
VTO₃

Standaard voor Goed Toezicht

Standaard voor Goed Toezicht

Functieprofiel, competentieprofiel & permanente ontwikkeling voor Raden van Toezicht

Handreiking van VTO3, de vereniging voor
toezichthouders in kinderopvang, funderend
onderwijs en beroepsonderwijs

| | |
|---------------|-----------|
| Datum | Auteur(s) |
| November 2025 | VTO3 |

Disclaimer

Deze handreiking is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Indien u desondanks een fout ontdekt, laat ons dat dan weten. Deze tekst geldt niet als een (juridisch) advies, maar beschrijft aandachtspunten en processtappen. U kunt zich in rechte niet beroepen op deze tekst. Omwille van de leesbaarheid is gekozen voor 'hij/hem', maar is ook bedoeld als 'zij/haar' of die/hen.

© VTO3, 2025

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens-bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VTO3.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from VTO3.

Vormgeving: Bestwerk

De Standaard voor Goed Toezicht 4

Aanleiding voor de Standaard voor Goed Toezicht 4

Reikwijdte van de Standaard voor Goed Toezicht 4

Funcieprofiel RvT 7

Bouwstenen van het functieprofiel 7

De context van Raden van Toezicht 8

Team functioneren en toezichtrollen 9

2.1 Team functioneren: het collectief en de voorzittersrol

2.2 Toezichtrollen: Controleur, klankbord, werkgever en verbinder

Competentieprofiel RvT 25

Bouwstenen competentieprofiel 25

Kerncompetenties 26

Gedragsindicatoren 27

Permanente ontwikkeling RvT 32

Bouwstenen permanente ontwikkeling 32

Kwaliteit bevorderende activiteiten van de vereniging 33

Kwaliteit bevorderende activiteiten van RvT's 34

Bijlagen 35

Beknopt functieprofiel 35

Beknopt competentieprofiel 38

Geraadpleegde documenten 40

De Standaard voor Goed Toezicht

Aanleiding voor de Standaard voor Goed Toezicht

1. Inspectie van het Onderwijs (2024). Onderwijstoezicht vanaf 1995. Tijdschrift van het onderwijstoezicht op het funderend onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Berenschot (2022). Kinderopvang in beeld. Een beschrijving van de geschiedenis en stand van zaken van kinderopvang in Nederland.
2. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.
3. Terpstra, S. (2023). Handreiking de taken en rollen van het interne toezicht. VTO3.
4. Honingh, M. & Wassink, H. (2024). De maatschappelijke democratie: Goed bestuur als gezamenlijk project van burgers en bestuurders. Goed Bestuur & Toezicht, 3, 24–30.
5. Peters, F. (2024). Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders: Lessen voor het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie. Boom.
6. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.

Hoewel de wettelijke kaders voor Raden van Toezicht (RvT) in kinderopvang en onderwijs de afgelopen jaren zijn aangescherpt, blijft de concrete invulling van wat goed toezicht is grotendeels open¹. De wetgeving geeft richting, bijvoorbeeld via de verplichting tot verantwoording in het jaarverslag, maar laat kwaliteitsnormen, profielschetsen en bekwaamheidseisen onbenoemd². Die ruimte is waardevol, omdat zij RvT's de mogelijkheid biedt hun verantwoordelijkheid vorm te geven op een wijze die aansluit bij de specifieke maatschappelijke en organisatorische context³. Tegelijkertijd staat deze ruimte onder druk. RvT's liggen al langere tijd onder vuur en hun functioneren is onderwerp van maatschappelijk en politiek debat, waarbij de roep om meer controle en ingrijpen regelmatig doorklinkt⁴.

