

VTOI  NVTK



REFLECTIE ALS KATALYSATOR VOOR ONTWIKKELING

Handreiking evaluatiecyclus toezicht





VTOI-NVTK



REFLECTIE ALS KATALYSATOR VOOR ONTWIKKELING

Handreiking evaluatiecyclus toezicht

VTOI-NVTK

Monica Robijns, m.m.v. Jan Hoek / Februari 2021



Inhoudsopgave

Voorwoord; waarom deze handreiking?	4
1. Inleiding, achtergrond en context	5
2. Aan de slag met de evaluatiecyclus	8
2.1 De evaluatiecyclus in beeld	8
2.2 Jaar 1 & 3 > Zelfevaluatie	9
Richten van de zelfevaluatie	9
Inrichten van de zelfevaluatie	9
Verrichten van de zelfevaluatie	11
Afronden en communiceren van de zelfevaluatie	11
2.3 Jaar 2 > Collegiale visitatie	11
Richten van de collegiale visitatie	12
Inrichten van de collegiale visitatie	13
Verrichten van de collegiale visitatie	15
Afronden en communiceren van de collegiale visitatie	15
2.4 Jaar 4 > Externe visitatie	16
Richten van de externe visitatie	16
Inrichten van de externe visitatie	17
Verrichten van de externe visitatie	17
Afronden en communiceren van de externe visitatie	17
3. Evaluatiekader	18
3.1 Toezichthoudende taak - Is onze basis op orde?	19
3.2 Toezichthoudend vermogen - Is ons gedrag effectief?	19
3.3 Toezichthoudende opgave - Vanuit welke waarden handelen wij?	21
Tot slot	24



**Bij deze handreiking is ook een werkboek uitgebracht.
Deze is te downloaden op onze website >**



Voorwoord: waarom deze handreiking?

Even stil staan is soms een hele voortuitgang. Juist dat moment van bezinning, met een altijd drukke werkagenda, helpt u betere besluiten te nemen. Dat maakt periodiek evalueren van uw werkpraktijk tot een zinvolle activiteit. Deze handreiking biedt u als intern toezichthouder in kinderopvang en onderwijs een leidraad waarmee u periodiek kunt stilstaan bij uw eigen handelen en dat van uw collega's in de raad van toezicht. U voldoet hiermee aan de branchecodes goed bestuur van de diverse onderwijssectoren (PO, VO, etc.) en kinderopvang en aan de zeven principes van de Code Goed Toezicht 1.0, zoals opgesteld door de kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK (hierna genoemd als Code Goed Toezicht 1.0). Eveneens sluit u aan bij de opzet van bestuurlijke visitatie in het PO en VO.

De handreiking presenteert u een vierjarige evaluatiecyclus. Deze is gericht op een aanpak van 'leren en ontwikkelen'. Het hart van de cyclus is het evaluatiekader. Kernelement van het evaluatiekader is de Code Goed Toezicht 1.0 van de kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK. De code is opgebouwd uit zeven principes, waarbinnen een aantal normen en good practices beschreven is. Het evaluatiekader is de 'bril' van waaruit u elk jaar het functioneren van de toezichthouder¹ ijkst en bespreekt. Op grond van deze evaluatiegesprekken met uw collega toezichthouders en betrokkenen bepaalt u vervolgens de acties waarmee u het toezicht verrijkt en verder ontwikkelt. Doordat u in deze cyclus zelf uw eigen functioneren onder de loep neemt én stelselmatig 'vreemde ogen' laat meekijken, zorgt u voor een krachtige ontwikkeling van uw intern toezicht.

Na een inleiding waarin we de achtergrond en context van deze handreiking verduidelijken, presenteren we in hoofdstuk 2 eerst de opbouw van de evaluatiecyclus en daarna in hoofdstuk 3 het evaluatiekader. Het werkinstrument waarmee u aan zelf aan de slag kunt gaan vindt u als apart werkboek.

1. We gebruiken in deze handreiking de aanduiding toezichthouder, we doelen hiermee op het intern toezicht zoals dat in verschillende vormen uitgeoefend wordt.



1. Inleiding, achtergrond en context

In het achterliggende decennium is intern toezicht uitgegroeid tot een volwassen onderdeel van het Nederlandse onderwijsstelsel en de kinderopvang. In het kielzog van de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' (2010) richtte de aandacht zich na 2010 vooral op het implementeren van structuurkenmerken en op de kwaliteit van de besturing. De centrale wettelijke norm om 'deugdelijk en onafhankelijk intern toezicht' in te richten, had aanvankelijk een nog weinig heldere invulling. Er was sprake van vrij algemene verwijzingen naar onafhankelijkheid, deskundigheid en het belang van een publieke werving van toezichthouders. Het formuleren van verwachtingen en eisen ten aanzien van de kwaliteit van toezicht en van toezichthouders werd opgevat als de verantwoordelijkheid van de sector zelf. In verschillende opeenvolgende branchecodes bracht de sector deze verantwoordelijkheid tot uitdrukking², overigens met een bescheiden (formele) betrokkenheid van die interne toezichthouders.

Niet in de laatste plaats als gevolg van verschillende incidenten rondom bestuur en toezicht, slaagt de sector er in de loop van de jaren steeds beter in om, behalve de betekenis van goed bestuur, ook het belang en betekenis van goed toezicht te articuleren en uitspraken te doen over de kwaliteit van toezicht en van toezichthouders. De Wet versterking bestuurskracht (2017) ondersteunt deze beweging en accentueert het belang van geborgde aandacht voor de ontwikkeling van een nog hogere kwaliteit. Mede op grond hiervan

gaf het ministerie van OCW opdracht een onderzoek uit te voeren naar kwaliteit en professionalisering van het intern toezicht³.

Ook de VTOI-NVTK, als branchevereniging van het intern toezicht in het onderwijs en de kinderopvang, onderstreept het belang van een sectorbreed commitment om de kwaliteit van het toezicht verder te verbeteren en te borgen. Hierbij neemt de sector zelf de verantwoordelijkheid op zich voor de (borging van de) kwaliteit van het toezicht. Met deze visie als vertrekpunt is door de leden van de VTOI-NVTK eind 2018 een kwaliteitscommissie ingesteld die de leden van de vereniging (de intern toezichthouders in de sector) adviseert over de noodzaak en inrichting van aanvullend beleid om de kwaliteit van het intern toezicht verder te verbeteren. De kwaliteitscommissie heeft, als een van de onderdelen van het advies, een Code Goed Toezicht 1.0 opgesteld. Dit met als doel een eerste kader te bieden voor invulling van het begrip goed toezicht. Met een proces van een intensieve dialoog en reflectie op deze invulling van goed toezicht beoogt de Code Goed Toezicht 1.0 een stevige impuls te geven aan de ontwikkeling van goed toezicht⁴.

Vrijwel parallel aan het instellen van de kwaliteitscommissie heeft de VTOI-NVTK, gesteund door OCW, het initiatief genomen om

2. Zoals: de Code Goed Bestuur PO, de Code Goed Onderwijsbestuur VO, de Governancecode MBO en de Governancecode kinderopvang.

3. D. Bijman, e.a.; Intern toezicht in het funderend onderwijs, onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Oberon, 2020.

4. Kwaliteitscommissie VTOI-NVTK, Goed toezicht, ijken en verrijken; naar een verbindende en stimulerende kwaliteitsstandaard voor het intern toezicht op de kinderopvang en het onderwijs. VTOI-NVTK, 2020.



een gezamenlijke werkagenda voor kwaliteit en professionalisering van het intern toezicht 2020 - 2021 op te stellen⁵. Tezamen met de Onderwijsbestuurdersvereniging, de VO-raad, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Inspectie van het Onderwijs zijn 10 actiepunten geformuleerd waarop samengewerkt wordt aan het stimuleren van kwaliteit van intern toezicht. Met de gezamenlijke werkagenda wordt beoogd initiatieven in de sector te bundelen en de mogelijkheden te benutten om het intern toezicht verder te versterken. Twee actiepunten (respectievelijk actiepunt 5 en 6) van de werkagenda richten zich expliciet op het ontwikkelen en inzetten van zelfevaluatie en collegiale visitatie. Het doel daarvan is enerzijds te stimuleren dat het intern toezicht kritisch is en blijft op het eigen functioneren en de zelfevaluatie grondig uitvoert. Anderzijds is het doel collegiale visitatie te stimuleren, zodat toezichthouders elkaars ervaring en deskundigheid benutten, en zo het leren en verbeteren periodiek een impuls geven. De actiepunten beogen eveneens toezichthouders te stimuleren de opbrengsten (en follow up daarvan) te publiceren in het jaarverslag.

