



# Handleiding bestuurlijke visitatie

*Leren van een frisse blik van buiten*

*Utrecht, 2019*

**PO**RAAD  
■ ■ ■

## Inhoudsopgave

Inleiding	
Een frisse blik van buiten	3
<i>Bestuurlijk visitatietraject</i>	4
<i>Kosten</i>	5
<i>Leeswijzer</i>	5
Visitatiekader	6
Visitatietraject	8
Planning	11
Meer informatie	11

*Inleiding*

# Een frisse blik van buiten

**Schoolbesturen kunnen veel leren van een frisse blik van buiten. Bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering. Door het gesprek aan te gaan met collega-bestuurders doet u nieuwe ideeën en inzichten op. Daarnaast reflecteert u als onderwijsorganisatie op het bestuurlijk denken en handelen. Dat versterkt de bestuurlijke kwaliteit en draagt bij aan de verbetering van het onderwijs voor alle leerlingen.**

Schoolbesturen die hebben deelgenomen aan het bestuurlijk visitatietraject ervaren het als een waardevol instrument voor verdere professionalisering. De visitaties zijn ontwikkelgericht en niet bedoeld als audit of beoordeling. De focus ligt op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en de mogelijkheden voor verdere professionalisering.

Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen de komende jaren meedoen aan bestuurlijke visitatie. Een bestuurlijke visitatie kan een mooi startpunt zijn voor het ontwikkelen van nieuw strategisch beleid of een moment zijn om tussentijds te reflecteren

op uitvoering van het beleid. Ook kan een bestuurlijk visitatietraject door de reflectie een meerwaarde zijn ter voorbereiding op het bezoek van de Onderwijsinspectie. Door aan de slag te gaan met de zelfevaluatie heb je als bestuur nagedacht over de sterke punten en ontwikkelpunten van de organisatie. Bovendien kan de feedback van de visitatiecommissie ook meer inzicht bieden in het bestuurlijk handelen van het bestuur. Deze reflectie kan van pas komen in het gesprek met de Inspectie van het Onderwijs. Voor besturen waar de afgelopen jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden kan bestuurlijke visitatie een moment zijn om pas op de plaats te maken en na te denken over de focus voor de komende tijd.

Wanneer wilt u deelnemen aan een bestuurlijk visitatietraject? Geef het aan ons door een e-mail te sturen naar **bestuurlijkevisitatie@poraad.nl**. Samen met u kijken we naar hoe we de bestuurlijke visitatie zo vorm kunnen geven dat het passend is bij uw schoolbestuur.

„Het voortraject waarin je met de medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en andere belanghebbenden aan de slag gaat met de zelfevaluatie heb ik al als een enorme meerwaarde ervaren. Je gaat volgens een kader, op een constructieve manier het gesprek met elkaar aan over dingen die in de organisatie leven. Na de visitatiedag en het visitatierapport zijn we als schoolbestuur ook gaan kijken hoe we hier verder mee kunnen.”

“Dat de visitatiecommissie inzoomde op het strategisch beleid heeft de dialoog binnen de organisatie versterkt. We hebben teruggekregen dat de doelen, werkwijze en manier waarop wij als bestuurders in onze rol zitten, herkenbaar zijn voor zowel de visitatiecommissie als de partijen waarmee de commissie heeft gesproken.”

„Ik vond het goed om samen met collega-bestuurders wat dieper te kijken naar wat je als schoolbestuur aan het doen bent. Zijn we op de goede weg? Dat doe je normaal ook wel tijdens een luchtig gesprekje bij de koffie, maar op de bestuurlijke visitatiedag gaan de gesprekken met andere bestuurders wat verder. Je kunt in het traject ook je vragen kwijt door aan te geven over welke kwesties je graag advies wilt.”

## Het bestuurlijke visitatietraject

Het traject van een bestuurlijke visitatie bestaat uit de volgende stappen:



Het visitatiekader is de basis van de gehele cyclus

### 1. Reflectie

Het traject start met een reflectie van het schoolbestuur op het eigen functioneren. Het bestuur gaat hiervoor ook het gesprek aan met intern toezicht, medezeggenschap en schoolleider(s) en andere relevante betrokkenen.