Het versterken van het vertrouwen in RvT's vraagt om zichtbaar zorgvuldig handelen én om het laten zien dat besluiten in lijn zijn met maatschappelijke verwachtingen en publieke belangen⁵. Dat handelen dient goed, doordacht en verantwoord te zijn. Een gedeeld richtinggevend kader helpt daarbij: gedeelde normen dragen bij aan verdere professionalisering en versterken de kwaliteit van toezicht, mits zij op een zodanig niveau worden geformuleerd dat er ruimte blijft voor een passende invulling binnen de uiteenlopende contexten van organisaties⁶. VTO3 geeft hier concreet invulling aan met de Standaard voor Goed Toezicht. Dit samenhangende referentiekader laat zien dat goed toezicht verder gaat dan naleving en controle: het draait om zorgvuldige afwegingen in het licht van maatschappelijke doelen, publieke belangen en de impact op kinderen, ouders, medewerkers en samenleving. In dit document wordt de standaard gepresenteerd als instrument om toezicht te professionaliseren en duurzaam vertrouwen in het stelsel te versterken.

Reikwijdte van de Standaard voor Goed Toezicht

De Standaard voor Goed Toezicht vormt een gemeenschappelijk referentiepunt voor RvT's. De standaard zet RvT's aan tot het maken van weloverwogen afwegingen, het voeren van betekenisvolle gesprekken en het zichtbaar maken van hun maatschappelijke bijdrage. Ze helpt bij het systematisch, rolvast en consistent handelen en ondersteunt het reflectieve en lerende proces waarin RvT's voortdurend bepalen wat in een specifieke context het juiste is om te doen.

De standaard bestaat uit samenhangende elementen die samen het fundament van de functie vormen (zie figuur 1). Ze richt zich daarbij op de RvT als collectief, vanuit het besef dat toezichthouden altijd een gedeelde verantwoordelijkheid is. Het functieprofiel schetst de context waarin de functie wordt uitgeoefend, positioneert de toezichthouder binnen de RvT, en benoemt de rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden. Het competentieprofiel beschrijft de kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die nodig zijn om deze rollen en verantwoordelijkheden professioneel te vervullen. De Code Goed Toezicht⁷ en de Governancecode Funderend Onderwijs⁸ vormen daarbij de basis voor gedragsverwachtingen. Tot slot benadrukt het onderdeel permanente ontwikkeling het belang van voortdurende reflectie en scholing voor het blijvend waarborgen van de kwaliteit van toezicht.

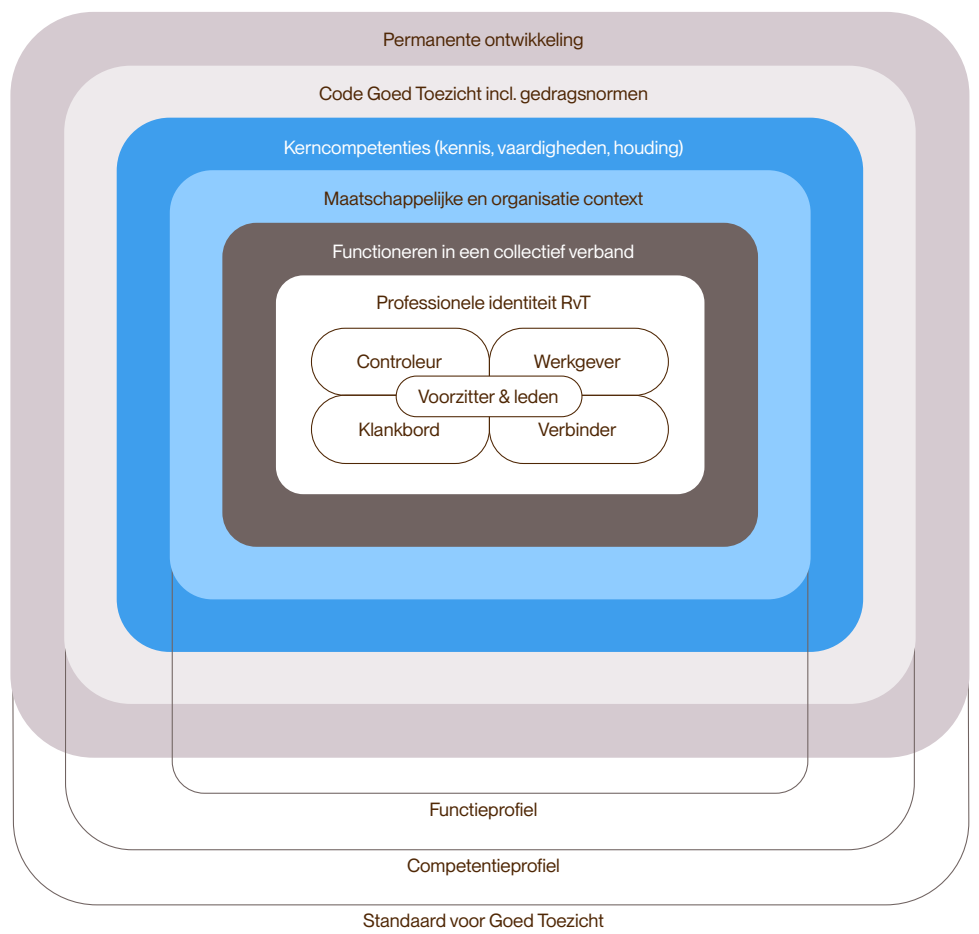
De Standaard voor Goed Toezicht is relevant voor alle RvT's in kinderopvang en onderwijs én fungeert als een instrument voor verschillende fasen van het toezichthouderschap:

- Als impuls voor het voeren van betekenisvolle gesprekken over beargumenteerd handelen: waarom doen we wat we doen en wat is het goede?
- Bij werving en selectie als basis voor profielschetsen, selectiegesprekken en geschiktheidsbeoordeling.
- Bij evaluatie als ondersteuning bij reflectie en verbetering van het individuele en collectieve functioneren.
- Bij scholing en professionele ontwikkeling als leidraad voor verdieping, reflectie en gerichte bijscholing.

De standaard is nadrukkelijk geen beoordelingskader of afvinklijst. Het gaat niet om het toetsen van individuele prestaties aan vaste normen, maar om het bieden van richting, taal en handvatten voor professioneel handelen. De kracht van de standaard zit in het ondersteunen van reflectie, het voeren van het goede gesprek en het stimuleren van ontwikkeling. Het uitgangspunt is dat de raad als geheel competent en complementair functioneert, met ruimte voor verschil, dialoog en groei.

7. VTO3, (2021). Code Goed Toezicht. VTO3.

8. PO-Raad, VO-raad, & VTO3. (2025). Governancecode funderend onderwijs. PO-Raad, VO-raad en VTO3.



Figuur 1. Elementen van de Standaard voor Goed Toezicht, S. van Draanen 2025

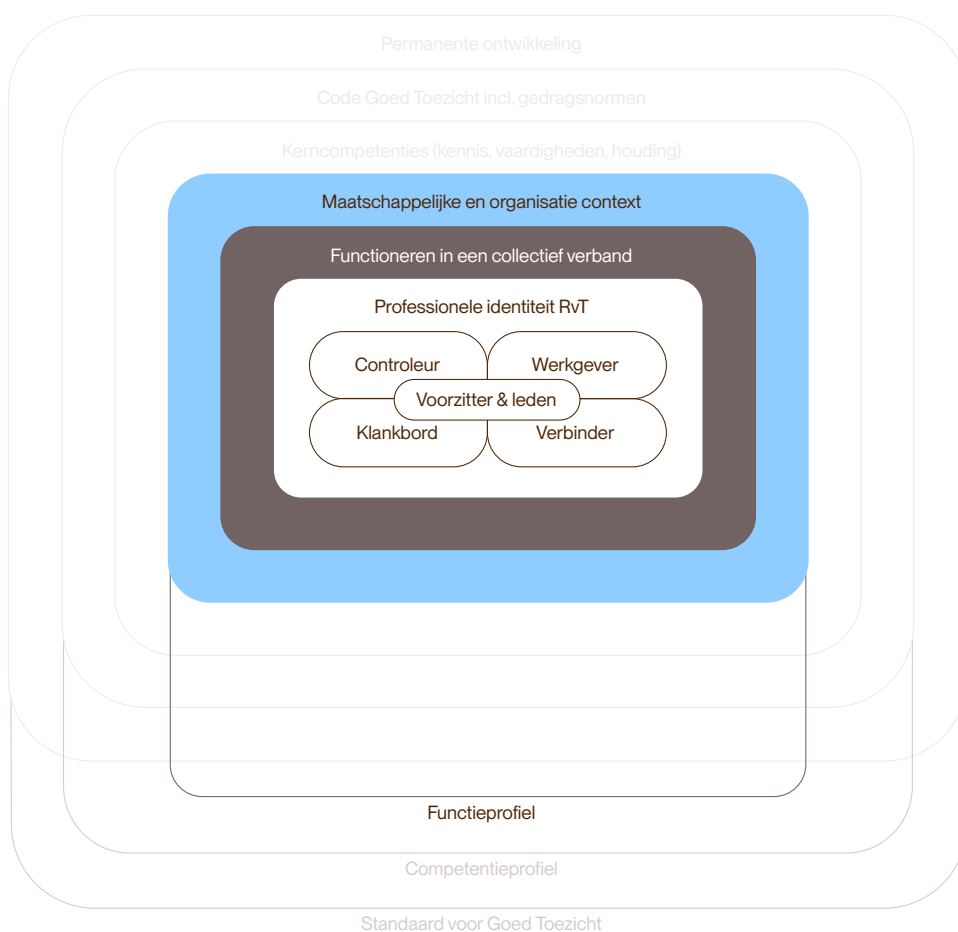
Functieprofiel RvT

Bouwstenen van het functieprofiel

Het functieprofiel in de Standaard voor Goed Toezicht is uitgewerkt in een gelaagd model dat de RvT als geheel centraal stelt. Het maakt zichtbaar hoe de RvT als team opereert binnen de maatschappelijke en organisatorische context. Vanuit deze gezamenlijke identiteit vervult de raad de verschillende toezichtrollen en bijbehorende verantwoordelijkheden (zie figuur 2).

