argument dat verantwoording nou eenmaal hoort bij het omgaan met publieke middelen wordt alleen gegeven door bestuurders die het met de stelling eens zijn.

Figuur 1. Draagvlak voor verantwoording

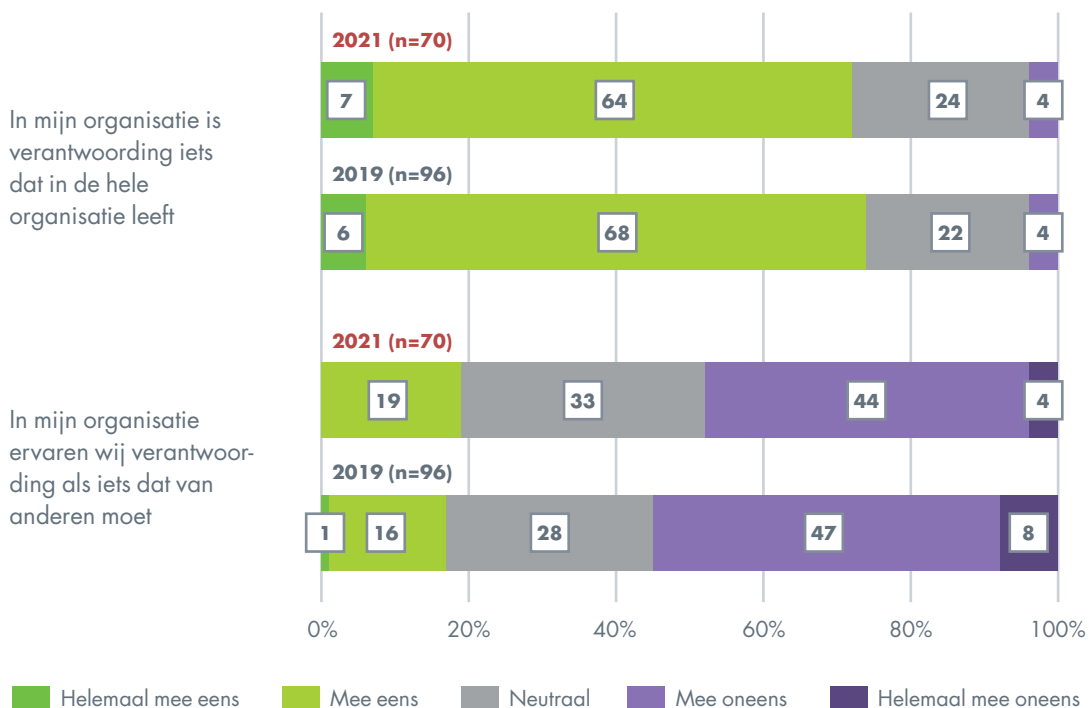




2.2 BESTUURDERS INTRINSIEK GEMOTIVEERD OM TE VERANTWOORDEN

Ruim zeven op de tien bestuurders (71%) zien verantwoording vooral als iets waarvan ze kunnen leren, slechts 4% is het oneens met de stelling waarin dit staat. Een op de vijf (19%) bestuurders ziet verantwoording vooral als iets dat van anderen moet, één op de drie bestuurders (33%) staat neutraal tegenover deze stelling en de helft van de bestuurders (48%) is het hier (helemaal) niet mee eens. Ook op dit vlak is het beeld niet anders dan in 2019.

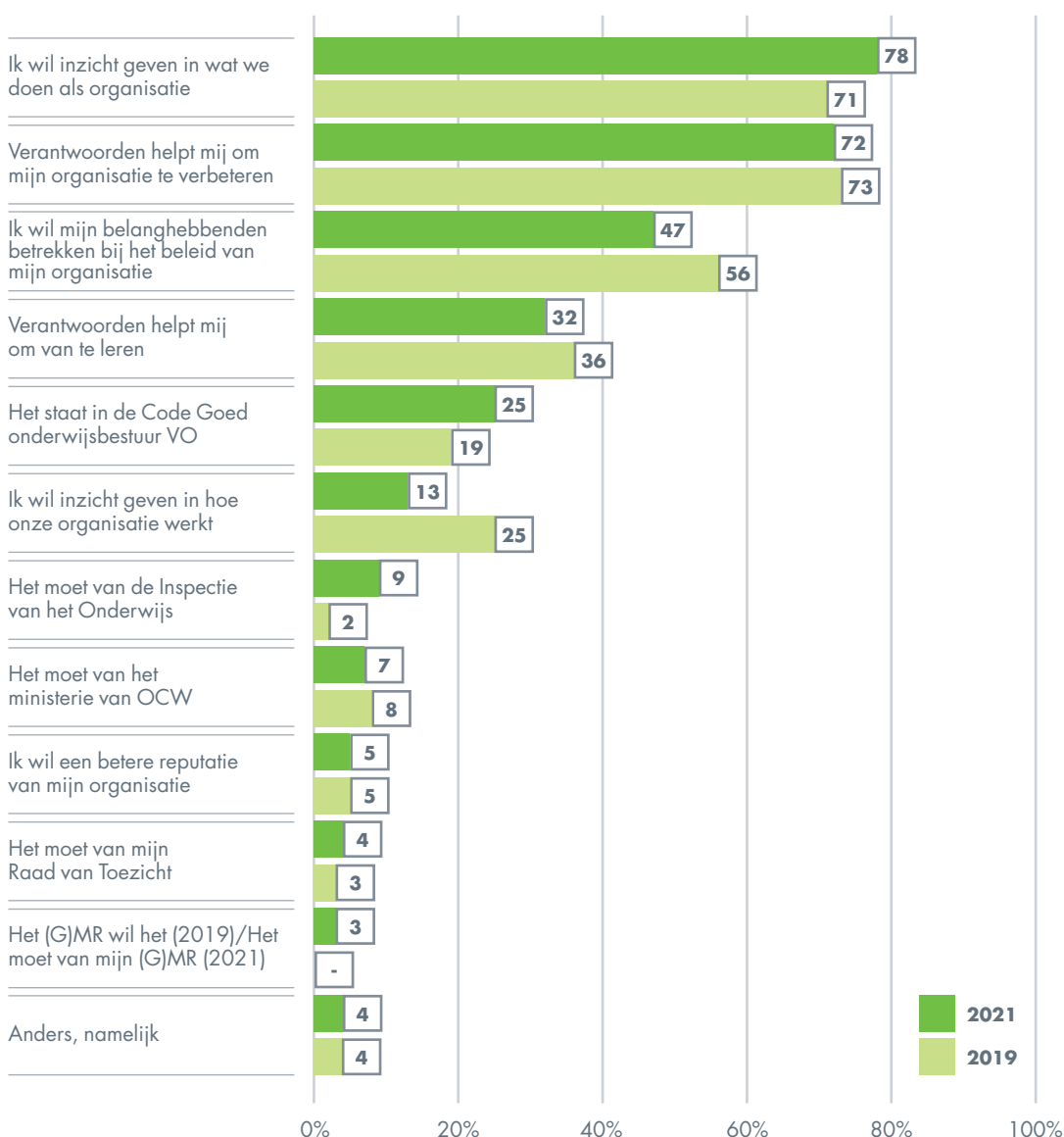
Figuur 2. Verantwoording wordt gezien als leermiddel, niet als plicht