Voor bestuurders in het primair en voortgezet onderwijs is collegiale visitatie een bekend fenomeen dat zij op grond van hun branchecodes minimaal één keer per vier jaar inzetten om het leren en verbeteren een impuls te geven. Voor toezichthouders is collegiale visitatie een aanpak die nog weinig benut wordt.

Met deze handreiking faciliteert de VTOI-NVTK toezichthouders om een samenhangende evaluatiecyclus te doorlopen. Focus van deze evaluatiecyclus is het stapsgewijs en planmatig ontwikkelen van de kwaliteit van het toezicht door middel van een georganiseerde reflectie. Naast dit primaire doel heeft de evaluatiecyclus twee nevendoelen. Het professionaliseren en leren van (collega) toezichthouders is het eerste nevendoel. Actief deelnemen aan de vier onderdelen van de evaluatiecyclus mag namelijk opgevat worden als een vorm van non-formeel leren. Deze vorm van samen leren met collega's in de praktijk is niet zozeer een reguliere opleiding, workshop of seminar die afgesloten wordt met een certificaat of bewijs, maar is wel zodanig doelgericht en georganiseerd dat een rijke leeromgeving ontstaat. Een tweede nevendoel van de evaluatiecyclus is het stimuleren van maatschappelijk en politiek vertrouwen in de governance van het onderwijs en kinderopvang. Er wordt immers planmatig en doelgericht gewerkt aan het bewaken en ontwikkelen van de kwaliteit van het toezicht.

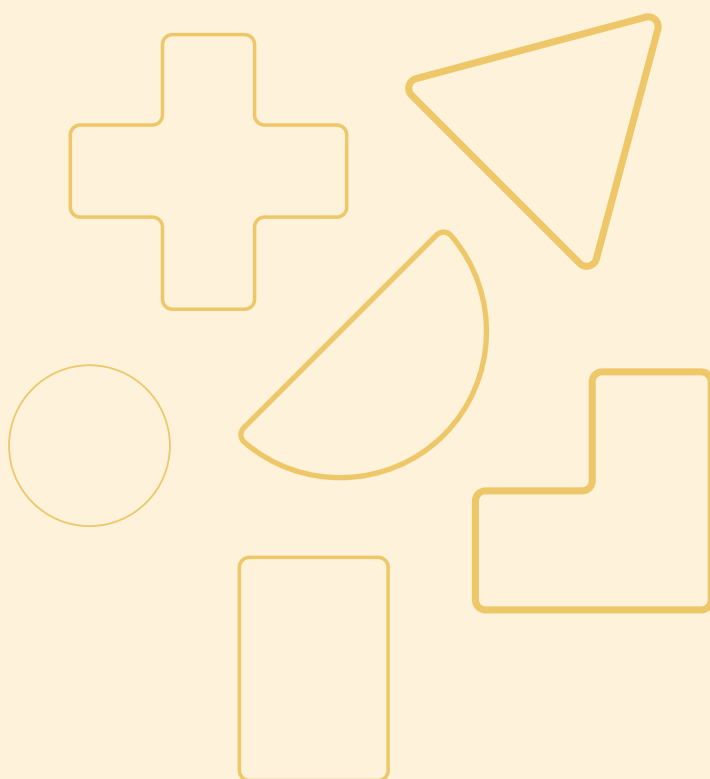
De evaluatiecyclus en deze handreiking waarin het werken volgens de cyclus toegelicht wordt, beogen rekening te houden met de relatief beperkte rol van toezichthouders en met de wens om gedifferentieerd (al naar gelang sector, omvang e.d.) te kunnen werken. Doorgaans komen de toezichthouders van een organisatie op jaarbasis vijf tot tien keer bijeen, afhankelijk van de verschillende deelcommissies waarin men participeert. Om tegemoet te komen aan de begrenzing van beschikbare tijd is

5. Gezamenlijke werkagenda voor kwaliteit en professionalisering van het intern toezicht in het voortgezet onderwijs 2020-2021.



de evaluatiecyclus opgebouwd uit vier aparte onderdelen die uitgesmeerd kunnen worden over vier achtereenvolgende jaren. Binnen elk onderdeel is het mogelijk eigen keuzes te maken die passen bij de beschikbare tijd, randvoorwaarden en specifieke vraagstukken. Hiermee is het ook voor kleinere instellingen haalbaar om planmatig een evaluatiecyclus te doorlopen en kan voldaan worden aan de branchecodes. In de opbouw van de evaluatiecyclus is, met het oogpunt van synergie in de sector, gezorgd voor aansluiting op de aanpak van bestuurlijke visitaties in het primair en voortgezet onderwijs.

In de hiernavolgende hoofdstukken presenteren we in hoofdstuk 2 de vier stappen van de evaluatiecyclus. Achtereenvolgens gaan we in op de zelfevaluatie, de collegiale visitatie en de externe visitatie. Onderdelen die telkens aan de orde komen zijn het richten, inrichten, verrichten en het afronden van elk van de vier stappen. Daarna komt in hoofdstuk 3 het evaluatiekader aan de orde. Uitgangspunt van het evaluatiekader is de Code Goed Toezicht 1.0. Het evaluatiekader is als integraal instrument opgenomen in een apart werkboek.





2. Aan de slag met de evaluatiecyclus

In dit hoofdstuk presenteren we de opbouw van de evaluatiecyclus. We starten met een beeld van de evaluatiecyclus als geheel. Daarna bespreken we voor elk van de vier onderdelen van de cyclus

de kernelementen die aan de orde zijn bij het richten, inrichten, verrichten en afronden van de betreffende stap. Het inhoudelijke evaluatiekader dat u in de cyclus gebruikt, komt aan de orde in hoofdstuk 3.

2.1

De evaluatiecyclus in beeld



De evaluatiecyclus start in jaar één met een zelfevaluatie waarin u als toezichthouder uw eigen functioneren onder de loep neemt. Doordat u uitgenodigd wordt actiepunten te articuleren voor het volgende jaar, zorgt u voor een handelingsgerichte aanpak van de evaluatie. De tweede stap van de cyclus bestaat uit een collegiale visitatie. Dat houdt in dat collega toezichthouders als kritische vriend uw raad evalueren. De feedback is handelingsgericht en resulteert in actiepunten. Hiermee kunt u in het daaropvolgende jaar gericht aan de slag om uw kwaliteit verder te versterken. Na dit jaar kijkt u als derde stap van de cyclus, wederom met een zelfevaluatie, kritisch terug en trekt u conclusies ten aanzien van de ontwikkelpunten die aandacht verdienen. De vierde stap

van de cyclus bestaat vervolgens uit een externe visitatie. U zorgt hiermee wederom voor het betrekken van een externe kritische blik bij de ontwikkeling van uw toezicht. In elk van de vier stappen biedt het evaluatiekader u een inhoudelijke leidraad. Door elke stap af te sluiten met een (beknopte) visitatie c.q. evaluatienotitie zorgt u voor borging en een stevig fundament waarmee u de volgende stap kunt zetten. Deze notitie kunt u benutten als element in uw jaarverslaglegging.

Om de cyclus goed uit te kunnen voeren is het verstandig om te borgen dat gemiddeld jaarlijks één plenaire bijeenkomst van de toezichthouders (grotendeels) gereserveerd is voor een evaluatief onderdeel.

Jaar 1 & 3 > Zelfevaluatie



Richten van de zelfevaluatie

Een goede zelfevaluatie nodigt uit tot reflectief en analyserend stilstaan bij de bestaande toezicht-praktijk en de ontwikkelpunten die daarin aan de orde zijn. De zelfevaluatie wint aan kracht door deze goed te focussen. Deze focus brengt u aan door stil te staan bij de uitdagingen en de context van de organisatie en de functie die de zelfevaluatie daarin op dat moment kan vervullen.

➤ Is het specifieke doel van de zelfevaluatie vooral terugblikken op gebeurtenissen uit het (recente) verleden en de lering die u daaruit wilt trekken? Of gaat het (ook) om het stimuleren van discussie of het versterken van onderlinge verbinding? Staan er op korte termijn bijzondere verbeter-punten op de rol, of gaat het meer om het stap voor stap tot stand brengen van duurzame ontwikkelingen?

➤ Zijn bepaalde principes of onderdelen van het evaluatiekader (zie hoofdstuk 3) specifiek relevant voor uw organisatie? Gaat het primair om de vraag of uw basis als toezichthouder op orde is (principe legitimiteit en compliance) of spelen ook vraagstukken rondom effectiviteit van het toezichthoudend gedrag (principes

integriteit, professionaliteit en lerend vermogen) een rol? Of zou de centrale vraag van de zelf-evaluatie vooral moeten zijn: 'Vanuit welke waarden handelen wij?' (principes maatschappelijke verantwoordelijkheid, transparantie en openheid, interne en externe verbinding en verantwoording). Aangeraden wordt om, ongeacht de ontwikkelings-fase van het toezicht, in elke stap van de evaluatie-cyclus te checken of de basis (nog steeds) op orde is (principe legitimiteit en compliance).

