

GOED TOEZICHT ***IJKEN EN VERRIJKEN***

**Naar een verbindende en stimulerende
kwaliteitsstandaard voor het intern toezicht
op de kinderopvang en het onderwijs**

Advies Kwaliteitscommissie VTOI-NVTK

Kwaliteitscommissie VTOI-NVTK

december 2020

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4	4. Borgen van goed toezicht	52
Samenvatting		Brede dialoog	53
Goed toezicht - IJken en verrijken	6	Professionalisering	53
		Monitoring en evaluatie	55
1. Aanleiding en noodzaak	12	Certificering van professionaliseringsaanbod	58
Opdracht aan de kwaliteitscommissie	12	Advies, mediation en conflicthantering	59
Het momentum	13	Organisatie en randvoorwaarden	60
Doelen en doelgroepen van het advies	17		
Zelfregulering	18	5. Implementatie en uitvoering	64
2. Impactvol toezicht op basis van een code	22	6. Verantwoording werkwijze en resultaat	70
Kinderopvang en onderwijs als waardengemeenschappen	22	De opdracht	70
De rol van het toezicht in de governance driehoek	23	'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'	72
Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen	26		
De vrijblijvendheid voorbij: naar een Code Goed Toezicht	27	Bijlagen	74
		Samenstelling kwaliteitscommissie	75
3. Kaders voor een Code Goed Toezicht	34	Overzicht geconsulteerde stakeholders	78
Principes, normen en good practices van goed toezicht	34	Leden en vertegenwoordiging vtoi-nvtk	79
Normering en differentiatie	47	Literatuurlijst	85

VOORWOORD

Heeft achterstand echt een premie? Ons vertrekpunt als kwaliteitscommissie was de stelling dat het intern toezicht in de sectoren kinderopvang en onderwijs ten opzichte van andere maatschappelijk belangrijke sectoren op achterstand is geraakt. Geen overkoepelende duidelijkheid over principes, normen en schoolvoorbeelden van goed intern toezicht. Wel voorbeelden van raden die uit eigen beweging het goede gesprek met elkaar en met hun bestuurder aangaan, verantwoordelijkheid nemen en ook afleggen.

Op wie willen we ons dan richten? Degenen die het goed doen en het goede doen? Of juist diegene die een blinde hoek schijnen te hebben voor de maatschappelijke discussie, die al tien jaar lang gaande is? Al pratend in de kwaliteitscommissie werden we vastberadener. We willen voor iedereen die betrokken is in de governance van kinderopvang en onderwijs betekenis hebben, zij het als richtsnoer, zij het als checklist, zij het als hulpmiddel om anderen te betrekken. Wie is er dan onvoldoende betrokken? Het breed gedragen beeld in ons midden is dat de medezeggenschap met stip op plaats één staat. De coronacrisis heeft ons pijnlijk doen beseffen hoezeer goed en adequaat reageren in uitdagende tijden gedragen moet worden door de mensen in de werkgemeenschap. Goed besturen verdient goed toezicht én goede medezeggenschap. Dit adagium vinden wij belangrijk.

De samenleving legt de zorg voor de jonge generatie in de handen van opvang- en onderwijsorganisaties. Het gaat hierbij om 4,5 miljoen

jonge mensen, ruim 800.000 kinderen in de kinderopvang en 3,7 miljoen kinderen en jongeren in het funderend tot het hoger beroepsonderwijs. We hebben dus te maken met een immens groot en veelzijdig landschap van organisaties, ieder met eigen kenmerken, randvoorwaarden en ambities. Het krachtenveld waarin de organisaties werken, kenmerkt zich bovendien door talrijke stakeholders. Die grote omvang en de diversiteit maakt het zeer begrijpelijk, dat de sector kinderopvang en onderwijs staat waar we staan. Het is een complexe zaak om een advies te formuleren dat recht doet aan al die verschillen en belangen.

Het gezegde over achterstand blijkt inderdaad wel weer waar. De achterstand heeft in onze beleving een premie. We kunnen profiteren van de leercurve uit sectoren als de zorg, de woningbouw en de financiële sector. Dankzij deze inzichten stelt de kwaliteitscommissie 'waarden' centraal om te ijken en vinden we 'het goede gesprek' de passende manier om de samenleving te verrijken. Dat we dit niet vrijblijvend inrichten zal na lezing van het advies duidelijk zijn. De inzet van de kwaliteitscommissie is om – ongeacht het lidmaatschap van de VTOI-NVTK – met de voorgestelde veranderingen bij te dragen aan het vertrouwen van de samenleving en de overheid in de kracht van de sector. De kracht van het geheel hangt af van de zwakste schakels. En daarom is ons advies per saldo een oproep aan u allen. Een oproep om een gedragen beroepsstandaard te laten ontstaan en te hanteren die recht doet aan de goede zorg voor kinderen en de goede opleiding van onze jonge generatie. Een oproep om actief bij te dragen, uw stem te laten horen omdat je het goede voorbeeld bent.

Monika Milz, voorzitter kwaliteitscommissie VTOI-NVTK

GOED TOEZICHT – IJKEN EN VERRIJKEN

In het najaar van 2018 heeft de Algemene Ledenvergadering van de VTOI-NVTK een kwaliteitscommissie benoemd, die de opdracht heeft gekregen om de kwaliteit van het toezicht in de kinderopvang en het onderwijs te onderzoeken en een advies uit te brengen over de verdere ontwikkeling daarvan.

De kwaliteitscommissie heeft uitvoering gegeven aan de opdracht door met inbreng van het krachtenveld een brede analyse te maken van de stand van het toezicht in de kinderopvang en het onderwijs en na te denken over de manier waarop de kwaliteit van het toezicht structureel kan worden verbeterd en kan worden geborgd. De commissie adviseert om langs de lijnen van 'Ijken en Verrijken' in een continu proces de kwaliteit van het toezicht te verbeteren. Hierbij gaat het om normeren, monitoren, evalueren, borgen en doorontwikkelen. Daarnaast adviseert de commissie om van een relatief vrijblijvend karakter van de inspanningen tot professionalisering, over te gaan naar het organiseren van een sectorbreed commitment om de kwaliteit te verbeteren. En daarbij uit te gaan van het principe van zelfregulering, waarbij de sector zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de borging van de kwaliteit van het toezicht.

Kinderopvang en onderwijs zijn van grote maatschappelijke waarde. Het gaat immers om organisaties die nieuwe generaties voorbereiden op de toekomst, waarbij elk kind, elke jongere en jongvolwassene de mogelijkheid moet krijgen om de talenten maximaal te ontplooien, dat vanuit zijn specifieke taken en rollen bijdraagt aan (de borging van) goed bestuur in het belang van de kwaliteit van de kinderopvang en het onderwijs, daarvoor de verantwoordelijkheid neemt en verantwoording aflegt.

Meer dan ooit wordt het maatschappelijk belang van de kinderopvang en het onderwijs als cruciale sectoren in het publieke domein onderkend. Daarbij zijn de sociaaleconomische factoren van belang in een snel veranderende maatschappelijke context. Rapporten over toenemende kansenongelijkheid en teruglopende onderwijsresultaten stellen de kinderopvang en het onderwijs voor de opdracht om dergelijke negatieve trends om te buigen. Deze situatie doet nadrukkelijk ook een appel op het toezicht om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken.

De kwaliteitscommissie adviseert om op basis van een Code Goed Toezicht 1.0 de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht te verbeteren en te borgen. De code beoogt het niet-vrijblijvende centrale referentiekader c.q. de 'beroepsstandaard' te worden voor het intern toezicht in kinderopvang en onderwijs. De Code Goed Toezicht 1.0 kan dienen als inspiratiebron voor dialoog en reflectie, als richtsnoer voor professionalisering, als toetssteen voor het handelen en als basis voor verantwoording.

De Code Goed Toezicht 1.0 is gebaseerd op zeven principes:

1. Legitimiteit en compliance;
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
3. Integriteit;
4. Transparantie en openheid;
5. Interne en externe verbinding;
6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen;
7. Verantwoording.

Elk principe is nader uitgewerkt in een aantal normen en good practices.

De Code Goed Toezicht 1.0 moet gezien worden als het startdocument, dat de vereniging op basis van intensieve dialoog met de leden kan gebruiken om verder te ontwikkelen naar uiteindelijk de 'beroepsstandaard' voor de leden van de vereniging, vastgelegd in volgende versies.

De commissie heeft in het kader borging van goed toezicht in het advies een aantal relevante thema's uitgewerkt m.b.t. professionalisering en onafhankelijke monitoring en evaluatie. Certificering van het professionaliseringsaanbod en ondersteuning bij zelfevaluatie en collegiale visitatie maken deel uit van de borging van de kwaliteit.

De commissie adviseert verder om een voorziening in te richten, waar zowel de toezichthouders als bestuurders op een laagdrempelige manier en in vertrouwen terecht kunnen voor advies, mediation en begeleiding bij (dreigende) conflictsituaties, integriteitskwesies, e.d.

Om de vereniging een wat concreter beeld te geven van de realisatie van het advies heeft de commissie in een aantal stappen het ideaaltypisch verloop van het proces van ontwikkeling en implementatie geschetst, rekening houdend met een tijdpad van vier jaar. Het implementatieproces moet flexibel zijn: het is enerzijds belangrijk om tijd te nemen en te temporiseren en anderzijds om ruimte te houden voor mogelijke versnelling, afhankelijk van de resultaten van de brede dialoog met het veld. Hierbij geldt:

**//
Alleen ga je sneller,
samen kom je verder.**

De commissie richt zich met dit advies formeel tot de ALV (leden) van de vereniging, maar wil tegelijkertijd de hele sector kinderopvang en onderwijs met dit advies aanspreken.

De kwaliteitscommissie VTOI-NVTK,
december 2020



01

AANLEIDING
EN NOODZAAK

AANLEIDING EN NOODZAAK

Opdracht aan de kwaliteitscommissie

Op 18 november 2018 heeft de Algemene Ledenvergadering (ALV) van VTOI-NVTK het besluit genomen om een kwaliteitscommissie in te stellen. Dit besluit is een vervolg op en verdere uitwerking van het vastgestelde Verenigingsconvenant (april 2018). De commissie is gevraagd onderzoek te doen naar de uitwerking van de governance codes in de sectoren kinderopvang en onderwijs en daarover advies uit te brengen op grond van de volgende vragen:

1. Welke zaken op het gebied van de uitwerking van de governance codes in de sectoren kinderopvang en onderwijs verlopen goed?
2. Waar doen zich knelpunten voor?
3. Is er ter verbetering van de kwaliteit van het intern toezicht aanvullend beleid nodig en zo ja in welke vorm?

De kwaliteitscommissie (zie bijlage1, Samenstelling kwaliteitscommissie) heeft de uitwerking van de opdracht uitgevoerd op basis van een sterke gemeenschappelijke overtuiging: 'wij gaan voor professioneel, impactvol intern toezicht in een brede opvatting' (in het vervolg van de tekst wordt voor intern toezicht de term 'toezicht' gehanteerd). Het toezicht moet bijdragen aan (de borging van) goed bestuur in het belang van de kwaliteit van de kinderopvang en het onderwijs. Ingrijpende maatschappelijke veranderingen, incidenten en indringende zorgen om de kansen van kinderen en jongeren

vragen om een vertaalslag naar de kwaliteit van kinderopvang en onderwijs. De kwaliteit van het toezicht speelt daarbij een eigen en betekenisvolle rol. De commissie heeft bij het uitwerken van de opdracht een brede analyse gemaakt van de kwaliteit van het toezicht door een krachtenveldanalyse onder ruim 20 organisaties (stakeholders) in het veld uit te voeren, digitale kwaliteitstafels te organiseren voor de leden van de VTOI-NVTK, de verschillende governance-codes te vergelijken en daarbij het onderzoek en de analyses van de sectororganisaties zelf te betrekken. Daarnaast zijn enkele leden van de commissie betrokken geweest bij de totstandkoming van de Werkagenda Intern Toezicht VO¹ en het onderzoek dat in dat kader is uitgevoerd. Deze werkwijze heeft geleid tot een nadere interpretatie van de opdracht en tot het formuleren van de doelen van het advies.

