

**VTOI-NVTK** Academie

A close-up photograph of a human eye with a light brown iris, looking directly at the camera. The eye is the central focus of the image, with the surrounding skin and eyelashes visible. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin and the detail of the eye.

**Toezichthouden:  
een vak apart**

**Programma** najaar

**2017**



# Toezichthouden: een vak apart!

Toezichthouden is een vak apart. Het vraagt om een getraind oog.  
Om zaken waar te nemen, te beoordelen, te wegen, te interveniëren.  
Het oog met de speciale pupil staat symbool voor de vakkundig  
opgeleide toezichthouder. Symbool voor u!

# Voorwoord



Voor u ligt het eerste opleidingsprogramma van de VTOI-NVTK Academie. Daar zijn wij trots op! In samenwerking met Avicenna Academie voor Leiderschap zijn er voor dit najaar naast vertrouwde elementen ook nieuwe programmaonderdelen toegevoegd zodat u uw kennis en vaardigheden up-to-date kunt houden.

Op 1 juli jl. zijn de VTOI en de NVTK, verenigingen voor toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang, gefuseerd tot één vereniging: de VTOI-NVTK. Gezamenlijk maken wij ons hard voor professioneel toezicht. Een prachtige uitdaging! De wereld van het toezicht is in beweging, dat geldt zowel voor de kinderopvang als het onderwijs. In zijn notitie Beter toezien - december 2016 - beschreef Hans Boutellier dat een afstandelijke en strikt bedrijfsmatige vorm van toezien tekort schiet, gegeven de complexiteit van de samenleving. In onze ogen geldt dit zowel voor de kinderopvang als het onderwijs en hierdoor rijst de vraag: welke eisen stelt de actuele situatie aan de kinderopvang en de onderwijsinstellingen en wat betekent dat voor de toezichthouder?

De maatschappelijke waarde van kinderopvang en onderwijs is groot. Vorming vanaf de eerste levensjaren tot en met het wetenschappelijk onderwijs. Daar ligt de basis van de toekomst van onze samenleving en hier moet toezichthouden zich op richten!

De belangstelling voor de professionalisering van toezichthouders neemt toe. Er is meer behoefte aan relevante informatie, het delen van kennis en ervaringen en verdieping. Wij anticiperen hierop door het aanbod beter te laten aansluiten op uw wensen.

Mede namens het bestuur en de medewerkers van het bureau wens ik u veel leerplezier!

**Ton du Burck**  
Directeur VTOI-NVTK

# VTOI-NVTK Academie

De VTOI-NVTK Academie biedt professionele scholing en training voor toezichthouders uit de kinderopvang en alle onderwijssectoren.

## Soort opleidingen

De VTOI-NVTK Academie faciliteert en ondersteunt de leden van de VTOI-NVTK in het professionaliseren middels het aanbieden van een uitgebalanceerd scholingsprogramma voor de beginnende en ervaren toezichthouder. Zowel de actualiteit als meer fundamentele thema's zijn verwerkt in het curriculum. Er wordt niet alleen aandacht besteed aan kennis, maar ook aan vaardigheden en kunde. Naast kennisgerichte opleidingen, zal er zeker ook aandacht zijn voor 'houding en gedrag' opleidingen.

## Onderscheidend aanbod

Het aanbod is hoogwaardig, actueel, uitdagend, compact qua tijdsinvestering én praktijkgericht. Het biedt antwoorden op vragen van toezichthouders, doordat er instrumenten en methoden aangereikt worden die elders succesvol toegepast zijn. Er wordt gewerkt met relatief kleine groepen deelnemers, zodat ingebrachte casuïstiek en dilemma's in dialoog met de deelnemers en docenten besproken kunnen worden.

Qua werkvorm is er sprake van een passende balans in theorie en casuïstiek. Doordat met relatief kleine deelnemersgroepen gewerkt wordt, is er ruimschoots aandacht voor onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring.

## Programmaraad

De VTOI-NVTK Academie werkt met een Programmaraad, waarin bestaande opleidingen worden geëvalueerd en nieuwe opleidingen worden geïnitieerd en/of beoordeeld. Voortdurend wordt bekeken of er nieuwe thema's zijn waarvoor nieuwe opleidingen ontwikkeld moeten worden. Ook worden voortdurend nieuwe passende werkvormen geïntroduceerd ten behoeve van optimalisatie van het leerresultaat. Tevens wordt gemonitord hoe de kwaliteit van de opleidingen is.