Inrichten van de zelfevaluatie

Bij de inrichting van de zelfevaluatie staat een aantal concrete vraagstukken op de rol:

➤ Hoe verdeelt u de rollen in de zelfevaluatie? In principe leidt de voorzitter de zelfevaluatie, een individueel lid kan deze rol natuurlijk ook op zich nemen. In het geval dat de voorzitter het voortouw neemt, is het relevant om te overwegen om een andere persoon het technisch voorzitterschap te laten vervullen. De voorzitter heeft op die manier de 'handen vrij'. Indien de raad de beschikking heeft over een bestuurssecretaris, kan deze het voortouw nemen in de planning, voorbereiding en verslaglegging van de evaluatie. Indien er geen medewerker beschikbaar is voor



de verslaglegging kan overwogen worden deze rol te laten vervullen door een onafhankelijke externe;

► Hoe betreft u de bestuurder(s) en medezeggenschap in de voorbereiding, uitvoer en terugkoppeling van de zelfevaluatie? Hier is geen voorgeschreven regel voor. Het advies van de VTOI-NVTK is om zowel de bestuurder als de medezeggenschap te betrekken als informant over het functioneren van het toezicht. De openheid wordt bevorderd door het gesprek buiten aanwezigheid van bestuurders en medezeggenschap te voeren. Zorg er echter wel voor dat de bestuurder(s) en medezeggenschap na afloop van de zelfevaluatie geïnformeerd worden over de bevindingen en afspraken op hoofdlijnen. Mocht in de voorbereiding of uitvoering blijken dat de relatie intern toezicht - bestuur extra aandacht nodig heeft of dat de beelden van het bestuur en de toezichthouder uiteenlopen en tot vragen leiden, is het belangrijk dit te benoemen tijdens de zelfevaluatie en apart een afspraak over dit thema te maken als vervolg op de zelfevaluatie;

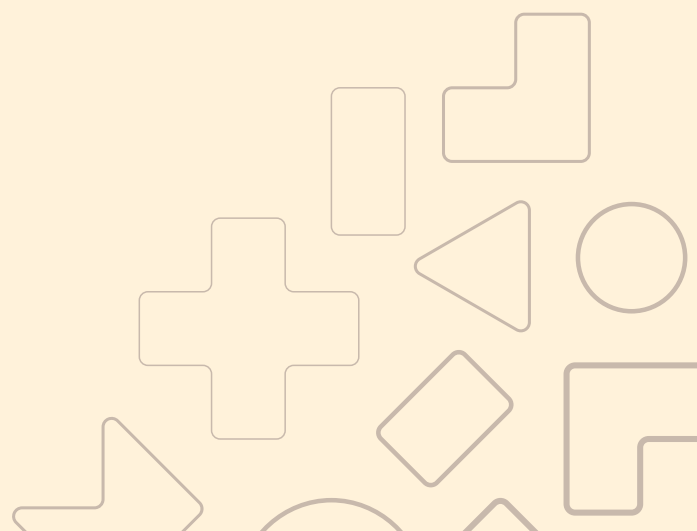
► Op welke manier wordt de focus van de zelfevaluatie bepaald, hoe en bij wie wordt informatie verzameld en op welke manier wordt het evaluatiegesprek ingericht?

De VTOI-NVTK adviseert om in elk geval het evaluatiekader te bestuderen en daarbinnen een (beperkt aantal) onderdelen te kiezen waarop u zich tijdens de zelfevaluatie wilt focussen. Zorg ervoor dat u in elk geval voldoende stilstaat bij de vraag of de basis van uw toezicht op orde is, voordat u vragen op het domein van effectief gedrag en waardengedreven toezicht bespreekt.

In de keuze van de methodiek om de zelfevaluatie in te richten bestaat een aantal opties:

- een open gesprek waarin de toezichthouders, op grond van het evaluatiekader en op basis van hun eigen ervaringen, hun visie weergeven op hoe ze tegen het functioneren van het intern toezicht aankijken. Soms genereert dit verrassende perspectieven op wat er goed gaat en wat er beter kan. Het risico op stokpaardjes, collectieve blinde vlekken, is bij deze aanpak ook aanwezig;
- een lijst met open of (semi) gestructureerde vragen, op grond van (geselecteerde onderdelen van) het zelfevaluatiekader, biedt meer sturing en houvast in het vermijden van eventuele blinde vlekken. Een open of (semi) gestructureerde vraagstelling nodigt meer uit tot rijkere antwoorden dan een enquête;
- een gestructureerde (en liefst digitale) enquête uitzetten levert relatief snel een beeld op van de (overeenkomsten en verschillen) in de visie van de verschillende toezichthouders.

► Hoe verzorgt u de rapportage van de zelfevaluatie? Deze rapportage bevat in elk geval een korte aanduiding van de opzet en aanpak, een toelichting op de keuze van de focus, een aanduiding van de aanpak en opbrengsten en een (verwijzing naar de) vertaling van opbrengsten naar afspraken en acties die ondernomen zullen worden.





Verrichten van de zelfevaluatie

Na een goede voorbereiding vindt de daadwerkelijke zelfevaluatiebijeenkomst plaats. Zorg voor duidelijke afspraken over vertrouwelijkheid van de evaluatie om voldoende veiligheid in het team te waarborgen en voorwaarden te scheppen voor het echt uitwisselen van informatie. Afhankelijk van de gekozen vorm (open gesprek, vragenlijst, enquête) wordt de agenda van de bijeenkomst opgesteld. Het is belangrijk om te zorgen voor een voldoende flexibele agenda om ook de dynamiek van het team ruimte te kunnen bieden of om een bepaald punt uit te diepen. Draag wel zorg voor het afhandelen van de gekozen vraagstelling, omdat een extra bijeenkomst om een en ander af te ronden veelal zeer lastig planbaar is.

Afronden en communiceren van de zelfevaluatie

De laatste stappen zijn het toevoegen van de afspraken aan de actielijst voor de komende periode en de verantwoording over de zelfevaluatie naar de interne en externe belanghebbenden. Denk dan aan de terugkoppeling richting bestuur en medezeggenschap en eventueel anderen in de organisatie. De (actie gerichte) rapportage van de zelfevaluatie is hierbij een belangrijke bron. Externe verantwoording vindt plaats via het jaarverslag. Op die manier laat je aan je belanghebbenden zien waar je staat en hoe je je als intern toezicht inzet voor de kinderopvang- of onderwijsinstelling.

2.3

Jaar 2 > Collegiale visitatie

Collegiale visitatie is een aanpak die zich in de sector kinderopvang en onderwijs op een groeiende populariteit mag verheugen. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld is collegiale visitatie al langer bekend, net zoals in de woningcorporatiesector en bij de rechterlijke macht⁶. De aanleiding om een collegiale visitatie uit te voeren varieert. Bepaalde profielscholen in het primair-, en voortgezet onderwijs (tweetalig onderwijs, cultuurprofiel scholen, Loot scholen, Dalton- en Montessorionderwijs) visiteren elkaar om vast te stellen of zij nog aan de gewenste kenmerken voldoen. Andere motieven om een collegiale visitatie in te zetten zijn bijvoorbeeld vaststellen of bepaalde beleidsontwikkelingen naar wens verlopen, of met externe collega's reflecteren op de kwaliteit van het bestuur. Sommige besturen kiezen ervoor om hun eigen scholen of instellingen elkaar onderling te laten visiteren, anderen geven er juist de voorkeur aan om visitaties te organiseren met scholen of instellingen die niet tot het eigen bestuur behoren.