Het momentum

Wat noodzaakt de sector om de kwaliteit van het toezicht te willen doorontwikkelen en borgen en waarom nu?

- Samenleving, politiek en overheid dienen maatschappelijk vertrouwen te hebben in publiek leiderschap, waaronder het toezicht op organisaties voor kinderopvang en onderwijs. In de afgelopen decennia is vanuit burgers, politiek en overheid een steeds dringendere vraag naar transparantie en verantwoording van de (maatschappelijke) meerwaarde van publieke voorzieningen ontstaan. Vandaar dat het hoog op de agenda van de overheid en de politiek staat.

1. Ministerie van OCW e.a., Gezamenlijke werkagenda kwaliteit en professionalisering intern toezicht vo 2020-2021, (2020)

- De afgelopen tien jaar heeft in de uitwerking van de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur (2010) de focus gelegen op de bestuurlijke kant. Nu is het de hoogste tijd en een logische vervolgstap om de borging van goed toezicht ter hand te nemen.
- In andere maatschappelijke sectoren hebben incidenten al eerder geleid tot (stevige) normering en borging, zelfs tot en met inkadering in wetgeving (o.a. in de financiële sector en de woningbouw). Recente incidenten in kinderopvang en onderwijs hebben die vraag naar normering versterkt.

Toezicht in de publieke sector

De VTOI speelde ruim tien jaar geleden al in op het veranderde besef van de noodzakelijke professionaliteit van het toezicht op publieke voorzieningen.

Toen (nog niet samen met de NVTK) publiceerde de VTOI een brochure “Referentiekader voor de Toezichthouder in het onderwijs (2009)”. De vertaling daarvan naar de praktijk vond aanvankelijk echter weinig weerklank in de vereniging. Het denken over de rol van het toezicht in de kinderopvang en het onderwijs stond in de kinderschoenen, het urgentiebesef om te investeren in de professionaliteit van het toezicht was nog gering.

Vandaag realiseren wij ons, dat met de start van de financiële crisis in 2008 en een aantal ingrijpende incidenten in de wereld van de woningcorporaties, kinderopvang en het onderwijs, de tijd al rijp was voor een hernieuwde en kritische analyse van bestuur en toezicht.

Ontwikkelingen in het onderwijs

In het onderwijs voltrok zich al langer een proces van groeiende autonomie van de organisaties ten opzichte van de overheid. Dit begon met het Schevenings Beraad in 1994, dat de bakermat is van het huidige onderwijsstelsel. Het openbaar onderwijs werd verzelfstandigd² en er werden afspraken gemaakt over een nieuwe vorm van bekostiging, de lumpsum-financiering. In het verlengde van de eerdere ervaringen in het Hoger- en Wetenschappelijk Onderwijs ontstond meer ruimte voor de organisaties in het MBO en later in het funderend onderwijs om invulling te geven aan de opdracht om het onderwijs zo in te richten, dat het maximaal ten goede zou komen aan de leerlingen of studenten, daarbij rekening houdend met de eigen (regionale) context.

Ten tijde van de komst van de Wet Goed Onderwijs, Goed Bestuur in 2010, lag het accent aanvankelijk vooral op de versterking van de rol en positie van het bestuur en veel minder op die van het toezicht. Vanuit de sectororganisaties is dan ook in eerste instantie veel aandacht uitgegaan naar de versterking en professionalisering van het bestuur van de organisaties. Dit heeft er onder andere toe geleid, dat er in de onderwijssectoren PO, VO, MBO en HBO stevig is ingezet op programma's voor professionalisering van de besturen en dat er per sector al meerdere opeenvolgende versies van een Code Goed Bestuur zijn ontwikkeld³. In de loop van de tijd is daarbij ook de rol van het toezicht naar voren gekomen.

2. Waarmee de rol van het intern toezicht op het openbaar onderwijs ook grotendeels verschoof van de gemeente naar toezichthoudende besturen en Raden van Toezicht. Het bijzonder onderwijs kende vanouds een 'eigen' bestuur dat vaak door ouders werd ingevuld.

3. Zoals: de Code Goed Bestuur PO-raad, de Code Goed Bestuur VO-Raad en de Governancecode MBO.

Recent is dat ook nog gebeurd ten aanzien van de onafhankelijkheid van het toezicht op de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Door de VTOI-NVTK, maar ook door de sector- en profielorganisaties, zijn de laatste jaren in toenemende mate initiatieven genomen met het oog op de professionalisering van toezichthouders.

Ontwikkelingen in de kinderopvang

De kinderopvangsector is in het verleden een aantal keren in het nieuws geweest vanwege falend bestuur en toezicht. Bestuurders en toezicht-houders werden zich daardoor sterker bewust van de mogelijke gevolgen van tekortschietend toezicht.

In de sector kinderopvang ontbrak een richtlijn voor goed bestuur, toezicht, verantwoording en transparantie. In de periode 2008-2009 is om die reden een breed samengestelde commissie aan het werk geweest om voor de kinderopvang de basis te leggen voor een code goed bestuur en goed toezicht. De code werd specifiek ontwikkeld voor de kinderopvang en moest recht doen aan de complexiteit en diversiteit in deze sector. De code is door de NVTK en de BDKO in 2009 aangenomen als uitgangspunt voor bestuur en toezicht. In een peiling van de NVTK in 2011 bleek dat vrijwel alle organisaties de code kenden en deze invoerden. In november 2011 is de code unaniem aanvaard binnen de Branche Organisatie Kinderopvang, waarmee een brede basis gelegd werd voor de kwaliteit en transparantie van de sector. De eerste codes van 2009 en 2013 waren vooral gericht op de specifieke verantwoordelijkheden van de organen van de rechtsvorm, waaraan kinderopvangactiviteiten gebonden waren.

Dat maakte ze heel gedetailleerd en instrumenteel. De meest recente code, de Governancecode Kinderopvang 2019⁴, is meer principe georiënteerd. Op deze wijze is de code toegankelijker gemaakt voor kinderopvangorganisaties in alle soorten en maten en is hij beter toe te passen in de toenemende hybride context waarin zij zich bevinden.

Doelen en doelgroepen van het advies

De twee lijnen 'Ijken en Verrijken' zijn voor de kwaliteitscommissie onlosmakelijk met elkaar verbonden en kunnen elkaar in een continu proces versterken om daarmee een permanente ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht te bewerkstelligen.

Op basis van het uitgangspunt Ijken en Verrijken heeft de commissie de volgende doelen voor haar advies geformuleerd:

- duidelijk maken wat onder goed toezicht verstaan wordt;
- hoe de kwaliteit van het intern toezicht te bevorderen;
- de kwaliteit borgen, door als 'beroepsgroep' een normatieve standaard te formuleren, die zichtbaar en aantoonbaar maakt waaraan goed toezicht moet voldoen;
- daarmee een basis bieden voor systematische professionalisering (zowel collectief als individueel)
- en voor een proces van verantwoording en monitoring.

4. Governancecode Kinderopvang – Beginselen van deugdelijk bestuur in de sector Kinderopvang, Commissie Governancecode Kinderopvang - Doorn, zomer 2019.

De commissie wil vanuit de bijzondere verantwoordelijkheid van het toezicht bijdragen aan volwassen verhoudingen, checks and balances en een goed samenspel in de governance driehoek (bestuur - toezicht - medezeggenschap) en daarmee een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdracht van kinderopvang en onderwijs.

Doelgroep en reikwijdte

De kwaliteitscommissie is ingesteld door de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de VTOI-NVTK. Het advies wordt in formele zin gericht aan de ALV. De ALV kan het advies voorzien van verdere uitwerking/aanbevelingen aanbieden aan het bestuur. Het bestuur kan aansluitend acteren op hetgeen de ALV adviseert.

Het advies van de commissie heeft betrekking op alle raden van toezicht of toezichthoudende organen. Met andere woorden: we beogen met ons advies het toezicht in de hele sector van kinderopvang en onderwijs in Nederland aan te spreken, ongeacht het lidmaatschap van de VTOI-NVTK.

Zelfregulering

De kwaliteitscommissie adviseert de sector om nadrukkelijk zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de verbetering en de borging van de kwaliteit van toezicht. Eerst en vooral vanuit een diepgewortelde medeverantwoordelijkheid voor goede kinderopvang en goed onderwijs als belangrijke maatschappelijke instituties. Eens te meer blijkt in de huidige coronacrisis hoe vitaal deze sectoren zijn voor (de toekomst van) onze economie, onze samenleving en ons welzijn. De commissie is van mening,

dat deze crisis een extra impuls kan geven om zelf en met urgentie die kwaliteitsverbetering en -borging ter hand te nemen. Indien deze noodzakelijke ontwikkeling en -borging niet vanuit de sector zelf tot stand komen, ligt het voor de hand dat de overheid op basis van politieke druk nadere regulering - al dan niet bij wetgeving - zal opleggen ⁵.

Advies uit het krachtenveld

Een verkenning van de commissie in het krachtenveld van ruim 20 organisaties levert min of meer hetzelfde beeld op: er is een brede steun voor het verder borgen van de kwaliteit van toezicht door de sector zelf. Noodzakelijk ook omdat anders de overheid regulering zal opleggen. Daarbij is unaniem aangegeven, dat de VTOI-NVTK de juiste organisatie is om een advies te formuleren en dat deze periode (2020) het 'momentum' is om hier werk van te maken.

Professionalisering door dialoog

Zelfregulering veronderstelt een proces waarin kwaliteit continu het onderwerp van gesprek is, om daarmee de kwaliteit van het toezicht over de hele linie te onderhouden en verbeteren. Daarvoor is binnen de sector van toezicht op de kinderopvang en het onderwijs ook een intensieve dialoog nodig over (zelf)normering naast de dialoog over kwaliteit.

5. Bruin, Mr R. G.J. Zelf- en co regulering bij beroepsorganisaties (2018).

Voortdurende aandacht voor en voortdurend werken aan de professionalisering van het toezicht:

- versterkt een gedeelde opvatting (en taal) over wat goed toezicht is;
- versterkt daarmee het ontstaan en uitbouwen van een gedeeld 'beroepsbeeld';
- draagt actief bij aan de vergroting van de maatschappelijke legitimiteit van en vertrouwen in professioneel toezicht;
- draagt ertoe bij dat in het maatschappelijk debat de vraag naar goed toezicht gekoppeld wordt aan de vraag naar goede kinderopvang en goed onderwijs.

De commissie adviseert

1. Het huidige, relatief vrijblijvende karakter van de inspanningen tot professionalisering van het toezicht om te zetten naar een sector breed commitment om de kwaliteit van het toezicht verder te verbeteren en te borgen.
2. Zich daarbij te oriënteren op de gehele sector kinderopvang en onderwijs, zowel de maatschappelijke als de private ondernemingen in deze sector;
3. Uit te gaan van het principe van zelfregulering, waarbij de sector zelf de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de (borging van) de kwaliteit van het toezicht.

02

IMPACTVOL TOEZICHT OP BASIS VAN EEN CODE



IMPACTVOL TOEZICHT OP BASIS VAN EEN CODE

Kinderopvang en onderwijs als waardengemeenschappen

In 2016 publiceerde de VTOI een visienotitie in de vorm van een essay van prof. Hans Boutellier, waarin hij de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van het toezicht daarop beschrijft⁶.

Deze visie is ook vandaag de dag nog actueel en ligt ten grondslag aan het denken van de commissie over de ontwikkelingen in de kinderopvang en het onderwijs en de rol van het toezicht daarop. De ontwikkeling van de jonge generatie is van groot belang voor hun toekomst maar ook voor die van oudere generaties. Een voorbereiding op de toekomst, waardoor ieder kind en iedere jongere de mogelijkheid krijgt om zijn of haar talenten maximaal te ontplooiën, is het centrale doel van de kinderopvang en het onderwijs. Tegelijkertijd realiseert de commissie zich dat dit ook van belang is voor de sociaaleconomische ontwikkeling van ons land en voor het behoud van een voldoende stabiele maatschappelijke omgeving. Zonder goed opgeleide mensen komt de economie tot stilstand en komen publieke voorzieningen, zoals gezondheidszorg en politie, in het gedrang.