Naast het leren door verantwoording, zijn het geven van inzicht en het betrekken van belanghebbenden veel genoemde redenen voor verantwoording. Het geven van inzicht past goed bij het in de eerste paragraaf genoemde argument dat verantwoording vanzelfsprekend is bij het uitgeven van publiek geld. Het betrekken van belanghebbenden komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

Op de vraag wat voor hen de drie belangrijkste redenen zijn om te verantwoorden, antwoordde ruim driekwart van de bestuurders (78%) dat zij inzicht willen geven in wat ze doen als organisatie. Ook geven veel respondenten (71%) aan dat verantwoorden hen helpt om hun organisatie te verbeteren. Het betrekken van belanghebbenden (47%), verantwoorden om van te leren (32%), het bieden van inzicht (13%) en het verkrijgen van een betere reputatie voor de organisatie (5%) zijn andere intrinsieke redenen die worden genoemd. Van de (meer) verplichtende redenen vormt het feit dat het is opgenomen in de Code Goed onderwijsbestuur VO de meest genoemde reden. Een kwart van de bestuurders (25%) noemt dit als een van de drie redenen. Dat het moet van de Inspectie van het Onderwijs (9%), van OCW (7%) of van de Raad van Toezicht (4%), wordt minder vaak als argument genoemd. Alle bestuurders noemen minstens één niet ‘verplichtend’ argument, maar ruim een derde (36%) noemt ook een ‘verplichtende’ reden als één van de drie voornaamste redenen. In 2019 noemde 28% een ‘verplichtende’ reden.

Figuur 3. Inzicht geven, de organisatie verbeteren en belanghebbenden betrekken blijven voornaamste redenen voor verantwoording

