

Over het waarom van een po/vo-benchmark

# Vergelijken, leren en verbeteren

**De VO-raad verkent samen met de PO-Raad de mogelijkheid van een benchmark. Beider ALV's bespreken dit plan op de komende Algemene Ledenvergadering. Wat houdt zo'n benchmark in en hoe kunnen scholen, schoolbesturen en de sector deze benutten voor het verbeteren van hun prestaties?**

## DE VOORDELEN VAN EEN BENCHMARK

- **LEREN VAN ELKAAR:** benchmarking maakt het mogelijk de eigen prestaties te spiegelen aan die van collega-besturen en de totale sector. Door de prestaties en inzet van middelen van verschillende besturen structureel met elkaar te vergelijken, ontstaat een beeld over waar binnen de eigen organisatie verbeteringen mogelijk zijn. Schoolbesturen kunnen zo leren van elkaars strategische, tactische en operationele keuzes. Besturen kunnen hun eigen organisatie vergelijken met besturen die dezelfde kenmerken hebben, maar ook vergelijkingen trekken binnen hun eigen regio of op andere gronden.
- **HELDERE VERANTWOORDING:** Besturen kunnen interne partijen zoals de (g)mr en het intern toezicht, maar ook externe belanghebbenden zoals de inspectie en de gemeente, op een specifiek thema inzicht geven in de relatieve positie ten opzichte van andere, vergelijkbare besturen. De

benchmark is géén instrument waarmee de inspectie schoolbesturen beoordeelt; de bedoeling is dat met de inspectie en andere belanghebbenden een gericht gesprek kan worden gevoerd.

- **ONS EIGEN VERHAAL OVER DE SECTOR:** Een benchmark geeft naast een beeld van het schoolbestuur ook een gebalanceerd beeld van de sector als geheel. De benchmark in het mbo leert dat een geaggregeerd beeld van prestaties en inzet van middelen nodig is om als sector meer agenderend te kunnen zijn en vragen te kunnen beantwoorden vanuit (onder andere) de politiek. Het gesprek kan daarmee in toenemende mate gevoerd worden op basis van feiten, en minder op basis van ongefundeerde aannames, beelden en emoties. Daarbij laat de benchmark in het mbo zien dat het proactief uitdragen van het eigen verhaal een positief effect heeft op het politiek en maatschappelijk vertrouwen in de sector.

### WAT IS DE PO/VO-BENCHMARK?

In de po/vo-benchmark wordt een aantal prestatievelden vergelijkbaar op het gebied van onderwijs, leerling & ouder, financiën & huisvesting en medewerkers. De resultaten worden jaarlijks zichtbaar gemaakt op het niveau van de sector en van het individuele schoolbestuur. Deelnemers kunnen binnen een dynamische online omgeving zelf subselecties en vergelijkingen maken.

### WAT IS HET DOEL VAN EEN BENCHMARK?

Vergelijken, leren en verbeteren zijn de doelen van benchmarken in het onderwijs. De jaarlijkse objectief gemeten cijfers over kosten, kwaliteit en trends geven scholen inzicht in de eigen organisatie. Waar staat de organisatie ten opzichte van andere, vergelijkbare schoolorganisaties? Wat kan beter en waar valt winst te boeken? Een benchmarkonderzoek geeft besturen een handvat om sturing te geven aan de eigen organisatie.

Het draait in een benchmark altijd om relevant vergelijken, met als doel het onderlinge leren te stimuleren. Daarnaast biedt een benchmark een startpunt voor het gesprek met toezichthouders en belanghebbende partijen. Soms spelen onderbuikgevoelens en -argumenten een te grote rol in de discussie met in- en externe stakeholders. Aan de hand van een benchmark voer je een gesprek op basis van feiten in plaats van op ongefundeerde aannames en emoties. Ook is het mogelijk om aan de hand van benchmarking een feitelijk onderbouwd sectorbeeld te schetsen. Daarvoor geldt: hoe meer schoolbesturen er meedoen, hoe scherper het beeld van de sector wordt.