Een veranderende maatschappelijke context

Meer dan ooit wordt het maatschappelijk belang van de kinderopvang en het onderwijs als cruciale sectoren in het publieke domein onderkend. Deze sectoren zijn als sociaaleconomische factor van grote betekenis en

zij opereren in een snel veranderende maatschappelijke context, waarin onder meer sprake is van verdergaande digitalisering, verandering van de bevolkingssamenstelling en een toenemend beroep op regionale en sectoroverschrijdende samenwerking in het belang van kinderen en jongeren. Recent zijn publicaties verschenen, waarin de zorgen over de teruglopende resultaten van het onderwijs en de toenemende kansenongelijkheid centraal staan⁷. Deze zorgen brengen voor de organisaties voor kinderopvang en onderwijs de opdracht mee om na te gaan hoe deze negatieve trends kunnen worden omgebogen. Deze ontwikkelingen en zorgen stellen hoge eisen aan professionals, directeuren, bestuurders van de organisaties en andere betrokkenen, maar appelleren nadrukkelijk ook aan de bijzondere verantwoordelijkheid van het toezicht om de maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken.

De rol van het toezicht in de governance driehoek

Boutellier stelt terecht dat een afstandelijke en strikt bedrijfsmatige vorm van toezicht tekortschiet, gegeven de complexiteit van de samenleving en de maatschappelijke waarde van kinderopvang en onderwijs. Die maatschappelijke waarde van de sectoren verbinden bestuur, toezicht en medezeggenschap (en ook de professionals en externe belanghebbenden) met elkaar.

6. Prof. Hans Boutellier, Visierapport Beter Toezien. Over de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht daarop (2016).

7. Zie o.a. Inspectie van het Onderwijs, De Staat van het Onderwijs (2020), de Onderwijsraad, Vooruitzien voor jonge generaties (juni 2020) en het Centraal Planbureau, Kansrijk Onderwijsbeleid, update 2020 (juni 2020).

De actoren in deze driehoek van bestuur, toezicht en medezeggenschap geven samen vorm aan de maatschappelijke betekenis van kinderopvang en onderwijs, waarbij ieder een eigen bijdrage levert. Voor het toezicht geldt, dat het in de omgang met het bestuur en de medezeggenschap op een respectvolle manier steeds op zoek moet zijn naar de juiste balans tussen enerzijds verbinding (om het object van toezicht werkelijk te kennen) en anderzijds distantie (om de eigen rol zuiver uit te voeren).

Interne en externe samenwerking

Binnen veel organisaties is er nog geen alledaagse samenwerking in de driehoek van bestuur, toezicht en medezeggenschap. De samenwerking met ouders, onder meer in de medezeggenschap, is niet overal vanzelfsprekend of voldoende ontwikkeld. Terwijl zij vooral in de jonge jaren van hun kinderen een belangrijke rol spelen met duidelijke verwachtingen van wat goede kinderopvang en goed onderwijs zou moeten zijn. Dan ligt er nog een taak buiten de organisaties, namelijk het betrekken van maatschappelijke, levensbeschouwelijke en politieke belanghebbenden op lokaal, regionaal en landelijk niveau bij de kwaliteit van toezicht op kinderopvang en onderwijs. Dit geldt onder andere voor gemeenten, organisaties voor jeugdzorg, maar ook voor het regionale bedrijfsleven als belangrijke partner in de vormgeving van het beroepsonderwijs.

Toezicht: geen statische bezigheid

Raden van Toezicht in de kinderopvang en het onderwijs hebben een maatschappelijke opdracht als scharnierpunt tussen de samenleving en de organisatie. Enerzijds staan zij voor het publieke belang om goede

kinderopvang en goed onderwijs toegankelijk en waardevol te laten zijn. Het toezien op de dialoog met al deze belanghebbenden over de realisatie van het doel van de organisatie is daarbij een cruciale verantwoordelijkheid van het toezicht. Anderzijds moeten de inzichten van de professionals, het management en het bestuur een belangrijke rol spelen in het gesprek.

Daarbij is het bestuurlijk landschap in kinderopvang en onderwijs zeer divers. De commissie wil in haar advies rekening houden met deze variëteit. Wat onder goed toezicht wordt verstaan en hoe dat georganiseerd is, kan variëren afhankelijk van omvang, inrichting en ontwikkelingsfase van de organisatie. De grote verschillen tussen de organisaties van kinderopvang en onderwijs zijn een groot goed en het resultaat van de breed gedeelde intentie om ruimte te bieden aan (regionale en conceptuele) verschillen. Maar deze variëteit heeft ook een keerzijde: de verschillen kunnen te groot worden. In een recent rapport van McKinsey worden tegen deze achtergrond vragen gesteld bij de doelmatigheid van het funderend onderwijs⁸. De grote verschillen in kwaliteit tussen de organisaties onderling worden in belangrijke mate verklaard door de dagelijkse keuzes van bestuurders, directeuren, leraren en pedagogisch medewerkers. Ze vragen om meer onderlinge uitwisseling en ruimte om van elkaar te leren. Het toezicht behoort daarin vooral de helikopterblik te hebben en met kennis van zaken de juiste vragen te stellen.

8. McKinsey & Company, Een Verstevigd Fundament voor Iedereen, Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet), april 2020.

Toezicht is in deze context geen statische bezigheid, het vereist flexibiliteit, responsiviteit en stuurmanskunst, studie en bijblijven, vertrouwen en kwetsbaarheid, twijfel en ongemak en een open vizier om te blijven leren in de professie van toezichthouden.

Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen

Impactvol toezicht houdt ook in dat de sector zelf de verantwoordelijkheid wil nemen voor de verbetering van de kwaliteit van het toezicht en voor de borging daarvan. Bij verantwoordelijkheid nemen hoort ook verantwoording willen afleggen, want zonder verantwoording afleggen is geen borging mogelijk. Goed toezicht betekent aanspreekbaar willen en kunnen zijn op datgene wat bereikt is, wat goed ging en wat niet. In de eerste plaats binnen de organisatie naar alle directbetrokkenen. Maar ook naar de buitenwereld, de belanghebbenden en de overheid. Omdat belanghebbenden, samenleving en overheid vertrouwen dienen te hebben in het toezicht, moet zichtbaar, eerlijk en betekenisvol verantwoording afleggen een vanzelfsprekendheid zijn.

Als het gaat om verantwoorden, is een verandering in denken nodig. Het gaat niet om verantwoorden met het oog op afrekenen door de overheid, maar om rekenschap afleggen, vanuit de intrinsieke motivatie om het echte verhaal te vertellen, daarin kwetsbaar te durven zijn en aan te geven welke lessen geleerd zijn. De zoektocht om als raden van toezicht 'het goede' te doen is daarom nooit klaar. Het toezicht hoort zelfhygiëne en zelfkritisch vermogen zichtbaar in te bouwen in de werkzaamheden, procedures, processen en communicatie.

De vrijblijvendheid voorbij: naar een Code Goed Toezicht

De sector heeft in de visie van de commissie nu een Code Goed Toezicht nodig, als instrument voor verdere concretisering en uitwerking van het Verenigingsconvenant. Het Verenigingsconvenant (aanvankelijk nog 'verenigingsmanifest' geheten)⁹ is tot stand gekomen na diverse consultaties onder de leden van de VTOI-NVTK en door hen aanvaard op de ALV van november 2018. Het vormt een eerste, voor de kwaliteit van het toezicht richtinggevend, maar in de visie van de commissie nog een betrekkelijk vrijblijvend, normatief referentiekader. Er is consensus over dit Verenigingsconvenant, maar inmiddels zijn we enkele jaren verder. We stellen als commissie vragen bij de mate van bekendheid van dit convenant en het draagvlak in de sectoren. Uit een intern onderzoek naar de omvang van het aantal aangesloten leden is gebleken, dat lang niet alle toezichthouders in de kinderopvang en onderwijs aangesloten zijn en ook dat niet alle leden even betrokken zijn (zie bijlage 3).

Van convenant naar code

De sector is toe aan een volgende stap: het is tijd om op basis van een proces van intensieve dialoog en reflectie in de sector te komen tot een Code Goed Toezicht.

9. Ook toen was al discussie over de vraag of men niet toe zou moeten werken naar een 'verenigingscode'.

Een Code Goed Toezicht gaat verder dan een convenant, dat als een expliciete intentieverklaring van de leden van de VTOI-NVTK kan worden beschouwd.

De code beoogt het niet-vrijblijvende, centrale referentiekader, c.q. de 'beroepsstandaard' te zijn voor de hele sector van het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs. Het kan een gemeenschappelijk begrippenkader bieden met ruimte voor verschillen in de context. Een kader dat kan dienen als inspiratiebron, als richtsnoer voor professionalisering, als toetssteen voor het handelen en als basis voor de verantwoording.

Door de principes uit een Code Goed Toezicht als uitgangspunt te nemen, daarover intern en extern het gesprek aan te gaan en zich daarover te verantwoorden, laat het toezicht aan de betrokkenen (intern en extern), aan de maatschappij, de overheid en de politiek zien hoe het de gangbare standaarden voor goed toezicht toepast en vormgeeft binnen de eigen context. En tot welke resultaten en aanknopingspunten voor verdere verbetering en ontwikkeling dit leidt.

Onderzoek naar de ontwikkeling van beroepsstandaarden bij andere beroepsgroepen met een publieke taak, zoals medisch specialisten, accountants en politie laat zien dat een beroepsstandaard verschillende functies dient: professionalisering, disciplineren en verantwoording ¹⁰. Een Code Goed Toezicht heeft overeenkomstige functies voor de beroepsgroep toezichthouder en is daarmee een gelijkwaardig equivalent en een nadere invulling van de bestaande Codes Goed Bestuur. De code functioneert daarmee als beroepsstandaard en 'veldnorm'.

Sector, team, individu

Als de commissie spreekt over het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs gaat het om verschillende niveaus. In de eerste plaats gaat het om alle raden van toezicht en toezichthoudende besturen in de kinderopvang en het onderwijs.

Dat het hierbij zowel om de kinderopvang als het onderwijs gaat is een unieke kans om deze voorzieningen vanuit een gemeenschappelijk perspectief, de ontwikkeling van pasgeborene tot jongvolwassene in een doorgaande lijn, te bezien.

In de tweede plaats gaat het om het niveau van de raad van toezicht als team (behoudens de situaties waarin slechts één bestuurslid met de toezichthoudende taken is belast). En tenslotte gaat het om het niveau van de individuele toezichthouder.

De commissie kiest er bewust voor om het accent te leggen op het niveau van de gehele sector en op het niveau van de raad als team. De commissie komt mede tot deze keuze op basis van een vergelijking met andere sectoren, zoals bij de toezichthouders in de zorg (NVTZ) en bij de Woningcorporaties (Autoriteit Wonen). Versterking van de kwaliteit richt zich uiteraard op de ontwikkeling op team- en individueel niveau. Echter, de raad van toezicht functioneert als team en daarbij hoeven de individuele leden niet over dezelfde competenties te beschikken. Het is aan het team en in het bijzonder aan de voorzitter van de raad van toezicht om de team-kwaliteit te bevorderen en te bewaken. Daar waar het professionalisering betreft kan

10. Noordegraaf, Prof. dr. M. e.a. Professionele standaarden: een vergelijkend perspectief, 2014.

vanzelfsprekend ook het individuele niveau van de toezichthouder aan bod komen, bijvoorbeeld in de vorm van een opleidingsaanbod voor startende voorzitters en leden.

Principes, professionalisering en monitoring

De kwaliteitscommissie wil de sector, in het verlengde van de bestaande Codes Goed Bestuur van het onderwijs en de Governancecode van de kinderopvang, handvatten bieden voor het handelen van het toezicht. Maar een code alleen biedt nog onvoldoende garanties voor een gedegen borging van wat met goed toezicht wordt beoogd.

In de volgende hoofdstukken beschrijft de commissie cruciale elementen, die met elkaar uiteindelijk de kwaliteit van het toezicht bepalen:

1. In hoofdstuk 3 staat de inhoud van goed toezicht centraal, welke principes liggen eraan ten grondslag en welke normen en good practices voor goed toezicht kunnen we daaruit afleiden? Hoe kunnen we deze vertalen naar een Code Goed Toezicht die, voortbordurend op de bestaande Governancecode Kinderopvang en de Codes Goed Bestuur van het onderwijs, normen stelt en handreikingen biedt voor het (gedifferentieerd en context gebonden) handelen van het toezicht?