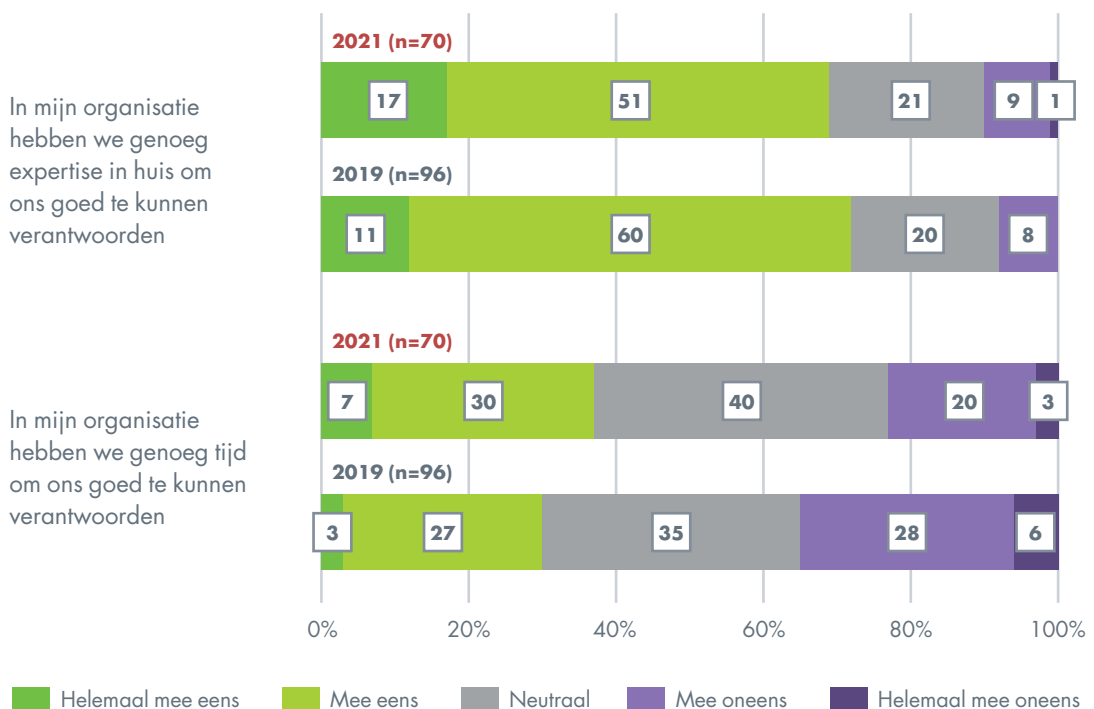




2.3 EEN KWART VAN DE BESTUREN KOMT TIJD TE KORT VOOR VERANTWOORDING

Zeven op de tien bestuurders (68%) geven aan voldoende expertise in huis te hebben om zich goed te kunnen verantwoorden. Eén op de tien bestuurders (10%) geeft aan dat dit niet het geval is. Tijd lijkt een groter probleem. Bijna een kwart (23%) geeft aan dat er in hun organisatie onvoldoende tijd beschikbaar is voor verantwoording.

Figuur 4. Meeste scholen voldoende expertise om zich te verantwoorden, maar een kwart heeft niet voldoende tijd

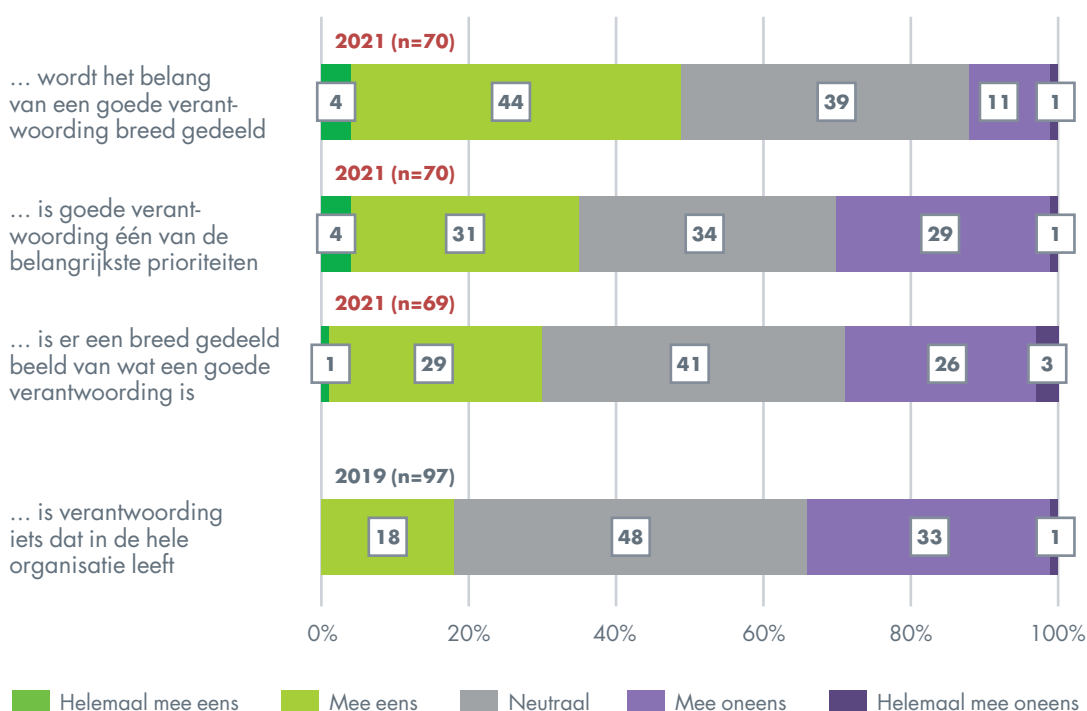


3. BREDE AMBITIE OM MEER BELANGHEBBENDEN MEER TE BETREKKEN

3.1 BELANG VAN GOEDE VERANTWOORDING WORDT BINNEN HELFT BESTUREN BREED GEDEELD

De helft van de bestuurders (48%) is het eens met de stelling dat het belang van een goede verantwoording breed wordt gedeeld, terwijl één op de acht (12%) het hier niet mee eens is. De stelling dat verantwoording één van de belangrijkste prioriteiten is, wordt door ruim een derde (35%) gesteund en door bijna een derde (30%) verworpen. Bij de stelling dat er een breed gedeeld beeld is van wat goede verantwoording is, zijn drie op de tien bestuurders het met de stelling eens en drie op de tien het met de stelling oneens. In 2019 vond de stelling dat verantwoording iets is dat in de hele organisatie leeft weinig bijval (18% onderschreef de stelling).

Figuur 5. Bij meeste scholen is verantwoording niet iets dat organisatie breed leeft. In mijn organisatie...