## Experts

De VTOI-NVTK Academie werkt samen met diverse organisaties (experts), die bereid zijn om hun inzichten, kennis en ervaringen te delen in sessies en andersoortige groot- en kleinschalige bijeenkomsten.





### Regiepartner

Avicenna Academie voor Leiderschap is regiepartner voor de VTOI-NVTK Academie. Dit houdt in dat zij samen met VTOI-NVTK de Academie zowel inhoudelijk als organisatorisch vormgeeft.

### Certificaat van Deelname

U ontvangt bij alle opleidingen van de VTOI-NVTK Academie een Certificaat van Deelname zodra u de sessie heeft gevolgd.

## Contactgegevens

5

### VTOI-NVTK

Postbus 275  
2700 AG Zoetermeer  
079 363 81 04

bureau@vtoi-nvbk.nl  
www.vtoi-nvbk.nl

Regiepartner VTOI-NVTK Academie



AVICENNA

### Avicenna

### Academie voor Leiderschap

Postbus 292, 7400 AG Deventer  
Telefoon 0570 76 00 06  
opleidingen@vtoi-nvbk-academie.nl  
www.vtoi-nvbk-academie.nl

# Leergang 'De nieuwe Toezichthouder in Onderwijs en Kinderopvang'

## Doelstelling

Na het volgen van deze leergang bent u in staat om (nog beter) op een vakbekwame wijze uw toezichthouderschap vorm te geven in de specifieke domeinen van onderwijs en kinderopvang.

## Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- U leert uw rol als toezichthouder beter te definiëren en in te vullen;
- U weet aangereikte inzichten op toezichthouden goed toe te passen in uw praktijk;
- U verwerft kennis en inzichten over:
  - bepaling van de toezichtvisie, toezichtkader en -monitoring;
  - het samenspel tussen de leden van de Raad van Toezicht;
  - rolafbakening met het College van Bestuur;
  - gebruik van bronnen uit de eigen organisatie;
  - dynamieken met actoren in het maatschappelijk veld.
- U eigent zich vaardigheden toe op het gebied van:
  - vragen stellen en observeren;
  - analyseren, interpreteren en oordelen;
  - interveniëren (waaronder het lastige gesprek);
  - (zelf)reflectie en evaluatie.

## Uw visie op toezichthouden

Onderdeel van de leergang is een opdracht waarin u uw visie op het gebied van toezichthouden uitwerkt. Deze kunt u vervolgens ook bespreken binnen uw eigen Raad van Toezicht.

**Tweedaagse leergang:  
Inspirerend en  
richtinggevend,  
kortom: een 'must'.**

Het toezichthouderschap is een vak met vele dimensies. In een beperkte tijdsspanne is het zaak om goed zicht te krijgen en te houden op de besturing van de onderwijsorganisatie evenals de ontwikkeling hiervan. De context waarbinnen de onderwijsorganisatie opereert verandert continu en de verantwoordelijkheid voor de toezichthouder, ook ten opzichte van de samenleving, neemt daarbij toe. Deze leergang is bedoeld voor de toezichthouder die zich (opnieuw) vanuit de meest actuele inzichten wil bekwamen in de elementaire kennis en vaardigheden van het toezichthouderschap.

## Dag 1

### **Het modern toezichthouderschap: profiel Toezichthouder Onderwijs en Kinderopvang**

Tijdens deze sessie staat het profiel van de toezichthouder met de nieuwste inzichten en visie van de VTOI-NVTK centraal:

- De essentie en meerwaarde van het toezichthouden;
- De positionering van de Raad van Toezicht in het gehele krachtenveld;
- De visie van de VTOI-NVTK op het toezichthouden en de benodigde ontwikkeling van de toezichthouder.

*Ankerpunten voor goed toezichthouderschap w.o.*

- Kernwaarden en het moreel kompas;
- Waardengericht toezichthouden;
- Transparantie;
- Het afleggen van verantwoording (aan wie en op welke manier);
- Formele en informele feedback.

## Dag 2

### **Sturing**

- Governance in de praktijk;
- Elementen voor een excellente performance van de organisatie;
- Sturingsgebieden (kwaliteit, financiën, realisatie van de strategie, reputatie, etc.);
- Het jaarplan van de Raad van Toezicht;
- De totstandkoming van de (meerjaren)agenda;
- Contacten met interne organen en externe partijen/stakeholders.