2. In hoofdstuk 4 besteedt de commissie aandacht aan de noodzaak en inrichting van de borging van goed toezicht op het gebied van professionalisering, monitoring en evaluatie. Om raden van toezicht en hun leden in staat te stellen de kwaliteit van het toezicht over de hele linie te verbeteren en te blijven onderhouden, is een gevarieerd en flexibel professionaliseringsaanbod noodzakelijk. Bij monitoring en evaluatie gaat het onder andere om het zichtbaar maken van het verbeteren van de kwaliteit van het intern toezicht over de jaren heen.

Dit betreft de kwaliteit van het toezicht op sector- en teamniveau, alsmede de monitoring hiervan. Op sectorniveau is deze monitoring tevens te beschouwen als verantwoording naar de samenleving, de overheid en de politiek. De commissie besteedt in dit hoofdstuk ook aandacht aan flankerend beleid zoals onder andere mediation, arbitrage, klachtbehandeling en relevante randvoorwaarden in het kader van mensen en middelen.

De commissie adviseert

4. Bij het denken over goed toezicht uit te gaan van de maatschappelijke opdracht van de raden van toezicht in kinderopvang en onderwijs als scharnierpunt tussen de samenleving en de organisatie.
5. Een Code Goed Toezicht 1.0 als startdocument te beschouwen en op basis van een proces van intensieve dialoog en reflectie hierover, te komen tot een volragen Code Goed Toezicht 2.0 voor de hele sector kinderopvang en onderwijs.

03

**KADERS VOOR EEN
CODE GOED TOEZICHT**



03

KADERS VOOR EEN CODE GOED TOEZICHT

Principes, normen en good practices van goed toezicht

In het vorige hoofdstuk heeft de commissie haar visie op toezicht op de kinderopvang en het onderwijs beschreven. In het verlengde daarvan staat in dit hoofdstuk de inhoud van goed toezicht centraal: welke principes liggen eraan ten grondslag en welke normen en good practices voor goed toezicht kunnen we daaruit afleiden?

Hoe kunnen we deze vertalen naar een Code Goed Toezicht, die voortbordurend op de bestaande Governancecode Kinderopvang en de Codes Goed Bestuur van het onderwijs normen stelt en handreikingen biedt voor het handelen van het toezicht?

Kernwaarden van goed toezicht

In het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK zijn, voortbouwend op visierapport van Hans Boutellier uit 2016, vier kernwaarden geformuleerd die de basis vormen van de missie en visie van de vereniging. Deze kernwaarden zijn:

- Integriteit;
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- Verbinding;
- Professionaliteit.

Werkdefinitie

De commissie heeft de volgende werkdefinitie geformuleerd:

Goed toezicht kenmerkt zich door:

- zich bewust te zijn van zijn maatschappelijke opdracht;
- op deskundige en onafhankelijke wijze, zowel individueel en als team (divers samengesteld) te functioneren;
- aantoonbaar bekwaam te zijn als toezichthouder;
- zorg te dragen voor professioneel bestuur van de organisatie;
- toe te zien op de kwaliteit en borging van kinderopvang en onderwijs;
- toe te zien op verantwoorde bedrijfsvoering, ook op langere termijn;
- medeverantwoordelijkheid te nemen voor het goed laten functioneren van de governance driehoek.

Drie overwegingen

De commissie geeft zich bij het formuleren van normen en good practices rekenschap van enkele belangrijke overwegingen:

Overweging 1 Noodzaak van differentiatie

Het lijkt de commissie aannemelijk dat er sprake zal zijn van differentiatie bij de invulling door het toezicht van normen en good practices. Die differentiatie hangt samen met de verschillen tussen sectoren, de omvang en de structuur van organisaties, de ontwikkelfase en met de specifieke (regionale) context en (levensbeschouwelijke) identiteit. Om tot een eventueel onderscheid in normen en differentiatie daarbinnen te komen, zal eerst een nulmeting moeten worden uitgevoerd.

Overweging 2 Stimuleren tot continue verbetering

Articulatie van kwaliteit in een Code Goed Toezicht heeft enerzijds als doel te bepalen wie voldoet en wie tekortschiet, maar heeft anderzijds ook altijd het doel om te stimuleren tot continue verbetering.

Overweging 3 Zowel systeemwereld- als leefwereldbenadering

De commissie maakt onderscheid tussen de systeemwereld en de leefwereld. Beide benaderingen zijn nodig: de 'hard controls' op gebieden (onderwijs) resultaten, personeel en financiën, maar ook de 'soft controls' bij informele bijeenkomsten, bij het 'proeven' van de onderlinge sfeer en het goede oog voor de overlegcultuur. We willen wegblijven bij een kwaliteitsbegrip dat toezicht reduceert tot louter de systeemtaal van protocollen, instructies, indicatoren en afvinklijstjes. We leven in een complexe werkelijkheid en daarin krijgt ook het toezicht gestalte. Goed toezicht is enerzijds naleving van regels, richtlijnen en protocollen. Bereikt het onderwijs de wettelijk vastgelegde doelen? Houdt de kinderopvang zich aan de wettelijk vastgelegde (veiligheids-)regels? Goed toezicht draait anderzijds om cultuur, gedrag, leiderschap, professionele attitudes en bovenal om de continue zelfkritische dialoog over rolneming en het handelen naar normen en waarden. We willen normen niet louter reduceren tot meetbare indicatoren, maar ruimte bieden voor andere manieren waarop de kwaliteit van het toezicht zichtbaar en merkbaar wordt. Het criterium hierbij zal altijd moeten zijn hoe de verbinding met de waarden en de maatschappelijke opdracht van de organisatie eruit ziet en wat de interne en externe betrokkenen en belanghebbenden ervan merken.

Principes, normen en good practices van goed toezicht

Voortbouwend op de genoemde kernwaarden, meent de commissie dat goed toezicht wordt uitgemaakt door de volgende zeven principes:

1. Legitimiteit en compliance;
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
3. Integriteit;
4. Transparantie en openheid;
5. Interne en externe verbinding;
6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen;
7. Verantwoording.

Hierna worden de zeven principes, de normen en good practices beschreven. Deze vormen de basis van de door de commissie voorgestelde Code Goed Toezicht, versie 1.0.

Principe 1**Legitimiteit en compliance**

Goed toezicht handelt overeenkomstig de wet- en regelgeving die van toepassing is op de betreffende sector en overeenkomstig de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Toezichthouders zijn goed bekend met de wettelijke en andere regulerende kaders, doelen en procedures waar hun sector, hun organisatie en zichzelf zich aan dienen te houden. Zij zien toe op de compliance of de naleving daarvan, maar vervangen in hun toezichtfunctie niet het externe toezicht. Legitimiteit en compliance vormen de basis voor het vertrouwen van de maatschappij, de overheid en de politiek in het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs.

Normen en good practices van legitimiteit en compliance

Het toezicht:

1. werkt conform de betreffende wettelijke voorschriften voor het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs;
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.

Principe 2

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Goed toezicht werkt, als team en individueel, vanuit het besef dat het handelen gebaseerd moet zijn op de maatschappelijke verantwoordelijkheid: het toezicht dient een publiek belang. Kinderopvang en onderwijs zijn van vitale maatschappelijke betekenis. Beide sectoren dragen bij aan de vorming van jonge mensen, zodat zij in staat zijn om hun plek in

de maatschappij in te nemen. Zowel de kinderopvang als het onderwijs worden grotendeels door de overheid gefinancierd. Dit stelt extra eisen aan de maatschappelijke en de publieke verantwoording van het toezicht.

Normen en good practices van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het toezicht:

1. 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;
2. focust zowel op de kwaliteit van de kinderopvang- of de onderwijsorganisatie als op de financiële, opvang, onderwijsinhoudelijke en bestuurlijke risico's en randvoorwaarden. Het ligt voor de hand dat bij grotere organisaties binnen de raad van toezicht afzonderlijke commissies worden gevormd op deze gebieden;
3. 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;
4. is proactief en kijkt verder dan het kortetermijn belang. Geeft het bestuur ruimte als het lef toont, d.w.z. buiten de gebaande paden probeert te gaan om de doelstellingen te verwezenlijken;

5. 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;
6. kent een doordachte en diverse samenstelling, passend bij de opdracht van de organisatie (seks, etniciteit, levensbeschouwing, de arbeidsmarkt waarvoor wordt opgeleid, lokale en regionale verbinding, etc.);
7. maakt de maatschappelijke verantwoordelijkheid waar binnen de normen en good practices van de overige zes principes.

Principe 3

Integriteit

Goed toezicht handelt integer en betrouwbaar en maakt duidelijk wat het daaronder in de context van de organisatie verstaat. Het gaat in grote lijnen om 'het juiste doen, en het niet-juiste laten' en 'gewetensvol en naar beste kunnen en vermogen handelen'. 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.

Normen en good practices van integriteit

Het toezicht:

1. laat met concrete voorbeelden zien hoe het vorm geeft aan de onafhankelijke positie;
2. borgt onafhankelijkheid en vermijdt onverenigbaarheden en (de schijn van) belangenverstrengeling;
3. geeft het goede voorbeeld door aantoonbaar integer te handelen, treft maatregelen wanneer dit discussie oproept en verantwoordt zich hierover;
4. draagt zorg voor het uitvoeren van een integriteitscode;
5. gaat respectvol met elkaar en met belanghebbenden om;
6. gaat zorgvuldig om met vertrouwelijkheid van informatie;
7. agendaert integriteit regelmatig in het overleg met het bestuur, met de medezeggenschap en met interne en externe betrokkenen.

Principe 4

Transparantie en openheid

Goed toezicht staat voor openheid en transparantie. Dit betekent zowel informatie geven als informatie krijgen. Goed toezicht betekent ook dat het zorgt voor een open aanspreekcultuur. Openheid vraagt om een responsieve houding; dit wil zeggen dat het toezicht ontvankelijk is 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 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 transparantie en openheid

Het toezicht:

1. geeft inzicht in de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader en maakt deze openbaar, bijvoorbeeld via de website en het jaarverslag;
2. werkt volgens een transparante en openbare procedure voor werving, selectie en (her-) benoeming van bestuur en toezichthouders;
3. 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;
4. 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;
5. 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.

Principe 5

Interne en externe verbinding

Goed toezicht zorgt actief voor verbinding met de interne en de externe omgeving. Het toezicht weet wat er leeft in de samenleving (omgevingsbewustzijn) en meer specifiek bij de eigen belanghebbenden en doelgroep en laat zien wat het daarmee doet. 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 interne en externe verbinding

Het toezicht:

1. werkt actief aan vormen van intern overleg en samenwerking (met het bestuur, de medezeggenschap, interne professionals en het management);
2. werkt actief aan vormen van overleg en samenwerking met direct betrokkenen, zoals leerlingen/studenten en ouders;
3. 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;
4. 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.

Principe 6**Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen**

Goed toezicht streeft naar een hoge professionele standaard, die permanent wordt onderhouden en wordt verbeterd, zowel inhoudelijk als procesmatig. Goed toezicht vraagt allereerst om zelfkennis. Daarnaast vraagt goed toezicht om inhoudelijke kennis die op basisniveau van iedere toezichthouder verwacht mag worden, zoals kennis over de sector, het primaire proces, de financiering van de organisatie en andere elementen van bedrijfsvoering. Onderdelen hiervan kunnen op specialistischer niveau worden belegd bij afzonderlijke commissies van de raad van toezicht.

Tenslotte vereist goed toezicht kennis van de positie en rollen van het toezicht.

