

MET VERTROUWEN VERANTWOORDEN

**Publieksversie van
een onderzoek naar
de mogelijkheden om
verantwoording in de
vo-sector te verbeteren**





Verantwoording wordt steeds urgenter in het voortgezet onderwijs: vanuit politiek en maatschappij wordt steeds meer druk uitgeoefend op schoolbesturen en op de sector als geheel om beter inzicht te bieden in de prestaties en in de besteding van publieke middelen. Op verzoek van de VO-raad brachten wetenschappers van de VU en de Universiteit Utrecht in kaart hoe schoolbesturen én de VO-raad kunnen inspelen op deze roep naar meer transparantie en betere verantwoording.

Het onderzoek *Met vertrouwen verantwoord* werd in 2018 en 2019 uitgevoerd door Cor van Montfort (Vrije Universiteit Amsterdam) en Meike Bokhorst (WRR & Universiteit Utrecht). Het brengt in beeld wat precies de politieke en maatschappelijke vraag is naar verantwoording door schoolbesturen, hoe besturen daarmee omgaan en wat hun ontwikkelvragen zijn. Ook schetsen de onderzoekers welke rol het jaarverslag daarbij speelt en wat de VO-raad – en specifiek de VO-academie en Vensters – kan doen om besturen te faciliteren.

De onderzoekers maakten een literatuuranalyse, spraken met bestuurders en toezichhouders, organiseerden twee ronde tafels en woonden een bijzondere ALV van de VO-raad bij. Uit de gesprekken en bijeenkomsten die zij organiseerden, komt naar voren dat de urgentie toeneemt: het gevoel bestaat dat de tijd dringt en dat snel betekenisvolle stappen moeten worden gezet.

VIER ONTWIKKELINGEN

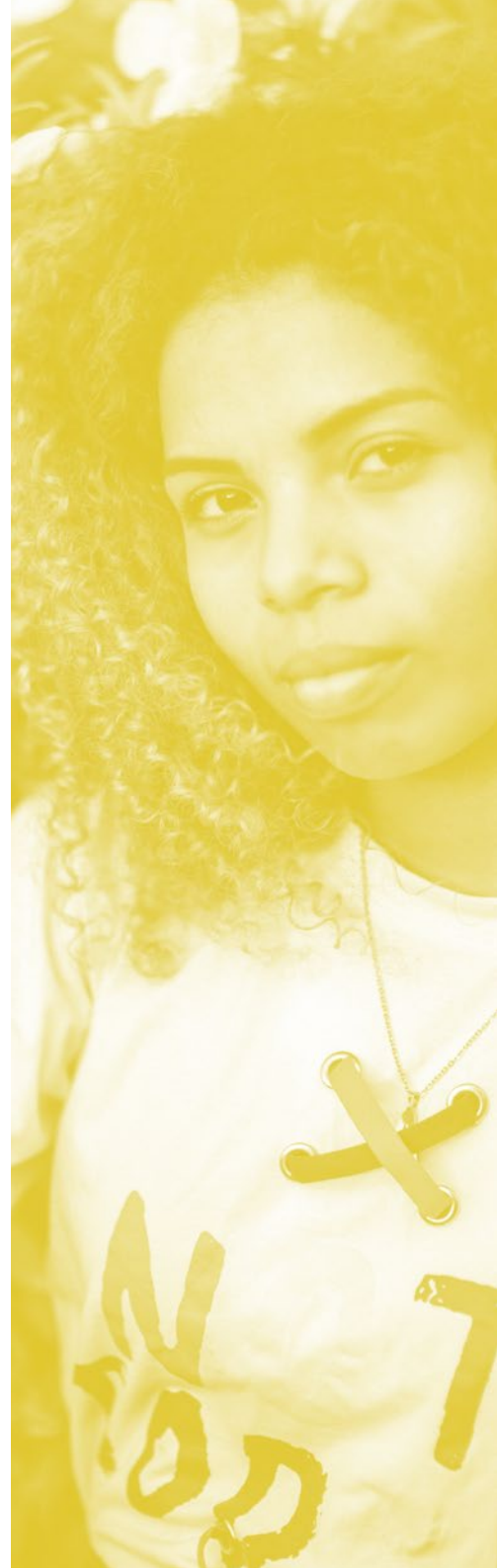
Het onderzoek schetst vier belangrijke ontwikkelingen rondom verantwoording in de afgelopen jaren:

Verbreiding van publieke verantwoording Verantwoordingsinformatie is niet alleen van belang voor de inspectie of het ministerie van OCW, maar ook intern voor de raad van toezicht en extern voor ouders, gemeenten of andere belanghebbenden en geïnteresseerden (de 'horizontale verantwoording').