De PO-Raad heeft handige gesprekskaarten waarmee u op een laagdrempelige manier het gesprek aan kan gaan met interne en externe belanghebbenden ter voorbereiding op het schrijven van de zelfevaluatie.

### 2. Schrijven zelfevaluatie-rapport

Op basis van de reflectie wordt de zelfevaluatie opgesteld door het schoolbestuur. Dit zelfevaluatie-rapport (ZER) vormt de basis voor de visitatiedag.



De PO-Raad heeft een vast format voor het ZER gemaakt zodat alle belangrijke onderwerpen aan bod komen. Dit format vindt u op de website van de PO-Raad.

### 3. Visitatie

Een commissie van collega-bestuurders en een onafhankelijk voorzitter bezoekt het schoolbestuur en spreekt met de bestuursleden en met andere belanghebbenden. De zelfevaluatie vormt de basis van deze gesprekken.

### 4. Visitatierapport

Op basis van het ZER en het visitatiebezoek schrijft de secretaris van de visitatiecommissie een rapport, dat na een feitencheck aan het schoolbestuur wordt opgestuurd. De rapportage is ontwikkelgericht: met positieve punten, maar ook aandacht voor suggesties voor verdere verbetering.



Nieuwsgierig naar hoe een visitatierapport eruit ziet? Op de website van de PO-Raad kunt u een voorbeeld van een geanonimiseerd visitatierapport vinden.

### 5. Follow-up

Het schoolbestuur gaat met de conclusies van het visitatierapport aan de slag.

## Kosten

De kosten van een bestuurlijke visitatie worden deels vergoed door de PO-Raad. Aan deelnemende schoolbesturen wordt een eigen bijdrage gevraagd van €5000,-.

## Leeswijzer

Deze handleiding is bedoeld voor schoolbesturen die aan de slag willen gaan met de voorbereiding van een bestuurlijke visitatie. De handleiding begint met een uitleg van het visitatiekader: de inhoudelijke thema's die bij een bestuurlijke visitatie aan bod komen. Daarna worden de stappen in het visitatietraject verder toegelicht. De handleiding besluit met een overzicht van de beschikbare informatie en documenten. Heeft u vragen die niet aan bod komen in de handleiding? Stuur dan een e-mail naar [bestuurlijkevisitatie@poraad.nl](mailto:bestuurlijkevisitatie@poraad.nl)



# Visitatiekader

**Het visitatiekader is de inhoudelijke leidraad van het bestuurlijke visitatietraject. Het kader bestaat uit vier thema's, die samen een zo compleet mogelijk beeld geven van het bestuurlijk handelen. Hier vindt u een beschrijving van de thema's en een uitwerking in de vorm van ondersteunende vragen.**

Het visitatiekader is bedoeld als hulpmiddel om de zelfevaluatie en de gesprekken met de visitatiecommissie gestructureerd te laten verlopen. Er is bewust gekozen voor een open

vraagstelling die ruimte laat voor een eigen invulling. Schoolbesturen hebben ook de gelegenheid om eigen thema's in te brengen die voor hen relevant zijn.

Er zijn in het primair onderwijs grote verschillen in de manier waarop schoolbesturen zaken als bestuur, toezicht en medezeggenschap hebben vormgegeven. Wellicht zijn voor uw schoolbestuur niet alle onderdelen van toepassing of is er een vertaalslag nodig naar de specifieke situatie van uw bestuur.

Thema 1

## Bestuurlijke opgave missie en strategie

**Wat is de bestuurlijke opgave van een schoolbestuur? De bestuurlijke opgave draait om de strategische keuzes die het schoolbestuur maakt om zijn maatschappelijke rol goed te kunnen invullen. De bestuurlijke opgave is vaak terug te vinden in een missiestatement of strategisch beleidsplan en is sterk afhankelijk van de omgeving waarin het bestuur opereert.**

De visitatiecommissie bekijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn opgave scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.