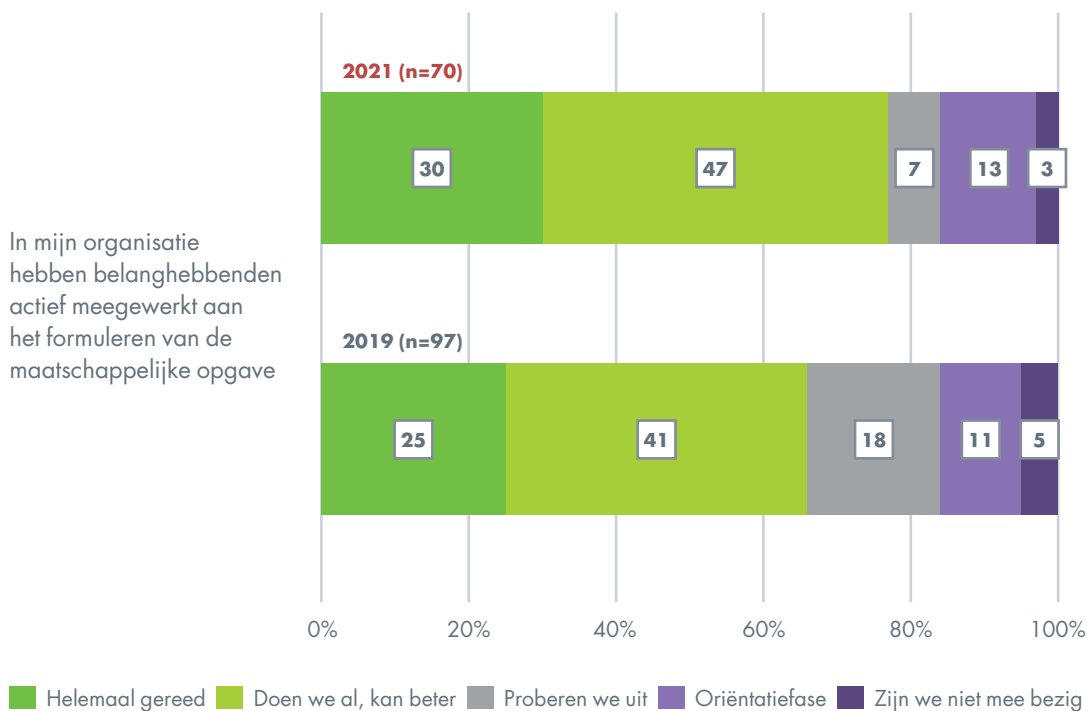


3.2 DRIEKWART BESTUURDERS BETREKT BELANGHEBBENDEN BIJ FORMULEREN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Bestuurders is gevraagd om aan te geven in hoeverre belanghebbenden hebben meegewerkt aan het formuleren van de maatschappelijke opgave. Zij konden daarbij kiezen uit vijf antwoorden: helemaal gereed - doen we al, kan beter - proberen we uit - oriëntatiefase - zijn we niet mee bezig.

Drie kwart (77%) geeft aan dat belanghebbenden betrokken zijn bij het formuleren van de maatschappelijke opgave. Nog eens twee op de tien bestuurders (20%) geven aan dit te proberen of dat ze zich hierop aan het oriënteren zijn, 2 bestuurders (3%) antwoorden dat ze hier (nog) helemaal niet mee bezig zijn.

Figuur 6. Belanghebbenden bij tweederde van de besturen betrokken bij formuleren maatschappelijke opgave





