

VTOIONVTK



WERKBOEK EVALUATIECYCLUS

Bij > Handreiking evaluatiecyclus toezicht

datum



VTOI-NVTK



WERKBOEK EVALUATIECYCLUS

Bij > Handreiking evaluatiecyclus toezicht

Dit werkboek is een invulbare pdf.

Het beste te gebruiken met Acrobat Reader.

[Download acrobat reader hier >](#)

VTOI-NVTK

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

TOELICHTING EVALUATIE-INSTRUMENT

Het onderstaande instrument ondersteunt u bij het beantwoorden van de kernvragen die centraal staan in de zelfevaluatie, de collegiale visitatie en de externe visitatie. Zoals toegelicht in hoofdstuk 3 van de handreiking evaluatiecyclus onderscheiden we drie kernvragen. Daaronder ordenen we de zeven principes die zijn onderscheiden in de Code Goed Toezicht 1.0 van de Kwaliteitscommissie. Dit leidt tot het volgende beeld:

1. Is onze basis op orde?

a. Is onze legitimiteit en compliance op orde? / punt 1 - 10

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.

2. Is ons gedrag effectief?

b. Zijn wij integer? / punt 11 - 17

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'.

c. Gedragen wij ons professioneel en vertonen wij lerend vermogen? / punt 18 - 30

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'.

3. Is ons toezicht waardengedreven?

d. Komen wij tegemoet aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid? / punt 31 - 37

Een van de vier hoofdpijlers 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.

e. Zijn wij transparant en open? / punt 38 - 42

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.

f. Staan wij intern en extern in verbinding? / punt 43 - 46

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.

g. Leggen wij verantwoordelijkheid af? / punt 47 - 48

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




Bij het beantwoorden van de hoofd- en de subvragen kunt u gebruik maken van een aantal ijkpunten. Deze ijkpunten zijn hoofdzakelijk de normen en good practices die benoemd zijn in de Code goed Toezicht 1.0. Daarnaast is er een aantal ijkpunten opgenomen vanuit de handreiking zelfevaluatie van de VTOI-NVTK (professionele organisatie toezicht) en uit aspecten van boardroom dynamics en organisatiecultuur. Het instrument laat u ook ruimte om zelf eigen organisatiespecifieke ijkpunten toe te voegen.

Gebruik van het instrument

Wij raden aan om bij het uitvoeren van de zelfevaluatie, collegiale visitatie of externe visitatie een selectie te maken van de hoofd- en subvragen waarop u zich wilt richten. De keuzes die u hierin maakt zijn vanzelfsprekend afhankelijk van de zaken die een rol spelen in uw eigen context. Aangeraden wordt om in elk geval altijd stil te staan bij de eerste vraag (niveau 1): is de basis (nog steeds) voldoende op orde?

Bij gebruik van het instrument kunt u elk ijkpunt voorzien van een waardering door de juiste fase in kolom 2 aan te vinken en in de laatste kolom een toelichting/onderbouwing/motivatie te geven.

Het instrument bestaat uit 3 kolommen:

- Kolom 1** de ijkpunten voor zelfevaluatie, collegiale visitatie of externe visitatie.
- Kolom 2** 3 fasen 'actie', 'ontwikkelen' en 'borgen':
- de fase**  **actie** is bedoeld voor de zaken die vragen om een krachtige interventie om groei te stimuleren;
 - de fase**  **ontwikkelen** is bedoeld voor aspecten van de werkpraktijk die om meer rijping vragen;
 - de fase**  **borgen** is van toepassing op de onderdelen van de werkpraktijk die inmiddels stevig doorontwikkeld en verankerd zijn.

Per principe wordt dus bepaald in welke fase de raad van toezicht zich bevindt. Deze fase is bepalend voor mogelijke interventies in termen van actie- en verbeterpunten.

- Kolom 3** in de laatste kolom is ruimte gelaten voor een toelichting op wat is ingevuld in de kolom 'actie - ontwikkelen - borgen'. Het mooiste is om aan de toelichting, actie-/verbeterpunten SMART geformuleerd, te koppelen.

Tussen de jaarlijkse evaluatiemomenten kunt u werken aan de verbeterpunten, afhankelijk van de fase waarin u zich bevindt. Door dit instrument jaarlijks in te vullen en te werken aan de ontwikkelpunten, kunt u uw eigen proces, ontwikkeling en voortgang monitoren en vergelijken met eerdere jaren.