### Vragen

- Hoe omschrijft het schoolbestuur zijn eigen bestuurlijke opgave (missie, strategie) voor de komende twee tot vijf jaar?
- Welke ontwikkelingen, binnen en buiten de organisatie, zijn van belang voor de missie en strategie van het schoolbestuur?
- Hoe betreft het schoolbestuur interne en externe stakeholders bij het formuleren van de bestuurlijke opgave? Denk bijvoorbeeld aan leraren, ouders, gemeenten en partners in kinderopvang en voortgezet onderwijs.
- Welke concrete doelen voor de korte termijn heeft het bestuur om de missie en strategie te realiseren?



## Bestuurlijke taak

organisatie, mensen en middelen

**De bestuurlijke taak gaat over de inrichting en besturing van de organisatie, zodat alle middelen effectief en efficiënt besteed worden. Het gaat dan om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer.**

De visitatiecommissie bekijkt hoe het schoolbestuur strategische keuzes vertaalt naar concreet beleid. Daarnaast gaat de commissie op de visitatiedag in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.

### Vragen

- Op welke manier houdt het schoolbestuur zicht op de realisatie van de bestuurlijke opgave en de bijbehorende doelen?
- Hoe waarborgt het bestuur de financiële continuïteit en doelmatigheid ten behoeve van onderwijs? Wat is het verband met de strategische doelen van het schoolbestuur?
- Wat verstaat het schoolbestuur onder onderwijskwaliteit? Hoe ziet het systeem van kwaliteitszorg eruit? Maakt het bestuur gebruik van het model Regie op Onderwijskwaliteit of een andere systematiek?
- Hoe verbindt het schoolbestuur de bestuurlijke opgave aan strategisch personeelsbeleid?
- Hoe zorgt het schoolbestuur ervoor dat het zicht heeft op de effectieve en efficiënte uitvoering van de beleidsdoelen?



## Bestuurlijk vermogen

kennis en competenties

**Het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties die het bestuur nodig heeft om aan de slag te gaan met de missie en strategie van de organisatie (bestuurlijke opgave) en de organisatie goed aan te sturen (bestuurlijke taak). Het schoolbestuur werkt via een professionaliseringsagenda aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.**

De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk vermogen en naar hoe het schoolbestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.

### Vragen

- Hoe krijgt het schoolbestuur feedback over het eigen bestuurlijk vermogen?
- Hoe ziet de professionaliseringsagenda van het schoolbestuur eruit? Zijn er concrete ontwikkelpunten benoemd? Hoe werkt het bestuur aan deze ontwikkelpunten?
- Op welke manier draagt het bestuur zorg voor de bestuurlijke professionalisering van het intern toezicht, de medezeggenschapsraden, stafmedewerkers en de schoolleiders?



## Sturing en governance dialogoog en verantwoording

Het schoolbestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. Belangrijke onderdelen hiervan zijn een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht, een constructieve dialoog tussen bestuur en medezeggenschap en een heldere verantwoording van beleidskeuzes en de besteding van middelen.

De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen schoolbestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. Ook vraagt de visitatiecommissie het schoolbestuur hoe verantwoording wordt afgelegd binnen en buiten de organisatie en hoe zij andere belanghebbenden hierbij betreft.

### Vragen

- Houdt het bestuur zich aan alle artikelen van de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs? Zo niet, wat is de reden hiervoor?
- Hoe is de scheiding tussen bestuur en toezicht vormgegeven, zowel op papier als in de praktijk?
- Hoe zorgt het schoolbestuur voor een goede dialoog met intern toezicht, medezeggenschap en schoolleider(s)?
- Hoe geeft het schoolbestuur vorm aan de dialoog met interne en externe belanghebbenden?
- Hoe legt het bestuur verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden?



## Het visitatietraject

Het visitatietraject bestaat uit vijf stappen, die hieronder beknopt worden toegelicht. Het totale traject, inclusief follow-up, duurt ongeveer een half jaar tot een jaar.