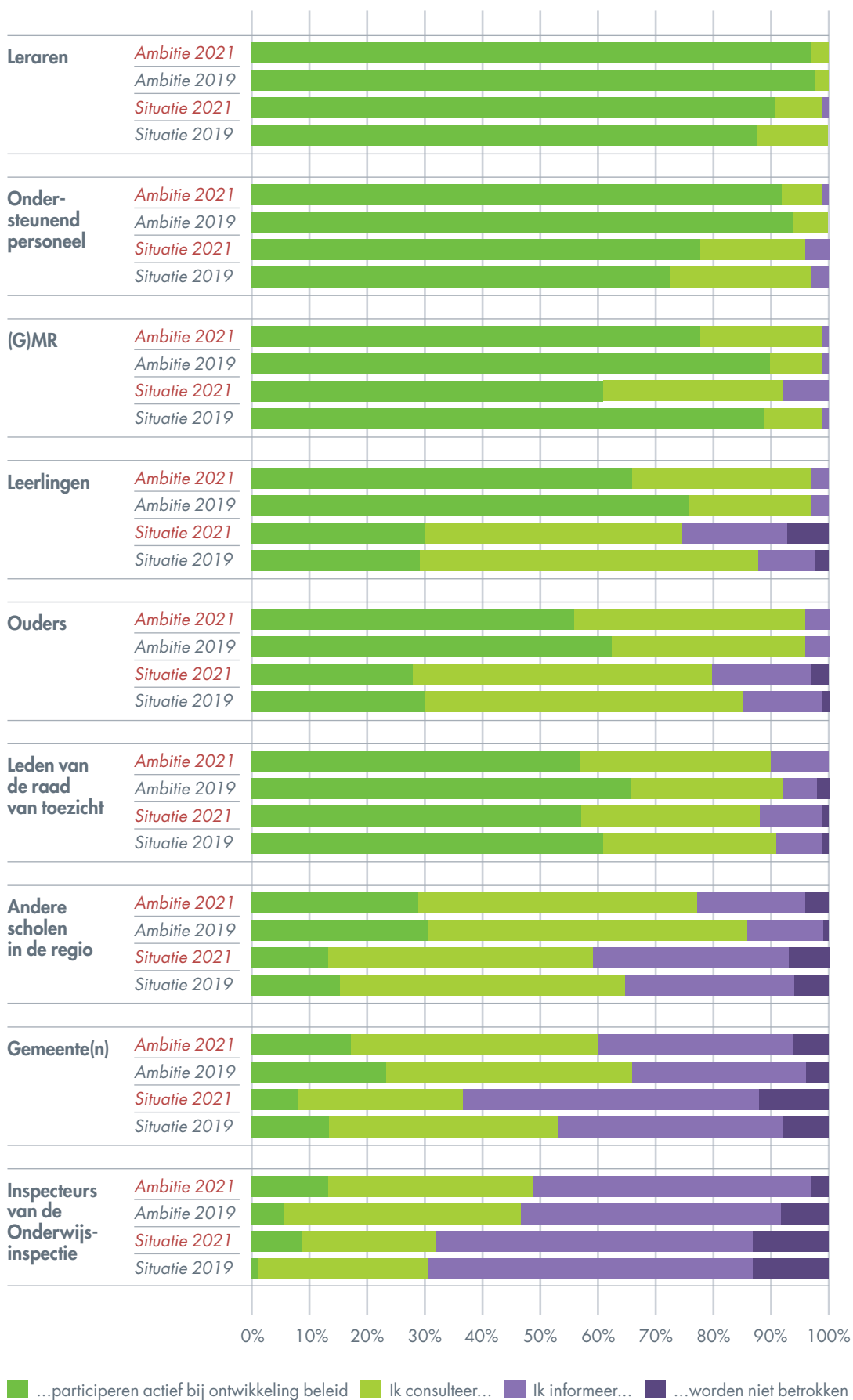
3.3 MEER BESTUURDERS WILLEN OUDERS EN LEERLINGEN BETREKKEN BIJ BELEID

Bijna de helft van de bestuurders (47%) noemt het betrekken van belanghebbenden als één van de drie belangrijkste redenen om te verantwoorden. Bestuurders die de vragenlijst invulden is gevraagd om van negen groepen belanghebbenden aan te geven in hoeverre deze momenteel betrokken worden en wat de ambitie is op dit gebied.

Voor alle groepen geldt dat meer bestuurders hen in de toekomst willen betrekken dan dat nu het geval is. Leraren, de (G)MR en ondersteunend personeel worden al het meest betrokken en dat is ook het geval wanneer de ambities worden waargemaakt. Het grootste verschil tussen de huidige situatie en de ambitie zien we bij het betrekken van leerlingen en ouders.

Er zijn ten opzichte van 2019 geen grote verschuivingen in de mate waarin bestuurders belanghebbenden (willen) betrekken bij de ontwikkeling van beleid. Wel geven bestuurders nu minder vaak aan dat de (G)MR participeert bij de ontwikkeling van beleid, ook van gemeenten lijkt de participatie gedaald.

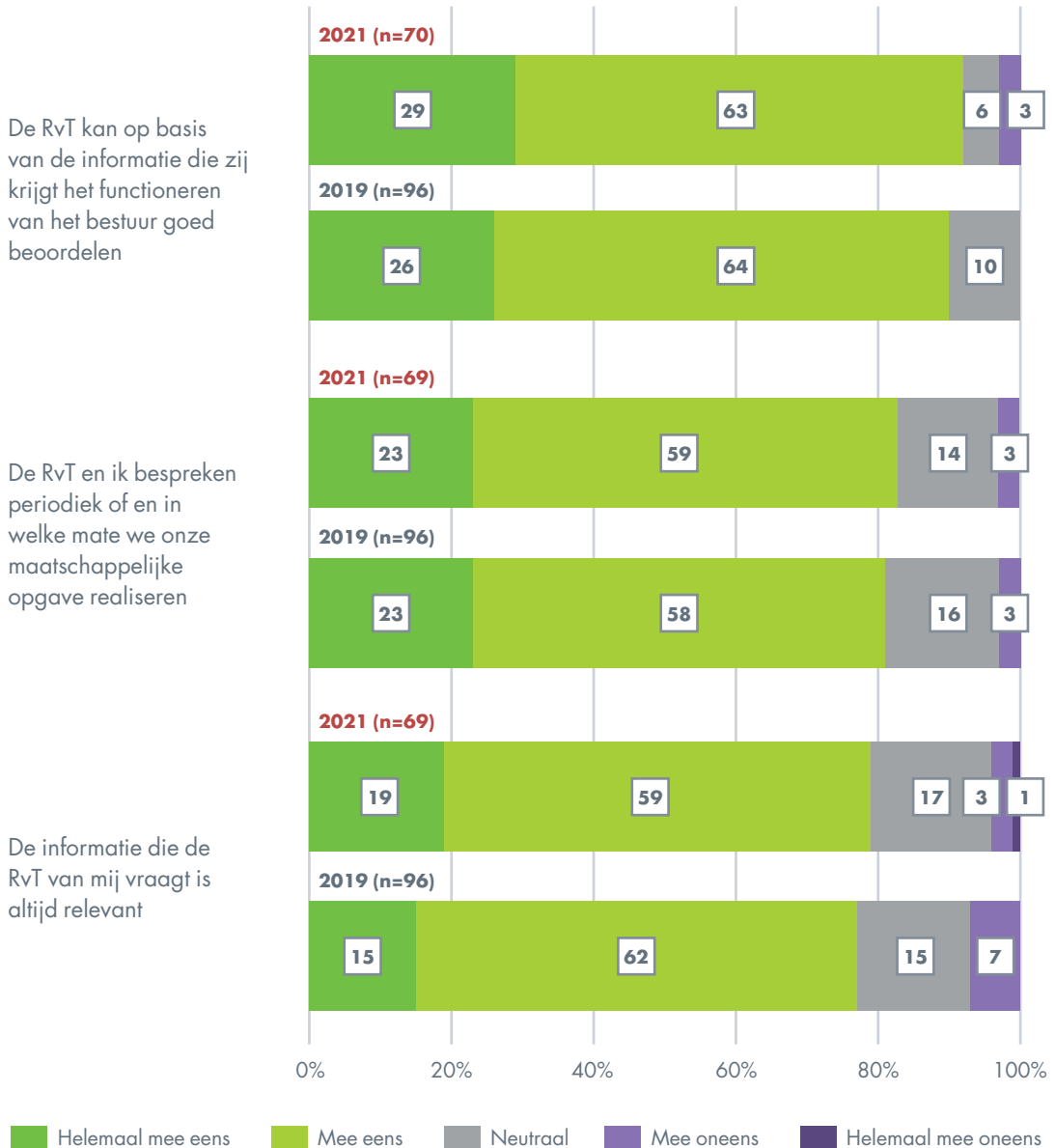
Figuur 7. Geen grote verschuivingen in mate waarin bestuurders belanghebbenden (willen) betrekken (2019, n=99; 2021 n=70)