Goed toezicht werkt professioneel, efficiënt en effectief en gaat rolvast, maar flexibel om met de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord, netwerker). Juist bij organisaties, die hun core business hebben in de ontwikkeling van jonge mensen, is lerend vermogen essentieel. Goed toezicht 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 professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

Het toezicht:

1. richt de werkwijze zodanig in dat sprake is van effectieve, efficiënte en gedragen organisatie en besluitvorming;

2. gaat niet 'op de stoel van de bestuurder zitten' en vertoont rolvast gedrag, ook in lastige situaties;
3. is bereid en in staat om op het eigen handelen en dat van de andere leden van de raad te reflecteren;
4. 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;
5. laat in het verlengde van de zelfevaluatie eens in de vier jaar een collegiale visitatie uitvoeren, bespreekt de uitkomsten en werkt aan de verbeterpunten;
6. 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;
7. inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte, legt dit vast in een opleidingsplan en geeft invulling aan de uitvoering hiervan;
8. 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;
9. borgt dat ieder nieuw lid een startersopleiding of een passend EVC-traject volgt;
10. borgt dat iedere nieuwe voorzitter een opleiding of een EVC-traject volgt, gericht op de specifieke taken, rollen en verantwoordelijkheden van de voorzitter.

Principe 7**Verantwoording**

Goed toezicht draagt zorg voor een duidelijke en bij de doelgroep passende, interne en externe verantwoording over de werkzaamheden en de wijze waarop het aan de zeven principes van goed toezicht in de praktijk vormgeeft. In de verantwoording maakt het toezicht verbinding tussen de normen, de eigen, merkbare en context-gebonden invulling van good practices en het eigen toezichtkader.

Normen en good practices van verantwoording

Het toezicht:

1. 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;
2. is aanspreekbaar door en verantwoordt zich actief in gesprekken met, het bestuur, de medezeggenschap en andere interne 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.

De commissie wil hier kort resumeren hoe belangrijk principes zijn als guidance op een weg, die voor iedere organisatie weer anders kan en mag zijn. De wens dat de kinderopvang en het onderwijs deze principes hopelijk vanzelfsprekend vinden of gaan vinden wordt haalbaarder door de hiervoor beschreven zeven principes zo expliciet te maken.

Normering en differentiatie

Met principes en good practices heeft de commissie duidelijk gemaakt, dat naast initiatieven om de kwaliteit van het toezicht te verbeteren ook de borging van goed toezicht aandacht behoeft.

Borging van goed toezicht vereist dat er normering plaatsvindt op basis waarvan de kwaliteit van het toezicht beoordeeld kan worden. Maar normering is minstens zo belangrijk als instrument om de verbetering van de kwaliteit van het toezicht op een systematische manier te stimuleren. Door het gesprek te voeren over de invulling van de normen en good practices, door het beschikbaar stellen van relevante benchmarkinformatie en door monitoring op basis van de normen op sectorniveau, ontstaan aanknopingspunten voor verdere professionalisering van goed toezicht.

Uitgangspunten voor gedifferentieerde normering op termijn

In deze paragraaf beschrijft de commissie op hoofdlijnen hoe het proces van normering op basis van de code eruit kan zien. Daarbij brengt de commissie in herinnering wat eerder in dit hoofdstuk is beschreven als overweging bij de inrichting van een Code Goed Toezicht: we willen normen niet reduceren tot afvinklijstjes en louter meetbare indicatoren, maar ruimte bieden voor andere manieren waarop de kwaliteit van het toezicht zichtbaar en merkbaar gemaakt kan worden.

Hoewel er grote verschillen tussen organisaties in de kinderopvang en het onderwijs zijn, onder meer in omvang en complexiteit, doet dat niet af aan de noodzaak van de toegevoegde waarde van goed intern toezicht voor alle organisaties. Dat wil zeggen dat voor de commissie in principe alle normen en good practices voor alle organisaties van toepassing zijn. Het spreekt voor zich, dat de mate waarin en de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de normen en good practices kan verschillen. Hierop is het principe van 'pas toe of leg uit' van toepassing.

De commissie adviseert om een nulmeting uit te voeren, die een beeld geeft van de huidige situatie van de 'mate waarin' wordt voldaan aan de invulling en uitvoering van de normen en good practices. De uitkomst van de nulmeting biedt de mogelijkheid om door monitoring de ontwikkeling in en van het veld te gaan volgen. Met deze gegevens en inzichten kan dan op termijn vorm en inhoud worden gegeven aan normering en mogelijke differentiatie daarbinnen. Differentiatie ontstaat dus achteraf (vanuit het veld), en niet vooraf (vanaf de tekentafel). Wellicht kan een op een rubrics gebaseerde werkwijze (een scoregids om de kwaliteit van reacties te evalueren) hierbij zinvol zijn.

De commissie adviseert

6. De voorgestelde Code Goed Toezicht 1.0 in te richten conform de in dit hoofdstuk beschreven principes, normen en voorbeelden van good practices.
7. Rekening te houden met het volgende:
 - de normen en good practices gelden voor alle organisaties in de kinderopvang en het onderwijs, waarbij het principe 'pas toe of leg uit' gehanteerd wordt;
 - differentiatie (al naar gelang sector, omvang e.d.) kan nader uitgewerkt worden na het uitvoeren van een nulmeting;
 - continue kwaliteitsverbetering wordt gestimuleerd;
 - beperk het niet tot de systeemwereld.

04

**BORGEN VAN
GOED TOEZICHT**



BORGEN VAN GOED TOEZICHT

De ontwikkeling en implementatie van een Code Goed Toezicht met daarbij behorende normering, vormen de basis om goed toezicht, zoals dat in de voorafgaande hoofdstukken is beschreven, te kunnen borgen.

Dat wil zeggen: waarborgen bieden voor de bewaking van de kwaliteit van goed toezicht en daarnaast en vooral: waarborgen te bieden voor een dynamiek, die stimuleert om die kwaliteit continu te blijven verbeteren.

Bij de borging van goed toezicht zijn verschillende thema's relevant:

1. een brede dialoog over goed toezicht met leden en niet-leden, alsmede het hele krachtenveld;
2. professionalisering en daarbij behorende activiteiten, zoals ondersteuning en ontwikkeling van instrumenten en handreikingen;
3. onafhankelijke monitoring en evaluatie, waarbij op langere termijn mogelijk ook handhaving aan de orde kan komen;
4. certificering van professionaliseringsaanbod en ondersteuning bij zelfevaluatie en collegiale visitatie;
5. advies, mediation en conflicthantering;
6. en uiteraard ook (organisatorische) inrichting en middelen.

Brede dialoog

Borging van goed toezicht hangt direct samen met het proces van dialoog over goed toezicht en de vertaling daarvan in een breed gedragen, verbindende en bindende standaard. Hiervoor stelt de commissie voor om de dialoog breed op te pakken, enerzijds met zowel leden als met niet-leden van de VTOI-NVTK en anderzijds met vertegenwoordigers van betrokken partijen in de sectoren van kinderopvang en onderwijs, zoals de brancheorganisaties kinderopvang, de sector- en profielorganisaties, het externe toezicht, bestuurdersorganisaties en de betrokken ministeries.

Professionalisering

Goed toezicht op basis van de hiervoor beschreven Code Goed Toezicht, die op zeker moment als geaccepteerde veldnorm en standaard moet gaan functioneren, komt niet vanzelf tot stand. Dit vereist naast dialoog ook professionalisering. Het vereist dat er zowel op sectorniveau (met oog voor de variaties daarin) als op het niveau van de afzonderlijke raden van toezicht een bezinning en discussie plaatsvindt over wat goed toezicht behelst. Ook moeten toezichthouders ondersteuning krijgen om hieraan in de komende jaren verder vorm te geven en zich hierin verder te ontwikkelen.

Leren: van elkaar, als team, individueel, gericht op taak, vermogen en opgave

Professionalisering van het toezicht impliceert dat er verschillende vormen van ondersteuning en stimulering nodig zijn, waarbij toezichthouders van elkaar kunnen leren en waarbij zowel activiteiten voor de raad van toezicht als team aan bod kunnen komen, als activiteiten ten behoeve van de individuele toezichthouder. Onder verwijzing naar de commissie Meurs¹¹ maakt de commissie hierbij het volgende onderscheid:

- de toezichthoudende taak omvat onder andere het toezien op/waarborgen van de kinderopvang- en onderwijskwaliteit, het financieel beleid en het vormgeven van (en toezien op) goed werkgeverschap (dat is een groepstaak);
- het toezichthoudend vermogen beschrijft de competenties, vaardigheden en houding waar een toezichthouder over moet beschikken (dit doelt op de individuele toezichthouder als onderdeel van de raad);
- de toezichthoudende opgave betreft 'de waarden' en de huidige en toekomstige positie van de organisatie en de daarbij behorende prioriteiten. Deze opgave wordt sterk bepaald door de specifieke context van elke organisatie.

Achtergrond van toezichthouders

Bij de gewenste professionalisering van goed toezicht is ruimte en variëteit noodzakelijk, elke organisatie heeft immers een identiteit en een eigen fase van ontwikkeling. Hierbij moet rekening gehouden worden met de enorme variëteit aan achtergrond, opleiding en ervaring,

die toezichthouders meebrengen in het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs. Daarbij dienen de toezichthouders vanzelfsprekend aantoonbaar bekwaam te zijn.

Nadere uitwerking

In het voorafgaande zijn diverse elementen van goed toezicht benoemd.

Die vragen om nadere uitwerking. Te denken valt aan:

- het organiseren van (online) uitwisselingsbijeenkomsten waarbij raden van toezicht van elkaar kunnen leren (vgl. de kwaliteitstafels);
- de ontwikkeling van een systematiek voor de ondersteuning van de raad van toezicht bij zelfevaluatie of collegiale visitatie;
- de ontwikkeling van een start-opleiding of EVC-trajecten (Eerder Verworven Competenties) voor leden van een raad van toezicht of voor de voorzitter van de raad van toezicht. Dit op basis van een nog te ontwikkelen generiek competentieprofiel van de raad van toezicht;
- ontwikkeling en verspreiding van ondersteunende hulpmiddelen zoals instrumenten, checklists, formats, publicaties, handreikingen, etc.

Monitoring en evaluatie

De ontwikkeling naar goed toezicht vraagt niet alleen om professionalisering, maar ook om het onafhankelijk monitoren van de beoogde kwaliteitsverbetering. Wil de sector kunnen blijven rekenen op het maatschappelijk en politiek vertrouwen, dan moet er een antwoord geformuleerd worden op de vraag op welke wijze de ontwikkeling van goed toezicht en

11. Professionalisering van besturen in het primair onderwijs, Verslag van de commissie Meurs In opdracht van de PO-Raad, Utrecht, november 2013.

de verantwoording daarvan op een professionele en onafhankelijke wijze gemonitord en geëvalueerd wordt. Hoe staat het ervoor met de kwaliteit van het toezicht?

Hoe verhouden de verschillende raden zich ten opzichte van elkaar (benchmark)? Welke verbeterpunten liggen er per raad, per sector en landelijk?

Hoe de onafhankelijke monitoring en evaluatie er concreet uit gaat zien, zal na besluitvorming in bestuur en ALV nader uitgewerkt kunnen worden.

Sectorniveau

Op sectorniveau ligt het voor de hand, dat met de introductie van de Code Goed Toezicht 1.0 gestart wordt met een nulmeting op basis waarvan de huidige kwaliteit van het toezicht in beeld wordt gebracht. Daarbij wordt de maat genomen langs de lijn van de principes, normen en good practices van de code. Het gaat hierbij om de beoordeling en weging van de performance en prestaties van de raden van toezicht op sectorniveau en van de afzonderlijke raden van toezicht. Als mogelijk instrument is een op een rubrics gebaseerde werkwijze genoemd.

We adviseren hiervoor in de komende tijd concreet een toepasbare systematiek te laten ontwikkelen, waarbij de Code Goed Toezicht 1.0 het richtsnoer vormt.

Op basis van de nulmeting kan de onafhankelijke monitoring en evaluatie in de jaren daarna periodiek worden herhaald. Hiermee gaat in de loop van de tijd een steeds rijker inzicht ontstaan in de trends op het gebied van de kwaliteitsverbetering van het toezicht. Differentiatie in de uitvoering van de normen en good practices kan dan plaatsvinden op basis van ervaring en inzicht.