Wat is een goed moment voor een bestuurlijke visitatie binnen uw schoolbestuur? Een bestuurlijk visitatietraject kan eigenlijk altijd, maar hier zijn een aantal mogelijkheden:

- Startpunt voor de ontwikkeling van nieuw strategisch beleid
- Tussentijds reflecteren op gevoerd beleid
- Ter voorbereiding op het bezoek van de Inspectie van het Onderwijs
- Reflecteren op grote veranderingen binnen het schoolbestuur
- Feedback op bestuurlijke visie
- Wisseling samenstelling van het schoolbestuur

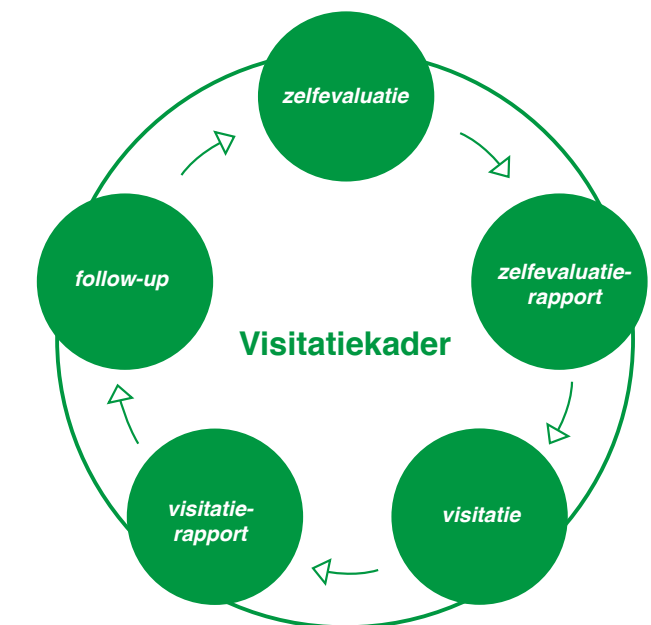
### Startbijeenkomsten

De PO-Raad organiseert regelmatig startbijeenkomsten bestuurlijke visitatie. Hier kunnen schoolbesturen meer informatie inwinnen en met collega's en adviseurs van de PO-Raad van gedachten wisselen over de mogelijkheden van een bestuurlijk visitatietraject voor hun schoolbestuur. De data van deze startbijeenkomsten zijn terug te vinden op de website van de PO-Raad.



Wilt u op de hoogte gehouden worden van nieuwe startbijeenkomsten bestuurlijke visitatie? Stuur dan een e-mail naar [bestuurlijkevisitatie@poraad.nl](mailto:bestuurlijkevisitatie@poraad.nl)

Het visitatiekader is de basis van de gehele cyclus





1

## Stap 1 Reflectie

Als eerste stap voert het bestuur een reflectie uit op het eigen bestuurlijk handelen, waarbij het visitatiekader als leidraad kan dienen. Bij voorkeur gaat het bestuur hierover in gesprek met bijvoorbeeld toezichthouders, leden van medezeggenschapsraden en andere belanghebbenden. In overleg met deze partijen bepaalt het bestuur welke specifieke aandachtspunten er zijn bij het opstellen van het zelfevaluatie-rapport en bij de visitatie. Omdat de thema's van de bestuurlijke visitatie vrij abstract zijn, heeft de PO-Raad gesprekskaarten ontwikkeld waarmee u op een laagdrempelige manier het gesprek aan kan gaan met staf-medewerkers, intern toezicht, medezeggenschap, schoolleider(s) en andere belanghebbenden.

In de praktijk overlapt het reflecteren vaak met het schrijven van het zelfevaluatie-rapport. Het ligt voor de hand om gedurende de reflectie al te werken aan een eerste versie van het zelfevaluatie-rapport. Toch is het belangrijk om deze eerste stap apart te benoemen, omdat reflectie en dialoog de kern vormen van een ontwikkelgerichte visitatie. Het risico bestaat dat de zelfevaluatie anders een invuloefening wordt op basis van bestaande documenten, in plaats van een meer diepgaande bezinning op de positie en werkwijze van het bestuur.

