



EEN VERKENNEND ONDERZOEK IN OPDRACHT VAN VERUS

**Gestalte geven aan waarden-
gedreven en verantwoordelijk
bestuur en toezicht in het onderwijs**



Vereniging voor katholiek
en christelijk onderwijs

INHOUD

1. Onderzoeksvraag	3
2. Resultaten van het onderzoek	10
3. Enkele casestudies	20
4. Conclusies	22

COLOFON

TEKST

Rienk Goodijk, Zijlstra Center,
VU Amsterdam

VORMGEVING

Studio 94.81, Waddinxveen

11/19

1. ONDERZOEKSVRAAG

1.1 Introductie

In de periode 2012 – 2015 zijn vanuit het Zijlstra Center ten behoeve van Verus – op basis van een integraal onderzoekmodel – vier deelonderzoeken uitgevoerd, over de positie en rol van het intern toezicht ten aanzien van achtereenvolgens:

- De identiteit van de onderwijsinstelling
- De interne besturing en onderwijskwaliteit
- Het besturen van de instelling
- De interne/externe stakeholders.

Dat onderzoek heeft waardevolle inzichten opgeleverd voor de (verdere) ontwikkeling van het bestuur en met name het intern toezicht van onderwijsinstellingen sinds de Wet Goed Onderwijs Goed bestuur (en de introductie van nieuwe/herziene codes voor *good governance* in het onderwijs). Het onderzoek wees onder andere op het belang van een brede(re) taak(opvatting) voor het intern toezicht (zowel inhoudelijk als positioneel), het belang van een meer inhoudelijk betrokken toezicht en een zekere 'eigenstandige' rol/verantwoordelijkheid (om meer gelijkwaardig het overleg met het bestuur in te gaan).

Diverse ledenorganisaties van Verus zijn sindsdien (of al langer) bezig om hun governance (een CvB/RvT-model dan wel Toezichthoudend Bestuur of Raad van Beheer model) verder te ontwikkelen.

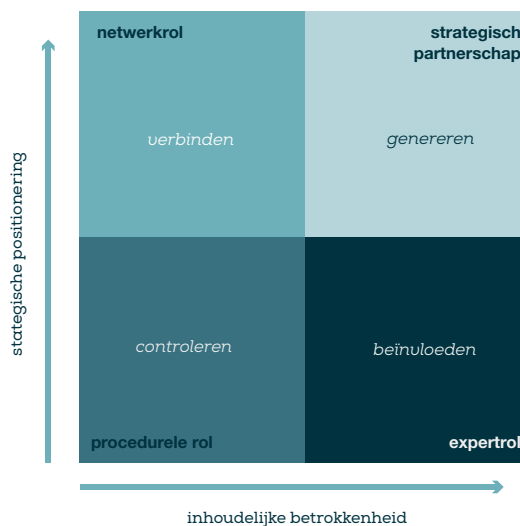
Daarbij wordt meer en meer uitgegaan van de principes van waarde(n)vol bestuur en toezicht, gebruik gemaakt van nieuwe instrumenten als een toezichtkader en informatieprotocol en gezocht naar mogelijkheden om invulling te geven aan zogenoemd strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht. We leren uit het onderzoek maar ook door de contacten met de leden van Verus (o.a. via de leergangen¹) dat de bestuurders en intern toezichthouders méér uit het overleg met elkaar willen 'halen': bestuurders hebben behoefte aan toezichthouders die 'iets toevoegen' en toezichthouders willen voorbij de 'vraag-en-antwoord' omgang komen.

1.2 Het concept van strategisch partnerschap

Gaandeweg het onderzoek ontdekten we ook dat partnerschap² niet alleen een 'gezamenlijk optreden' van bestuur en intern toezicht vraagt, maar ook een open cultuur, voldoende kritische tegenspraak en moraliteit. Strategisch partnerschap³ veronderstelt dat bestuur en intern toezicht zich tot elkaar verhouden op basis van (gedreven door) 'waarden'.

Bij strategisch partnerschap gaat het om zowel de inhoudelijke betrokkenheid van bestuur en intern toezicht op elkaar (het strategisch debat) als ieders bijdrage aan de strategische positionering van de onderwijsinstelling in het 'netwerk' (zie schema 1.1 hieronder).

Strategisch Partnerschap



Schema 1.1: De ontwikkeling van de traditionele formele/procedurele overleg-situatie naar meer strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht

1. Sinds 2013 worden er door het Zijlstra Center van de VU Amsterdam in samenwerking met Verus leergangen 'Waardengedreven bestuur en toezicht in het onderwijs' georganiseerd. Deze leergangen worden afgerond met thesispresentaties van de deelnemers over aspecten van waardengedreven bestuur en intern toezicht.

2. In lijn met wat bijvoorbeeld Martin Buber over de ich-du verhouding zegt; een verhouding die 'waarde' oplevert en een zekere wijsheid vraagt

3. Zoals uitgewerkt in: Goodijk R., *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid?*, Van Gorcum, Assen, 2017, zie met name par. 8.1

Aangezien deze ontwikkeling in intensiteit bij zowel bestuurders als intern toezichthouders steeds meer vragen oproept (zoals: gaan we daarmee niet teveel op andermans 'stoel' zitten?, welke eisen stelt dat allemaal wel niet aan bestuur en intern toezicht?, worden we hiermee gaandeweg niet teveel overvraagd?), hebben we in 2016 een vervolgonderzoek⁴ in de vorm van 6 cases ('practices') gedaan om

te onderzoeken wat redelijkerwijs van het intern toezicht kan/mag worden gevraagd, waar de grenzen liggen en wat deze ontwikkeling betekent voor de rol van de bestuurder.

Welke aspecten doen ertoe?

Uit die casestudies naar 'strategisch partnerschap' is ons (opnieuw) gebleken dat bestuur en intern toezicht over het algemeen minder beheersmatig en meer inhoudelijk op

elkaar betrokken willen zijn, belang hechten aan een meer 'lerende' organisatiecultuur waarbij de dialoog met de verschillende stakeholders wordt gezocht, en zich realiseren dat die omgang een zekere 'wijsheid' van beide overlegpartners vraagt. De cases wezen ook uit dat vooral cultuur, gedrag en moraal het verschil maken⁵ (schema 1.2).

1	Duidelijkheid over het 'waartoe' (de bedoeling van – het toezicht op – het onderwijs, de eigen taakopvatting) om tot een gezamenlijk referentiekader te komen
2	Waarde-gerichtheid (gericht op de bedoeling) en waarden-gedrevenheid (het belang van het waardendebat binnen de organisatie en met andere stakeholders zoals de ouders)
3	Strategisch-inhoudelijke betrokkenheid (het debat met elkaar, de verankering van ook de waarden in het strategisch beleid)
4	Wederkerigheid en tegenspraak (een verhouding die 'waarde' toevoegt)
5	Verbinding met organisatie en stakeholders
6	Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid, inspirerend leiderschap (gericht op 'purpose') en verantwoording (het debat met anderen opzoeken)

Schema 1.2: Gewenste aspecten voor de invulling van governance (gebaseerd op de casestudies in: Viet & Goodijk, 2016)

Dat deze aspecten van governance steeds belangrijker werden (gevonden), bleek ook uit de thesispresentaties tijdens de laatste leergangen *Waardengedreven Bestuur en Toezicht in het Onderwijs* (in de periode 2015 – 2018) georganiseerd door het Zijlstra Center in samenwerking met Verus. In vrijwel alle theses ging het meer of minder over: waardengedrevenheid, publieke waardecreatie, moreel leiderschap, eigen moreel kompas/gedrag, integer besturen, betrokkenheid creëren/dialoog en aanspreekbaarheid.

1.3 Nadere verkenning

Op 12 oktober 2017 hebben we op de VU te Amsterdam nog een rondetafelgesprek met enkele betrokkenen/deskundigen 'uit het onderwijsveld' georganiseerd, om meer zicht te krijgen op de actuele vragen die er leven en de mogelijke onderzoeksactiviteiten. Ter voorbereiding daarop hadden we enkele bestuurders en toezichthouders gevraagd om een korte vragenlijst in het vullen.

Dit gesprek over waardengedreven bestuur en toezicht heeft ons

geconfronteerd met de verschillende invalshoeken en benaderingen die mogelijk zijn. Daarom 'weten we het nog niet zo zeker'.