### **Oordeel- en besluitvorming**

- Visie op toezicht en het vaststellen van een kader/gezamenlijk doel;
- Waar staat de Raad van Toezicht voor en hoe wordt dit tot uitdrukking gebracht?;
- Zorgvuldige besluitvorming van de Raad van Toezicht;
- Informatievoorziening en informatiebronnen (intern/extern);
- Dynamische oordeelsvorming;
- Momenten van reflectie.

### **In gesprek met een ervaren toezichthouder**

Tijdens deze sessie gaan de deelnemers op basis van dialoog ook in gesprek met een zeer ervaren toezichthouder. De deelnemers kunnen eigen casuïstiek inbrengen, bijvoorbeeld:

- Het omgaan met dilemma's;
- Rolafbakening met het College van Bestuur;
- Inzoomen of uitzoomen;
- Het vermogen tot en de organisatie van (zelf)reflectie;
- Benodigde attitude voor goed toezicht houden.

## Output van de leergang

Na de tweedaagse leergang werkt u uw visie op het gebied van toezichthouden verder uit en brengt u deze in c.q. licht u deze toe in uw eigen Raad van Toezicht. Tevens stuurt u uw document op naar de VTOI-NVTK Academie. Dit document wordt enkel gearchiveerd en wordt niet voor externe doeleinden gebruikt.

## Certificaat van Deelname

U ontvangt van de VTOI-NVTK Academie een Certificaat van Deelname zodra u de leergang heeft gevolgd en uw visiedocument uitgewerkt en verzonden heeft naar de VTOI-NVTK Academie.



**Drs. Puck Dinjens** (links) heeft uitgebreide ervaring met vraagstukken op het gebied van governance. Vanuit Governance in Balans adviseert zij toezichthouders zowel over inhoud en inrichting van governance als over de samenstelling en het samenspel (cultuur en gedrag) van de raad. Deze vraagstukken benadert zij vooral op een gedragswetenschappelijke manier. Daarnaast is zij programmadirecteur voor de commissarissenopleidingen van Governance University. Zij is onder meer coauteur van de Toolkit Toezicht Gezondheidszorg en auteur van het onderzoek “Bestuurder, voldoende uitgedaagd?”.

**Jos Gerards** (midden) adviseert, coacht en traint als onderwijskundige al bijna 20 jaar besturen, directies en teams in het primair en voortgezet onderwijs bij structuurvernieuwing en cultuurverandering. Hij heeft ook geadviseerd in het bedrijfsleven. Jos is als associé verbonden aan Leeuwendaal. Hij is breed inzetbaar als adviseur en interim bestuurder en is gespecialiseerd in passend onderwijs, jeugdzorg en governance.

**Ton du Burck** (rechts) is ondernemer en mede-eigenaar van M&T partners, een bureau dat verenigingen full service ondersteunt, congressen en bijeenkomsten verzorgt. Initiatiefnemer en directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Kinderopvang (VTOI-NVTK). Hij heeft vanaf 1995 een belangrijke bijdrage geleverd bij het tot stand komen van en ondersteunen van de toezichthoudende verenigingen in zorg en welzijn, kinderopvang, woningcorporaties en cultuursector. Ton is ruim 15 jaar actief als toezichthouder in zowel zorg als het onderwijs en heeft daarover een aantal artikelen geschreven.



## Agenda

<b>Data</b>	Woensdag 8 november (dag 1) en woensdag 6 december 2017 (dag 2)
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 18 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 895,- en niet-leden € 1.075,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docenten</b>	Drs. Puck Dinjens, Jos Gerards en Ton du Burck
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvtk-academie.nl">www.vtoi-nvtk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding

# Het samenspel tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

## Doelgroep

Deze sessie is bedoeld voor toezicht-houders die zich willen bekwamen in een passende rolinvulling.

## Onderwerpen

- De 'essentials' van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van toezichthouders;
- Rolinvullingen en -afbakening per situatie;
- Samenspel tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur;
- De do's en don'ts bij toezichthouden in relatie tot dit onderwerp.

## Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- Rolafbakening tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur;
- Inzicht in uw rolopvatting in relatie tot de context;
- Professionele verhouding tussen de Raad en het College in de relatie werkgever-werknemer;
- Meerwaarde van de Raad van Toezicht voor de organisatie.