3.4 SAMENWERKING MET RVT OVER HET ALGEMEEN GOED

Negen op de tien bestuurders (92%) zijn het eens met de stelling dat de RvT het bestuur goed kan beoordelen op basis van de informatie die zij krijgt. Acht op de tien bestuurders (82%) bespreken periodiek met de RvT in welke mate de maatschappelijke opgave gerealiseerd wordt, drie procent geeft aan dat dit niet het geval is. Eveneens acht op de tien bestuurders (78%) vindt dat de RvT hen enkel om relevante informatie vraagt, 4% vindt de gevraagde informatie niet altijd relevant.

Figuur 8. Acht op de tien bestuurders bespreekt realisatie maatschappelijke opgave periodiek met RvT





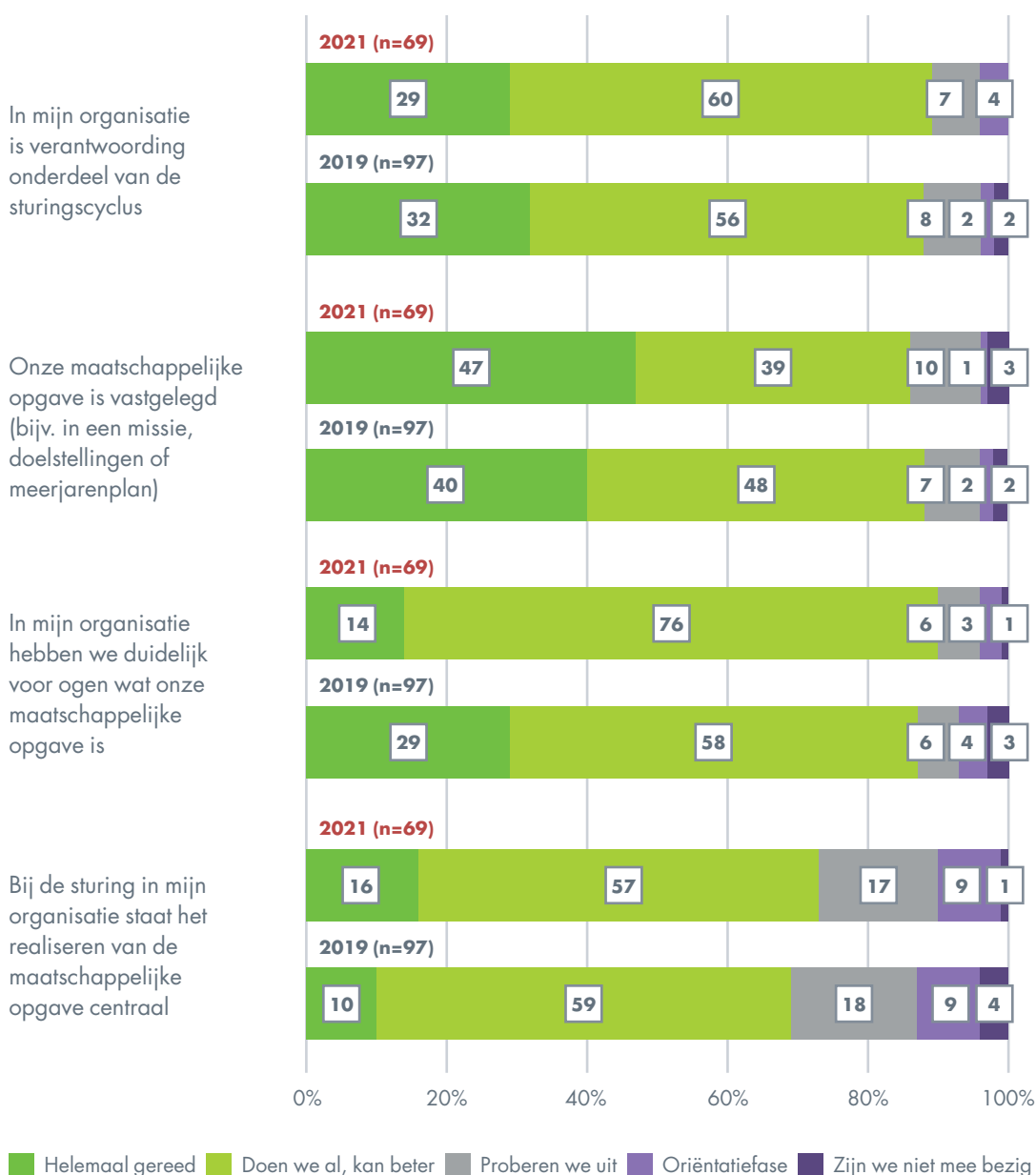
4. VERANTWOORDING ONDERDEEL VAN CULTUUR MEESTE BESTUREN, GROTE AMBITIE OM HIER MEER VAN TE LEREN

4.1 MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE MEESTAL WEL VASTGELEGD, MAAR ER WORDT (NOG) NIET ALTIJD OP GESTUURD

Bestuurders is gevraagd om aan te geven in hoeverre een aantal stellingen over de maatschappelijke opgave, sturing, het jaarverslag en de begroting van toepassing is. Zij konden daarbij kiezen uit vijf antwoorden: helemaal gereed - doen we al, kan beter - proberen we uit - oriëntatiefase - zijn we niet mee bezig.