Wel lijken de volgende aspecten van belang:

1. Persoonlijke betrokkenheid versus een zekere 'afstand' Toezichthouders dienen vanuit hun 'rol' voortdurend te balanceren tussen betrokkenheid en distantie. Deze discussie wordt al veel langer gevoerd. Bij waardengedreven bestuur/toezicht gaat het vooral om: je als persoon inbrengen

4. Onderzoeksrapport *Strategisch partnerschap in de praktijk*, Sophia Viet & Rienk Goodijk, Zijlstra Center, VU Amsterdam, augustus 2016

5. Het verschil maken, in de zin van: er het meest toe doen, het meest bepalend zijn

- en de ander als persoon zien, verbinding zoeken binnen de eigen raad (RvT) en tussen raad en directie, in verbinding met stakeholders.
2. Van belang is de vraag 'waartoe dient het?' Gaat het bij waardengedreven bestuur/toezicht om 'goed onderwijs' of om 'een goede onderwijsinstelling' (het huis op orde hebben)? Gaat het bij 'goed onderwijs' om het uiteindelijke kennisniveau, of veel meer om het voorbereiden op een betekenisvolle positie in de maatschappij? Gaat het om concrete realiseerbare doelen of leeropbrengsten, of veel meer om bedoelingen die gericht zijn op het gewenste leven (idealen)⁶. Dat maakt wel een zeker verschil qua oriëntatie, ook al dient een goede onderwijsinstelling (als algemeen uitgangspunt) natuurlijk altijd zoveel mogelijk gericht te zijn op het geven van goed onderwijs.
 3. We moeten onderscheid maken tussen waarden-gedrevenheid en waarde-creatie, ook al staan beide begrippen niet los van elkaar.
 4. De waarden dienen nooit los te staan van 'het waartoe'. Gaat het om 'waarden' (zoals de ontmoeting) op zichzelf of om het 'waarderend verhaal' (het narratieve, het verhaal/gesprek erover) waarbij het proces centraal staat?
 5. Het expliciteren van waarden kan belangrijk zijn, maar nog belangrijker is: wat máák je ervan in de praktijk, wat gebeurt er als het mis gaat? Daarom zou casuonderzoek (waarbij bestuur/toezicht geconfronteerd wordt met dilemma's) wel eens belangrijk kunnen zijn.
 6. Hanteren bestuur en intern toezicht verschillende waarden, gezien hun eigen verantwoordelijkheid? Of kunnen bestuur en toezicht vanuit een gezamenlijk referentiekader (met gedeelde waarden/uitgangspunten) werken?
 7. Hoe kunnen de waarden verankerd worden in een strategisch beleidsplan?
 8. De organisatiecultuur binnen het onderwijs is dikwijls teveel gericht op 'beheersing' en 'voorspelbaar maken' (te gesloten) en te weinig op openheid en aanspreekbaarheid. Ook het gesprek over bijvoorbeeld belangen of integriteit blijkt lastig.
 9. En tenslotte: de 'taal' die gebruikt wordt om een en ander te verduidelijken (de invalshoeken, beelden, ervaringen, begripsduidingen e.d.) kan de discussie over waardengedreven bestuur/toezicht bemoeilijken. Begrippen zoals rolbewustzijn verdienen nadere verduidelijking.
- Op basis hiervan concludeerden we dat de onderzoeksagenda voor de komende jaren vooral gericht zou moeten zijn op (schema 1.3):

Doel/bedoeling van het (christelijk onderwijs, het 'waartoe' van de onderwijsinstelling: kennisonwikkeling, persoonsvorming, actief in een levensbeschouwelijke traditie staan, voorbereiding op burgerschap, ...?	Waarde-creatie
Waarden 'agenderen', afhankelijk van omgang tussen bestuur en intern toezicht, expliciteren, ontwikkelen van een eigen 'kader'	Wat zijn de leidende (gezamenlijke) waarden?
Wie/hoe betrokken bij de ontwikkeling van het beleidsplan (de invulling van de 'voorkant', met wie verbinding zoeken, hoe de waarden verankeren)	Gezamenlijke bijeenkomsten, interactieve/inspiratiesessies, betekenis voor betrokkenen
Het belang van een ('open') organisatiecultuur	Stimulerende/remmende cultuur
Wijze van verantwoording (ook 'narratief')	Hoe met dilemma's omgaan

Schema 1.3: De mogelijke onderzoeksagenda

6. Vergelijk bijvoorbeeld Hermans Chr. (2017), *Kwaliteit van goed onderwijs: een cyclus van praktijk, verhaal, karakter en verantwoording*, artikel. Hermans koppelt 'goed' onderwijs aan 'het pedagogisch wenselijke'. Of G. Bujs, die in zijn artikel *Van wie is de school? Christelijk onderwijs tussen staat, markt en samenleving*, stelt dat de school eigenlijk van 'goed onderwijs' is.

Verduidelijking van begrippen

Alvorens te beginnen met het – weergeven van de resultaten van – het onderzoek, willen we op basis van literatuur en eerder onderzoek de betekenis van enkele begrippen (die nogal eens door elkaar worden gebruikt) nog wat nader verkennen.

Allereerst duiden we het begrip *waarden-gedrevenheid*, ter onderscheiding van waarde-creatie. Waarden kunnen gezien worden als richtinggevende principes/uitgangspunten voor het doen en

laten. Waarden zijn in zekere zin ‘duurzaam’ en ‘stabiel’ van karakter (in tegenstelling tot meer emotionele opwellingen) en hebben betrekking op een gewenste toekomst, zo lezen we in de literatuur. Dit laatste betekent dat waarden(gedrevenheid) niet los zijn (is) te zien van waarde(creatie).

We proberen in dit onderzoek een zeker onderscheid in type waarden te maken⁷ (schema 1.4), ook al zijn de categorieën deels overlappend en dus lastig te (onder)scheiden. Gedacht kan worden aan klassieke deugden⁸,

zoals moed, wijsheid⁹, rechtvaardigheid of gematigdheid. Maar ook aan morele waarden (vertrouwen, openheid, aanspreekbaarheid, reflectie of kwetsbaarheid), de meer professionele waarden zoals zorgvuldigheid of integriteit¹⁰, democratische waarden (zoals respect voor de ander, transparantie, participatie, doelmatigheid, legitimiteit e.d.)¹¹ of idealen (gewenste doelen, betekenisgeving; verlangen naar het goede¹²).

(Klassieke) deugden	Moed, wijsheid, rechtvaardigheid, gematigdheid, ...
Morele waarden	Vertrouwen, openheid, betrokkenheid, aanspreekbaarheid, reflectie, ...
Professionele waarden	Zorgvuldigheid, integriteit, verantwoording, ...
Democratische waarden	Respect, transparantie, participatie, doelmatigheid, legitimiteit, ...
Idealen	Gewenste, betekenisvolle doelen ('verlangen naar het goede')

Schema 1.4: Type waarden, tussen deugden en idealen

Waarden zijn morele principes, uitgangspunten en drijfveren die richting geven bij bepaalde keuzen. Daarbij is altijd sprake van een zekere *hiërarchie*: sommige waarden worden in een bepaalde situatie belangrijker gevonden dan andere waarden. Bovendien kunnen bepaalde waarden elkaars concurrent zijn, ofwel: met elkaar *botsen*. Met name dan dient

er een zorgvuldige (en uit te leggen) afweging plaats te vinden. Aan de hand van de gemaakte keuzen en de afwegingen die daarbij een rol spelen, wordt duidelijk welke waarden een (of de belangrijkste) rol hebben gespeeld¹³.

Een *moreel kompas*, als 'levenswijzer', heeft betrekking op handelingen

waartoe mensen moreel verplicht zijn (het behoren, moeten)¹⁴. Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn: wie ben ik, hoe gedraag ik me, wat doe ik en waarom? Het kompas biedt oriëntatie, maar om het goede te doen moet je zelf de weg zoeken¹⁵. Moreel juist handelen wordt vooral ontwikkeld door in de praktijk ervaring op te doen en te reflecteren met

7. Richtinggevende waarden, zoals bijvoorbeeld in: Van der Wal Z. & Huberts L. (2014), *The integrity of governance*, uitgave VU Amsterdam; of in Goodijk (2017), par. 4.2 e.v.

8. Vergelijk Aristoteles in: Ch. Huppens, *Ethica Nicomachea* (paperback, vertaling, 2004), Damon, Eindhoven, boek 2 hoofdstuk 6; of Kaptein M. (2005), *Een deugdenleer van de controleur: een inventarisatie van morele dilemma's en kernkwaliteiten*.

9. Wat precies onder 'wijsheid' dient te worden verstaan, is lastig te omschrijven. Een poging daartoe is te vinden in mijn boek *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid?* uit 2017

10. Integriteit als 'heelheid': je zegt wat je denkt en je doet wat je zegt', professionele verantwoordelijkheid, of integriteit als 'handelen overeenkomstig de geldende morele waarden en normen', in: Huberts L. (2014), in: *Alles voor het publiek domein*, artikel, VU Amsterdam

11. Vergelijk bijvoorbeeld de waarden in de Code Goed Openbaar Bestuur: openheid, participatie, verantwoording, legitimiteit, rechtmatigheid, behoorlijke contacten met burgers, integriteit, doelgerichtheid, doelmatigheid, professionaliteit.

12. Nullens P. (2006), *Verlangen naar het goede: bouwstenen voor een christelijke ethiek*, Boekencentrum

13. Integriteit bijvoorbeeld, blijkt uit de manier waarop met dilemma's wordt omgegaan, in: Kaptein M. (2002), *De integere manager. Over de top, dilemma's en de diamant* (Van Gorcum, Assen). Als richtsnoeren voor het afwegen van dilemma's noemt Kaptein zowel de 'van buiten naar binnen' benadering (nagaan wat het dilemma voor anderen (betrokkenen, met belangen en verwachtingen) inhoudt) als de 'vanuit mijzelf' benadering (wat zeggen mijn gevoel, afwegingen, geweten e.d.)

14. In organisaties vaak gehanteerd als code of conduct

15. Vergelijk Commissie Legemaate (2017), *Mandaat en moeras. Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg*, uitgave NVTZ. Een inventarisatie van 'waarden' door deze commissie levert op: dialoog, doorvragen, voelsprietten in de samenleving, professionalisering, transparantie, verantwoording, reflectie, tegenspraak, bewaken van bedoeling, onafhankelijk, betrokken, moedig, innovatie, vertrouwen, maatschappelijke inbedding en zeggenschap.

anderen (om dieper inzicht te krijgen)¹⁶. Ook het onderwijs kan worden gezien als een morele aangelegenheid die relaties en interacties tussen mensen betreft. De onderwijsinstelling/school kan gezien worden als een waardengemeenschap. De moraal vormt daarbij de neerslag van wat in die gemeenschap als vanzelfsprekend en gewenst gedrag wordt aanvaard. Onder *deugd* verstaan we hier – het voortdurend oefenen van – een basishouding (of karaktertrek), waarbij deugden tot uiting komen in het dagelijks handelen. Dat vergt het beoordelen van verschillende afwegingen. Terwijl waarden te maken hebben met overtuigingen of idealen, zijn deugden meer te zien als eigenschappen. In de literatuur over waarden, over het waarom en het waartoe, wordt vaak verwezen naar deugden¹⁷.