Collegiale visitatie kent dus vele verschijningsvormen. Gemeenschappelijk punt van de aanpak is dat het gaat om een bezoek op verzoek met een opdracht. De visitatie vindt plaats op uitnodiging van de te visiteren organisatie of persoon en krijgt een ontwikkel- of leervraag mee waarop de organisatie of persoon door de feedback van de commissie meer zicht hoopt te krijgen. Alhoewel het in een (goede) collegiale visitatie zeker de bedoeling is om kritische noten te kraken, is de verhouding tussen de gevisiteerde en de visitorator

6. de Boer et al, 2013

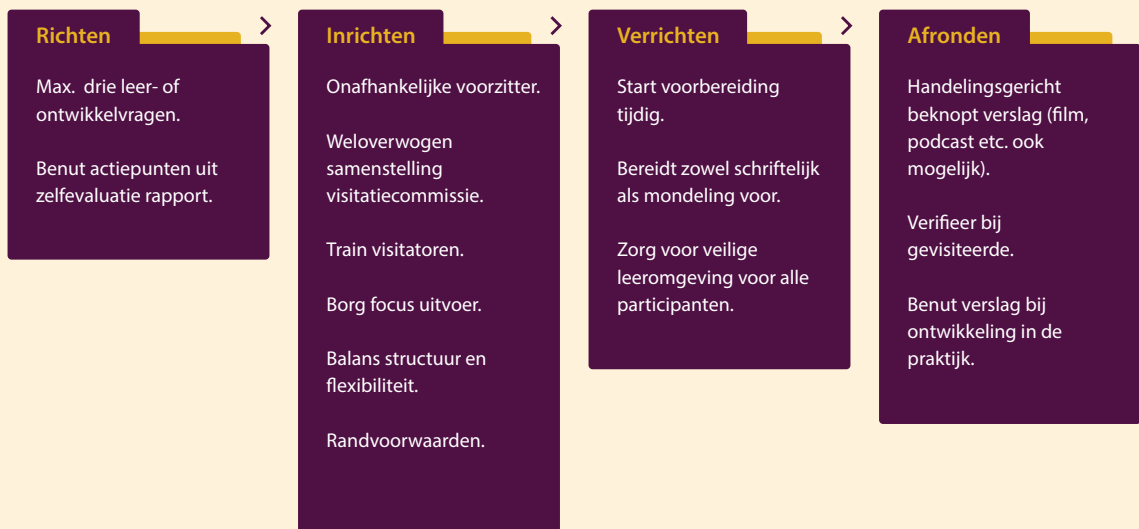


gebaseerd op gelijkwaardigheid. De visitatie is als het ware 'een gesprek onder gelijken'. Dit is wezenlijk anders dan bijvoorbeeld bij een supervisie, een inspectieonderzoek, of een audit. Hierbij is juist geen sprake van gelijkwaardigheid in de onderlinge verhoudingen.

Kern van het collegiale visitatie als instrument is dus het georganiseerd en doelgericht stimuleren van professionele ontwikkeling door middel van gerichte feedback van collega's. Bestuurders

benoemen als meerwaarde van een collegiale visitatie:

- stimuleert tot nadenken over eigen schoolontwikkeling;
- stimuleert tot reflecteren op basis van bevindingen van anderen;
- bevordert de samenwerking tussen scholen;
- geeft een impuls aan de organisatieontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs;
- maakt leren van andere organisaties mogelijk;
- helpt om leernetwerken te creëren.



Richten van de collegiale visitatie

Een collegiale visitatie bestaat uit een inhoudelijk gestructureerd bezoek door een visitatiecommissie die bestaat uit collega-toezichthouders. Deze visitatiecommissie neemt de toezichtpraktijk en het handelen van de toezichthouders onder de loep. Op grond daarvan geeft de commissie professionele en zorgvuldige feedback. Uiteraard geldt dat, net zoals bij de zelfevaluatie het geval is, de kracht van de collegiale visitatie toeneemt door deze goed te focussen. Daarbij zijn de

opbrengst van de zelfevaluatie in het voorgaande jaar en de actiepunten daaruit een concreet vertrekpunt. Met daarnaast uiteraard aandacht voor het gezamenlijk herijken van de vraagstukken die specifieke aandacht vragen; is de basis van het toezicht op orde, is het toezichthoudend gedag effectief en professioneel, vanuit welke waarden krijgt het toezicht vorm?



Naarmate de ontvangende toezichhouders er beter in slagen om een heldere opdracht (leer- of ontwikkelvraag) te formuleren voor dit 'bezoek op verzoek', wordt de visitatiecommissie meer uitgedaagd om specifieke punten onder de loep te nemen en daarvoor gerichte feedback te formuleren. Vanzelfsprekend zal het draagvlak voor de collegiale visitatie sterker worden door ook de medezeggenschap en de bestuurder(s) te betrekken in de keuze van de focus.

Het voorgaande leidt tot de volgende aandachtspunten:

- bespreek vooraf het specifieke doel van de collegiale visitatie en kies een of meer van de elementen van het evaluatiekader als focus van de visitatie;
- formuleer maximaal drie duidelijke leer- of ontwikkelvragen;
- verhelder de context van deze vragen (en van de organisatie die deze aanvraagt);
- gebruik bij de voorbereiding de rapportage van de zelfevaluatie en de actiepunten, die de toezichthouder in het jaar voorafgaand aan de collegiale visitatie heeft opgesteld.

Inrichten van de collegiale visitatie

Om een collegiale visitatie goed tot zijn recht te laten komen is het zaak een aantal aspecten goed in het vizier te houden.

Zorg bij het inrichten voor onderling samenhangende keuzes tussen focus en uitwerking

Als ontvangende toezichthouder bepaalt u de focus van de collegiale visitatie. Het is belangrijk deze focus gedurende het hele traject goed in het oog te houden en zo nodig bij te sturen om de ingezette koers vast te houden.

Zorg voor een goede inhoudelijke structuur, maar timmer deze niet dicht

Het is belangrijk dat de inrichting van het visitatieproces past bij de cultuur van de organisatie. Leidraden, instrumenten en kaders kunnen houvast geven. Deze helpen de aanpak consequent en gefocust te houden en om het objectiverende en onderzoeksmatige karakter van de collegiale visitatie te bewaken. In het kader van de Collegiale Bestuurlijke Visitatie (CBV) in het funderend onderwijs (PO en VO) is in de afgelopen vijf jaar een aantal goede en bruikbare instrumenten ontwikkeld door bijvoorbeeld de VO-Academie, de PO-raad, Stap 2 en Scholen aan Zet. Om voldoende tegemoet te komen aan het risico van het afvinken van lijstjes en het opleveren van papieren tijgers, is het belangrijk ervoor te zorgen dat de kaders en instrumenten die gebruikt worden enerzijds genoeg houvast geven en anderzijds voldoende ruimte laten voor eigen invulling.

Zorg voor een weloverwogen samenstelling van de visitatiecommissie

Bij een collegiale visitatie, de naam zegt het al, zijn collega's betrokken die elkaar als kritische vriend feedback geven. Die wederkerigheid kan op meerdere manieren ingericht worden met verschillende voor- en nadelen. De toezichthouders van organisatie A kunnen op verzoek van organisatie B een collegiale visitatie uitvoeren en andersom. Naarmate organisatie A en B elkaar vaker onderling visiteren zou dit nadelige effecten kunnen hebben voor de onafhankelijkheid, objectiviteit en kritisch gehalte. Een ander model is het samenstellen van een visitatiecommissie vanuit een pool visitatoren vanuit verschillende collega-organisaties. Voordeel daarvan is een grote onafhankelijkheid. Nadeel is dat het samenstellen en onderhouden van een pool getrainde visitatoren centrale sturing vraagt.



Zorg voor een onafhankelijke voorzitter

Doorgaans is een visitatiecommissie samengesteld uit twee tot drie leden, een externe onafhankelijke voorzitter en een secretaris. De ervaring met andere visitaties wijst uit dat het optreden van de voorzitter van de visitatiecommissie cruciaal is. Het is noodzakelijk dat deze voldoende ervaren en onafhankelijk is. Kernelement in de rol van voorzitter is het borgen van een helikopterview en het waken voor de valkuil van een collegiale visitatie: een overmaat aan advies. Uitspraken als 'wij doen het altijd zo', kunnen makkelijk ten koste gaan van het stimuleren van reflectie op eigen leer- en ontwikkelvragen. Grote valkuil daarnaast is een teveel aan collegialiteit en vrijblijvendheid en gebrek aan kritisch vermogen. De rol van de voorzitter is dan ervoor te zorgen dat de visitatie meer is dan een achteruitkijkspiegel waarin het verleden zichtbaar is, maar ook handelingsgerichte perspectieven voor volgende stappen oplevert voor de toekomst.

Train de visitatoren

Collegiale visitatie veronderstelt een hoge kwaliteit van de feedback die de visitatiecommissie geeft. Dit stelt specifieke eisen aan visitatoren. Praktijkonderzoek en evaluaties van bestuurlijke visitaties en projecten (pilot CBV, Stap 2) wijzen erop dat een collegiale visitatie aan kracht wint met getrainde visitatoren die in staat zijn balans te houden tussen de kritische blik en de meedenkende collega. Collega's die voor het eerst de rol van visitor vervullen, kunnen gebaat zijn bij een training in het geven van feedback en gespreksvaardigheden.