Afzonderlijke raden van toezicht

De hier genoemde nulmeting is het startpunt voor de onafhankelijke monitoring en evaluatie, ook op het niveau van de afzonderlijke raden van toezicht. Te denken valt aan een systematiek, waarbij raden van toezicht zichzelf (op vrijwillige basis) periodiek scoren als onderdeel van hun zelfevaluatie. De uitkomsten kunnen dan afgezet worden tegen de landelijke trends (benchmark-informatie), al of niet gevolgd door marginale externe en onafhankelijke toetsing. Het spreekt vanzelf dat een dergelijke systematiek, waarbij gebruik gemaakt zou kunnen worden van een ICT-tool¹² aan strenge privacy-eisen moet voldoen. De evaluatie op het niveau van de afzonderlijke raden van toezicht en de (vrijwillige) toetsing daarvan, kunnen mogelijk op zeker moment als een 'keurmerk' gaan functioneren. De commissie beschouwt een dergelijke aanpak als een nuttig instrument om verdere kwaliteitsverbetering te stimuleren.

Extern toezicht

Het is niet ondenkbaar dat ook het externe toezicht in de toekomst een rol kan spelen bij de onafhankelijke monitoring en evaluatie van goed toezicht¹³. Wanneer de code zich in de tijd tot een uitgekristalliseerde 'veldnorm' heeft ontwikkeld, kan de inspectie deze in het externe toezicht betrekken, mogelijk meer proportioneel extern toezicht uitoefenen en vanuit

12. Zoals bijvoorbeeld bij het Privacy Waarborg van DDMA (Data Driven Marketing Association).

13. Met nadrukkelijk de beperkingen die de rol van extern toezichthouder met zich meebrengt. Zie bijvoorbeeld Bokhorst, A.M. (2015) 'Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht' WRR-Policy Brief, nr. 3 Oktober 2015, Den Haag: WRR.

de stimulerende taak bijdragen aan de doorontwikkeling van de verdere professionalisering van het intern toezicht. Tevens kan de inspectie met themaonderzoeken bijdragen aan het verkrijgen van stelselinformatie.

Certificering van professionaliseringsaanbod

Opleidingen etc.

Een belangrijke voorwaarde voor professionalisering is de beschikbaarheid van aantoonbaar goede opleidingen, cursussen, leergangen, masterclasses e.d. Daaraan mogen zeker kwaliteitseisen gesteld worden.

In de wereld van het toezicht is een veelheid aan veelal commerciële opleiders en opleidingsorganisaties actief. De commissie adviseert om invulling te geven aan (vrijwillige) certificering van opleidingen, leergangen, cursussen e.d. als een bijdrage aan de borging van goed toezicht. Uitgangspunt hiervoor is de Code Goed Toezicht 1.0 (en volgende versies).

Certificering maakt door objectieve normering onderlinge vergelijking mogelijk en kan daarmee ook het niveau door de jaren heen bewaken.

Zelfevaluatie en collegiale visitatie

Een tweede belangrijk onderdeel voor de permanente kwaliteitsverbetering van het toezicht is de periodieke uitvoering van een zelfevaluatie en collegiale visitatie van raden van toezicht. En van de follow up daarvan.

Ook op dit gebied is een veelheid van in de regel commerciële organisaties actief, die de raden hierbij professionele ondersteuning en begeleiding bieden. De kwaliteit van die begeleiding is bepalend voor de kwaliteit en diepgang van de uitkomst van de zelfevaluatie en de vervolgacties.

Ook op dit gebied kan (vrijwillige) certificering van ondersteuning verlenende bureaus en consultants aan de hand van vooraf opgestelde criteria bijdragen aan de borging van goed toezicht.

Advies, mediation en conflicthantering

Borging van de kwaliteit van het toezicht kan ook betrekking hebben op de mogelijke oplossing van knelpunten die zich voordoen in de dagelijkse praktijk van het toezicht. De ervaring leert dat, hoewel de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en raad van toezicht op papier duidelijk is, in de grote variëteit aan verschijningsvormen van de bestuurlijke inrichting, (onnodige) conflictsituaties kunnen ontstaan. Deze escaleren nogal eens en leiden niet zelden tot ontslag van een of meer bestuurders of het opstappen van (leden van) de raad van toezicht met alle beschadigende effecten van dien. De verhoudingen tussen raad van toezicht en bestuur zijn kwetsbaar, omdat het bij mogelijke conflicten al snel over personen – in plaats van over rollen – gaat.

Het ontbreekt naar de overtuiging van de commissie aan een onafhankelijke en laagdrempelige voorziening waar (leden van) raden van toezicht, maar óók bestuurders (elke bestuurder heeft immers recht op goed toezicht) in vertrouwen terecht kunnen voor advies, mediation, het bespreekbaar maken van eventuele klachten, integriteitskwesties e.d. Daarmee kan mogelijk onnodige escalatie worden voorkomen. Bij de inhoudelijke uitwerking van de vormgeving en inrichting van een dergelijke voorziening zullen o.a. een klachtenreglement, een escalatieladder en een stappenplan m.b.t. behandeling van integriteitsissues ontwikkeld moeten worden.

Organisatie en randvoorwaarden

Er is een aantal activiteiten waarvan de commissie vindt dat deze ten principale, weliswaar in opdracht van de VTOI-NVTK, onafhankelijk moeten worden gemonitord. Dit om het effect van 'de slager die zijn eigen vlees keurt' te voorkomen, alsmede uit privacyoverwegingen. Voor deze activiteiten wordt geadviseerd om een onafhankelijke 'Evaluatie & Monitor Commissie' (EMC) in te richten. Deze commissie dient zelf of met inschakeling van deskundigen vanuit een onafhankelijke positionering tenminste uitvoering te geven aan:

- monitoring, benchmark en evaluatie, te beginnen met de eerdergenoemde nulmeting van de kwaliteit van goed toezicht aan de hand van Code Goed Toezicht 1.0;
- uitwerking van een systematiek/tool waarmee raden van toezicht zichzelf kunnen scoren en zich op vrijwillige basis laten beoordelen en waarbij de resultaten van dergelijke zelfevaluaties van afzonderlijke raden van toezicht gepubliceerd kunnen worden en als benchmark-informatie beschikbaar komen;
- certificering van professionaliseringsaanbod en consultants, die zelfevaluaties en collegiale visitaties begeleiden;
- opzetten van een laagdrempelige voorziening voor (vertrouwelijk) advies, mediation en conflicthantering.

Een en ander zal niet zonder incidentele (opstart en inrichting) en structurele middelen gerealiseerd kunnen worden. De vereniging kan deze ontwikkelingen in de omvang van de voorgestelde acties en trajecten naar verwachting niet uit de huidige lidmaatschapsgelden financieren. Naast middelen gaat het ook om de grotere en flexibeler inzet (structureel en wisselend op basis van specifieke expertise) van meer menskracht. De omvang van de bezetting van het bureau van de VTOI-NVTK van dit moment is daartoe ontoereikend. De vereniging zal dus extra middelen moeten genereren om de plannen te kunnen realiseren; gezien het maatschappelijke belang wellicht middels project-aanvragen bij het ministerie van OCW (onderwijs) en SZW (kinderopvang).

8. Met de Code Goed Toezicht 1.0 als startdocument een brede dialoog te organiseren met leden en niet-leden en het omringende krachtenveld van organisaties en de resultaten aan het veld terug te koppelen ten behoeve van een continue dialoog over de kwaliteit van toezicht, verwerking van draagvlak en de ontwikkeling van een Code Goed Toezicht 2.0.
9. In aansluiting op de bestaande praktijk, een programma van professionaliseringsactiviteiten voor raden van toezicht (teamniveau en individueel niveau) te ontwikkelen, gebaseerd op de principes en normen van de Code Goed Toezicht 1.0.
10. Een meerjarig programma van onafhankelijke monitoring, benchmarking en evaluatie van goed toezicht (zowel op het niveau van de sector als op het niveau van de afzonderlijke raden) in te voeren en te starten met een nulmeting.
11. Een van de Code Goed Toezicht 1.0 afgeleide systematiek van vrijwillige certificering van professionaliseringsaanbod (opleidingen én begeleiders) aan te bieden en de resultaten daarvan op termijn als 'keurmerk' te publiceren.
12. Een voorziening in te richten, waar zowel raden van toezicht als bestuurders op een laagdrempelige manier en in vertrouwen terecht kunnen voor advies, mediation en begeleiding bij (dreigende) conflictsituaties, integriteitskwesties e.d.
13. Een heldere taakverdeling te organiseren, waarbij naast het verenigingsbureau van de VTOI-NVTK een onafhankelijke 'Evaluatie & Monitor Commissie' (EMC) wordt ingesteld.
14. Op het gebied van middelen (mensen, geld, ICT) actie te ondernemen om in elk geval de minimale incidentele middelen te verwerven.



05 IMPLEMENTATIE EN UITVOERING

IMPLEMENTATIE EN UITVOERING

Hieronder volgt een aantal suggesties voor opeenvolgende stappen in de ontwikkeling van vrijwillig en vrijblijvendheid naar meer verbindend en verplichtend.

Als indicatie voor het tijdpad voor het proces gaan we voorlopig uit van een periode van vier jaar, waarbij het eerste jaar het karakter zal hebben van start- of pilotfase. In hoeverre het noodzakelijk zal zijn om het proces te versnellen of te temporiseren, is onder andere afhankelijk van de betrokkenheid van de leden en andere succesfactoren zoals: beeldvorming (gezag en draagvlak), een open dialoog met leden en stakeholders, ondersteuningsfaciliteiten en mogelijkheden van de VTOI-NVTK. Of er voldoende menskracht en middelen beschikbaar zijn om regie en het veranderingsproces in alle facetten vorm en inhoud te kunnen geven, is hierbij medebepalend.

Processtappen

De commissie heeft een 'ideaaltypisch proces' in zes stappen geformuleerd. Er is een logische opbouw om uiteindelijk toe te groeien naar een werkend systeem van kwaliteitsverbetering en borging van goed toezicht, dat draagvlak heeft, (ver)bindend is en de samenleving en de overheid vertrouwen biedt in de eigen kracht van de sector om de kwaliteit van het toezicht te bewaken en continu te verbeteren.

De onderscheiden stappen zijn:

1. Besluitvorming over het advies van de kwaliteitscommissie

Als eerste zal de ALV die de commissie instelde en om het advies vroeg, zich daarover moeten uitspreken. Maar ook het bestuur van de VTOI-NVTK, dat in een parallel proces zijn strategisch beleid voor de komende vier jaar opstelt, zal n.a.v. het advies besluiten moeten nemen.

2. Beleggen van de regierol/ projectleiding en uitvoering/invoering

Zo snel mogelijk na (positieve) besluitvorming zal een besluit moeten volgen over de inrichting van een projectorganisatie binnen de VTOI-NVTK, die de leiding op zich neemt om het proces in goede banen te leiden. De wijze waarop dit concreet gestalte krijgt behoeft nog nadere uitwerking.

3. Dialoog- en voorbereidingsperiode

Wanneer de Code Goed Toezicht 1.0 is geïntroduceerd volgt een periode van continue dialoog, publicaties, peilingen, reacties uit het veld, kritiek en adhesie, betrokkenheid en onverschilligheid, spraak en tegenspraak etc. Deze dialoogperiode houdt eigenlijk niet op. De belangrijkste doelen hierbij zijn:

- inzicht te krijgen in de mate van draagvlak en een haalbaar ontwikkeltempo;
- ervaring op te doen met passende dialoogvormen;
- feedback uit het veld te verzamelen en op grond daarvan een commentaar op de eerste Code Goed Toezicht 1.0 samen te stellen en bouwstenen voor een Code Goed Toezicht 2.0 aan te dragen;

- suggesties te verzamelen over een vervolg waarbij onderzocht wordt welke vormen van registratie, naming and faming ¹⁴, benchmark, lidmaatschapseisen etc. op draagvlak kunnen rekenen.

4. Registratie – vrijwillige fase en voorbereiding Code Goed Toezicht 2.0

Vanaf deze periode wordt aan nieuwe leden van de VTOI-NVTK gevraagd zich vrijwillig te registreren (al dan niet in de vorm van een belofte) als lid dat de code onderschrijft. Ook bestaande leden kunnen zich hiervoor aanmelden. Daarnaast kunnen raden van toezicht (leden en niet-leden) zich aanmelden om op basis van hun zelfevaluatie volgens een nog te ontwikkelen systematiek vrijwillig een zelf-assessment uit te voeren op de mate waarin zij voldoen aan de code. Het resultaat daarvan kan na marginale toetsing gepubliceerd worden. Deze registratie fungeert als keurmerk van kwaliteit en als benchmark-informatie. Registratie kan niet worden ingevoerd zonder akkoord van de ALV, ICT-investeringen en een heldere AVG-proof borging van de methodiek.