Bij *waarde-creatie* denken we in dit onderzoek aan de bedoeling, bijvoorbeeld 'goed onderwijs' leveren of een 'goede onderwijsinstelling' zijn. Is de bedoeling vooral kennisontwikkeling of persoonsvorming, of juist veel meer het actief in een levensbeschouwelijke traditie staan¹⁸, het voorbereiden van leerlingen op actief burgerschap? Wat 'goed onderwijs' (als *public value*) is, wordt volgens Moore¹⁹ bepaald door het gesprek dat alle betrokkenen erover hebben. Ook *inclusiviteit* veronderstelt een grote en vroegtijdige ('aan de voorkant') betrokkenheid van

stakeholders. Anderen²⁰ benadrukken bij 'goed' het belang van het pedagogisch wenselijke. Maar ook dat zal in onderlinge dialoog vastgesteld moeten worden.

Waardengedreven bestuur en toezicht is, zo lijkt me, gebaat bij – de verdere ontwikkeling van – aspecten als onderliggende motieven (het waarom'), de gerichtheid op (duurzame) waardecreatie (het 'waartoe'), het benutten van het debat als lerend proces (inclusief tegenspraak), voldoende reflectie en aanpassing/bijstelling indien nodig, het zoeken naar de dialoog/verbinding, het zichtbaar en aanspreekbaar zijn en invulling geven aan de verantwoording²¹.

De waardenafweging wordt het meest zichtbaar in de wijze waarop bestuur en toezicht omgaan met ethische dilemma's en mogelijk botsende waarden²²:

- Welke afwegingen maak ik, op basis van welke waarden en belangen?
- Hoe ga ik om met eventuele botsende waarden?
- Hoe kijken anderen ertegen aan? Ken ik alle gezichtspunten?
- Wat zouden mensen die ik hoog acht, doen als ze in mijn schoenen zouden staan?
- Wanneer begeef ik mij op glad ijs of op een hellend vlak?
- Kan ik mezelf nog in de spiegel aankijken?

- Hoe problematisch vind ik het als mijn gedrag negatief in de publiciteit komt?

Daarbij gaat het dus om de vraag hoe het dilemma 'vanuit jezelf', maar ook vanuit de ander' wordt gezien.

Bestuur en toezicht dienen bij hun afweging de eigen gezichtspunten en waarden te betrekken, maar ook te overwegen hoe anderen (bijvoorbeeld interne of externe stakeholders) tegen het dilemma (zouden kunnen) aankijken.

Om deze waardenafweging te onderzoeken, zullen we behalve een schriftelijke vragenlijst ook enkele casestudies doen, waarbij bestuur en toezicht geconfronteerd worden met een aantal dilemma's.

1.4 Dit vervolgonderzoek

Er worden de laatste jaren hier en daar zoals gezegd, belangwekkende stappen gezet op weg naar meer 'partnerschap' en ook stakeholders zoals ouders, worden over het algemeen wat meer betrokken (ook al is er op dit gebied nog veel te 'winnen').

Maar de ontwikkeling naar verdere professionalisering van bestuur en intern toezicht kan, zo constateren we in de praktijk, tegelijkertijd leiden tot een meer (en té?) 'technische' invulling van de governance en de onderlinge relatie. Vooral als de nadruk teveel komt te liggen op gedetailleerde formele regels en bepalingen in een

16. Vergelijk bijvoorbeeld Schwartz B. & Sharpe K. (2010), *Practical wisdom: the right way to do the right thing*, Riverhead Books, New York. Zij adviseren zogenoemde wisdom talks, zoals onderlinge visitatie, het opzetten van learning communities en voortdurend het gesprek willen en durven voeren over wat gewenst en passend is.

17. De deugdenethiek is van oudsher een belangrijke stroming binnen de literatuur over ethiek

18. Op zoek naar het goede, vergelijk bijvoorbeeld: Nullens P. (2006), *Verlangen naar het goede. Bouwstenen voor een Christelijke ethiek*, Boekencentrum, Leuven

19. In: Moore M., *Creating public value en Recognizing public value*, Harvard University Press, Cambridge, 1995 en 2010. Maar bijvoorbeeld ook volgens G. Buijs

20. Zoals bijvoorbeeld C. Hermans

21. Een verantwoording die verder gaat dan 'een stukje tekst in het jaarverslag'. Gedacht kan worden aan dialoogsessies, platformbijeenkomsten, onderwijsdagen, schoolbezoeken e.d.; verder uitgewerkt in bijvoorbeeld Goodijk (2017), *Strategisch partnerschap. Wat is wijsheid?*, van Gorcum, Assen, par.

22. In Huberts L. & Van Hout (2011) worden strategieën beschreven voor het omgaan met botsende waarden: bias (mensen proberen er voor te zorgen dat één waarde constant de overhand krijgt), firewalls (de waarden institutioneel, dus per organisatie of afdeling) te scheiden, te fragmenteren), cycling (een tijd lang de nadruk blijven leggen op een bepaalde dominante waarde, totdat), casuistry (per situatie bekijken wat de beste oplossing is), incrementalisme (steeds voorzichtige stapjes nemen) en hybridization (aanvulling, combinaties van waarden).

toezichtkader of informatieprotocol. Het is de vraag of die meer technische invulling tot betere governance leidt en uiteindelijk het functioneren van de onderwijsinstelling en daarmee het onderwijs ten goede komt. Uiteindelijk zou het toch moeten gaan, zo beluisteren we in de reacties op de verschillende onderzoeken in opdracht van Verus, om een 'governance', een functioneren van bestuur en intern toezicht dat door waarden wordt gedreven en gericht is op het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de instelling?

Daarom stelden we voor om het waardengedreven functioneren van bestuur en intern toezicht (*waarom doe je wat je doet?*) te onderzoeken op de volgende aspecten:

1. Moreel kompas (*waardoor laat je je leiden?*):

- Morele waarden/deugden
- Professionele of democratische waarden
- Maatschappelijke opdracht (als morele aangelegenheid)

Hierbij gaat het om de richtinggevende waarden (*de public values*²³, ter onderscheiding van de public value creation ofwel waardecreatie), die al dan niet van invloed zijn op dan wel bepalend voor het overleg en de omgang tussen het bestuur en intern toezicht.

2. Organisatiecultuur²⁴ (*waarop ben je aanspreekbaar?*)

- Openheid, ruimte voor ontdekken/leren
- Betrokkenheid, gerichtheid op een gezamenlijk resultaat
- Besluitvaardigheid, nakomen van afspraken

Welke (aspecten van de) organisatiecultuur zijn stimulerend dan wel remmend voor waardengedreven bestuur en toezicht?²⁵ En hoe bepalend is bijvoorbeeld de fase van ontwikkeling waarin het bestuur/toezicht zich bevindt?

3. Waardecreatie (*waartoe: wat moet het opleveren?*)

- Toegevoegde waarde zoals betere kwaliteit onderwijs/besluiten

- Kritische tegenspraak, toets der kritiek kunnen doorstaan
- Ondersteuning/draagvlak/commitment, legitimatie²⁶.

Wat levert het debat tussen bestuur en intern toezicht hierbij op en zijn deze uitkomsten vergelijkbaar met ons eerder onderzoek naar de toegevoegde waarde van strategisch partnerschap?

4. De verbinding/dialogo (*waarmee met wie wil je dat bereiken?*)

- Directie/schoolleiding, medezeggenschap
- Direct betrokkenen zoals leerlingen, docenten, ouders
- Externe stakeholders zoals kerken, gemeenten, inspectie e.d.

In hoeverre veronderstelt waardengedreven bestuur/toezicht een zekere 'inclusiviteit', een betrokkenheid van interne en ook externe stakeholders?

Dat levert onderstaand onderzoeksmodel (schema 1.5) op, waarin we de veronderstelde aspecten (bepalende factoren) en mogelijke correlaties nader zullen onderzoeken.



Schema 1.5: Het onderzoeksmodel, waarin waardengedrevenheid wordt onderzocht op de 4W's (waardoor, waarop, waartoe en waarmee)

23. Vergelijk M. Moore daarover in zijn boeken over *creating and recognizing public value*

24. Te onderzoeken via gevalideerde vragenlijsten van bijvoorbeeld Cameron (OCAI-vragenlijst) of Quinn.

25. Zoals het belang van 'waarden bespreekbaar kunnen/durven maken', in: Silljé (red.) (2002), *Waarborging van waarden. Over het samenspel van kwaliteitsmanagement en bedrijfsethiek*, Van Gorcum, Assen

26. Vergelijk de strategische driehoek van Moore: waardecreatie (public value), operationele capaciteit (het 'vermogen' van de organisatie, waaronder ook de organisatiecultuur: waartoe in staat?) en support (van stakeholders).

De centrale onderzoeksvraag is in hoeverre en in welke opzichten de invulling van 'waardengedreven bestuur/intern toezicht' beïnvloed/bepaald wordt door de aspecten moreel kompas, organisatiecultuur, waardecreatie en verbinding/dialogoog.