Zorg voor organisatorische randvoorwaarden

Goede organisatie, planning en werkmaterialen ondersteunen een prettig verloop van de collegiale visitatie. Kernelement daarvan is ondersteuning door een (ambtelijk) secretaris of andere medewerker die deze taken vervult. In veel gevallen zullen gesprekken met diverse geledingen in de school of instelling wenselijk zijn, bijvoorbeeld met de medezeggenschap, de bestuurder(s), directeuren of ambtelijk secretariaat. Al dan niet apart of samen in panels. Dit is een zaak om rekening mee te houden bij de planning en de inzet van collega's. Daarnaast is het relevant voldoende ruimte in te bouwen voor het afsluitende gesprek, waarin de visitatiecommissie haar bevindingen terugkoppelt en bespreekt op welke manier de opbrengst van de collegiale visitatie ingezet wordt in de toezichtspraktijk.

Zorg voor een passende balans tussen vertrouwelijkheid en transparantie

Vertrouwelijkheid als uitgangspunt van de collegiale visitatie bevordert het open gesprek en neemt risico van window dressing weg (Hooge & Wassink, 2015). Een collegiale visitatie heeft immers 'leren en ontwikkelen' als doel en niet zo zeer verantwoording en legitimering zoals bijvoorbeeld het geval is bij audits, extern toezicht en accreditatie. Vertrouwelijkheid betekent overigens niet per se geheim. In elk geval horen de focus, aanpak, de opbrengsten en actiepunten van de collegiale visitatie thuis in het jaarverslag en als agendapunt op de periodieke overleggen met diverse betrokkenen.



Verrichten van de collegiale visitatie

De uitvoering van de collegiale visitatie kent vanzelfsprekend een kop en een staart.

► De voorbereiding op het bezoek start enkele maanden voorafgaand aan het bezoek op de te visiteren kinderopvang- of onderwijsinstelling met het formuleren van de leer- en ontwikkelingsvragen (maximaal drie). In het verlengde hiervan is het goed om na te denken over de wensen ten aanzien van de verslaglegging. Daarnaast vraagt het samenstellen en uitnodigen van de visitatiecommissie, de in te zetten secretariële ondersteuning en het opstellen van een deelbegroting aandacht.

► Enkele weken voorafgaand aan het bezoek van de collegiale visitatiecommissie is het nodig om de commissie in staat te stellen optimaal kennis te nemen van de uitkomsten van de zelfevaluatie, de actiepunten die op grond daarvan geformuleerd zijn en de specifieke leer- en ontwikkelingsvragen die geformuleerd zijn. Aangeraden wordt om, nadat de schriftelijke voorbereiding heeft plaatsgevonden, de voorzitters van enerzijds de visitatiecommissie en anderzijds de te visiteren toezichthouder een verhelderend gesprek te laten voeren.

► Naar aanleiding van de verzamelde informatie kan dan zowel de visitatiecommissie als de te visiteren toezichthouder zich op een passende manier zelf voorbereiden op het bezoek. Voor de invulling van het bezoek bestaan vele varianten. In sommige visitatietrajecten ligt het programma vast en gaat de voorkeur uit naar een zeer gedetailleerd programma. Sommigen geven echter de voorkeur aan een (deels) open programma met diverse gespreksmomenten. Ook kan de duur van een bezoek variëren. Gezien de beschikbare tijd van toezichthouders wordt geadviseerd uit te gaan van maximaal vier uur. Ook de terugkoppeling aan het eind van het bezoek kan verschillen, zowel qua vorm en

participanten, als qua inhoud en doel. Aangeraden wordt om voor dit gesprek voldoende tijd in te bouwen. Ook komt tijdens dit eindgesprek aan de orde op welke manier de opbrengst van de collegiale visitatie teruggekoppeld wordt.

► Tijdens de visitatie zijn veiligheid en vertrouwen belangrijke elementen. Het helpt om ook gevoelige aspecten met elkaar over het voetlicht te kunnen brengen. De voorzitters van de visitatiecommissie en van de gevisiteerde toezichthouder spelen een belangrijke rol in het stimuleren van koersvastheid van de visitatie en een stevige balans tussen een vrijblijvend gesprek en een scherp optredende visitatiecommissie en tussen effectieve feedback en adviezen uit de eigen toezichtpraktijk.

Afronden en communiceren van de collegiale visitatie

In vrijwel alle visitatietrajecten wordt de opbrengst vastgelegd in de vorm van een notitie/memo/verslag met bevindingen, conclusies en aanbevelingen (De Boer et.al., 2013). In veel gevallen stelt de ambtelijk secretaris de eerste versie op en vullen de commissieleden aan. Daarna kan de rapportage opgestuurd worden naar de gevisiteerde en daar geverifieerd worden. Vanzelfsprekend zijn ook hierin vele varianten mogelijk, variërend van een beknopt tot uitvoerig rapport, alleen conclusies gericht op de leervragen of ook andere adviezen en tips.



Niet de visitatie, maar wat ermee gebeurt, is natuurlijk waar het uiteindelijk om gaat. Daarom is het relevant om de rapportage als toezicht-houder gezamenlijk onder de loep te nemen en op grond daarvan handelingsperspectieven en actiepunten te formuleren voor de volgende

periode. De opbrengst van de collegiale visitatie van het toezicht kan verder versterkt worden door deze te communiceren met diverse betrokkenen zoals bestuurder(s) en medezeggenschap, de bevindingen te bespreken en hen te betrekken bij het formuleren van actiepunten voor de volgende periode.

2.4

Jaar 4 > Externe visitatie



Uit het ledenonderzoek van de VTOI-NVTK (2020)⁷ blijkt dat de meer dan de helft van de toezicht-houders elke vier jaar een externe partij betreft bij de visitatie. In andere sectoren zoals de zorg, geeft zelfs twee derde van de toezichthouders (aangesloten bij de NVTZ) aan ervaring te hebben met een periodieke visitatie onder leiding van een externe. Men ervaart dat over het algemeen als een waardevolle en verdiepende aanvulling op een soms enigszins vrijblijvender interne evaluatie. Het leidt bijvoorbeeld tot leerervaringen, nieuwe inzichten, en draagt bij aan de kwaliteit van toezicht. Zowel waar het gaat om gedrag, waarden en drijfveren, als op het domein van aspecten van 'goed toezicht'.

Richten van de externe visitatie

Een externe visitatie als vierde stap van de evaluatiecyclus is een uitgelezen mogelijkheid om de dieper liggende en complexere aspecten en voorwaarden voor goed toezicht op een waarrender manier aan de orde te stellen. We doelen dan onder meer op wat doorgaans omschreven wordt als de 'boardroom dynamics' en werkcultuur. Aspecten daarvan zijn gedrag en (professionele) houding van het toezicht en van individuele toezichthouders. Tegen die achtergrond kunnen 'een onderstroom', het versterken van de team- en individuele effectiviteit en het versterken van onderlinge verbinding in de raad van toezicht en tussen de raad van toezicht en de bestuurder(s) aandachtspunten zijn.

7. <https://vtoi-nvtk.nl/content/ledenportaal/9-verenigingsdocumenten/ledenonderzoek-vtoi-nvtk-juli-2020.pdf>



Evenals de rol van individuele leden van de raad, de voorzitter, de vicevoorzitter, controller en de ambtelijke secretaris (indien aanwezig).

Daarnaast zijn er natuurlijk aandachtspunten die voortkomen uit de zelfevaluaties en collegiale visitaties uit de voorgaande jaren van de evaluatiecyclus.

Inrichten van de externe visitatie

Externe evaluatoren zijn er in vele soorten en maten. Met elk een eigen insteek in het inrichten van de externe visitatie. Meestal start de externe visitatie met een intakegesprek met een (delegatie van) de toezichthouder. Daarin wordt samen de werkwijze bepaald en worden afspraken gemaakt over rapportage en feedback. In de volgende fase staat over het algemeen het verzamelen van input voor de evaluatiebijeenkomst op de rol. Dat kan op legio manieren plaatsvinden. Dit varieert van (digitale) vragenlijsten, met of zonder benchmark, drijfveren, aspecten van het toezichthouden, tot persoonlijke meer of minder uitgebreide vraaggesprekken met de individuele toezichthouders.

Aangeraden wordt om binnen deze veelheid aan keuzeopties steeds ook een verbinding te blijven leggen met het evaluatiekader. Zodat deze als leidraad binnen alle stappen van de evaluatiecyclus herkenbaar blijft.