Niveau 1 Toezichthoudende taak – Is onze basis op orde?

IJkpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

Principe > Legitimiteit & compliance

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



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 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.			

Oriëntatie professionele organisatie toezicht

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

Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-			
-			
-			
-			

Niveau 2 Toezichthoud vermogen – Is ons gedrag effectief?

IJkpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

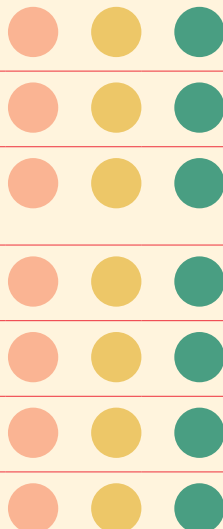
Principe > Integriteit

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



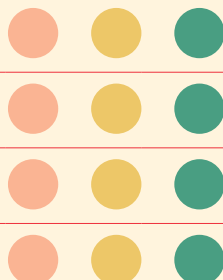
De raad van toezicht:

11. laat met concrete voorbeelden zien hoe het vorm geeft aan de onafhankelijke positie;
12. borgt onafhankelijkheid, vermijdt onverenigbaarheden en (de schijn van) belangenverstrengeling;
13. geeft het goede voorbeeld door aantoonbaar integer te handelen, treft maatregelen wanneer dit discussie oproept en verantwoordt zich;
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. agendeert integriteit regelmatig in het overleg met het bestuur, met de medezeggenschap en met interne en externe betrokkenen.



Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-
-
-
-



Niveau 2 Toezichthoud vermogen – Is ons gedrag effectief?

IJKpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

Principe > Professionaliteit, professionalisering, lerend vermogen

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



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;			

Oriëntatie 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.			

Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-				
-				

Niveau 3 Toezichthoudende opgave – Vanuit welke waarden handelen wij?

IJKpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

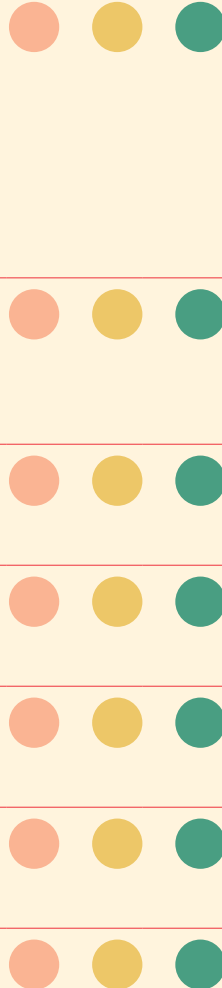
Principe > Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



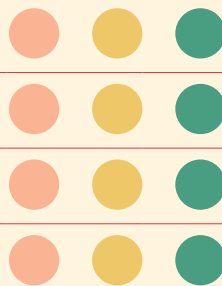
De raad van toezicht:

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 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.



Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-
-
-
-



Niveau 3 Toezichthoudende opgave – Vanuit welke waarden handelen wij?

IJkpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

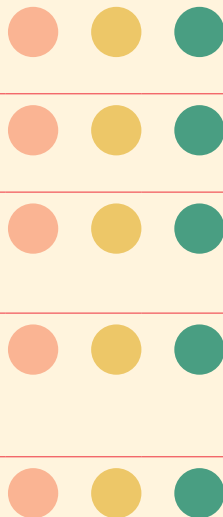
Principe > Transparantie en openheid

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



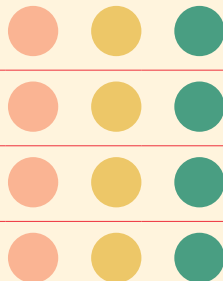
De raad van toezicht:

- 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.



Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-
-
-
-



Niveau 3 Toezichthoudende opgave – Vanuit welke waarden handelen wij?

IJKpunten evaluatie en visitatie

Actie Ontwikkelen Borgen

Toelichting

Principe > Interne en externe verbinding

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0



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. | | | |

Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-			
-			
-			

Principe > Verantwoordelijkheid

Oriëntatie Code Goed Toezicht 1.0

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. | | | |

Oriëntatie organisatie specifiek en anders

-			
-			

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