Subvragen daarbij zijn:

- Door welke waarden en normen laten bestuur en intern toezicht van een onderwijsinstelling zich leiden bij de voorbereiding van plannen en het nemen van besluiten?
- Waarop zijn bestuur en intern toezicht dan precies aanspreekbaar, en op welke wijze? Hoe zou de verantwoording eruit kunnen zien?
- Wat moet het opleveren, voor wie?
- En met welke stakeholders wil men dat bereiken?

Voorgesteld is om eerst via een digitale vragenlijst alle vier deelaspecten in relatie tot waarden-gedrevenheid te onderzoeken en vervolgens enkele sessies te houden (casestudies) waarin bestuurders en toezichthouders geconfronteerd worden met dilemma's: welke afwegingen spelen een rol, op basis waarvan worden keuzen gemaakt en hoe? (waarom doe je wat je doet?)

2. RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Allereerst beschrijven we de algemene kenmerken van de respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen, de invulling van de governance en de wijze van omgang tussen bestuur en intern toezicht.

2.1 Kenmerken respondenten en onderlinge omgang

In dit onderzoek naar de invulling van waardengedreven bestuur en (intern) toezicht in het onderwijs, vragen we ons af: wat houdt het precies in, welke aspecten zijn daarbij van belang en wat levert het uiteindelijk op?

De vragenlijst is uitgezet onder de leden (bestuurders en toezichthouders) van Verus. Met een respons van 89 (63 bestuurders, 17 toezichthouders en 9 andere betrokkenen zoals bestuursadviseurs, staffunctionarissen e.d.) kunnen we niet spreken van een representatief onderzoek, maar wel van een goede steekproef²⁷.

De lengte van de vragenlijst en de tijdsinvestering vanwege de vele open vragen hebben enerzijds tot een wat lage respons (van circa 10%) geleid, maar anderzijds veel informatie opgeleverd. Daarmee kunnen we de resultaten goed benutten om tot een beter inzicht te komen in 'bepalende aspecten' voor waardengedrevenheid bij bestuur en toezicht.

De respondenten (81% man, 19% vrouw) hebben in driekwart van de gevallen (circa 75%) een leeftijd tussen 55 en 65 jaar oud (17% is jonger en 8% is ouder. Ze komen vooral uit het PO (62%), het VO (24%) en de

combinatie PO/VO (9%).

De instellingen (een stichting, 78% of een vereniging, 21%) hebben een protestants-christelijke (56%), een rooms-katholieke (19%), een gecombineerde PC-/RK- (8%) dan wel een 'andere' (reformatorische, gereformeerde, katholiek/openbare e.d.) achtergrond.

Verder variëren de instellingen sterk qua grootte:

- Aantal ressorterende scholen: 1 school (18%), 2 tot 5 (20%), 6 tot 10 (21%), 11 tot 20 (26%) en meer dan 20 scholen (12%)
- Aantal medewerkers (in fte): minder dan 250 (61%), 250 tot 500 (25%) en meer dan 500 (15%)
- Aantal leerlingen: minder dan 1.000 (20%), 1.000 tot 3.500 (56%), 3.500 tot 9.000 (19%) en meer dan 9.000 (2%)

De 'financiële situatie' van de eigen instelling wordt over het algemeen als goed beoordeeld: uitstekend (44%), goed (40%), voldoende (11%), matig (3%) en zorgwekkend (1%).

Invulling bestuur en toezicht

De bestuursmodellen van de instellingen zien er als volgt uit (n = 89):

- Het CvB/RvT-model (71%)
- Het Raad van Beheer/one-tier board model (19%)
- Het model van een Toezichthoudend Bestuur en directie (8%)
- Het AB/DB-model (2%)

Daarbij heeft het CvB/bestuur in de meeste gevallen 1 lid (72%). In 18% van de gevallen heeft het CvB/bestuur 2 leden en bij 10% 3 of meer leden.

De RvT/het intern toezicht heeft op dit moment meestal 5 of 6 leden:

- Minder dan 5 leden: 10%
- 5 leden: 45%
- 6 leden: 29%
- 7 leden: 12%
- Meer dan 7 leden: 2%

Deze gegevens komen overeen met eerder onderzoek onder de leden van Verus.

Rollen en omgang

De toezichthoudende/controlerende rol en de adviserende/klankbordrol van de RvT worden – nog steeds²⁸ – het meest belangrijk ('belangrijk tot zeer belangrijk') gevonden, respectievelijk door 94% en 90% van de respondenten (n = 83; missing = 6). Iets lager scoort de werkgeversrol van de RvT (83%). De – tamelijk nieuwe, gaandeweg meer aandacht krijgende – netwerkrol (of ook: ambassadeursrol) wordt door 'slechts' 46% als (zeer) belangrijk beoordeeld. Hierbij zien we geen verschillen in opvatting tussen de bestuurders en de intern toezichthouders.

Van de respondenten vindt 88% het belangrijk tot zeer belangrijk dat bestuur en intern toezicht regelmatig een inhoudelijk debat met elkaar voeren.

27. De kenmerken van de respondenten zijn redelijk vergelijkbaar met die in onze eerdere onderzoeken bij Verus (ook al zien we een verdere groei van het RvT-model), dus wat dat betreft is sprake van een 'representatieve' steekproef

28. Vergelijk eerder onderzoek onder de leden van Verus

Volgens hen (n = 83; missing = 6) levert het overleg tussen bestuur en toezicht vooral op (in termen van 'veel' of 'zeer veel'):

- Kritische tegenspraak voor het bestuur (60%)
- Betere kwaliteit bestuursbesluiten (55%)
- Ondersteuning aan het bestuur (55%)
- Het voorkomen van problemen (37%)
- Snellere correcties/interventies indien nodig (28%)
- Meer maatschappelijk draagvlak voor besluiten (22%)
- Contacten, verbindingen leggen met externe stakeholders (17%).

De toegevoegde waarde van goed overleg wordt dus vooral gezocht in debat, kwaliteit en ondersteuning, aspecten die ook van belang worden geacht voor 'strategisch partnerschap' tussen bestuur en intern toezicht.

Als belang van de voorkantbenadering, namelijk dat bestuur en toezicht vroegtijdig met elkaar in gesprek zijn over de beleidsontwikkeling, worden vooral gezien (beoordeeld als 'groot' of 'zeer groot': de ruimte voor verkenning, visieontwikkeling en het gezamenlijke referentiekader (n = 83; missing = 6):

- Ruimte voor verkenning/visieontwikkeling (85%)
- Tot een gezamenlijk referentiekader komen (84%)
- Toenemend onderling vertrouwen (83%; dit aspect scoort overigens wel het hoogst op 'zeer belangrijk' (32%))
- Bredere oriëntatie/verdieping (78%)
- Creëren draagvlak voor beleid (71%)
- Benutten stakeholderrelaties (42%)

Op de vraag in welke fase van ontwikkeling de eigen RvT/het intern

toezicht zich op dit moment bevindt²⁹, wordt als volgt geantwoord (n = 83; missing = 6 ofwel 7%): nog in de beginfase (8%), redelijk ontwikkeld: inmiddels is de basis op orde (51%), het intern toezicht levert duidelijk toegevoegde waarde op (35%).

De RvT/het intern toezicht vergadert in de meeste gevallen (55%) 5 tot 6 keer per jaar met de bestuurder; 27% doet dat 7 tot 9 keer per jaar, 1% vaker dan 9 keer, en 10% minder dan 5 keer. In 38% van de gevallen is sprake van jaarlijks één aparte bijeenkomst of vergadering zonder de bestuurder (vaak een zelfevaluatie), in 27% van de gevallen vinden er jaarlijks meerdere aparte bijeenkomsten/vergaderingen zonder het bestuur plaats. Bij 21% is er nooit sprake van een aparte bijeenkomst/vergadering.

In veel gevallen heeft de RvT/het intern toezicht een eigen toezichtvisie, ofwel in een apart document vastgelegd (43%) ofwel met elkaar besproken maar niet vastgelegd (25%). In een kwart van de gevallen (24%) heeft de RvT (nog) geen eigen toezichtvisie.

Het intern toezicht werkt als volgt aan verdere scholing/professionalisering (meerdere antwoorden mogelijk; n = 89):

- Opleidingen/studiedagen/workshops voor individuele leden (46%)
- Gezamenlijke interne studiebijeenkomst van RvT samen met de bestuurder (36%)
- Bijwonen activiteiten Verus/andere koepelorganisaties (33%)
- Gezamenlijke interne studiebijeenkomst als RvT (29%)
- Introductieprogramma voor nieuwe leden (28%)
- Netwerkbijeenkomsten (21%)
- Gezamenlijke externe opleiding

van RvT samen met de bestuurder (10%)

- Gezamenlijke externe opleiding als RvT (6%)
- Anders: deskundigen in vergadering, begeleiding door externen zoals Verus, jaarlijkse evaluatie e.d. (1 keer genoemd)
- Nog niet (14%)

2.2 Waardengedrevenheid

Vervolgens hebben we gevraagd door welke waarden bestuurders en intern toezichthouders zich laten leiden: hoe richtinggevend/bepalend zijn de voorgelegde waarden voor het overleg van en de onderlinge omgang tussen bestuur en intern toezicht?

Uit het onderzoek komt naar voren dat vooral de waarden 'integriteit', 'betrokkenheid', 'openheid/transparantie' en 'verantwoording' als richtinggevend/bepalend worden beschouwd voor het overleg tussen bestuur en intern toezicht (schema 2.1).