Ook hier zien we geen grote wijzigingen ten opzichte van 2019. De meeste bestuurders geven aan dat de maatschappelijke opgave is vastgelegd (89% antwoordt 'helemaal gereed' of 'doen we al, kan beter'), dat verantwoording onderdeel is van de organisatie (88%) en dat men binnen de organisatie de maatschappelijke opgave duidelijk voor ogen heeft (86%). Sturen op het realiseren van de maatschappelijke opgave wordt door ruim zeven op de tien besturen (73%) gedaan, maar hier zitten meer besturen nog in een verkennende fase (26% is dit aan het uitproberen of oriënteert zich nog) en één van de deelnemende bestuurders is hier helemaal (nog) niet mee bezig. Voor alle drie de onderdelen geldt echter dat het overgrote deel van de bestuurders wiens organisatie hier al mee bezig is, aangeeft dat er ruimte is voor verbetering.

Figuur 9. Meeste bestuurders actief met maatschappelijke opgave en sturing, maar veel van hen zien ruimte voor verbetering



4.2 MEESTE BESTUREN HEBBEN TOEKOMSTPERSPECTIEF OPGENOMEN IN JAARVERSLAG

Drie kwart van de bestuurders geeft aan dat beleid en begroting op elkaar aansluiten (76%) en er een toekomstperspectief is opgenomen in het jaarverslag dat (75%). Voor beide aspecten geeft wel een ruime meerderheid aan dat er ruimte voor verbetering is. Jaarverslagen worden nog steeds door een minderheid van de besturen (44%) gebruikt om met belanghebbenden in gesprek te gaan. Nog eens 39% geeft wel aan dit uit te proberen of zich hierop te oriënteren. Dat past bij de ambitie om belanghebbenden meer te betrekken die in hoofdstuk 3.3 werd geschetst.

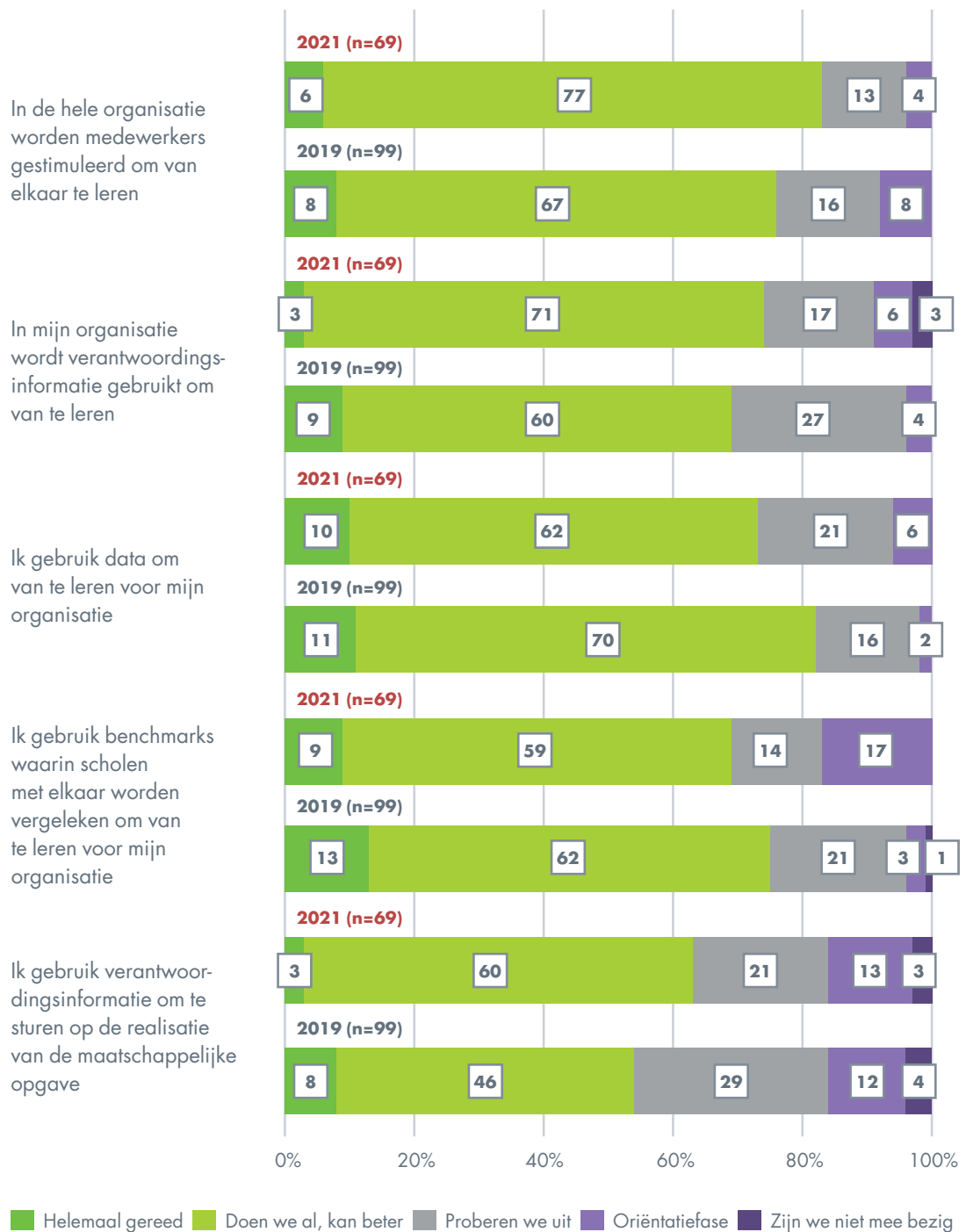
Figuur 10. Besturen actief met jaarverslag en begroting, maar deze worden niet breed gebruikt om over in gesprek te gaan met belanghebbenden