**Een goede samenwerking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is essentieel voor het goed functioneren van de governance. Het samenspel kent vele schakeringen, afhankelijk van het thema of gebied waarover gesproken wordt.**

Daarnaast neemt de Raad van Toezicht ook nog eens verschillende rollen in: beoordelaar, werkgever en sparringpartner. Op welke manier kan dit samenspel nu goed ingevuld worden? Soms is de afstand tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur groot, soms komt de Raad van Toezicht dichterbij. De rolafbakening is soms een grijs gebied, ook al doordat andere geledingen bepaalde verwachtingen vertonen. Hoe voorkom je dat je op elkaars stoel terecht komt? Uiteindelijk gaat het er immers om dat de Raad van Toezicht echt van meerwaarde is in het belang van de gehele organisatie.

Deze eendaagse sessie biedt handvatten en antwoorden op bovenstaande vragen en issues. Er komt diverse casuïstiek aan de orde en het is tevens mogelijk om eigen casuïstiek in te brengen.



**Mr. Jos van Elderen** is senioradviseur bij B&T Organisatieadvies, hoofdzakelijk in governance-projecten. Hij heeft ruime ervaring in vraagstukken rond de inrichting van bestuur, intern toezicht en management binnen onderwijsorganisaties, schoolt en evalueert Raden van Toezicht en is regelmatig als adviseur of projectleider betrokken bij trajecten van bestuurlijke samenwerking en fusie binnen het onderwijs. Voor de PO-Raad ontwikkelde hij de Code Goed Bestuur PO. In zijn advieswerk zet hij zowel zijn juridische als proceskundige kennis in. Jos schreef enkele publicaties over governance, onder andere (met Harm Klifman) 'De zachte kant van governance'. Hij heeft praktijkervaring als bestuurder en toezichthouder van onderwijsorganisaties. Momenteel is hij onafhankelijk voorzitter van een samenwerkingsverband Passend Onderwijs en voorzitter van de Raad van Toezicht van een welzijnsorganisatie.

## Agenda

11

<b>Datum</b>	Woensdag 15 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 15 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docent</b>	Mr. Jos van Elderen
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvbk-academie.nl">www.vtoi-nvbk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding

# Proactief toezichthouden

## Tijdig signaleren en schakelen in verschillende fasen van toezicht

### Onderwerpen

- Herkennen van waarschuwingssignalen;
- Inzicht in escalerende situaties (intern en/of extern);
- Rolverdeling in de Raad van Toezicht;
- Professionele verhouding met het College van Bestuur;
- Verschil tussen toezichthouden in mooi - en zwaar weer situaties;
- Oefenen met praktijkcases.

### Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- Juiste weging van signalen;
- Goed werkbaar model: welke passende interventie is nodig in welke situatie;
- Ideeën en tips over omgang en dialoog met de bestuurder(s) en andere stakeholders;
- Inzicht in het onderling samenspel en gedrag binnen de eigen Raad van Toezicht in verschillende omstandigheden.

**Hoe kunt u signalen in het bestuur en in de organisatie goed inschatten en daarmee escalaties voorkomen? Problemen moeten in eerste instantie opgelost worden door het College van Bestuur. Soms wordt dit onvoldoende opgepakt door het College. De vraag die zich dan voordoet is: wanneer grijpt u in en op welke manier?**

In deze sessie wordt gebruik gemaakt van de metafoor van een barometer met toezicht bij mooi, veranderlijk en zwaar weer. Deze metafoor zal u van dienst zijn bij het eerder herkennen van waarschuwingssignalen en proactief reageren daarop. Een groot aantal praktische voorbeelden van signalen komt aan bod. Hierdoor wordt het voor u gemakkelijker om in escalerende situaties sneller te schakelen in uw bevoegdheden en om proactief toezicht te blijven houden. Onder alle omstandigheden, continue werkend aan de voorwaarden voor goed bestuur en een excellente performance van de organisatie.

### Werkboek Proactief Toezicht en Waarschuwingssignalen

De inhoud van deze sessie is mede gebaseerd op onderzoek naar best practices van een groot aantal voorzitters van Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur. Eveneens wordt er gebruik gemaakt van bekende praktijkcases en indien mogelijk van eigen ervaringen. U ontvangt een exemplaar van het gelijknamige e-boek dat de docenten over dit onderwerp hebben geschreven.