5. Registratie – verplichte lidmaatschapseis

In deze fase is er een door de leden gedragen Code Goed Toezicht 2.0. Op dit moment kan van leden - uiteraard via de ALV - gevraagd worden zichzelf de normen van de code op te leggen en zich aan de code te verbinden.

6. Handhaving

Op zeker moment zal moeten worden nagedacht of en zo ja hoe de lidmaatschapseis gehandhaafd zou moeten worden en in welke gereguleerde stappen (bijvoorbeeld via een escalatieladder ¹⁵) door toezichthouders en

bestuurders een beroep gedaan kan worden op naleving van de code. Ook bij deze fase zal nadrukkelijk het akkoord van de ALV moeten worden gezocht.

Verenigingsbureau

In hoofdstuk 4 heeft de commissie voorgesteld om een aantal taken ten behoeve van het ontwikkelingsproces te beleggen bij een onafhankelijke 'Evaluatie & Monitor Commissie' (EMC).

De andere genoemde taken ten behoeve van de borging van goed toezicht kunnen door het verenigingsbureau van de VTOI-NVTK zelf worden uitgevoerd, zoals:

- de projectregie en het organiseren en vastleggen van de dialoog met de sector en met stakeholders/het krachtenveld over goed toezicht en de Code Goed Toezicht;
- professionalisering en daarbij behorende activiteiten, zoals ondersteuning bij publicaties en de ontwikkeling van instrumenten en handreikingen;
- het verzorgen van de communicatie naar aanleiding van de besluitvorming over het advies.

¹⁴. Zoals bijvoorbeeld bij de NVTZ: www.nvtz.nl/raden-van-toezicht

¹⁵. Wellicht naar het voorbeeld van de VO-Raad die voor de naleving van zijn lidmaatschapseisen een stapsgewijze sanctionering via een interventieladder heeft ingericht uitmondend in een onafhankelijke 'governance commissie', zie: <https://www.vo-raad.nl/artikelen/governancecommissie>.

Adviesraad

De ambitie om de komende jaren de kwaliteit van het toezicht te versterken en te borgen is ook in de politiek zichtbaar ¹⁶ en merkbaar. De commissie geeft de VTOI-NVTK tegen deze achtergrond in overweging om ter advies en begeleiding van het gehele proces een tijdelijke externe adviesraad in het leven te roepen, bestaande uit experts op het gebied van toezicht vanuit de verschillende sectoren.

¹⁶. Zie kamerbrief dd. 11 juni 2019 over de 'Voortgang VMBO Maastricht en LVO' (ref. 8405331) waarin de minister van OCW zegt uit te zien 'naar de bevindingen van de kwaliteitscommissie.

De commissie adviseert

15. Voor het proces van implementatie zowel tijd te nemen als tempo te maken en ruimte te houden voor versnelling of temporisering op geleide van de resultaten van de brede dialoog met het veld.
16. Het proces van implementatie maximaal te beïnvloeden door in te zetten op de benoemde succesfactoren.
17. Een tijdelijke externe adviesraad in te stellen ter begeleiding van het proces.



06

VERANTWOORDING WERKWIJZE EN RESULTAAT

VERANTWOORDING WERKWIJZE EN RESULTAAT

De opdracht

De uitvoering

De kwaliteitscommissie heeft de onderzoeksvragen (zie hoofdstuk 1), die als uitgangspunt voor het advies door de ALV aan de commissie zijn voorgelegd, op verschillende manieren benaderd en onderzocht. Daarbij is van belang om te vermelden, dat tot op heden geen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens m.b.t. onderzoek naar de kwaliteit van het toezicht en de ontwikkeling daarvan (op systematische wijze verzameld en geanalyseerd) beschikbaar zijn.

De commissie heeft uitvoering gegeven aan de opdracht door:

- de kerndocumenten van de vereniging, het Visierapport Beter Toezien van Hans Boutellier (2016) en het Verenigingsconvenant VTOI-NVTK (2018), als vertrekpunt te gebruiken voor verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht in de kinderopvang en het onderwijs;
- de leden te betrekken door het organiseren van vier digitale kwaliteits-tafels (mei 2020) met de volgende thema's: externe verantwoording, kwaliteit van toezicht, informatievoorziening en werkgeverschap;
- een krachtenveldanalyse uit te voeren onder ruim 20 relevante institutionele stakeholders in de vorm van gespreken met de eindverantwoordelijke bestuurders, voorzitters en directeurs. Een overzicht van de geconsulteerde stakeholders is opgenomen in bijlage 2;

- een deskresearch uit te voeren door bestaande codes van kinderopvang en onderwijssectoren (zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau) te analyseren en te vergelijken;
- door onderzoek en evaluaties van de sectororganisaties m.b.t. de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht bij de uitvoering van de opdracht te betrekken;
- het uitvoeren van een intern onderzoek naar de organisatiegraad van de aangesloten leden van de kinderopvang en het onderwijs (bijlage 3).

Een aantal leden van de commissie is betrokken geweest bij de totstandkoming van de Werkagenda Intern Toezicht VO (2020-2021). Deze Werkagenda bevat afspraken tussen de VTOI-NVTK, de VO-raad, de Onderwijsbestuurders-vereniging, de Onderwijsinspectie en het ministerie van OCW. Eén van de leden heeft een bijdrage geleverd aan het onderzoek, dat in dit kader is uitgevoerd.

Het resultaat

De kwaliteitscommissie heeft de opdracht vorm en inhoud gegeven door:

- het formuleren van een advies aan de ALV en het bestuur van de vereniging VTOI-NVTK om de kwaliteit van het toezicht verder te ontwikkelen, te monitoren en te borgen;
- het ontwikkelen van een Code Goed Toezicht 1.0 met daarin normen, good practices en handvatten. De Code Goed Toezicht 1.0 is vooral bedoeld om met elkaar (in de raden van toezicht en als vereniging) de dialoog blijvend te voeren over wat goed toezicht in de betreffende kinderopvang- en/of onderwijsorganisatie betekent, waar het voor staat en hoe verantwoording daarover zichtbaar kan worden afgelegd.

- het formuleren van voorstellen t.b.v. de organisatie en randvoorwaarden om het monitoren en borgen van de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht onafhankelijk te organiseren, in het kader van interne en externe verantwoording;
- het, in grote lijnen, voorstellen van een route om de adviezen en het ontwikkelperspectief in het tijdsbestek van vier jaar te kunnen realiseren.

‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’

Voor de ambities van de kwaliteitscommissie is de uitspraak ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’ van toepassing. Na besluitvorming in het bestuur en de ALV zal het proces van verdere ontwikkeling en inkleuring de nodige tijd nemen.

De discussie rondom de kwaliteit van intern toezicht staat niet aan het begin en bevindt zich niet in een vacuüm. Allerlei organisaties en instanties zijn op het terrein van toezicht actief en dragen bij aan uiteindelijk hetzelfde doel: het beste aan de jonge generatie in ontwikkeling bieden.

BIJLAGEN

Bijlage 1:

Samenstelling kwaliteitscommissie 75

Bijlage 2:

Overzicht geconsulteerde stakeholders 78

Bijlage 3:

Leden en vertegenwoordiging VTOI-NVTK 79

Bijlage 4:

Literatuurlijst 85

Bijlage 1.

Samenstelling Kwaliteitscommissie

Monika Milz (voorzitter)

Monika beschikt over een brede kennis van governance en bestuur en heeft tevens ruime ervaring in vraagstukken rondom de arbeidsmarkt en personeelsbeleid. Zij is op dit moment actief als toezichthouder binnen diverse sectoren.

Ben Plandsoen

Ben ziet als voormalig wethouder met een brede portefeuille (jeugd & onderwijs, wonen & zorg) samenhang en verbanden tussen allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Hij heeft brede ervaring in toezicht in de kinderopvang, het speciaal onderwijs, de zorg, en een woningcorporatie. Hij woont en werkt in Noord-Nederland met haar eigen problematiek en aanpak, zoals bij de ontgroening.

Jan Hoek

Met zijn uitgebreide bestuurlijke en toezichtervaring in vele sectoren heeft Jan een goed beeld van het belang en de rol van goed toezicht. Niet alleen vanuit maatschappelijk belang, maar ook in het belang van bestuurders.

Marcel L. Bos

Marcel heeft zich de afgelopen 15 jaar dagelijks bezig gehouden met o.a. alle bestuurlijke vragen, wet- en regelgeving en incidenten in het onderwijs. Hij brengt op grond van de vele evaluaties die hij met raden van toezicht in het onderwijs mocht uitvoeren, casuïstiek in bij de commissie.

Maurits Derksen

Maurits vindt het als organisatiesocioloog leuk om het beste uit mensen en diens organisaties te halen. Zijn internationale directie-ervaring bij bedrijven in combinatie met zijn intrinsieke interesse voor onderwijs, maken dat Maurits heel blij is als hij bij mag dragen aan professioneel werkgeversbeleid in onderwijs.

Monica Robijns

Monica is sinds 15 jaar actief in verschillende rollen in de discussie over de zin (en onzin) van toezichthouden. Met vele toezichthoudende rollen heeft ze ervaren dat toezichthouden een enorm inspirerend en boeiend vak is.

Rita Damhof

Rita heeft vanuit haar achtergrond als oud-bestuurder (onderwijs), toezicht-houder (Jeugdzorg) en commissaris (bank) ervaren hoe belangrijk het is voor het goed functioneren van de top van een organisatie, dat er sprake is van een professionele werkrelatie, verhouding en rolopvatting tussen het bestuur en de raad van toezicht.

Tineke Onink

Tineke heeft jarenlange kennis en ervaring op management, bestuurlijk en RvT-niveau binnen de zorg, kinderopvang en onderwijs, ziet hierdoor de grote lijnen door de geschiedenis heen.

Vic van den Broek d'Obrenan

Vic beschouwt het als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat kinderen, jongeren en volwassenen het onderwijs krijgen waar zij recht op hebben. Dit deed zij voorheen als strategisch inspecteur bij de Inspectie van het Onderwijs en nu als lid van de Kwaliteitscommissie.

Bijlage 2.

Overzicht geconsulteerde stakeholders

De Kwaliteitscommissie heeft gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

Profielorganisaties

Verus, VOS-ABB en de VBS;

Sectororganisaties onderwijs

PO-raad, VO-raad, MOB-raad,
Platform RvT's MBO, VTH, Kerngroep
Sectorraad SWV VO, SWV PO;

Ouderorganisaties

Ouders & Onderwijs, BOINK;

Sectororganisaties kinderopvang

Branchevereniging Directeuren
Kinderopvang, Branchevereniging
Maatschappelijke Kinderopvang,
Brancheorganisatie Kinderopvang;

Bestuurdersvereniging

Vereniging voor Onderwijs-
bestuurders PO en VO;

Andere sectoren

Nederlandse Vereniging
Toezichthouders in Zorg en Welzijn
(NVTZ), Vereniging Toezichthouders
in Woningcorporaties (VTW);

Overige

Inspectie van het Onderwijs,
het ministerie van OCW,
vertegenwoordigers uit de
wetenschap, Onderwijsraad.

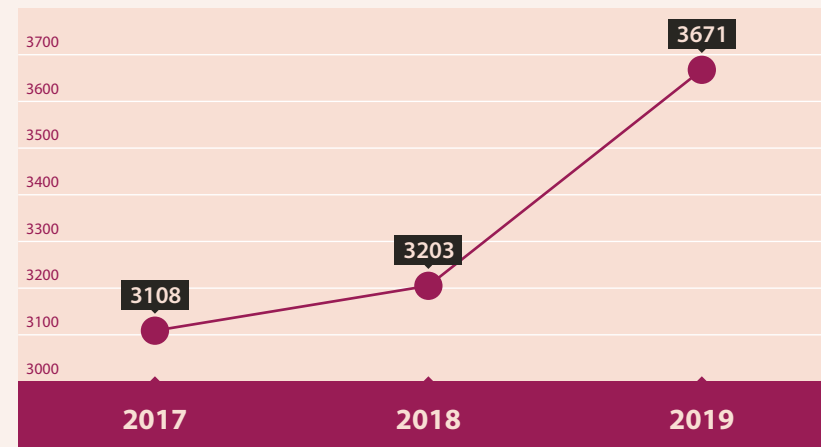
Bijlage 3.