4.3 LEREND VERMOGEN ORGANISATIE

Acht op de tien bestuurders (83%) geven aan dat medewerkers organisatie breed worden gestimuleerd om van elkaar te leren. Driekwart van de bestuurders (75%) geeft aan dat zij voor hun organisatie data gebruiken om van te leren. Eveneens driekwart (72%) gebruikt data om van te leren. Benchmarks worden door twee op de drie (68%) bestuurders gebruikt om van te leren. Eveneens twee op de drie (63%) gebruikt verantwoordingsinformatie om te sturen op het realiseren van de maatschappelijke opgave.

Figuur 11. Leren van verantwoordingsinformatie en andere data gebeurt in meeste besturen al, maar meeste bestuurders zien hier ruimte voor verbetering



5. KNELPUNTEN EN ONDERSTEUNINGSWENSEN

5.1 KNELPUNTEN

Aan bestuurders is gevraagd om aan te geven waar zij knelpunten ervaren of kansen zien in de verantwoordingscyclus. Het betrekken van stakeholders kwam vaak terug in de antwoorden. Het meekrijgen van het personeel wordt daarbij een aantal keer als voorbeeld genoemd.

- *“Ik denk met name aan het betrekken van medewerkers en ouders; zij laten nu teveel op het bordje van de bestuurder liggen. Een gemiste kans om verantwoording samen op te pakken.”*
- *“verantwoording is niet het meest sexy onderwerp ... velen houden zich liever bezig met onderwijsontwikkeling. Pas als je het echt inzet als een manier om te leren merk ik dat het er meer belangstelling voor komt.”*

Ook geeft een aantal bestuurders aan behoefte te hebben aan betere opvolging. Tijdgebrek en de organisatiecultuur staan daarbij soms in de weg.

- *“Het jaarverslag als middel om met stakeholders in gesprek te gaan, of met andere scholen. Dat zou mijn inziens kunnen en moeten bij een collegiale bestuurlijke visitatie. Tijd is ook een knelpunt, van jezelf en anderen.”*
- *“Bijstellen naar aanleiding van een stevige evaluatie wordt nog wel eens overgeslagen. Eigenlijk missen wij in onze relatief kleine organisatie een kwaliteitsmedewerker die op professionele wijze de verantwoordingscyclus bewaakt”*
- *“Tijd om goede stakeholderbijeenkomsten te organiseren en de uitkomsten vervolgens te verwerken. Nu gebeurt dat af en toe, bijvoorbeeld in het kader van de strategieplannen. Beperkte mogelijkheden om innovatieve technische oplossingen voor goede periodieke verantwoording te kunnen bieden. Denk aan een interactieve website met voortdurend bijgestelde verantwoordingsgegevens”*

Een aantal bestuurders is van mening dat de verantwoording te omvangrijk is. Dit wordt door een bestuurder als volgt geïllustreerd:

- *“Ik moet steeds denken aan een anekdote van Mathieu Weggeman waarin hij vertelt dat ergens in een tabel op pagina 55 de zin verstoep was: “Als u dit leest en dat en dat nummer belt dan krijgt u een broodrooster”. Niemand belde. Om aan te tonen dat vrijwel niemand zo'n verslag van koft tot koft leest. Vooralsnog wat ons betreft veel inspanning en weinig rendement.”*

De verantwoording over incidentele middelen is daarbij een extra belasting.

- *“De verantwoording van de vele incidentele gelden en projecten. Te veel incidenteel geld versus structureel geld.”*

5.2 ONDERSTEUNINGSWENSEN

Aan bestuurders is ook gevraagd wat de VO-raad zou kunnen betekenen op dit gebied. Hieruit blijkt dat er vooral behoefte is aan goede voorbeelden, handreikingen, tools en formats. Ook het organiseren van masterclasses of (leer)netwerken met collega's worden verschillende keren genoemd. Enkele voorbeelden:

- *“Masterclasses ten aanzien van betrekken van stakeholders en inzetten van data om processen te sturen”*
- *“Masterclasses en tools om voortvarend en inzichtelijk goede overzichten uit beschikbare data te genereren voor jaar- en bestuursverslag”*
- *“Delen van good practices en beschikbaar stellen van handreikingen”*
- *“Intervisie, wat zijn goede voorbeelden. Wat zijn haalbare indicatoren? Niet vanuit geklaag, maar vanuit positieve houding.”*
- *“Masterclasses good-practices organiseren van het ‘professionele gesprek”*
- *“Het beschikbaar stellen van ‘best practices’ is te overwegen.”*





Dit is een uitgave van de VO-raad

Ontwerp Rudi Langezaal, Odijk

Foto's Gerrit Rietveld College

Gymnasium Apeldoorn

Wolfert College

Twents Carmel College

Het Calvijn met Junior College

Groenhorst College

Haemstede-Barger Mavo

VO-raad

Aidadreef 4

3561 GE Utrecht

© 2022 VO-raad, Utrecht