**Mr. Daniel Le Gras** (links) is senior docent Governance bij diverse Business scholen en heeft jarenlange ervaring als organisatieadviseur, interim-directeur, executive coach en jurist. Hij is partner van het Instituut voor Governance & Leiderschap en begeleidt jaarlijks tal van zelfevaluaties van Raden van Toezicht. Tevens schrijft hij werkboeken en artikelen over proactief toezichthouden.

**Jacques Gerards** (rechts) was vanaf oprichting tot 2011 directeur NVTZ, tevens oprichtend voorzitter VTW. Al 25 jaar werkt hij aan het professionaliseren van toezicht door advies, evaluaties, ingrijpen, verbeteren van governance, cursussen en masterclasses. Hij heeft door bezoek aan > 600 raden, literatuurkennis en onderzoeken een scherp beeld van het functioneren van toezicht. Hij schreef boeken en artikelen daarover. Hij is partner Instituut Governance & Leiderschap en directeur Bureau Bestuurlijk Advies.



## Agenda

13

<b>Datum</b>	Donderdag 30 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 15 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docenten</b>	Mr. Daniel Le Gras en Jacques Gerards
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvtk-academie.nl">www.vtoi-nvtk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding



# Financiën voor de niet-financiële toezichthouder

## De essentials voor elke toezichthouder

### Onderwerpen

- Ontwikkelingen in de onderwijssector die bepalend zijn voor de financiële situatie van onderwijsinstellingen;
- Kernbegrippen en basiskennis inzake de begroting, rapportages en jaarrekening;
- De planning en controlcyclus voor financiële sturing en beheer;
- Financiële kengetallen en formatieratio's: definitie en betekenis;
- Vertaling van strategie naar performance-, risicomangement en geld (integraal financieel management);
- Wanneer ben ik een goede gesprekspartner over deze onderwerpen met de directie of het College van Bestuur en de financieel specialisten in de Raad van Toezicht?

### Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- Kennis en achtergrond van de financiële kernbegrippen en kengetallen;
- Inzicht in de inhoud en vorm van de verschillende interne en externe rapportages;
- Inzicht in de meerjarenbegroting en de jaarrekening;
- Bewustwording van de risicogebieden op financieel gebied;
- Goede gesprekspartner voor financieel specialisten en bestuurders, zonder zelf de specialist te worden.

**Veelal is er binnen de Raad van Toezicht een financieel specialist die zich met het domein financiën bezighoudt. Alle toezichthouders in de Raad van Toezicht zijn echter mede verantwoordelijk voor het financieel reilen en zeilen van de organisatie.**

Voor u als interne toezichthouder betekent dit dat u op de hoogte moet zijn van het wijzigende speelveld om adequaat toezicht te kunnen houden en vooral de juiste vragen te stellen. Uw kennis moet actueel zijn om de impact van ontwikkelingen op financiën en vice versa van financiën op het primaire proces op een adequate manier te kunnen plaatsen en hierover te kunnen sparren met het bestuur en de overige toezichthouders van de onderwijsinstelling en/of kinderopvangorganisatie.

In essentie gaat het in deze om de vertaling van de strategie en risico's naar jaarplannen en begroting. Vervolgens is de uitvoering de sleutelfactor voor succes. Hoe houdt u voldoende zicht op de uitvoering? Ten slotte geeft het jaarverslag met daarin de jaarrekening inzicht in de geleverde prestaties en de gezondheid van de organisatie.



**Joke Walraven** is als senior adviseur werkzaam bij Leeuwendaal. Zij adviseert bestuurders en directeurs van onderwijs- en zorginstellingen op het gebied van integraal financieel management. Naast advieswerkzaamheden publiceert Joke artikelen over financieel management en is mede redacteur van het handboek financieel management van Sdu. Ook is Joke lid van de Raad van Toezicht geweest met portefeuille financiën van een stichting voor openbaar onderwijs. Daarnaast is Joke interim-controller en geeft zij met regelmaat trainingen.