29. Fasen van ontwikkeling van de RvT, variërend van 'net begonnen als RvT/nog in de beginfase' tot 'inmiddels duidelijk toegevoegde waarde opleverend'

- Integriteit (veel tot zeer veel: 87%)
- Betrokkenheid (85%)
- Openheid/transparantie (85%)
- Verantwoording (84%)
- Zorgvuldigheid (82%)
- Vertrouwen (81%)
- Kritische tegenspraak (79%)
- Reflectie (74%)
- Gezamenlijkheid (72%)
- Onafhankelijkheid (67%)
- Menselijke maat (66%)
- Identiteit (64%)
- Duurzaamheid (59%)
- Vernieuwing (51%)
- Kwetsbaarheid (51%)

Schema 2.1: Waarden die 'veel tot zeer veel' richtinggevend/bepalend worden gezien voor het overleg tussen bestuur en toezicht (n = 73, missing = 16)

Een relatief lage score krijgen duurzaamheid, vernieuwing en kwetsbaarheid (door minder dan 60% van de respondenten als veel/zeer veel richtinggevend beschouwd). Ook 'identiteit' in algemene zin³⁰ scoort relatief laag, maar het is wel de vraag wat de respondenten hier precies onder verstaan, gezien de antwoorden op andere vragen over vormen van identiteit.

Als we alleen de scores 5 ('zeer' richtinggevend/bepalend) in ogenschouw nemen, zien we dat 'vertrouwen' (met 58%) verreweg het hoogst beoordeeld wordt, gevolgd door integriteit (46%), betrokkenheid (38%), openheid/transparantie (38%) en verantwoording (37%). Ook nu scoren duurzaamheid, vernieuwing en kwetsbaarheid het laagst.

Op de (open) vraag welke leidende waarden de eigen onderwijsinstelling zelf heeft, worden vooral genoemd (n = 61; missing = 28):

- (wederzijds) vertrouwen
- (christelijke) grondslag, geloof, identiteit
- Verantwoordelijkheid voor elkaar, naastenliefde, respect, solidariteit
- Verbondenheid, verbinding, betrokkenheid, ontmoeting
- Ontwikkeling talenten, persoonsvorming, groei

Hierbij scoort de christelijke grondslag en identiteit een relatief grote rol. Maar de waarden worden door de respondenten ook sterk gerelateerd aan 'het waartoe', zo is ons gebleken uit de toelichtingen (in de vorm van 'open vragen').

Aandacht voor waarden

Vervolgens is gevraagd hoe en in welke mate er in het overleg tussen bestuur en intern toezicht aandacht wordt besteed aan deze waarden. In het schema hieronder (schema 2.2) zien we dat het gesprek over de waarden vooral binnen de reguliere vergaderingen aan de orde komt, bij de uitwerking van het beleid en het

monitoren van de effecten en – in iets mindere mate ook – bij de gesprekken met interne stakeholders. Over de invulling daarvan (hoe precies?) geeft dit onderzoek nog onvoldoende inzicht³¹. De waarden komen minder als 'apart' onderwerp aan de orde; en meer in gesprek met interne dan met externe stakeholders. Ook spelen volgens de respondenten de waarden over het algemeen geen grote rol bij het uitstellen van een oordeel of wijzigen van een besluit. We krijgen daarmee nog geen goed beeld welke betekenis de waarden hebben bij bijvoorbeeld het afwegen van lastige dilemma's.

30. Het begrip identiteit kan (immers) vele betekenissen hebben, met een meer pedagogische, onderwijskundige dimensie of juist een meer maatschappelijke of levensbeschouwelijke duiding.

31. Bovendien is de respons laag en mag aan het onderzoek dat verkennend van aard is, geen representatieve waarde worden toegekend

	zeer weinig	weinig	gemiddeld	veel	zeer veel
Aan de orde gesteld in reguliere vergaderingen	16%	13%	24%	36%	11%
Apart geagendeerd in reguliere vergaderingen	20%	20%	32%	20%	7%
Via een aparte commissie	57%	19%	16%	8%	-
Via aparte bijeenkomsten	52%	17%	17%	10%	3%
Via opleidingen/ studiebijeenkomsten	42%	25%	19%	10%	3%
Bij de verdere uitwerking van beleidsplannen	10%	14%	27%	30%	19%
Via het monitoren van de effecten van het beleid	21%	15%	18%	35%	12%
Via het uitnodigen van externe deskundigen	35%	18%	32%	15%	-
Bij gesprekken met interne stakeholders	19%	11%	29%	31%	10%
In gesprekken met externe stakeholders	29%	23%	26%	19%	3%
Door het uitstellen van een oordeel	31%	18%	22%	19%	9%
Door het wijzigen van besluit dat tegen waarden ingaat	43%	13%	18%	15%	12%

Schema 2.2: Wijze waarop in het overleg tussen bestuur en toezicht aandacht wordt besteed aan de waarden (n = 69; missing = 20). Daarbij zijn de meest opvallende percentages cursief en vetgedrukt.

Bijna de helft van de respondenten (43%) geeft aan dat bestuur en toezicht bij hen 'regelmatig' met elkaar in gesprek zijn over de waarden; 15% zegt 'jaarlijks', 14% 'minder dan jaarlijks' en 6% 'niet' (missing: 20%). Dit gesprek over waarden vindt vooral plaats (n = 89):

- Vooraf bij het opstellen van (strategische) plannen (62%)
- Bij het afwegen van dilemma's (42%)

- Bij specifieke agendapunten (23%), zoals: (zelf)evaluaties, identiteit, benoeming/beoordeling leden bestuur/toezicht, fusie/samenwerking, integraal kindcentrum (IKC) en dergelijke.

Hierbij antwoorden/oordelen de intern toezichthouders (ondanks de lage respons) significant anders dan de bestuurders (schema 2.3; *pearson correlation* ,361; *sign. 2-tailed* ,003):

de toezichthouders geven veel vaker aan dat ze regelmatig of in elke vergadering met het bestuur in gesprek zijn over de waarden ('regelmatig', 'elke vergadering', meerdere keren per vergadering'), vooraf bij het opstellen van plannen (71% versus 60%), bij de afweging van dilemma's (59% versus 41%), bij specifieke agendapunten (41% versus 21%).

	hoe vaak			wanneer		
	niet/minder dan jaarlijks	jaarlijks	vaker	vooraf bij opstellen plannen	bij afwegen van dilemma's	bij specifieke agendapunten
Bestuurders (n = 50)	26%	20%	54%	60%	41%	21%
Intern toezichthouders (n = 14)	-	14%	86%	71%	59%	41%

Schema 2.3: Hoe vaak en wanneer zijn bestuur en toezicht met elkaar in gesprek over de waarden?, uitgesplitst naar bestuurders en toezichthouders

De bestuurders geven vaker aan dat ze 'niet expliciet' of 'alleen als er onenigheid is' met elkaar in gesprek zijn over de waarden (23% versus 5% van de toezichthouders).

De respondenten van PC-instellingen geven wat vaker aan dat bestuur en toezicht 'regelmatig of vaker' met elkaar in gesprek zijn over de waarden dan de RK-respondenten (58% versus 45%). Bij RK-instellingen wordt vaker geantwoord dat bestuur en toezicht de waarden 'niet expliciet' met elkaar bespreken dan bij PC-instellingen (25% versus 12%).

Uit het onderzoek blijkt ook een positieve correlatie (*pearson correlation*, .347) tussen het hebben van een familiecultuur³² binnen de organisatie en het voeren van het gesprek over waarden. Maar deze correlatie is niet meer dan een indicatie (voorlopig een hypothese) vanwege het geringe aantal respondenten.

Via een open vraag is de respondenten ook gevraagd welke (drie) waarden zij het meest belangrijk vinden voor het overleg en de onderlinge omgang tussen bestuur en intern toezicht. Daaruit blijkt (n = 68; missing = 21) dat zij vooral onderling 'vertrouwen' en 'openheid' belangrijk vinden, en daarnaast aspecten als (christelijke) identiteit, samenwerking, betrokkenheid op elkaar en dergelijke:

- Vertrouwen
- Openheid, transparantie
- Samenwerking
- (Christelijke) identiteit
- Integriteit
- Verantwoordelijkheid voor elkaar, respect
- Verbondenheid, betrokkenheid op elkaar

Hierover (over deze belangrijkste waarden voor het overleg en de

onderlinge omgang) zijn bestuur en toezicht het over het algemeen duidelijk met elkaar eens, zo geven de respondenten aan.

Als er sprake is van 'botsende' (tegenstrijdige) waarden, dan worden die in driekwart van de gevallen 'indien nodig' met elkaar besproken. In slechts een enkel geval worden botsende waarden 'vaak in vergaderingen aan de orde gesteld', en in circa 20% van de gevallen komen die 'niet expliciet aan de orde' (bij RK-instellingen vaker 'niet expliciet' dan bij PC-instellingen; 25% versus 16%).

Ook hier oordelen de intern toezichthouders wat anders dan de bestuurders. De toezichthouders geven vaker aan dat botsende waarden in vergaderingen aan de orde worden gesteld dan bestuurders (12% versus 2%), terwijl de bestuurders vaker aangeven dat botsende waarden niet expliciet aan de orde komen (16% versus 12%).

Het onderzoek laat ook een lichte (maar vanwege de kleine respons, voorlopig nog te relativiseren) positieve correlatie zien tussen het hebben van een lerende organisatiecultuur en de omgang met/het bespreken van botsende waarden.