### WAT ZIJN DE ERVARINGEN UIT HET MBO?

Het mbo kent al dertien jaar een benchmark en ervaart de voordelen hiervan, vertelt Alex Crezee, die nauw betrokken was bij de totstandkoming van de mbo-benchmark. "De MBO Raad maakt jaarlijks een sectorrapportage en presenteert deze samen met een aantal onderwijsbestuurders aan de vaste Kamercommissie Onderwijs. Aansluitend voeren ze een gesprek over de ontwikkelingen van de sector. Deze traditie heeft veel goodwill gekweekt bij de Kamerleden. Je ziet dat hun vragen op een effectieve manier gekanaliseerd worden. Bij onderwerpen als het



lerarentekort, de grootte van reserves of krimp wordt al snel vanuit een algemeen beeld een individuele school aangesproken. Met een benchmark, een jaarlijks gesprek in Den Haag en de mogelijkheid heel gericht vragen te beantwoorden vanuit de geobjectiveerde inzichten uit de benchmark, komt er meer nuance. Je beperkt het sturen op beelden."

### WAAROM NU?

Het ministerie van OCW kondigde in oktober 2018 aan dat het verplichte openbare benchmarks voor schoolbesturen wil invoeren. De VO-raad en PO-Raad hebben al jaren het verbeteren van de doelmatige inzet van middelen en het versterken van het evalueren en verantwoord worden hierover als strategisch speerpunt. Zij willen die verplichting vóór zijn, maar ook aan het stuur zitten bij de ontwikkeling van de benchmark.

### WE HEBBEN VENSTERS TOCH AL?

Je kunt in het ManagementVenster je eigen organisatie afzetten tegen het landelijk gemiddelde, maar Vensters is geen benchmarkinstrument, omdat je geen eigen peer-groups kunt samenstellen en je jezelf dus niet gericht kunt vergelijken met andere besturen. Bovendien worden in Managementvensters niet alle prestatiegebieden afgedekt.

### HOEVEEL WERK BRENGT EEN BENCHMARK MET ZICH MEE?

De sector verzamelt al veel informatie. Veel reeds beschikbare data over bijvoorbeeld de formatie, financiële- en onderwijsgegevens kunnen uit de systemen van een schoolbestuur worden gehaald en onderdeel uitmaken van de benchmark. Functionarissen die werken in de prestatievelden onderwijs, financiën en huisvesting zullen jaarlijks waarschijnlijk een aantal uren aan de benchmarkronde besteden.

Het kost wel tijd om als sector tot eenduidige definities te komen voor begrippen als 'overhead'. Maar wanneer dat eenmaal is gebeurd, is de benchmark een instrument

waarmee je organisaties kunt vergelijken en waarmee je als sector echt iets kunt vertellen over jezelf. Crezee: "Scholen en schoolbesturen kunnen bepaalde informatie uit de benchmark ook voor andere doelen gebruiken, bijvoorbeeld voor de schoolgids of een geïntegreerd jaarverslag."

### WAT KUNNEN WE LEREN VAN EERDERE ERVARINGEN VAN HET MBO?

"De ervaringen uit het mbo leren dat we stapje voor stapje de waarde en de kracht van een benchmark zullen ontdekken", zegt Crezee, die vanuit zijn ruime ervaring met benchmarking door de VO-raad en de PO-Raad is aangesteld als kwartiermaker voor de po/vo-benchmark. "Mensen moeten de tijd krijgen om eraan te wennen. Eerst ga je ermee oefenen. Je ontsluit een aantal indicatoren en maakt ze openbaar. Daarna ga je verder met de volgende indicatoren. Stap voor stap breid je zo de benchmark uit."

Crezee zag bij het mbo ook dat 'benchlearning' veel kan opleveren. "Als organisaties sturen op indicatoren die zij belangrijk vinden, krijgen die intern ook meer aandacht, bijvoorbeeld bij de raden van toezicht en de mr. Gesprekken met andere besturen naar aanleiding van de benchmark geven ook een enorme impuls. Zowel de VO-raad als de PO-Raad organiseren initiatieven voor collegiale bestuurlijke visitaties. Een benchmark kan complementair werken aan een visitatie en een visitatie kan een goed startvehikel zijn voor het organiseren van benchlearning. En van dat leren van elkaar worden organisaties beter", aldus Crezee. <

## DE BENCHMARK OP DE ALV

De ALV's van de VO-raad en PO-Raad beslissen in november of er een benchmark voor po en vo komt. Een eerste, eenvoudige benchmarkronde zou al in 2020 georganiseerd kunnen worden. In drie jaar tijd kan de benchmark gefaseerd groeien naar een complete, volledige en publieke benchmark.