## Agenda

15

<b>Datum</b>	Woensdag 29 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 20 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docent</b>	Joke Walraven
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvbk-academie.nl">www.vtoi-nvbk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding

# Toezicht op Onderwijskwaliteit

## Onderwerpen

- Dimensies van het begrip kwaliteit;
- Percepties van kwaliteit vanuit de verschillende invalshoeken en belanghebbenden;
- Governance en kwaliteit;
- Voor- en nadelen van verschillende kwaliteitssystemen en -modellen;
- Het regelen van goed toezicht op onderwijskwaliteit;
- Indicatoren voor toezicht op kwaliteit;
- 'Soft signals' en het hanteren van dilemma's;
- Ambitie en uitdagingen.

## Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- Elementaire kennis over kwaliteit en kwaliteitssystemen in het onderwijs;
- Koppeling van governance en kwaliteit;
- Inzicht in wijze van toezicht en sturen op kwaliteit (w.o. indicatoren);
- Overzicht van instituten (incl. hun kerntaken) die zich bezighouden met kwaliteit;
- Samenspel tussen harde en zachte factoren (w.o. data en menselijk handelen).

**Van de moderne toezichthouder wordt verwacht dat hij zicht heeft op kwaliteit in het primaire proces. Tijdens deze compacte eendaagse sessie krijgt u inzicht op welke manier u als toezichthouder zicht krijgt en houdt op de kwaliteit van onderwijs.**

En überhaupt, hoe naar de definitie van de kwaliteit van onderwijs kan worden gekeken. Op welke manier laat u zich informeren? Welke informatiebronnen kunt u gebruiken en welke kwaliteitssystemen zijn te onderscheiden? Hoe kunt u nagaan dat de cijfers en indicatoren die u aangereikt krijgt ook daadwerkelijk overeenkomen met de praktijk? Hoe geeft u invulling aan het modern toezichthouderschap als het gaat om het ontvangen en juist interpreteren van signalen? Hoe gaat u om met dilemma's op het gebied van kwaliteit, zoals die tussen onderwijsrendement en andere, minder meetbare opbrengsten van onderwijskwaliteit?



**Tijmen Bolk** is Senior organisatieadviseur voor bestuur en management in onderwijs en zorg bij B&T. Hij begeleidt bestuurders en management in met name het onderwijs bij strategieontwikkeling, governance, kwaliteitsontwikkeling en het verbeteren van leeropbrengsten en bestuurlijke samenwerking. Tijmen is tevens projectleider van Leren verbeteren, een project dat B&T uitvoert in opdracht van het ministerie van OCW. Leren verbeteren is gericht op ondersteuning van scholen in het voortgezet onderwijs bij verbetering van de onderwijskwaliteit.

**Drs. Guuske Ledoux** werkt sinds 1979 bij het Kohnstamm Instituut. Zij houdt zich hier bezig met vele thema's, zoals: onderwijsachterstanden en onderwijsongelijkheid, onderwijsvernieuwing, onderwijs aan zorgleerlingen/passend onderwijs, schoolkeuze en segregatie in het onderwijs, voor- en vroegschoolse educatie, kwaliteit en kwaliteitszorg, opbrengstgericht werken, burgerschapsvorming, bestuur en beleid, onderzoek samen met de praktijk en 21st century skills.

In de periode 1990-2015 heeft ze zich als medewerker en later projectleider intensief beziggehouden met het cohortonderzoek in het basis- en speciaal onderwijs (PRIMA cohortonderzoek, COOL5-18, COOL Speciaal). Sinds 2015 is ze coördinator van de landelijke evaluatie passend onderwijs, een onderzoeksprogramma dat wordt uitgevoerd in een consortium van zeven onderzoeksinstituten. Vanaf 2009 combineert ze onderzoekstaken met de functie van wetenschappelijk directeur van het Kohnstamm Instituut. Daarnaast is ze lid van de Raad van Toezicht van enkele Amsterdamse schoolbesturen.

## Agenda

17

<b>Datum</b>	Dinsdag 14 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 20 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docenten</b>	Tijmen Bolk en drs. Guuske Ledoux
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvtk-academie.nl">www.vtoi-nvtk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding

# Waardegedreven Toezicht

## Vormgeving & toezicht, de school als waargemeenschap

### Onderwerpen

- Definiëring van waardegedreven onderwijs;
- Diverse modellen en de vertaalslag daarvan naar het onderwijs;
- Bepaling van de waarden;
- Implementatie van waardegedreven toezicht en wat betekent dit voor het College van Bestuur en de medewerkers;
- Meten en monitoren bij waardegedreven toezicht.

### Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- De essentie en de verdieping van de school als waargemeenschap: Wat wordt daarmee bedoeld?;
- Praktische invulling van toezichhouden op basis van waarden;
- Kennis over de implementatie daarvan.

In het visierapport 'Beter toezien', schetst de commissie onder leiding van Hans Boutellier, wetenschappelijk directeur van het Verwey-Jonker Instituut en hoogleraar Veiligheid & Veerkracht aan de Vrije Universiteit, een principieel ander perspectief op toezichhouden in onderwijsinstellingen.

Het gaat over de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht daarop. De commissie benadert de school als waargemeenschap, die zich kenmerkt door gedeelde waarden, een specifieke identiteit en een inhoudelijke richting. De Raad van Toezicht dient er met name zorg voor te dragen dat die inhoudelijke richting wordt bepaald en ziet toe op de kwaliteit van een meerstemmige discussie hierover. De raad denkt daarbij actief mee en streeft naar inhoudelijke impulsen vanuit een breed maatschappelijk perspectief.

Op welke manier kan de Raad van Toezicht hier goed vorm aan geven? Dit is voor velen een zoektocht. Marianne Luyer, auteur van het boek 'Waardegedreven Leiderschap, varen op het moreel kompas', zal tijdens deze sessie mede op basis van meerdere modellen de dialoog voeren met de deelnemers. Casuïstiek van zowel de deelnemersgroep als van Marianne Luyer zal behandeld worden, zodat het ook echt naar de praktijk van het onderwijs gebracht wordt.





**Marianne Luyer CMC** is partner van OnTheGood, maatschap voor waardegedreven leiderschap. Zij is toezichthouder in verschillende maatschappelijke sectoren. Naar aanleiding van haar boek 'Waardegedreven Leiderschap, varen op het moreel kompas' adviseert zij bestuur en toezicht bij transformatieprocessen specifiek vanuit waarden. Zij begeleidt zelfevaluaties van Raden van Toezicht waarbij cultuur en gedrag van toezichthouders en bestuurders een belangrijke plek inneemt.



## Agenda

19

<b>Datum</b>	Donderdag 23 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 15 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docent</b>	Marianne Luyer CMC
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvbk-academie.nl">www.vtoi-nvbk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding



# Strategisch Partnerschap

## Onderwerpen

- Hoe komen we als intern toezicht/Raad van Toezicht en bestuur tot een meer inhoudelijk debat?;
- Wat betekent dat voor de rollen, onderlinge omgang, informatievoorziening en werkwijze?;
- Met welke dilemma's krijg je in zulke gevallen te maken en hoe ga je daarmee om?;
- Praktijkvoorbeelden: wat kunnen we leren van de 'best practices'?

## Wat brengt deze sessie u en uw Raad van Toezicht?

- Inzicht in de ontwikkeling van de governance in het onderwijs en de kinderopvang, de actualiteit (de stand van zaken op dit moment) en de lessons learned: verkennen wat daarvan geleerd kan worden voor de eigen situatie;
- Het vertrouwd raken met nieuwe opvattingen over en concepten van toekomstbestendige governance en met name het concept van strategisch partnerschap: wat houdt het in en wat kan het opleveren?;
- Bewustwording van relevante competenties: visieontwikkeling, bestuurlijk inzicht, toezichhoudende kwaliteiten, onafhankelijke oordeelsvorming en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In deze sessie wordt aandacht besteed aan de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van governance, waarbij bestuur en intern toezicht zich op een meer inhoudelijke manier tot elkaar en andere betrokkenen verhouden. Bij strategisch partnerschap staat niet de procedurele omgang maar het inhoudelijk debat centraal. Onderzoek en praktijkervaringen laten zien dat er echte vernieuwingen nodig zijn, maar dat er inmiddels toch ook al belangrijke stappen in de goede richting worden gezet. En van deze stappen, de betere practices, kunnen we veel leren. Als reactie op eerdere misstanden is de ontwikkeling van de governance de laatste jaren nogal technisch en procedureel van aard geweest. De regels en het afvinkgedrag leken te domineren. Angst en wantrouwen overheersten. Er is ruimte nodig voor de verdere ontwikkeling van strategisch partnerschap van binnenuit, tussen bestuur en intern toezicht en in verbinding met stakeholders.