Het is belangrijk dat het bestuur zich bewust is van eventuele conflicten of meningsverschillen die in de organisatie bestaan over het bestuurlijk handelen. Zolang de persoonlijke verhoudingen niet ernstig zijn verstoord, kan een visitatietraject bijdragen aan het verhelderen en mogelijk oplossen van dit soort controverses. Het verdient aanbeveling om in de reflectie en in het zelf-evaluatie-rapport geen harde standpunten in te nemen, maar om de verschillende opvattingen te benoemen en te verduidelijken, zodat alle betrokkenen zich gehoord voelen.

2

## Stap 2 Schrijven zelfevaluatie-rapport (ZER)

Op basis van de reflectie en de gevoerde gesprekken gaat het schoolbestuur aan de slag met het schrijven van de zelfevaluatie. De thema's van het visitatiekader vormen de leidraad van het zelfevaluatie-rapport. Het schoolbestuur heeft daarnaast de mogelijkheid om eigen aandachtspunten te formuleren die aan bod komen op de visitatiedag.

Alles over de zelfevaluatie op een rijtje:

- De zelfevaluatie-rapportage is maximaal 15 pagina's.
- De zelfevaluatie moet naast beschrijvend ook reflectief zijn: waar is het bestuur tevreden over? Wat kan beter? Over welke dingen wil het bestuur advies?
- In de zelfevaluatie kan verwezen worden naar een aantal bijlagen.
- Het rapport moet uiterlijk drie weken voor de geplande visitatie opgestuurd worden aan de visitatiecommissie.



Op de website van de PO-Raad is het format voor het zelfevaluatie-rapport en een (geanonimiseerd) visitatierapport te downloaden.

### Lerende netwerken

Hulp nodig bij het opstellen van uw zelfevaluatie of gaat u liever met collega-bestuurders aan de slag met het zelfevaluatie-rapport? De PO-Raad organiseert regelmatig Lerende netwerken voor besturen die met de reflectie en het opstellen van het zelfevaluatie-rapport bezig zijn. Zo'n Lerend netwerk bestaat uit een vijftal bijeenkomsten waarin bestuurders met elkaar van gedachten wisselen over hun uitwerking van het zelfevaluatie-rapport. Dit gebeurt onder begeleiding van een ervaren adviseur.



Wilt u deelnemen aan een Lerend netwerk bestuurlijke visitatie? Neem dan contact met ons op via [bestuurlijkevisitatie@poraad.nl](mailto:bestuurlijkevisitatie@poraad.nl)

3

## Stap 3 Visitatie

De visitatie zelf duurt een dag. Tijdens deze dag bezoekt de visitatiecommissie het schoolbestuur en voert gesprekken met verschillende betrokkenen, waaronder in ieder geval de bestuurder(s), stafmedewerkers, schoolleider(s), het (gemeenschappelijk) medezeggenschapsorgaan en het intern toezichtorgaan. De secretaris van de visitatiecommissie stelt in overleg met het bestuur het programma van de dag op. Het laatste onderdeel is altijd een mondelinge terugkoppeling van de voorlopige bevindingen door de voorzitter van de visitatiecommissie.

Een voorbeeld van een mogelijk programma staat hiernaast weergegeven.

De visitatiecommissie wordt door de PO-Raad in overleg met het bestuur samengesteld. De commissie bestaat uit tenminste drie leden: twee collega-bestuurders uit het primair onderwijs en een externe voorzitter. De bestuurders uit de commissie worden zo gekozen dat zij niet in dezelfde regio werken of op een andere manier werkrelaties hebben met het te visiteren bestuur. De commissie wordt ondersteund door een secretaris, die verantwoordelijk is voor de organisatie en het verslag. Alle commissieleden en de secretaris ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring en een geheimhoudingsverklaring.

Uiterlijk drie weken voor de visitatiedag ontvangt de visitatiecommissie het zelfevaluatie-rapport van het schoolbestuur. De commissie bereidt zich voor door het rapport te bestuderen. Zij selecteren een beperkt aantal aandachtspunten waar zij tijdens de visitatiedag aandacht aan besteden. Deze onderwerpen vormen daarmee de rode draad voor de visitatie en worden in de gesprekken tussen de commissie, het bestuur en andere gesprekspartners verder uitgediept. Het bestuur kan op basis van zijn eigen ambities en de uitkomst van de zelfevaluatie ook onderwerpen kiezen waar het nader op in wil gaan.