Nieuwe informatiedragers en vervagende grenzen Vroeger stonden het gedrukte jaarverslag en de verantwoording aan de inspectie centraal, nu zijn dat steeds vaker andere informatiedragers zoals Vensters en Scholen op de kaart.

Verantwoording als onderdeel van goed bestuur Steeds vaker beseffen bestuurders dat verantwoording onderdeel is van goed bestuur. Dat wil zeggen dat verantwoording niet op zichzelf staat, maar idealiter onderdeel is van de cyclus 'sturing, bedrijfsvoering, verantwoording en toezicht'. Daarmee is verantwoording niet wat een organisatie 'extra' bovenop alle andere dingen moet doen voor anderen, maar een activiteit die onderdeel zou moeten zijn van de reguliere werkprocessen en ondersteunend aan het primaire proces.

Verantwoording is niet alleen achteraf legitimeren, maar ook luisteren en leren Verantwoording wordt steeds vaker door bestuurders gebruikt om belanghebbenden uit te nodigen om feedback te geven en om input te geven voor verbeteringen. Hiermee wordt verantwoording deel van de zogeheten 'horizontale dialoog' met belanghebbenden.





BREDE OPVATTING VAN VERANTWOORDING

In de discussie over verantwoording speelt het democratisch perspectief van verantwoording een dominante rol, zo schrijven de onderzoekers. Het gaat dan om controle en toezicht door bijvoorbeeld de inspectie. In *Met vertrouwen verantwoord* wordt gepleit voor een breder perspectief op verantwoording, waarbij dit ook gezien wordt als een activiteit die voor onderwijsinstellingen zelf zinvol is: om te leren, om draagvlak te creëren of om interne checks and balances goed hun werk te kunnen laten doen. Het onderzoek benoemt nog drie andere perspectieven op verantwoording die uit de literatuur naar voren komen. De vier perspectieven van verantwoording zijn:

Het democratisch perspectief Verantwoording maakt controle en toezicht mogelijk, bijvoorbeeld de verantwoording van het bestuur aan de inspectie, het ministerie van OCW of aan een visitatiecommissie of een accreditatie-orgaan.

Het rechtsstatelijke perspectief Verantwoording levert een bijdrage aan een systeem van checks and balances, bijvoorbeeld de verantwoording van het bestuur aan de raad van toezicht.

Het cybernetische perspectief Verantwoording maakt feedback, het goede gesprek en daarmee leren mogelijk. Vanuit dit perspectief staat de bijdrage die verantwoording kan leveren aan kwaliteitsverbetering, het creëren van publieke waarde en het realiseren van maatschappelijke doelstellingen, centraal.

Het bestuurlijke perspectief Verantwoording levert een bijdrage aan legitimiteit, dat wil zeggen aan steun en vertrouwen van de omgeving in het bestuur. Dat kan bijvoorbeeld via verantwoordingsdocumenten zoals een jaarverslag, waarin wordt uitgelegd welke strategische keuzes een organisatie maakt, wat goed en niet goed gaat en welke verbeteracties worden ondernomen.

ADVIEZEN VOOR DE VO-RAAD

Het eindrapport van het onderzoek bevat een aantal voorstellen voor de VO-raad voor het vervolg:

1

Loop gedetailleerd per perspectief samen met enkele schoolbesturen door het verantwoordingsarrangement en bekijk waar het anders of beter kan. Ga vervolgens concreet aan de slag met verbeter- en veranderacties.

2

Verken welke monitors, benchmarks en dashboards er zijn, welke informatie zij bevatten en welke informatie er – uitgaande van de vier perspectieven – nog mist. Ontwikkel een brede monitor c.q. benchmark in eerste instantie op basis van informatie die nu al beschikbaar is.

3

Organiseer een aantal communities of practice waarin onder externe begeleiding wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van stakeholderbetrokkenheid én met het organiseren van een horizontale dialoog waarin verantwoorden, feedback organiseren en leren worden gecombineerd. Het doel hiervan is de ontwikkeling van een instrument of werkwijze om verantwoording te bevorderen en in te bedden in cycli van sturen, leren en kwaliteitszorg.

4

Stimuleer gebruik en doorwerking door voortdurende agendering en laat onderzoeken waarom sommige scholen en besturen achterblijven – en spreek hen daarop aan.

5

Verspreid good practices en leerervaringen breed in de sector zodat deze niet beperkt blijven tot een beperkte groep besturen en scholen. Dat kan door de resultaten van dit onderzoeks- en adviestraject te laten neerdalen in handreikingen en in het scholings- en professionaliseringsaanbod, en door deze breed te delen tijdens workshops en conferenties.

Meer weten?

Het volledige rapport 'Met vertrouwen verantwoord' kunt u downloaden op www.vo-raad.nl/themas/governance