Voorbeelden van situaties waarin men geconfronteerd wordt met 'botsende' waarden, zijn (n = 47):

- Bij het al dan niet samengaan met een andere instelling
- Financieel risico mijdend gedrag van de RvT versus kiezen voor de beste oplossing door het CvB; de focus op 'meten' (vaststellen of het 'zo is') van de toezichthouders versus peilen (een eerste verkenning) van het bestuur
- Het belang van identiteit bij het benoemingsbeleid, het aannemen van nieuw personeel

- Bij de aanschaf van een nieuw gebouw, het investeren in stenen of onderwijs
- Efficiency en regelgeving versus inclusief denken
- Bij de ontwikkeling van nieuw onderwijsbeleid
- Hoe pro-actief informeren en transparant zijn
- Al dan niet kinderen naar huis sturen in geval van een lerarentekort
- Bij de aanpak van oppositie vanuit een bepaalde geleding
- Behoeft aan detailinformatie versus vertrouwen
- Mate van betrokkenheid RvT, rolvastheid, als RvT op de stoel van de bestuurder gaan zitten
- Bij de honorering van de RvT.

2.3 Waardecreatie: aandacht, focus in het overleg

Om zicht te krijgen op de waardecreatie (wat moet het overleg tussen bestuur en toezicht opleveren?) hebben we ons in dit onderzoek beperkt tot vragen over de focus: welke onderwerpen en mogelijke resultaten krijgen de meeste aandacht van het bestuur en in het overleg tussen bestuur en toezicht? Het bestuur van de onderwijsinstellingen besteedt volgens de respondenten vooral aandacht aan de continuïteit van de instelling, eigentijds onderwijs en de resultaten op het schoolexamen en relatief wat minder aan de verbinding van het onderwijs met regionale/landelijke thema's, de aansluiting op vervolgonderwijs, een dekkend regionaal onderwijsaanbod of een thema als IKC-vorming (schema 2.4). Het lijkt erop dat de interne ontwikkelingen wat meer aandacht opeisen dan de externe kwesties. Ook het zicht van het intern toezicht/de RvT en de aandacht in het overleg

32. Familiecultuur, gedefinieerd/onderzocht op basis van het OCAI-instrument (Cameron K. & Quinn R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, 1999) met als kenmerken goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel, klantgevoelig, flexibel. Wel is het aantal vragen hierover te gering en de respons te laag om algemene conclusies te trekken.

tussen bestuur en toezicht zijn het grootst ten aanzien van de continuïteit en prestaties van de eigen instelling.

Dus bij deze onderwerpen is de 'kloof' tussen de bestuurlijke aandacht enerzijds en het zicht van het toezicht

daarop en het overleg daarover anderzijds relatief klein.

	Focus/aandacht van het bestuur (veel tot zeer veel)	Zicht van het toezicht daarop (veel tot zeer veel)	Aandacht in het overleg daarvoor (veel tot zeer veel)
De continuïteit van de instelling	85%	74%	77%
Eigentijds onderwijs	84%	45%	46%
Resultaten van het schoolexamen	78%	51%	48%
Lerende organisatie	77%	40%	43%
Eigentijdse ICT-voorzieningen	72%	31%	37%
Passend onderwijs	71%	34%	37%
Brede vorming	68%	36%	41%
Verbinden onderwijs met landelijke/lokale thema's	67%	24%	25%
Aansluiting op basisonderwijs/ vervolgonderwijs	59%	25%	28%
Dekkend regionaal onderwijsaanbod	56%	33%	32%
IKC-vorming	51%	22%	28%

Schema 2.4: De mate van aandacht van het bestuur, zicht van het toezicht en aandacht in het overleg tussen bestuur en toezicht (n = 68; missing: 21)

Opvallend is de grote 'kloof' tussen de aandacht die het bestuur voor de verschillende items heeft versus het zicht van het toezicht daarop en de aandacht in het overleg daarvoor. Op alle items scoort de aandacht van de bestuurder voor deze items (veel) hoger

dan de aandacht die deze items in het overleg krijgt. Het verschil is het kleinst als het gaat om de continuïteit van de onderwijsinstelling.

2.4 Verbinding, dialoog met stakeholders

In schema 2.5 is weergegeven in hoeverre bestuur en toezicht (welke) interne/externe 'stakeholders' bij hun overleg over beleid betrekken.

	zeer weinig	weinig	gemiddeld	veel	zeer veel
Directie/schoolleiding	6%	6%	19%	42%	27%
Docenten	18%	34%	28%	16%	4%
Leerlingen	36%	40%	16%	8%	-
Ouders	24%	31%	29%	15%	2%
Medezeggenschap/(G)MR	2%	3%	38%	43%	15%
Gemeenten/wethouders	18%	30%	33%	18%	2%
Kerkelijke instanties	37%	43%	18%	3%	-
Externe accountant	3%	10%	63%	16%	8%
Inspectie	12%	30%	43%	12%	3%
Maatschappelijke groeperingen	25%	36%	27%	10%	2%

Schema 2.5: De mate van betrokkenheid van de verschillende gremia bij het overleg tussen bestuur en toezicht (n = 68, missing = 21)

Vooral de directie/schoolleiding en – in iets mindere mate – de medezeggenschap/(G)MR worden over het algemeen het meest betrokken bij het overleg tussen bestuur en toezicht. Het minst betrokken worden

met name de kerkelijke instanties en maatschappelijke groeperingen. Ook worden leerlingen, ouders en docenten relatief weinig betrokken bij het overleg. Wel zien we enkele opvallende verschillen in beantwoording

tussen de bestuurders en de intern toezichthouders, maar ook (en met name, met significante verschillen) tussen respondenten uit de PC- dan wel RK-onderwijsinstellingen (schema 2.6).

	Volgens de bestuurders (n = 49)	Volgens intern toezichthouders (n = 13)	Prot.-chr. achtergrond (n = 51)	RK-achtergrond (n = 17)
Directie/schoolleiding	73%	46%	66%	79%
Docenten	22%	23%	8%	29%
Leerlingen	8%	7%	-	21%
Ouders	16%	23%	10%	29%
Medezeggenschap/(G)MR	55%	61%	51%	64%
Gemeenten/wethouders	22%	8%	10%	43%
Kerkelijke instanties	4%	-	3%	7%
Externe accountant	22%	15%	21%	36%
Inspectie	16%	8%	8%	29%
Maatschappelijke groeperingen	10%	23%	5%	21%

Schema 2.6: Mate van betrokkenheid van de gremia (hier: veel tot zeer veel) volgens bestuurders versus toezichthouders en uitgesplitst naar PC- en RK-achtergrond

De bestuurders antwoorden vaker dat de directie/schoolleiding, de externe accountant, de inspectie en de gemeenten/wethouders (zeer) veel bij het overleg betrokken worden, terwijl de intern toezichthouders wat vaker melden dat de ouders en de (G)MR (zeer) veel betrokken worden. De respondenten uit de RK-onderwijsinstellingen geven elke groepering/instantie een hoger percentage op betrokkenheid dan de respondenten uit de PC-scholen. Opvallend zijn de verschillen bij de groepen docenten, leerlingen en ouders.

Op de vraag welke belangen het meest belangrijk ('belangrijk tot zeer belangrijk') zijn bij de keuzen die

bestuur en toezicht in hun overleg maken, scoren (met n = 68; missing = 21) de belangen van de 'leerlingen' en die van de 'organisatie' het hoogst, respectievelijk 94% en 91%.

De belangen van de 'docenten' worden in 78% van de gevallen 'belangrijk tot zeer belangrijk' gevonden, die van de ouders in 66% van de gevallen, die van 'het publiek' (het maatschappelijk/publiek belang) in 33% en die van de kerkelijke instanties in 13% van de gevallen.

Opvallend ook hier is dat het belang van de stichting/organisatie vooral hoog scoort bij de respondenten uit de PC-kring, terwijl het belang van de leerlingen en ouders relatief hoog scoort bij de RK-respondenten.

Verder laat het onderzoek een zekere (maar ook hier te relativiseren) correlatie zien tussen het duiden van belangen (die van belang zijn bij de keuzen die bestuur en toezicht in hun overleg maken) en het hebben van een lerende organisatiecultuur. Zoals er ook een correlatie lijkt te bestaan tussen het hebben van een onderwijsinstelling 'met ruimte voor nieuwe ideeën' en de aandacht voor de belangen van docenten, leerlingen en ouders.

Verantwoording afleggen

In welke mate leggen bestuur en toezicht verantwoording af over:

- De gehanteerde waarden/drijfveren? 45% van de respondenten zegt 'veel tot zeer veel', 17% 'weinig tot zeer weinig'

- De keuzen en afwegingen die zij maken? Veel tot zeer veel: 41%; weinig tot zeer weinig: 11%
- De opbrengst, het resultaat van het overleg? Veel tot zeer veel: 39%; weinig tot zeer weinig: 9%

In 10 tot 20 procent van de gevallen wordt, zo blijkt, nauwelijks of geen verantwoording door het bestuur en

toezicht afgelegd over de gehanteerde waarden, de afwegingen, keuzen en resultaten.

Op de vraag aan wie dan vooral verantwoording wordt afgelegd (aan wie/welke groepering en in welke mate?), zien we de volgende antwoorden (schema 2.7).