### Mogelijk programma visitatiedag

09:00	Aankomst visitatiecommissie
09:00 - 10:00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10:00 - 11:00	Gesprek met bestuur/bestuurder
11:00 - 12:00	Gesprek met (vertegenwoordiging) schoolleider(s)
12:00 - 13:00	Lunchpauze
13:00 - 14:00	Gesprek met (vertegenwoordiging) gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan
14:00 - 15:00	Gesprek met (vertegenwoordiging) intern toezichtorgaan
15:00 - 15:30	Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken
15:30 - 16:00	Afsluitend gesprek met bestuur/bestuurder (optioneel)
16:00 - 17:00	Nabespreking visitatiecommissie, formuleren conclusies en oordelen
17:00 - 17:15	Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie

4

## Stap 4 Rapportage

De secretaris van de visitatiecommissie schrijft na het visitatiebezoek een beknopt conceptrapport (ongeveer 10 pagina's). Dit rapport wordt binnen twee weken na het visitatiebezoek ter verificatie aan het gevisiteerde bestuur gestuurd. Het visitatierapport is zoveel mogelijk gericht op verbetering en ontwikkeling, niet op verantwoorden en controleren. De visitatiecommissie geeft in haar rapport concrete en onderbouwde aanbevelingen of voorstellen voor verdere ontwikkeling.



Op de website van de PO-Raad zijn het format voor het visitatierapport en een anoniem gemaakt voorbeeldrapport terug te vinden.

Het bestuur krijgt de gelegenheid om binnen twee weken te reageren op feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. In overleg met de voorzitter en eventueel andere commissieleden voert de secretaris deze wijzigingen door, waarna het definitieve rapport aan het gevisiteerde bestuur wordt aangeboden. Het schoolbestuur heeft daarna de gelegenheid om binnen twee weken een bestuurlijke reactie te schrijven. Deze wordt als bijlage in het rapport opgenomen.

Het visitatierapport is eigendom van het gevisiteerde schoolbestuur en is dus niet openbaar. Wel vraagt de PO-Raad een exemplaar op voor een analyse van trends en aandachtspunten op het gebied van goed bestuur. De PO-Raad behandelt de visitatierapporten strikt vertrouwelijk en garandeert dat (gepubliceerde) analyses nooit terug te voeren zijn op individuele schoolbesturen.

5

## Stap 5 Follow-up

In de laatste stap van het visitatietraject gaat het schoolbestuur aan de slag met de conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie. Afhankelijk van de inhoud van het rapport kan het bestuur ervoor kiezen om de resultaten te bespreken met de toezichthouder, medezeggenschap, schoolleider(s), schoolteam(s) of andere belanghebbenden in de organisatie. De resultaten van het visitatietraject kunnen bijvoorbeeld leiden tot een nieuwe professionaliseringsagenda of tot aanpassingen in de bestuurlijke organisatie en werkwijze.



Nodig na een aantal maanden de voorzitter of ander lid van de visitatiecommissie eens uit om door te spreken hoe u met de aanbevelingen van de commissie aan de slag bent gegaan.

## Planning



Het schoolbestuur bepaalt in overleg met de PO-Raad de visitatiedatum. Op basis hiervan kunnen het bestuur en de visitatiecommissie hun aandeel in het visitatietraject gaan inplannen.

De ervaring leert dat er minimaal vier maanden nodig zijn tussen de start van het traject en de visitatie. Zie bovenstaand schema voor een globale planning.

### Meer informatie

Heeft u vragen over bestuurlijke visitatie of heeft u interesse in een bestuurlijk visitatietraject? Neem dan contact op door te mailen naar [bestuurlijkevisitatie@poraad.nl](mailto:bestuurlijkevisitatie@poraad.nl). U ontvangt een uitgebreid informatiepakket met meer informatie en de gesprekskaarten bestuurlijke visitatie ter voorbereiding op de zelfevaluatie. Op de website van de PO-Raad vindt u meer informatie over bestuurlijke visitatie