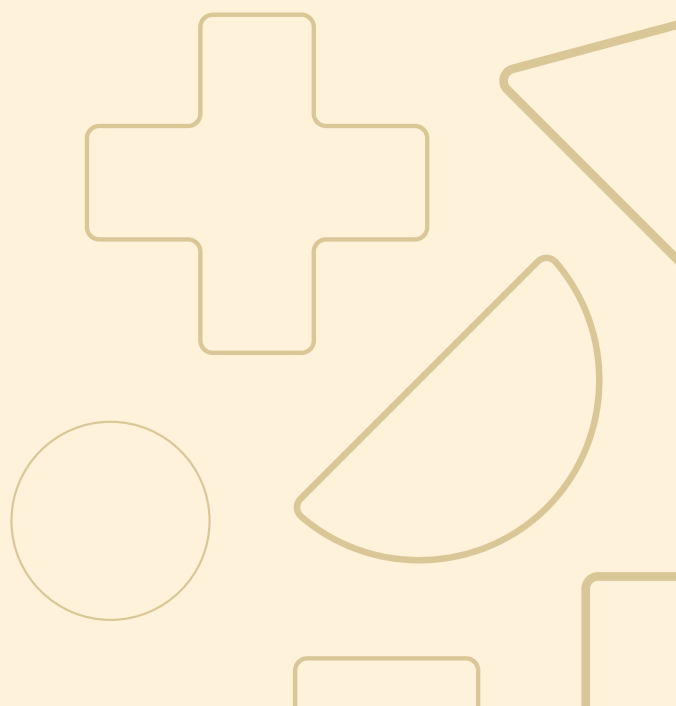
Verrichten van de externe visitatie

De rol van de externe visitor is vervolgens de verzamelde informatie te analyseren en op grond daarvan een bijeenkomst in te richten waarin inzicht ontstaat in de evaluatie onderwerpen en waarin een betekenisvolle dialoog daarover plaatsvindt met de toezichthouders. Dit passend bij de ontwikkelingsfase en de specifieke uitdagingen van de organisatie.

Afronden en communiceren van de externe visitatie

Ook voor de externe visitatie geldt dat het relevant is om de aanpak en de opbrengsten te borgen in de vorm van een notitie met bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De toezichthouder kan als opdrachtgever duidelijke verwachtingen stellen aan de aard van het verslag en de adviezen voor het toezicht en voor de toezichthouders die daaruit voortkomen. De opbrengst van de externe visitatie kan verder versterkt worden door deze te communiceren met diverse betrokkenen zoals bestuurder(s) en medezeggenschap, de bevindingen met hen te bespreken en hen te betrekken bij het formuleren van actiepunten voor de volgende periode.

En wederom geldt ook hier dat de kracht van de externe visitatie (en het verslag daarover) pas blijkt uit wat er in de praktijk wel of juist niet mee gebeurt. In die zin is behalve het samenspel binnen de raad van toezicht en tussen de raad en de bestuurder, ook het samenspel tussen de externe evaluator en het toezichthoudend systeem een zeer relevante factor.





3. Evaluatiekader

Het doel van de evaluatiecyclus is om langs de weg van het voeren van het goede kritische gesprek planmatig mogelijke verbeteracties op te sporen en uit te voeren. Het evaluatiekader dat we in dit hoofdstuk presenteren biedt een ordening om focus aan te brengen in dit professionele kritische gesprek onder toezichthouders. Door het kader zowel te gebruiken bij de zelfevaluatie, als bij de collegiale visitatie en de externe visitatie, biedt het een leidraad waarlangs het mogelijk is om

systematisch en stapsgewijs aan de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht te werken.

Het evaluatiekader is uitdrukkelijk niet bedoeld als instrument dat met 'vinklijstjes' aspecten van het intern toezicht in kaart brengt en beoordeelt.

Uitgangspunt van het evaluatiekader is de Code Goed Toezicht 1.0. De code is opgebouwd uit zeven principes en beschrijft normen en good practices die daaronder vallen. In het evaluatiekader ordenen we deze zeven principes in drie niveaus⁸:

1. De toezichthoudende taak.

De kern van dit niveau is de basis op orde hebben. De centrale vraag hierbij is:

- a. Is onze legitimiteit en compliance op orde? (principe 1 Code Goed Toezicht 1.0)

2. Het toezichthoudend vermogen.

De kern van dit niveau is effectief toezichthoudend gedrag vertonen. De centrale vragen zijn:

- b. Zijn wij integer? (principe 3)
- c. Gedragen wij ons professioneel en vertonen wij lerend vermogen? (principe 6)

3. De toezichthoudende opgave.

Dit kern van dit derde niveau is de waardengedrevenheid van het toezicht. De centrale vragen zijn:

- d. Komen wij tegemoet aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid? (principe 2)
- e. Zijn wij transparant en open? (principe 4)
- f. Staan wij intern en extern in verbinding? (principe 5)
- g. Leggen wij verantwoording af? (principe 7)

In de volgende drie paragrafen presenteren we het evaluatiekader en werken we achtereenvolgens de toezichthoudende taak, het toezichthoudend vermogen en de toezichthoudende opgave uit. Dit doen we door gebruik te maken van

de normen en good practices behorende bij de zeven principes uit de Code Goed Toezicht 1.0. Daarbij voegen we bij twee principes een andere specificatie toe.

⁸. Deze ordening is ontleend aan de bestuurlijke visitatie in de sector PO en VO en leent zich goed als startpunt voor het gesprek onder toezichthouders.



3.1

Toezichthoudende taak - Is onze basis op orde?

Onder de toezichthoudende taak vallen aspecten van de (basis)kwaliteit van het toezicht. Kern daarvan is het principe legitimiteit en compliance (principe 1).

a. > Is onze legitimiteit en compliance op orde?

Legitimiteit en compliance vormen de basis voor het vertrouwen van de maatschappij, de overheid en de politiek in het toezicht op de organisaties in de sector. Hiervan is sprake als de intern toezichthouder volgens de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de wet- en regelgeving binnen de betreffende sector handelt.

Normen en good practices van het principe legitimiteit en compliance

De raad van toezicht:

1. werkt conform wettelijke voorschriften voor het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs en vervangt het externe toezicht niet;
2. werkt conform de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en bewaakt te allen tijde de onafhankelijkheid;
3. handelt conform de Code Goed Bestuur van de sector en onderbouwt eventuele afwijkingen;
4. respecteert de medezeggenschap in haar bevoegdheden en voert regelmatig overleg;

5. vervult de wettelijk bepaalde rollen van het toezicht naar behoren, dit betekent in ieder geval dat het toezicht:

- vanuit de werkgeversrol zorgvuldig omgaat met het bestuur;
- de formele toezichthoudende taken uitvoert;
- het bestuur in het kader van de klankbordrol terzijde staat;
- op basis van afstemming met het bestuur invulling geeft aan de netwerkrol.

Normen en good practices professionele organisatie van het intern toezicht:

6. vergaderingen verlopen volgens planning, leden zijn aanwezig en voorbereid;
7. verslaglegging, besluitvorming en opvolging van besluiten is adequaat;
8. agendering, informatievoorziening en -vergaring zijn passend;
9. reglementen en regelingen zijn aanwezig, passend en gepubliceerd;
10. ondersteuning van de RvT is passend en adequaat (ambtelijk secretaris / secretaresse).

3.2

Toezichthoudend vermogen - Is ons gedrag effectief?

Het toezichthoudend vermogen richt zich op effectiviteit van het toezichthoudend gedrag. Kern daarvan zijn de principes integriteit (principe 3) en professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen (principe 6). We beschouwen boardroom dynamics als belangrijk element bij deze principes.



b. > Zijn wij integer?

Dit houdt in dat het toezicht werkt vanuit vertrouwen, zelf betrouwbaar handelt, zorgvuldigheid in acht neemt, zich volop inzet voor de toezichthoudende taak en samenwerking zoekt. Integer handelen, krijgt vorm in de specifieke context van de organisatie en wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van de betrokkenen. Kortom: 'Het juiste doen, en het niet-juiste laten' en 'gewetensvol en naar beste kunnen en vermogen handelen'.

Normen en good practices van het principe integriteit

De raad van toezicht:

11. laat met concrete voorbeelden zien hoe het vorm geeft aan de onafhankelijke positie;
12. borgt onafhankelijkheid, vermijdt onverenigbaarheden en (de schijn van) belangen verstrengeling;
13. geeft het goede voorbeeld door aantoonbaar integer te handelen, treft maatregelen wanneer dit discussie oproept en verantwoordt zich hierover;
14. draagt zorg voor het uitvoeren van een integriteitscode;
15. gaat respectvol met elkaar en met belanghebbenden om;
16. gaat zorgvuldig om met vertrouwelijkheid van informatie;
17. agendaert integriteit regelmatig in het overleg met het bestuur, met de medezeggenschap en met interne en externe betrokkenen.

c. > Gedragen wij ons professioneel en vertonen wij lerend vermogen?