De vernieuwingen dienen vooral gezocht te worden in:

- een versterking van het inhoudelijk debat;
- nieuwe vormen van verbinding met relevante stakeholders;
- het daadwerkelijke invulling geven aan de verantwoording.

De meerwaarde van strategisch partnerschap kan vooral tot uiting komen in de voorkantbenadering (als bestuur en toezicht vroegtijdig met elkaar in gesprek komen), het selecteren van belangrijke thema's voor de komende periode, de brede oriëntatie op belangen en perspectieven en de zogenoemde inclusieve benadering: de betrokkenheid van en dialoog met stakeholders.

Het lijkt erop dat 'inclusief strategisch partnerschap' tot een sterker innovatief vermogen van de organisatie leidt.



**Dr. ir. Rienk Goodijk** is afgestudeerd als bedrijfskundige, heeft vervolgens promotieonderzoek gedaan en is sindsdien werkzaam als consultant bij GITP, de eerste jaren op het gebied van medezeggenschap en de laatste 20 jaar vooral ook op het gebied van bestuur en toezicht (governance). Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar Governance, eerst aan de Rijksuniversiteit Groningen, later bij Tias/Tilburg University en sinds medio 2015 bij de VU Amsterdam. Hij is bekend vanwege zijn vele optredens en publicaties over (corporate) governance.

Naast het verkrijgen van inzicht in de betekenis van strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht en het verkennen van de mogelijkheden (aan de hand van best practices), zal er ook ruimte zijn voor de inbreng en uitwisseling van eigen ervaringen.



## Agenda

21

<b>Datum</b>	Woensdag 22 november 2017
<b>Tijd</b>	10.00 - 17.00 uur
<b>Aantal deelnemers</b>	Maximaal 15 personen
<b>Kosten</b>	Leden € 495,- en niet-leden € 595,- (BTW is niet van toepassing)
<b>Docent</b>	Dr. ir. Rienk Goodijk
<b>Locatie</b>	Omgeving Utrecht
<b>Aanmelden</b>	Via <a href="http://www.vtoi-nvbk-academie.nl">www.vtoi-nvbk-academie.nl</a> kunt u zich aanmelden voor deze opleiding

# Incompany mogelijkheden

Voor Raden van Toezicht is het mogelijk om een op maat afgestemd programma te maken voor de betreffende Raad van Toezicht. Op basis van een in eerste instantie telefonische intake wordt de aanvrager in contact gebracht met een passende docent of sessiebegeleider. Daarmee worden vervolgens het programma, de opzet, data en daarmee samenhangende kosten afgestemd.

Veelal is het ook een optie om met meerdere toezichthouders een reguliere sessie te volgen binnen het bestaande programma van de VTOI-NVTK Academie. Deze optie kan ook worden besproken tijdens de telefonische intake.

## Voor (aan)vragen:

Voor uw vragen kunt u bellen met de VTOI-NVTK Academie op telefoonnummer 0570 76 00 06 of mailen naar:  
[opleidingen@vtoi-nvtk-academie.nl](mailto:opleidingen@vtoi-nvtk-academie.nl)

# In ontwikkeling

## Online leeromgeving

In 2018 zal de VTOI-NVTK Academie voor de leden van de VTOI-NVTK een online leeromgeving lanceren. In deze online leeromgeving zal het cursusmateriaal per opleiding, onderlinge communicatie tussen deelnemers en docenten en mogelijk ook E-kenniscolleges geboden worden.

## Opleidingsprogramma 2018

De VTOI-NVTK Academie werkt aan de ontwikkeling van het opleidingsprogramma voor 2018. Zodra dit gereed is worden alle leden hierover geïnformeerd en wordt de programmering op de website gecommuniceerd.

## Nadere informatie

U kunt uw eventuele belangstelling voor de VTOI-NVTK Academie kenbaar maken. Wij zullen u dan op de hoogte houden wanneer en op welke wijze u kunt deelnemen. Ook kunt u de website van de VTOI-NVTK Academie in de gaten houden.







AVICENNA

Regiepartner VTOI-NVTK Academie  
**Avicenna Academie voor Leiderschap**

Postbus 292, 7400 AG Deventer

Telefoon 0570 76 00 06

[opleidingen@vtoi-nvtk-academie.nl](mailto:opleidingen@vtoi-nvtk-academie.nl)

[www.vtoi-nvtk-academie.nl](http://www.vtoi-nvtk-academie.nl)