Het functieprofiel omvat:

- de beschrijving van de context (2.2);
- de beschrijving van het functioneren van de RvT als collectief (2.3.1);
- de beschrijving van de toezichtrollen en de verantwoordelijkheden die de RvT gezamenlijk draagt (2.3.2).



Figuur 2. Onderdelen van het functieprofiel, S. van Draanen, 2025

De context van Raden van Toezicht

RvT's opereren altijd binnen een specifieke context die hun toezichthopdracht mede bepaalt. Die context wordt enerzijds gevormd door wettelijke kaders, zoals de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR), en anderzijds door de dynamiek van de organisatie en haar omgeving⁹.

De primaire verantwoordelijkheid van de RvT in kinderopvang en onderwijs is het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Dat betekent toezien op een deugdelijke organisatie en op voldoende kwaliteit van onderwijs en opvang¹⁰. Tegelijkertijd is in de afgelopen jaren het maatschappelijke perspectief nadrukkelijker naar voren gekomen¹¹. Onder invloed van politiek, overheid en codes voor goed bestuur en toezicht wordt van RvT's verwacht dat zij ook publieke belangen bewaken¹². Goed toezicht vraagt daarom om het hanteren van een dubbel perspectief:

- **Intern:** toezien op continuïteit, kwaliteit en identiteit van de organisatie;
- **Extern:** oog hebben voor maatschappelijke verwachtingen en ontwikkelingen, en deze laten meewegen in toezicht.

Vanuit dit dubbele perspectief duidt de RvT wat de opgave vraagt van het bestuur en volgt zij kritisch of het bestuur daarop koers houdt¹³.