Effectief gedrag als toezichthouder doet een beroep op een hoge professionele standaard en lerend vermogen. Essentieel voor deze standaard is zelfkennis en inhoudelijke kennis over de sector, het primaire proces, de financiering van de

organisatie en andere elementen van bedrijfsvoering. Ook specialistische kennis op een deelonderwerp is een element van deze professionele standaard. Evenals kennis van de positie en rollen van het toezicht.

Effectief gedrag als toezichthouder gaat efficiënt, rolvast, maar flexibel om met de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord, netwerker). Dit schept een klimaat waarin de organisatie actief leert van fouten en ervaringen, continu op het eigen handelen, reflecteert en dit evalueert en bijstelt. Zo toont de organisatie zich een ware 'lerende organisatie'.

Normen en good practices van het principe professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

De raad van toezicht:

18. richt de werkwijze zodanig in dat sprake is van effectieve, efficiënte en gedragen organisatie en besluitvorming;
19. gaat niet 'op de stoel van de bestuurder zitten' en vertoont rolvast gedrag, ook in lastige situaties;
20. is bereid en in staat om op het eigen handelen en dat van de andere leden van de raad te reflecteren;
21. evalueert periodiek het functioneren van de raad van toezicht als collectief, het samenspel met het bestuur en met andere betrokkenen, zoals de medezeggenschap. Eens in de vier jaar wordt deze zelfevaluatie onder leiding van een onafhankelijke externe begeleider uitgevoerd. Het toezicht bespreekt de conclusies hiervan met het bestuur en de medezeggenschap en geeft uitvoering aan de verbeterpunten;
22. laat in het verlengde van de zelfevaluatie eens in de vier jaar een collegiale visitatie uitvoeren, bespreekt de uitkomsten en werkt aan de verbeterpunten;



23. zorgt, rekening houdend met de karakteristieken van de organisatie, voor een competentiematrix en een rooster van aftreden en herbenoemen voor leden van de raad van toezicht;
24. inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte, legt dit vast in een opleidingsplan en geeft invulling aan de uitvoering hiervan;
25. bewaakt, vooral in de persoon van de voorzitter, het goed functioneren van het toezicht, collectief en individueel en ziet toe op de opvolging van de aandachtspunten van de zelfevaluatie en collegiale visitatie;
26. borgt dat ieder nieuw lid een startersopleiding of een passend EVC-traject volgt;
27. borgt dat iedere nieuwe voorzitter een opleiding of een EVC-traject volgt, gericht op de specifieke taken, rollen en verantwoordelijkheden van de voorzitter.

Normen en good practices met betrekking tot boardroom dynamics:

28. er zijn (onderdelen van) bijeenkomsten met en zonder bestuurder;
29. er is een cultuur van openheid, veiligheid en vertrouwen tussen toezichthouders onderling en tussen toezichthouders en bestuurder(s). Allen komen aan bod;
30. het samenspel tussen toezichthouders onderling en tussen toezichthouders en bestuurder(s) is constructief. Rolvast gedrag is geen bijzonder onderwerp.

3.3

Toezichthoudende opgave - Vanuit welke waarden handelen wij?

De toezichthoudende opgave richt zich op de context, positionering en prioriteiten en op aspecten van cultuur en waardengedrevenheid die specifiek zijn voor elke organisatie. De waardengedrevenheid kent een viertal hoofdorïëntaties: maatschappelijke verantwoordelijkheid (principe 2), transparantie en openheid (principe 4), interne en externe verbinding (principe 5) en verantwoording (principe 7).

d. > Komen wij tegemoet aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Een van de vier hoofdpijlars van de toezichthoudende opgave bestaat uit het besef dat het toezicht een publiek belang dient. De sector wordt grotendeels door de overheid gefinancierd en draagt bij aan de vorming van jonge mensen zodat zij hun plek in de maatschappij in kunnen nemen. Voor een aantal organisaties vormt een specifieke (levens)overtuiging daarin een toegevoegde rol.

Normen en good practices van het principe maatschappelijke verantwoordelijkheid

De raad van toezicht:

31. ontwikkelt, in afstemming met het (strategisch beleid van het) bestuur, een toezichtvisie. De toezichtvisie maakt inzichtelijk hoe het toezicht de maatschappelijke opdracht concreet zichtbaar maakt. De specifieke context van de organisatie (identiteit, regio, omvang e.d.) is hierbij het uitgangspunt. De visie laat ook zien hoe het toezicht invulling geeft aan de rollen (klankbord, werkgever,



toezichthouder en netwerker), hoe het hiernaar handelt en welke informatie daarvoor nodig is. De toezichtvisie is een levend document, dat periodiek geëvalueerd en herijkt wordt;

32. focust zowel op de kwaliteit van het primaire proces, als op de financiële, inhoudelijke en bestuurlijke risico's en randvoorwaarden. Het ligt voor de hand dat bij grotere organisaties binnen de raad van toezicht afzonderlijke commissies of portefeuilles worden gevormd op deze gebieden;
33. stelt een toezichtkader en een toetsingskader op en gebruikt de normen en good practices uit de Code Goed Toezicht 1.0 om beide kaders periodiek tegen het licht te houden;
34. is proactief en kijkt verder dan het kortetermijnbelang. Geeft het bestuur ruimte als het lef toont, d.w.z. buiten de gebaande paden probeert te gaan om de doelstellingen te verwezenlijken;
35. weegt - afhankelijk van de omstandigheden - af hoe het organisatiebelang en het publiek belang zich tot elkaar verhouden, waarbij het publiek belang in beginsel leidend is;
36. kent een doordachte en diverse samenstelling, passend bij de opdracht van de organisatie (sekse, etniciteit, levensbeschouwing, de arbeidsmarkt waarvoor wordt opgeleid, lokale en regionale verbinding, etc.);
37. maakt de maatschappelijke verantwoordelijkheid waar binnen de normen en good practices van de overige principes.

e. > Zijn wij transparant en open?

Een tweede onderdeel van de toezichthoudende opgave is het stimuleren van een open aanspreekcultuur. Dat wil zeggen dat het toezicht zich ontvankelijk toont voor interne en externe signalen en dat het laat zien wat het met die signalen doet. Deze open houding stimuleert het gesprek

met betrokkenen. Openheid moet overigens niet verward worden met openbaarheid: er zijn (wettelijke) vereisten inzake vertrouwelijkheid en geheimhouding. Bijvoorbeeld bij strategische vraagstukken, bij de rol van werkgever of bij de borging van privacy.

Normen en good practices van het principe transparantie en openheid

De raad van toezicht:

38. geeft inzicht in de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader en maakt deze openbaar, bijvoorbeeld via de website en het jaarverslag;
39. werkt volgens een transparante en openbare procedure voor werving, selectie en (her-) benoeming van bestuur en toezichthouders;
40. ziet erop toe dat er een open en veilig klimaat is binnen de organisatie, waarin interne en externe betrokkenen zich kunnen uiten en elkaar aanspreken. Het toezicht vervult hierin een voorbeeldfunctie;
41. is open over eigen procedures en besluiten en stelt relevante informatie op een toegankelijke wijze beschikbaar binnen en buiten de organisatie, voor zover dit mogelijk is met inachtneming van vertrouwelijkheid;
42. maakt zowel met interne als met externe betrokkenen afspraken over de informatie die het nodig heeft om het toezicht uit te voeren. Daarnaast verzamelt het toezicht zelfstandig (dus ook los van het bestuur) informatie, bijvoorbeeld door het afleggen van bezoeken en het bijwonen van bijeenkomsten.



f. > Staan wij intern en extern in verbinding?

Een derde onderdeel van de toezichthoudende opgave is het actief stimuleren van verbinding met de interne en de externe omgeving. Dat impliceert een handelingsgericht bewustzijn van de omgeving en specifiek van de waarden en overtuigingen van de eigen belanghebbenden en doelgroep. Het toezicht organiseert al dan niet samen met het bestuur reflectie en tegenspraak, onderhoudt actief maar rolvast relaties met interne en externe betrokkenen ten behoeve van beleidsontwikkeling en besluitvorming. Onderdeel hiervan is dat het toezicht tenminste twee keer per jaar overleg voert met de medezeggenschap. Gesprekken kunnen ook buiten aanwezigheid van het bestuur plaatsvinden, zij het in goed onderling overleg.