Vooraf aan de medezeggenschap en de directie/schoolleiding wordt verantwoording afgelegd. Weinig verantwoording wordt afgelegd aan de kerkelijke instanties, maatschappelijke groeperingen, leerlingen en ouders.

	weinig tot zeer weinig	gemiddeld	veel tot zeer veel
Directie/schoolleiding	5%	37%	58%
Docenten	25%	43%	31%
Leerlingen	69%	27%	5%
Ouders	40%	39%	21%
MR	5%	29%	66%
Inspectie	18%	42%	39%
Gemeenten/wethouders	52%	39%	9%
Kerkelijke instanties	85%	13%	2%
Maatschappelijke groeperingen	65%	31%	5%

Schema 2.7: Mate van verantwoording aan de verschillende gremia (n=67; missing=22)

Op de vraag hoe, op welke wijze³³ bestuur en toezicht verantwoording afleggen, kwamen de volgende antwoorden (n = 89):

- In het jaarverslag: 76%
- Op de website: 60%
- In een aparte bijeenkomst voor interne stakeholders: 29%
- Document op intranet voor interne stakeholders: 26%
- In een aparte bijeenkomst voor externe stakeholders: 15%
- In een persoonlijk gesprek: 15%
- Via social media: 10%
- Anders: via schoolbezoeken, contacten met directeuren, MR, Ouderraad, wethouders e.d.

Hieruit blijkt dat vooral nog de 'standaardmethoden' (jaarverslag en

website) worden gebruikt voor het afleggen van verantwoording, en veel minder de aparte bijeenkomsten of directe contacten met de stakeholders.

2.5 Moreel kompas

De respondenten omschrijven het 'moreel kompas' van bestuur en toezicht als:

- 'Natuurlijke' antenne voor goed en integer bestuur
- Basis-set van kernwaarden, zoals onderlinge vertrouwen, openheid, transparantie, integriteit e.d.
- Een intern kompas dat ons richt op het juiste
- Morele gronden, ethisch juist en passend binnen de christelijke traditie
- De identiteit als PC-organisatie, of

het katholiek sociaal denken

- Inzet van deugden en het vermogen om daarnaar te handelen
- Bijbel als basis, afstemming op een 'hogere doel'
- De afweging tussen wat wel en niet kan
- De goede dingen proberen te doen en daarop reflecteren (je geweten toetsen)
- Een gezamenlijk beeld van 'waartoe we zijn'
- Voorbeeldgedrag
- Het belang van het kind vooropstellen

Dit moreel kompas is volgens driekwart (75%) van de respondenten in de huidige situatie 'veel tot zeer' bepalend

33. De wijze van verantwoording kan variëren van een meer kwantitatieve wijze (bijvoorbeeld in het jaarverslag) tot een meer narratief verhaal of (andere) aanspreekbare vorm.

voor het overleg en voor de omgang tussen bestuur en toezicht. Daarbij zien we geen opvallend verschil tussen

respondenten uit de PC- versus RK-instellingen. Wel vindt 50% van de toezichthouders

het moreel kompas 'zeer' bepalend voor het overleg, tegenover 28% van de bestuurders (schema 2.8).

Bestuurders (n=47)		Toezichthouders (n=12)	
veel	zeer veel	veel	zeer veel
49%	28%	33%	50%

Schema 2.8: Belang dat toegekend wordt aan moreel kompas voor overleg/omgang

En een iets hoger percentage (88%) vindt dat het moreel kompas 'veel tot zeer veel' bepalend zou moeten zijn (de gewenste situatie).

Voorbeelden waarbij het moreel kompas bepalend is geweest, zijn:

- Opstellen strategische koers, strategisch beleidsplan, samenwerking met andere scholen, scholenfusies (relatief veel genoemd)
- Besturingsfilosofie, mate van autonomie in de onderdelen, omvorming van vereniging naar stichting, kleinschaligheid
- Aannamebeleid, omgaan met

formatie, reorganisatie, mobiliteit, boventaligheid/ontslagen, onvoldoende functioneren, conflictsituaties, stakingen, betaling personeel bij ziekte of bij stakingen

- Benoemingen, beloning, bezoldiging leden RvT, omgaan met cadeaus
- Doorlopende leerlijnen, passend onderwijs, brede vorming, taalklas voor vluchtelingen, emancipatie moslimjongeren, IKC-vorming, lesmateriaal, vieringen.

Volgens ongeveer de helft (47%) van de respondenten speelt op dit moment

de levensbeschouwelijke identiteit van de eigen onderwijsinstelling een belangrijke rol ('veel tot zeer veel') bij het overleg en de beslissingen van bestuur en toezicht. Terwijl 61% vindt dat dat gewenst is.

De eigen levensovertuiging van de respondenten speelt in de huidige situatie in 65% van de gevallen een belangrijke rol ('veel tot zeer veel'), terwijl dat percentage in de gewenste situatie net zo hoog ligt. De toezichthouders geven daarbij wat vaker dan de bestuurders aan dat de eigen levensovertuiging een rol speelt (schema 2.9).

Bestuurders (n=48)		Toezichthouders (n=12)	
veel	zeer veel	veel	zeer veel
50%	15%	42%	33%

Schema 2.9: Mate waarin de eigen levensovertuiging een rol speelt bij het overleg tussen bestuur en toezicht

De eigen levensovertuiging speelt bij de respondenten uit de PC-instellingen een iets grotere (maar niet significant andere) rol dan in de RK-instellingen. En er lijkt sprake van een zekere correlatie (positief verband) tussen het aangeven dat de

eigen levensovertuiging een rol speelt enerzijds en het aangeven dat het moreel kompas bepalend is voor het overleg.

De volgende suggesties worden gedaan voor een goed of beter gebruik

van het moreel kompas bij het overleg tussen bestuur en toezicht:

- Het moreel kompas vaker agenderen, meer expliciet maken
- Besluiten toetsen aan het kompas; het kompas voortdurend benoemen, aan de orde stellen en

- mee laten wegen; bij vraagstukken specifieke waarden aangeven
- Het kompas in ontwikkeling houden, erop reflecteren, regelmatig herwaarderen/herijken
- Het kompas testen aan de hand van casuïstiek, leren/oefenen in een bepaalde setting
- Na afloop van een overleg een moment van bezinning nemen

- Persoonlijke drijfveren bespreken, voorbeeldgedrag stimuleren.

2.6 Cultuur van de organisatie

Tenslotte hebben we in de vragenlijst een eerste verkenning gedaan van de (feitelijke en gewenste) cultuurkenmerken van de eigen onderwijsinstelling, om te kunnen onderzoeken of en in hoeverre

bepaalde cultuurkenmerken bepalend zijn voor de invulling van waardengedreven bestuur en toezicht.

De huidige en gewenste cultuur van de eigen onderwijsinstelling wordt door de respondenten als volgt getypeerd (schema 2.10):

Cultuurkenmerken eigen onderwijsinstelling	Aanwezigheid in huidige situatie		Gewenste situatie	
	gem. score	eens - zeer eens	gem. score	eens - zeer eens
Onderlinge betrokkenheid	4,03	79%	4,31	94%
Snel, stevig en besluitvaardig zijn	3,62	56%	4,16	87%
Regels en afspraken zijn duidelijk en helder	3,70	60%	4,16	92%
Gericht zijn op een gezamenlijk resultaat	3,95	75%	4,30	95%
Sociaal en open	3,97	75%	4,30	93%
Ruimte voor nieuwe ideeën en benaderingen	4,05	78%	4,43	95%

Schema 2.10: Typering van de huidige en de gewenste cultuur van de eigen onderwijsinstelling (n = 63, missing = 26)

Het meest tevreden zijn de respondenten over de onderlinge betrokkenheid (verschil tussen

gemiddelde scores in huidige versus gewenste situatie: 0,28). De meeste verbetering wordt gewenst als het gaat

om de besluitvaardigheid en duidelijke regels/afspraken (discrepanties tussen wens en feit 0,54 resp. 0,46).

3. ENKELE CASESTUDIES

Naast het vragenlijst-onderzoek, hebben we enkele casestudies gebruikt om nader te onderzoeken hoe de feitelijke waardenafweging gestalte krijgt: 'waarom doe je wat je doet?' (zie schema 1.5) Immers bij de afweging van echte dilemma's wordt duidelijk welke waarden welke rol spelen bij de afweging/keuze, op basis waarvan de waarden worden geprioriteerd (welke waarden worden waarom het zwaarst gewogen?) en hoe wordt omgegaan met eventuele botsende waarden. De casestudies zijn gehouden tijdens een netwerkbijeenkomst van PO-bestuurders (casus 1) en als onderdeel van een RvT-vergadering in een onderwijsinstelling (casus 2). In beide gevallen is een dilemma voorgelegd en door de onderzoeker geobserveerd en geanalyseerd hoe de belangenafweging plaatsvond.

Bestuurders uit een regionaal PO-netwerk

In een plenaire bijeenkomst met acht bestuurders uit een regionaal PO-netwerk, werd de volgende kwestie voorgelegd: al dan niet samengaan met een instelling met een andere levensbeschouwelijke achtergrond. In het gesprek werden diverse waarden/uitgangspunten genoemd die bij de besluitvorming hierover een rol zouden moeten spelen, zoals de kwaliteit, de toegankelijkheid/bereikbaarheid en de efficiency/betaalbaarheid van het onderwijs (levert de mogelijke fusie in die zin een toegevoegde waarde op?), het al dan niet (kunnen/willen) handhaven van de eigen levensbeschouwelijke

identiteit van de onderwijsinstelling, de gelijkwaardigheid van de fusiepartners, het in verbinding (met bijvoorbeeld de ouders en/of het eigen personeel) tot een besluit komen, het kunnen uitleggen ('verkopen') van het besluit en dergelijke.

