

Bestuurlijke visitatie



Een frisse blik van buiten


Een schoolorganisatie kan leren van een frisse blik van buiten. Door het gesprek aan te gaan met bestuurders uit het primair onderwijs worden nieuwe ideeën en inzichten opgedaan. Ook reflecteer je als onderwijsorganisatie zelf op het bestuurlijk denken en handelen. Dat versterkt de bestuurlijke kwaliteit en draagt bij aan de verbetering van het onderwijs voor alle leerlingen.

Ontwikkelgericht


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.

Waarom deelnemen aan een bestuurlijke visitatie?

Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen eens in de vier jaar een bestuurlijke visitatie doen. Maar belangrijker is dat de bestuurlijke visitatie zowel de individuele organisatie als de gehele sector ondersteunt in verder professionaliseren.



Het was goed om samen wat dieper te kijken naar wat je als organisatie aan het doen bent. Zijn we op de goede weg?



Wij hebben het ervaren als een waardevol en krachtig instrument voor verdere professionalisering in het bestuurlijk samenspel.

Het goede moment

Een bestuurlijke visitatie kan vrijwel altijd. Soms is het fijn het aan te laten sluiten op bijvoorbeeld:

- de ontwikkeling van nieuw strategisch beleid;
- tussentijdse reflectie op gevoerd beleid;
- komende (grote) organisatieveranderingen aan;
- een fusie;
- een wisseling van samenstelling binnen de governance;
- specifieke vraagstukken.

Dat de visitatiecommissie inzoomde op het strategisch beleid heeft de dialoog binnen de organisatie versterkt.

Voor besturen waar de afgelopen jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden kan een bestuurlijke visitatie een moment zijn om pas op de plaats te maken en na te denken over de focus voor de komende tijd.

Vorbereidend op het inspectiebezoek, of niet?

Door aan de slag te gaan met de zelfevaluatie heb je als bestuur nagedacht over de sterke punten en de ontwikkelpunten van de organisatie. Bovendien kan de feedback van de visitatiecommissie 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. Wees je er echter van bewust dat de bestuurlijke visitatie een ander doel en karakter heeft dan het inspectiebezoek. Het is daarom nooit een één op één voorbereiding.

Uit de waan van de dag & nieuwe inzichten.

Lees over de ervaringen van [Kees Elsinga](#) en [Karen Peters](#) met de bestuurlijke visitatie.

Visitatiekader

Het visitatiekader is de inhoudelijke leidraad van het bestuurlijke visitatietraject. Het kader is gebaseerd op de vier principes uit de [Code Goed Bestuur](#). Het is bedoeld als hulpmiddel om de zelfevaluatie en de gesprekken met de visitatiecommissie gestructureerd te laten verlopen.

Er is aansluitend op het karakter van de Code Goed Bestuur gekozen voor een open vraagstelling die ruimte laat voor een eigen invulling. Te visiteren organisaties worden dan ook nadrukkelijk gevraagd om ook eigen thema's in te brengen; wat zijn issues waarvoor je graag aandacht wilt; welke vraagstukken spelen er in de governance, etc.



De vier principes uit de Code Goed Bestuur

1

Het bestuur zorgt voor goed onderwijs aan alle kinderen.

Besturen in het primair onderwijs zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van goed onderwijs aan alle kinderen. Dat is de maatschappelijke opgave waaraan de sector zijn mandaat ontleent van overheid en samenleving.

Alle kinderen hebben recht op een passende, gezonde en veilige speel-, leef- en leeromgeving. Het is de verantwoordelijkheid van besturen om hiervoor mede zorg te dragen en het leer- en ontwikkelrecht van kinderen waar te maken. Dat betekent onderwijs van hoge kwaliteit, dat jonge mensen voorbereidt op deelname aan onze samenleving en dat aantoonbaar aansluit op de behoeften van leerlingen en de bredere omgeving van de school.

Vanuit deze maatschappelijke opgave ontwikkelen besturen een ambitieuze visie op onderwijs die uitgaat van de behoeften en mogelijkheden van kinderen. Besturen zetten de beschikbare middelen doeltreffend en doelmatig in om deze visie te realiseren, en zijn medeverantwoordelijk voor de toegankelijkheid van het onderwijs voor alle kinderen.

De visitatiecommissie kijkt hoe het bestuur invulling geeft aan *goed* onderwijs aan *alle* kinderen. Ook let zij erop hoe het bestuur erin slaagt om de opgave scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.

2

Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context.

Het verzorgen van goed onderwijs is onlosmakelijk verbonden met de bredere verantwoordelijkheid voor de zorg, veiligheid en het creëren van gelijke ontwikkelingskansen voor kinderen. Onderwijsbesturen en andere relevante partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het aanbod van onderwijs, ontwikkeling en zorg voor alle kinderen. Dat betekent dat besturen in het primair onderwijs actief verbinding zoeken en samenwerken met elkaar en met andere organisaties in hun omgeving. Het intern toezicht speelt hierbij een verbindende en stimulerende rol.