Leden en vertegenwoordiging VTOI-NVTK

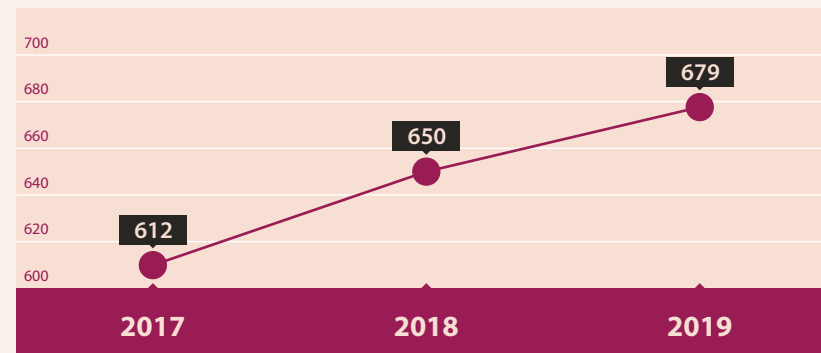
Intern onderzoek bureau VTOI-NVTK – mei 2020.

De vereniging

Ontwikkeling ledenaantal VTOI-NVTK

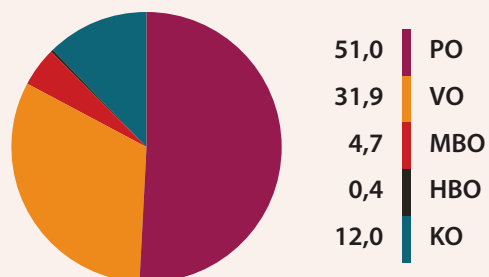


Ontwikkeling RvT aantal VTOI-NVTK



Verdeling leden (RvT) over de verschillende sectoren

Onderwijs en Kinderopvang (%)



Dekkingsgraad VTOI-NVTK in verschillende sectoren

Dekkingsgraad in het onderwijs

Op basis van aantal RvT's

Kijkend naar de dekking van het aantal RvT's in het onderwijs die lid zijn van de VTOI-NVTK in 2019, krijgen we onderstaand overzicht.

	PO *	VO	MBO	HBO	WO
Totaal aantal RvT's in de sector	970	327	61	36	21
Aantal RvT's lid bij VTOI-NVTK	351	208	32	8	2
Aantal RvT's lid bij VTOI-NVTK (%)	36	64	52	22	10

* incl. SO/VSO

Op basis van aantal kinderen

Als we niet kijken naar het aantal RvT's in het onderwijs, maar naar het aantal leerlingen die de RvT's vertegenwoordigen in 2019, dan krijgen we onderstaand overzicht.

	PO *	VO	MBO	HBO	WO
Totaal aantal leerlingen in de sector	1.502.012	950.439	501.903	436.742	304.449
Aantal leerlingen vertegenwoordigd door RvT-leden	965.284	744.780	243.566	137.664	216 **
Dekkingsgraad (%)	64	78	49	32	0

* incl. SO/VSO

** De twee RvT's van instellingen die lid zijn, hebben een beperkt aanbod op wo-niveau en daardoor een beperkt studentenaantal.

Kanttekening bij de cijfers

- De aantallen voor deze grafiekjes zijn gebaseerd op de openbare DUO-bestanden en het ledenbestand van de VTOI-NVTK.
- 2019 is als uitgangspunt genomen.
- Het komt voor dat RvT's toezicht houden op een combinatie van instellingen uit meerdere sectoren. Voor wat betreft de dekking op basis van aantal RvT's is in dat geval gekozen om de RvT bij alle betreffende sectoren mee te tellen. Voorbeeld: RvT houdt toezicht op een combinatie van PO- en VO-instellingen. De RvT is daarom meegenomen in de telling van RvT's in het PO en in de telling van RvT's in het VO.

Dekkingsgraad in de kinderopvang

De kinderopvang (KO) is grof in te delen in grote commerciële bedrijven, Maatschappelijke Kinderopvang en de categorie ‘overige bedrijven’.

De eerste twee categorieën hebben een vorm van bestuur en toezicht (RvT of RvC). De overige bedrijven bestaan uit bijvoorbeeld kleine commerciële bedrijven en gastouderbureaus en zij hebben geen vorm van bestuur en toezicht. Al met al een divers landschap, waarbij het lastig is een goed beeld te krijgen van de gehele sector kinderopvang.

Op basis van aantal RvT's

Om het totaal aantal RvT's in de kinderopvang te bepalen, zijn drie verschillende bronnen geraadpleegd:

1. Het totaal aantal RvT's ingeschat op basis van het aantal unieke inschrijvingen bij de KvK voor BSO en KDV. Dit komt uit op 2997 inschrijvingen. Dit getal bevat dus ook inschrijvingen zonder vorm van bestuur of toezicht.
2. Het totaal aantal RvT's ingeschat op basis van sectorcijfers van de Rabobank over het aantal instellingen. Dit komt uit op ongeveer 3500 instellingen, waarvan 571 stichting of vereniging, 2841 bv., vof, cv, maatschap etc. en 100 onbekend. Dit getal bevat dus ook inschrijvingen zonder vorm van bestuur of toezicht.

3. Het totaal aantal RvT's ingeschat op basis van het aantal organisaties dat is aangesloten bij de Branche Kinderopvang (BK) en de Branche Maatschappelijke Kinderopvang (BMK). Dit zijn 1053 instellingen (968 BK en 86 BMK). Sommige leden van de BK hebben geen vorm van bestuur en toezicht, maar naar inschatting het grootste deel wel. De leden van BKM hebben i.i.g. wel een bestuur en een RvT.

Op dit moment telt de VTOI-NVTK 97 leden binnen de sector kinderopvang. Ook bij deze groep komt het voor dat RvT's toezicht houden op een combinatie van instellingen uit meerdere sectoren, bijvoorbeeld KO en PO. Deze RvT's komen dan voor in de telling van beide sectoren.

Dekkingsgraad VTOI-NVTK sector KO

Aantal leden VTOI-NVTK sector KO: 97

		Dekkingsgraad (%)
Op basis van KvK	2997	3,2
Rabobank sectorcijfers	3500	2,8
BMK + BK	1053	9,2

Beredeneerde representativiteit: het is aannemelijk te maken dat BK en BMK bij elkaar alle organisaties bevatten die een vorm van bestuur en toezicht hebben. In deze redenering is de representativiteit van de VTOI-NVTK 9,2%. **Let op:** in het verenigingsbeleid van de VTOI-NVTK staat dat commerciële bedrijven geen lid kunnen worden. Daarmee zou je kunnen stellen dat de vereniging 100% van de potentiële leden aan zich heeft verbonden.

Op basis van aantal kinderen

Als we niet kijken naar het aantal RvT's in de kinderopvang, maar naar het aantal kinderen die de RvT's vertegenwoordigen in 2019, dan kunnen we daar ook een beredeneerde inschatting van maken.

Volgens het ministerie, werden er in Q1 van 2019 in totaal 815.000 kinderen opgevangen ¹⁷.

Het is niet bekend hoeveel van die kinderen opvang genieten bij organisaties met een vorm van bestuur en toezicht. Wel weten we dat onze leden overeenkomen met de leden van de Branche Maatschappelijke Kinderopvang (BMK). BMK geeft aan ongeveer 30% van de totale marktomzet van bestaande kinderopvang te vertegenwoordigen. Als we aannemen dat marktomzet in verhouding staat tot het aantal kinderen, dan vertegenwoordigen onze leden 30% van de kinderen (244.500 kinderen).

Samenvatting

Representativiteit leden VTOI-NVTK per sector (%)

Sector	Aantal RvT's	Aantal Kinderen of leerlingen
Kinderopvang	9	30
Primair onderwijs	36	64
Voortgezet Onderwijs	64	78
Middelbaar beroeps onderwijs	52	49
Hoger Beroeps Onderwijs	22	32
Wetenschappelijk Onderwijs	10	0

17. Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/06/07/kwartaalrapportage-kinderopvang-eerste-kwartaal-2019>.

Bijlage 4.

Literatuurlijst

Aedes en VTW, **Governancecode Woningcorporaties 2015**, (laatste versie 2017)

bdKO en VTOI-NVTK, Governancecode Kinderopvang, Beginselen van deugdelijk bestuur in de sector Kinderopvang (2019)

Bokhorst, A.M., **Van incident naar preventie**. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht, WRR-Policy Brief, nr. 3 (2015)

Boutellier, Prof. H. Visierapport Beter Toezien. Over de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht daarop. VTOI (2016)

Brancheorganisaties Zorg, **Governancecode Zorg** (2017)

Bruin, Mr R. G.J. ,Zelf- en co-regulering bij beroeps-organisaties. (2018)

Centraal Planbureau, **Kansrijk Onderwijsbeleid**, (2020).

Eilander, S, en van Schoonhoven, R, (Door)ontwikkeling van beroepenregisters in het onderwijs, (september 2013)

Engbers, Drs. M.J.E., **Kracht & Tegenkracht**, Themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's (2019)

Huisman, Prof. mr. P. e.a., Intern toezicht in het funderend onderwijs, onderzoek naar kwaliteit en professionalisering (2020), Regioplan, Amsterdam

Inspectie der Rijksfinanciën, **Brede Maatschappelijke Heroverwegingen**, Fundament op orde: kwalitatief goed onderwijs met kansen voor iedereen (2020)

Inspectieraad, In het Publiek Belang, Maatschappelijk Toezicht (2019)

Inspectieraad, **Reflecties op de Staat van het Toezicht** (2019)

Inspectie van het Onderwijs, De Staat van het Onderwijs (2020)

Inspectie van het Onderwijs, **Governance bij Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs**, het functioneren van het (onafhankelijk) intern toezicht bij Samenwerkingsverbanden (2020)

Inspectie van het Onderwijs, Governance in het MBO, een onderzoek naar raden van toezicht en het samenspel met bestuurders, (2019)

MBO-Raad, **Branchecode Goed Bestuur in het MBO** (2019)

Mckinsey & Company, Een Verstevigd Fundament voor Iedereen, een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs, (2020).

Ministerie van OCW, **Kamerbrief Voortgang VMBO Maastricht en Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs**, (2019, 2020)

Ministerie van OCW e.a., Gezamenlijke werkagenda kwaliteit en professionalisering intern toezicht vo 2020-2021, (2020)

Noordegraaf, Prof. dr. M. e.a. **Professionele standaarden**: een vergelijkend perspectief, (2014)

NVTZ, **Programma Goed Toezicht**, Wegwijzer, (2017)

NVTZ, Mandaat en moeras, Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg, Commissie Legemaate, (2017)

Onderwijsraad, **Vooruitzien voor jonge generaties** (2020)

PO-Raad, Professionalisering van besturen in het primair onderwijs, Verslag van de commissie Meurs, (2013)

PO-Raad, **Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs**, (2017)

PO-Raad, Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. (2019)

Vereniging Hogescholen, **Branchecode Goed Bestuur Hogescholen** (2019)

VO-Raad, Code Goed Onderwijsbestuur VO (2019)

VSNU, **Code Goed Bestuur Universiteiten**, (2019)

VTOL, Referentiekader voor de Toezichthouders in het onderwijs (2009)

VTOL-NVTK, **Verenigingsconvenant Vereniging voor toezichthouders in onderwijsinstellingen en kinderopvang** (2018)

Disclaimer

Deze publicatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Aan de inhoud van deze publicatie kan op geen enkele wijze rechten worden ontleend of aanspraken worden gemaakt. VTOI-NVTK is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van de hierin aangeboden informatie. U kunt zich niet in rechte beroepen op de teksten en eventuele bijlagen.

© VTOI-NVTK, 2020 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.