Normen en good practices van het principe interne en externe verbinding

De raad van toezicht:

43. werkt actief aan vormen van intern overleg en samenwerking (met het bestuur, de medezeggenschap, interne professionals en het management);
44. werkt actief aan vormen van overleg en samenwerking met direct betrokkenen, zoals leerlingen/studenten en ouders;
45. werkt actief aan vormen van overleg met externe betrokkenen, zoals gemeenten, regionale partners, levensbeschouwelijke organisaties en bedrijfsleven. Hierbij gaat het primair om het verkrijgen van informatie (de 'haalplicht') en in voorkomende gevallen om het - in overeenstemming met het bestuur - optreden namens de organisatie;
46. is zichtbaar en kenbaar op de werkvloer door bijvoorbeeld werkbezoeken uit te voeren, gasten in de vergadering uit te nodigen, themabijeenkomsten te organiseren met experts uit de organisatie etc.

g. > Leggen wij verantwoordelijkheid af?

Een laatste onderdeel van toezichthoudende opgave is het zorgen voor een duidelijke en bij de doelgroep passende, interne en externe verantwoording over het werk van de toezichthouder en de manier waarop praktisch vormgegeven wordt aan de principes van goed toezicht. In deze verantwoording verbindt het toezicht de normen en good practices aan het eigen toezichtkader en de specifieke context van de organisatie

Normen en good practices van het principe verantwoording

De raad van toezicht:

47. verantwoordt zich zowel intern als extern, onder andere door daarover publiekelijk te rapporteren in het jaarverslag en op de website. De verantwoording geeft zicht op de mate waarin het toezicht in de voorbije periode van toegevoegde waarde is geweest voor de organisatie. Het is meer dan een opsomming van activiteiten en formele verantwoordelijkheden;
48. is aanspreekbaar door en verantwoordt zich actief in gesprekken met, het bestuur, de medezeggenschap en andere intern en externe betrokkenen, waaronder de inspectie en/of de GGD. Het toezicht checkt in hoeverre de verantwoording bijdraagt aan het gesprek over de kwaliteit van het toezicht en in hoeverre dit – indien nodig – leidt tot acties ter verbetering.



Tot slot

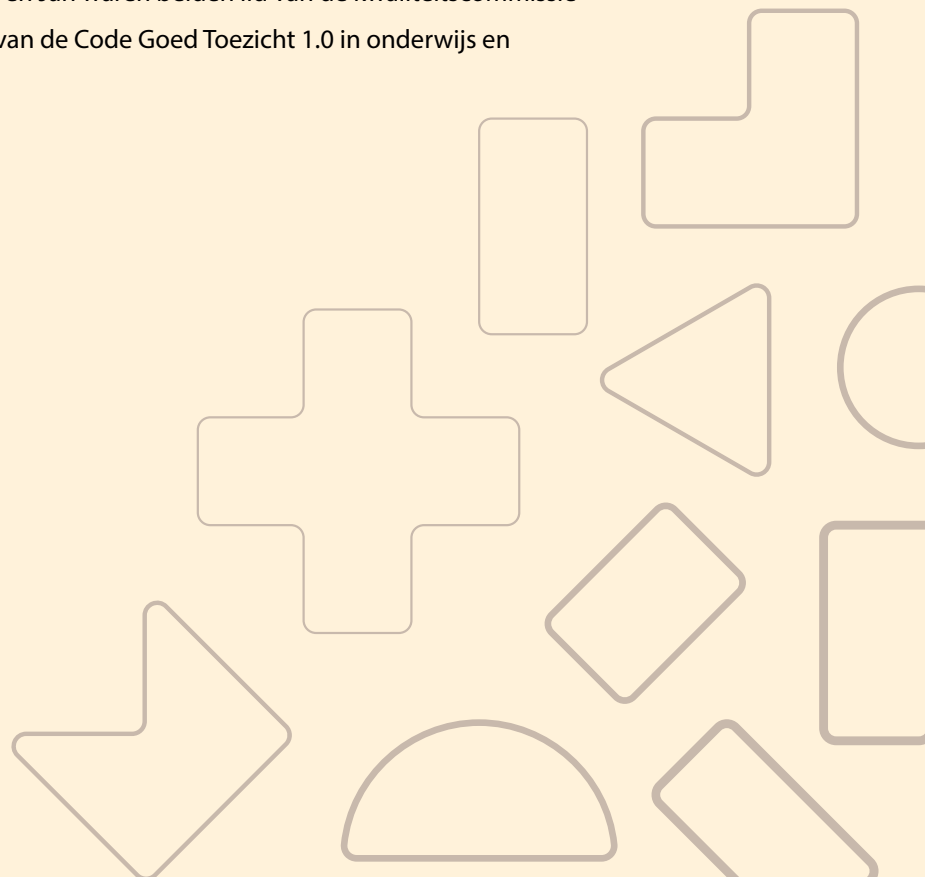
Dankwoord

Deze handreiking bouwt voort op het gedachtengoed en werkpraktijk van vele collega toezichthouders, bestuurders, wetenschappers, experts, projectleiders, inspecteurs en dienstverleners. Allen hebben vanuit hun professionele bezieling bijgedragen aan het stimuleren van de kwaliteit van het toezicht in de publieke sector.

We noemen in het bijzonder de VO-Academie, de overige leden van de kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK Marcel Bos, Vic van den Broek d'Obrenan, Rita Damhof, Maurits Dekker, Monika Milz, Tineke Onink en Ben Plandsoen, en de medewerkers en directie van het bureau van de VTOI-NVTK Geert van der Tang, Marian de Regt en Anneloes de Kok.

Over de auteurs

Monica Robijns en Jan Hoek zijn beiden actieve toezichthouders. Het leveren van een betekenisvolle bijdrage aan de maatschappelijke governance discussie heeft hun hart. Als voorzitter en lid zijn zij een onderdeel van raden van toezicht in PO, VO, MBO en Samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Monica heeft vele trajecten begeleid waarin raden van toezicht zijn opgericht en geëvalueerd. Zij heeft daarnaast in de afgelopen tien jaar een aantal artikelen gepubliceerd over governance in het onderwijs. Naast zijn toezichtrollen in het onderwijs is Jan toezichthouder in de media, het sociaal domein en datamarketingprivacy en actief als boardroom consultant en evaluator. Monica en Jan waren beiden lid van de kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK en co-auteur van de Code Goed Toezicht 1.0 in onderwijs en kinderopvang.





Literatuur

D. Bijman, e.a. (2020). Intern toezicht in het funderend onderwijs, onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Utrecht: Oberon, 2020.

Boer, H. de, Z. van Hoffen, G. Kamphof, T. Veenstra & J. von Weijnrother (2013). Visitatie, een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling. Amersfoort: CPS.

Hooge, E. & H. Wassink (2015). Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs. Een verkenning naar condities en aanpak. Tilburg/Nijmegen.

Kwaliteitscommissie VTOI-NVTK (2020). Goed toezicht, ijken en verrijken; naar een verbindende en stimulerende kwaliteitsstandaard voor het intern toezicht op de kinderopvang en het onderwijs. VTOI-NVTK, 2020.

Ledenonderzoek VTOI-NVTK (2020). <https://vtoi-nvtk.nl/content/ledenportaal/9-verenigingsdocumenten/ledenonderzoek-vtoi-nvtk-juli-2020.pdf>.

Ministerie OCW (2020). Gezamenlijke werkagenda voor kwaliteit en professionalisering van het intern toezicht in het voortgezet onderwijs 2020-2021. Ministerie OCW: Den Haag.

PO-raad (2019). Handleiding bestuurlijke visitatie, Leren van een frisse blik van buiten. Utrecht: PO-Raad,

Visser, S. en E. van Teeseling (2014). Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders. In opdracht van de VO-Academie.

VO-Academie, (2017). Een frisse blik, collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling. Katern 8, Utrecht: VO-Academie.

VO-Academie, (z.d.). Een richtsnoer voor collegiale bestuurlijke visitaties in het voortgezet onderwijs, Utrecht: VO-Academie.

Werkboek

Evaluatiekader uitgewerkt als instrument zelfevaluatie en collegiale visitatie.

[Deze is te downloaden op onze website >](#)



Disclaimer

Bovenstaande handreiking is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Indien u desondanks een fout ontdekt, laat ons dat dan weten. Deze tekst geldt niet als een (juridisch) advies, maar beschrijft aandachtspunten en processtappen. U kunt zich in rechte niet beroepen op deze tekst.

© VTOI-NVTK, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VTOI-NVTK.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from VTOI-NVTK



VTOI NVTK

VTOI-NVTK vertegenwoordigt intern toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. Wij geven het toezichthouderschap een stem en maken ons hard voor de continuïteit en kwaliteit van de ontwikkeling van iedereen!

bureau@vtoi-nvtk.nl