Scholen maken deel uit van een breed maatschappelijk netwerk. Samenwerking met andere partijen en samenwerken met elkaar is regel geworden in onze netwerksamenleving. Dat vraagt om een open houding, een focus op het bredere maatschappelijke belang, en tegelijk om oog te hebben voor kinderen in hun eigen specifieke context.

De visitatiecommissie bekijkt wat de samenwerkingspartners zijn van het bestuur en hoe er samengewerkt wordt. Ook let zij op de toekomstvisie rondom de samenwerking(en).

3

Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf

Het verzorgen van goed onderwijs vraagt om een organisatie waarbinnen het mogelijk is om voortdurend te ontwikkelen. Dat brengt continue professionalisering met zich mee van bestuur, intern toezicht en alle andere geledingen van de organisatie. Besturen stimuleren een professionele cultuur die ruimte biedt voor persoonlijke en collectieve ontwikkeling, zodat de maatschappelijke opgave blijvend kan worden ingevuld.

Vanwege de veranderende samenleving en de uitdagingen die dat met zich meebrengt om kinderen goed voor te bereiden op de toekomst is het van belang dat medewerkers in staat zijn om hoge kwaliteit te bieden en te garanderen. Dit vraagt om het werken aan een professionele cultuur. Hoogwaardige schoolleiding en bestuur zijn nodig voor goed onderwijs. Het is een uitdagende professie, die voortdurend onderhoud nodig heeft.

De visitatiecommissie kijkt hoe bestuur en intern toezicht werken aan hun eigen professionalisering. Ook kijkt zij naar de gestelde doelstellingen rondom professionalisering en naar professionele cultuur in de gehele de organisatie.

4

Het bestuur werkt integer en transparant

Verantwoordelijk handelen betekent integer handelen, openheid en bereidheid tot verantwoorden. Om het vertrouwen van de samenleving in de sector verder te versterken is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als 'het juiste doen, en het niet juiste laten' en 'naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen'.

Besturen in het primair onderwijs werken vanuit een maatschappelijke opgave en voeren deze uit met publieke middelen. Om die redenen geven zij actief invulling aan het uitgangspunt van bestuurlijke transparantie. Deze open houding van bestuur en intern toezicht stimuleert het gesprek met belanghebbenden. Daarnaast wordt door actieve informatieverstrekking zichtbaar waar de onderwijsinstelling voor staat, wat zij bereikt en faciliteert zij belanghebbenden om mee te denken over de koers van de onderwijsorganisatie. Integer en transparant handelen krijgt vorm in een specifieke context en wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van de betrokkenen. De uitwerkingen bij dit principe vormen het fundament voor integriteit en transparantie in bestuurlijk handelen.

De visitatiecommissie kijkt hoe in de organisatie het gesprek wordt gevoerd over integer en transparant handelen en hoe de 'checks and balances' tussen de verschillende stakeholders binnen de bestuurlijke inrichting wordt bewaakt.

Het bestuurlijk visitatietraject

Het visitatietraject bestaat uit onderstaande onderdelen, beginnend bij de reflectie. Waarbij reflectie en het schrijven van het zelfevaluatie rapport veelal een cyclisch proces is. Op de volgende pagina worden de stappen toegelicht. Het totale traject, inclusief follow-up, duurt een half jaar tot een jaar.



Reflectie

Het traject start met een reflectie van de bestuurlijke organisatie op het eigen bestuurlijk handelen, waarbij het visitatiekader als leidraad dient. Het bestuur gaat hiervoor het gesprek aan met intern toezicht, medezeggenschap en schoolleider(s), staf en andere relevante betrokkenen. Eventueel kunnen ook externe stakeholders hier al een rol in spelen.

In overleg met deze partijen bepaalt het bestuur welke specifieke aandachtspunten er zijn bij het opstellen van het zelfevaluatie-rapport en bij de visitatie.

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 de reflectie 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 zienswijzen aan bod komen.

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. Het visitatiekader helpt om op een constructieve manier het gesprek met elkaar aan te gaan over zaken die in de organisatie leven.

Schrijven zelfevaluatie

Op basis van de reflectie en de gevoerde gesprekken schrijft het schoolbestuur de zelfevaluatie. De PO-Raad heeft een vast format voor het zelfevaluatie rapport zodat alle belangrijke onderwerpen aan bod komen. De principes uit de Code Goed Bestuur en een aantal meer algemene vragen vormen de leidraad van het zelfevaluatie rapport. De organisatie heeft daarnaast de mogelijkheid om eigen aandachtspunten te formuleren die aan bod komen op de visitatiedag.

Aandachtspunten voor de zelfevaluatie:

- De zelfevaluatie rapportage is maximaal 15 pagina's;
- De zelfevaluatie is vooral reflectief van aard: waar is de bestuurlijke gemeenschap tevreden over? Wat kan beter? Over welke dingen is advies gewenst?;
- In de zelfevaluatie rapportage kan verwezen worden naar bijlagen;
- Het rapport wordt uiterlijk zes weken voor de geplande visitatiedag opgestuurd aan de secretaris van de visitatiecommissie.