Toen het aankwam op prioritering (welke waarden dienen het meest doorslaggevend bij dit besluit te zijn?), werd uiteindelijk als belangrijkste waarde gekozen (gezamenlijk besloten, na overweging van alle voors en tegens) voor de levensbeschouwelijke identiteit van de eigen onderwijsinstelling. En aangezien deze identiteit op het spel zou kunnen komen te staan als de beoogde fusiepartner (veel) groter van omvang is, werd als tweede waarde genoemd de gelijkwaardigheid. Beide waarden werden als het ware aan elkaar gekoppeld op basis van een nadere analyse van wat er in de toekomst zou kunnen gaan gebeuren met de identiteit.

Als derde waarde werd genoemd de kwaliteit van het onderwijs: levert de fusie in dat opzicht ook echte toegevoegde waarde op? Deze waarde, zo werd erkend, zou mogelijk kunnen 'botsen' met de levensbeschouwelijke identiteit: een fusie zou de onderwijskwaliteit ten goede kunnen komen en tegelijkertijd de identiteit (van de kleinere fusiepartner) bedreigen.

Bij deze prioritering werden derhalve verschillende typen waarden onderscheiden, te weten een morele waarde als levensbeschouwelijke

identiteit, de meer democratische waarde 'gelijkwaardigheid' en de toegevoegde waarde (wat moet het opleveren?, waardecreatie) van onderwijskwaliteit (vergelijk schema 1.4).

Bij de uiteindelijke waardenafweging werd in deze casus minder aandacht besteed aan de zogenoemde 'inclusiviteit': wie wil je erbij betrekken? En het belang van de organisatiecultuur (en mogelijke cultuurverschillen tussen de fusiepartners) kwam in het geheel niet aan de orde.

Overleg tussen RvT en bestuurder

Ook in een PO-onderwijsinstelling is tijdens een RvT-vergadering met de leden van de RvT en de bestuurder gesproken over de betekenis van 'waarden' voor het onderlinge overleg en het beleid (het koersplan) van de eigen instelling. Als belangrijkste waarden werden hier genoemd: het luisteren en de onderzoekende houding daarbij, het respect voor elkaar, het hoor- en wederhoor, de zorgvuldigheid en transparantie. Ingeval van botsende waarden (bijvoorbeeld in een gesprek over de toekomstige samenwerking met een andere onderwijsorganisatie, of ingeval van tegenstrijdige onderwijsconcepten) zou wel de levensbeschouwelijke identiteit de doorslag geven, zo werd duidelijk. Maar het gesprek over de waarden zou vaker gevoerd moeten worden, evenals de prioritering ervan: immers ook 'het waartoe' (zoals betekenisvol onderwijs) is van grote betekenis. Hierbij zou de waardenafweging door de bestuurder

wellicht verbreed kunnen worden door de RvT die ook waarden 'van buitenaf' kan inbrengen in het gesprek met de bestuurder.

De levensbeschouwelijke identiteit blijkt vooral tot uiting te komen in de profielen bij nieuwe benoemingen. Ook wordt er met de medewerkers regelmatig een dialoog gevoerd over de (betekenis van de) eigen identiteit van de organisatie. De gesprekken over identiteit en waarden leveren vooral veel op wat betreft de onderlinge verbondenheid/verbinding.

4. CONCLUSIES

Aangezien de respons op het vragenlijst-onderzoek tamelijk klein was (mede vanwege de lengte en complexiteit van de vragenlijst, zo merkten we uit reacties), kunnen we niet spreken van een representatief onderzoek maar wel van een 'goede steekproef' die veel interessant onderzoeksmateriaal heeft opgeleverd en tot enkele belangrijke hypothesen leidt. Deze hypothesen zouden nader onderzocht kunnen worden.

In de eerste plaats kunnen we constateren dat bestuur en intern toezicht het inhoudelijk debat steeds belangrijker gaan vinden. Vooral de zogenoemde voorkantbenadering (vroegtijdig met elkaar in gesprek komen) biedt voordelen, ook voor het (beter) kunnen afwegen van de achterliggende waarden en perspectieven. De voorkantbenadering geeft ruimte voor verkenning, visieontwikkeling en een gezamenlijk referentiekader en draagt bij aan onderlinge vertrouwen. Waarden kunnen daarbij het 'van waaruit' aangeven, maar ook gerelateerd worden aan 'het waartoe'. Dat laatste, het waartoe ofwel de waardecreatie (het gaat uiteindelijk om betekenisvol onderwijs) komen we veel tegen in dit onderzoek.

Als belangrijkste rollen van het intern toezicht hierbij worden, in lijn met eerder onderzoek voor Verus, nog vooral gezien de toezichthoudende/controlerende en de adviserende/klankbordrol. Wel lijkt de netwerkrol van het toezicht en ook de dialoog met stakeholders, in belang toe te

nemen. Kortom, er is een toenemende belangstelling voor wat we al eerder inclusief 'strategisch partnerschap' tussen bestuur en toezicht hebben genoemd.

Wel laat het onderzoek zien dat er (nog) een grote kloof bestaat tussen de aandacht/focus van het bestuur (voor bepaalde onderwerpen) en het zicht daarop van het toezicht/de RvT en ook het overleg daarover tussen bestuur en toezicht. De kloof blijkt met name groot bij de meer onderwijsinhoudelijke onderwerpen. Bij die onderwerpen – en met name de pedagogische – aspecten is het intern toezicht blijkbaar relatief (nog?) weinig betrokken. Terwijl de meeste respondenten in een andere vraag wel aangeven dat hun intern toezicht/RvT inmiddels 'redelijk ontwikkeld is' en 'toegevoegde waarde oplevert'.

Bij het overleg en het gesprek over waarden worden volgens de respondenten vooral de schoolleiding/directie en de medezeggenschap/(G)MR betrokken. Het minst betrokken worden externe stakeholders zoals kerkelijke instanties of maatschappelijke groeperingen. Aan deze partijen wordt over het algemeen ook weinig verantwoording afgelegd. Ook worden docenten, leerlingen en ouders relatief weinig bij het overleg betrokken. Wel zien we hier een zeker verschil tussen de respondenten uit de PC- en de RK-kring: de instellingen met een RK-achtergrond lijken wat meer waarde te hechten aan de betrokkenheid en ook de belangen van

docenten, leerlingen en ouders.

Als meest richtinggevende waarden voor het overleg tussen bestuur en toezicht worden – vooral morele en professionele waarden – genoemd: integriteit, betrokkenheid, openheid/transparantie, verantwoording, zorgvuldigheid en (wederzijds) vertrouwen (in meer dan driekwart van de gevallen genoemd).

Lager scores bij deze vraag: duurzaamheid, vernieuwing en kwetsbaarheid (in minder dan tweederde van de gevallen), maar ook 'identiteit'. Hierbij is het de vraag wat de respondenten precies onder het algemene begrip identiteit verstaan. Want op andere, open vragen en ook in de cases scoort de (levensbeschouwelijke, christelijke) identiteit juist hoger.

De levensbeschouwelijke identiteit van de organisatie blijkt bij het vragenlijst-onderzoek in ongeveer (slechts?) de helft van de gevallen een 'veel tot zeer' belangrijke rol bij het overleg te spelen. Terwijl deze identiteit bij het – beperkte – casusonderzoek, waarbij de respondenten geconfronteerd werden met botsende waarden, juist dominant aanwezig was.

In driekwart van de gevallen wordt het moreel kompas 'veel tot zeer veel' bepalend geacht voor het overleg tussen bestuur en toezicht. Vooral de toezichthouders zijn die mening toegedaan.

De waarden spelen volgens de respondenten vooral (ook vaak

impliciet) in de reguliere vergaderingen een rol en worden minder als apart agendapunt besproken. In bijna de helft van de gevallen vindt er regelmatig een gesprek plaats over waarden (in 20% van de gevallen vrijwel nooit), met name 'vooraf bij het opstellen van (strategische) plannen'.

Opvallend daarbij is dat de toezichthouders veel vaker dan de bestuurders aangeven dat ze regelmatig tot vaak met elkaar in gesprek zijn over de waarden. Ook geven de toezichthouders vaker aan dat hun eigen levensovertuiging een rol speelt in het overleg.

Ook hierbij zien we enkele (weliswaar kleine) verschillen tussen de respondenten van PC- dan wel RK-instellingen. Bij de PC-instellingen wordt iets vaker (expliciet) over de waarden gesproken, en ook over eventuele botsende waarden.

Het onderzoek wijst ook in de richting van een mogelijke positieve correlatie tussen het hebben van een 'familiecultuur' of een 'lerende organisatiecultuur' enerzijds en het expliciet spreken over (al dan niet botsende) waarden anderzijds. Naarmate de cultuur meer gericht is op goede interne verhoudingen en een zekere zorg voor elkaar (een 'veilige omgeving'), worden eventuele botsende waarden vaker openlijk met elkaar besproken. Bovendien lijkt er een positief verband te bestaan tussen een lerende en vernieuwende organisatie enerzijds en de aandacht voor de belangen van met name ouders, leerlingen en docenten anderzijds. Maar nogmaals, vanwege de lage respons mag – voorlopig, op basis van dit verkennend onderzoek – niet teveel waarde worden toegekend aan gesignaleerde verbanden.

Hopelijk kan deze verkennende studie naar de betekenis van waarden (en wat bedoelen we dan precies?) een bijdrage leveren aan het gesprek van bestuurders met hun intern toezichthouders (en met andere betrokkenen) over drijfveren en een mogelijk gezamenlijk referentiekader.



Vereniging voor katholiek
en christelijk onderwijs

Postbus 381, 3440 AJ Woerden
T 0348 74 44 44 | info@verus.nl | www.verus.nl