Lerende netwerken

Werk samen met collega-bestuurders aan het zelfevaluatie rapport. De PO-Raad faciliteert Lerende netwerken voor besturen die met de reflectie en het opstellen van het zelfevaluatie rapport bezig zijn. Zo'n Lerend netwerk bestaat uit drie begeleide bijeenkomsten waarin bestuurders met elkaar van gedachten wisselen over hun uitwerking van het zelfevaluatie rapport. Wil je deelnemen aan een Lerend Netwerk bestuurlijke visitatie? Dan geef je dit aan bij je aanmelding voor de bestuurlijke visitatie.

Visitatie

Een commissie van bestuurders uit het primair onderwijs, ondersteunt door een voorzitter en secretaris, bezoekt de organisatie en spreekt met de leden uit de bestuurlijke gemeenschap en andere (externe) belanghebbenden. Het zelfevaluatie-rapport vormt de basis van deze gesprekken. De samenstelling van de commissie wordt vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de te visiteren organisatie.

De visitatie duurt een dag en wordt afgerond door een mondelinge terugkoppeling van de voorlopige bevindingen door de voorzitter van de visitatiecommissie. Voor een voorbeeld van een visitatiedag, zie bijlage 1.

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.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie wordt door de PO-Raad in overleg met het bestuur samengesteld. De commissie bestaat uit tenminste drie, vaak vier leden: twee à drie bestuurders uit het primair onderwijs en een voorzitter. De commissie wordt ondersteund door een secretaris, die het contact heeft met de organisatie en de commissie in de voorbereiding op de visitatiedag. Ook schrijft de secretaris het visitatierapport.

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. Commissieleden, voorzitters en secretarissen werkzaam bij de bestuurlijke visitaties ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring en een geheimhoudingsverklaring.

Voorbereiding door de commissie

De commissie bereidt zich onder andere voor door het rapport en de bijlagen 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.

Rapportage

De secretaris van de visitatiecommissie schrijft na het visitatiebezoek een beknopt conceptrapport (ongeveer 10 pagina's) op basis van het zelfevaluatierapport en de gesprekken.

Dit rapport wordt binnen twee weken na het visitatiebezoek ter verificatie aan het gevisiteerde bestuur gestuurd. Het visitatierapport is ontwikkelgericht, het gaat niet over verantwoorden en controleren, maar is gericht op verbetering en ontwikkeling. De visitatiecommissie geeft in haar rapport concrete en onderbouwde aanbevelingen of voorstellen voor verdere ontwikkeling.

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 niet openbaar. De PO-Raad krijgt graag een exemplaar voor 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.

Follow-up

In de laatste stap van het visitatietraject gaat de organisatie de slag met de conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie. Afhankelijk van de inhoud van het rapport zullen alle of enkele van de partners in de bestuurlijke gemeenschap betrokken zijn in de follow-up. De resultaten van het visitatietraject kunnen bijvoorbeeld leiden tot een nieuwe professionaliseringsagenda of tot aanpassingen in de bestuurlijke organisatie en werkwijze.

Praktisch

Planning

Ervaring leert dat er minimaal vier maanden nodig zijn tussen de start van het traject en de visitatie.



Kosten

De kosten van een bestuurlijke visitatie worden deels vergoed door de PO-Raad. Aan deelnemende schoolbesturen wordt een eigen bijdrage gevraagd van € 5.250,- exclusief btw. (peildatum 2023)

Contact

Interesse in een bestuurlijk visitatie of heb je een vraag? Meld je [hier](#) aan of neem contact met ons op via bestuurlijkevisitatie@poraad.nl of 030 - 31 00 933.

Bijlage 1: Voorbeeld van een visitatiedag

Let op: hoeveel tijd er per gesprek ingepland wordt is afhankelijk van de vraagstelling van de organisatie en de informatie uit de zelfevaluatie en bijbehorende documenten.

08:30 – 09:15	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
09:15 – 10.15	Gesprek met schoolbestuur/bestuurder
10.15 – 10.30	Pauze
10:30 – 11.10	Gesprek met (vertegenwoordiging) schoolleider(s)
11.10 – 11.15	Pauze
11:15 – 12.00	Gesprek met stafleden
12:00 – 12:45	Lunchpauze
12:45 – 13:10	Gesprek met vertegenwoordiging (gemeenschappelijk) medezeggenschapsorgaan
13:10 – 13.15	Pauze
13:15 – 14:00	Gesprek met (vertegenwoordiging) intern toezichthouders
14.00 – 14.05	Pauze
14:05 – 14:45	Gesprek met externe stakeholders
14.45 – 15.00	Pauze
15:00 – 15:15	Intern overleg commissie, inventariseren vragen naar aanleiding van gesprekken
15:15 – 15:45	Afsluitend gesprek met schoolbestuur/bestuurder (optioneel)
15:45 – 17:00	Nabespreking visitatiecommissie, formuleren conclusies en oordelen
17:00 – 17:15	Mondelinge terugkoppeling van voorlopige bevindingen door visitatiecommissie