Binnen het speelveld van een RvT spelen vier contexten een bepalende rol:

- **Organisatiekenmerken**, zoals schaal, structuur en ontwikkelfase; Deze kenmerken bepalen de strategische opgaven van de organisatie en beïnvloeden de aard en intensiteit van het toezicht. De RvT duidt hoe schaalgrootte, governance-structuur en ontwikkelfase doorwerken in risico's, kansen en de benodigde professionaliteit van het bestuur.
- **Omgevingsfactoren**, waaronder demografie, arbeidsmarkt en overheidsbeleid; Deze externe factoren vormen een belangrijk referentiekader voor strategische keuzes en risicobeheersing. De RvT weegt demografische ontwikkelingen, arbeidsmarktdruk en beleidswijzigingen systematisch mee bij het beoordelen van koersvastheid, continuïteit en maatschappelijke opgave.
- **Directe belanghebbenden**, zoals medewerkers, bestuur en medezeggenschap; Directe belanghebbenden geven vanuit hun positie binnen de organisatie waardevolle informatie over de kwaliteit van het werk, de organisatiecultuur, risico's en de uitvoerbaarheid van beleid. De RvT onderhoudt daarom structureel contact met bestuur en medewerkers via rapportages, gesprekken en bezoeken, en weegt deze signalen mee in oordeels- en besluitvorming. De medezeggenschap vormt daarnaast een essentieel onderdeel van het interne toezicht. De Wet medezeggenschap op scholen en de Wet kinderopvang verplichten de Raad van Toezicht om ten minste twee keer per jaar overleg te voeren met de (G)MR. Dit overleg heeft een formeel karakter en draagt bij aan de kwaliteit, legitimiteit en volledigheid van de oordeelsvorming van de RvT. De RvT betreft de signalen, perspectieven en zorgen uit de medezeggenschap systematisch in het toezichtproces en weegt deze in samenhang met andere interne en externe informatiebronnen.

9. B&T Verantwoord Veranderen. (2023). De zachte kant van governance: Tien principes van goed onderwijsbestuur.

10. Staatsblad (2020). Wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2020, 232.

11. Goodijk, Siebers & Oosterling (2020). Handreiking voor het toezichthouden op onderwijs en onderzoek in het hbo

12. Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht.

13. Terpstra, S. (2023). Handreiking de taken en rollen van het interne toezicht. VTO3.

- **Indirecte belanghebbenden**, waaronder gemeenten, ministeries en brancheorganisaties. Deze partijen beïnvloeden de maatschappelijke en beleidsmatige context waarbinnen de organisatie opereert. De RvT volgt hun verwachtingen, signalen en beleidsrichtingen en betreft deze bij het beoordelen van publieke waarde, strategische koers en legitimiteit van besluiten.

Effectief toezicht betekent dat de RvT deze contexten met elkaar weet te verbinden. Het gaat om het expliciet maken en zorgvuldig wegen van belangen, het systematisch reflecteren op keuzes en het vooropstellen van het publieke belang¹⁴. Zo draagt de RvT niet alleen bij aan de continuïteit en kwaliteit van de eigen organisatie, maar ook aan de legitimiteit van het kinderopvang- en onderwijsstelsel als geheel.

Team functioneren en toezichtrollen

Professioneel toezicht begint bij het functioneren van de RvT als collectief. In dit profiel maken we daarom een onderscheid tussen twee dimensies (zie figuur 3):

1. Het functioneren van de RvT als team, waaronder het samenspel binnen de raad én de specifieke rol van de voorzitter;
2. De vier rollen van de toezichthouder: controleur, klankbord, werkgever en verbinder.

Beide dimensies zijn essentieel voor effectief toezicht, maar vragen elk om een eigen benadering. In 2.1 staat het collectieve functioneren van de raad centraal: wat vraagt het samenwerken als team en hoe draagt de voorzitter daarin verantwoordelijkheid? In 2.2 staat het handelen van de toezichthouder centraal: welke focus en houding vraagt elke rol, en hoe verhouden deze zich tot elkaar?



Figuur 3. Functieprofiel van een RvT

14. Honingh, M. & Wassink, H. (2024). De maatschappelijke democratie: Goed bestuur als gezamenlijk project van burgers en bestuurders. Goed Bestuur & Toezicht, 3, 24–30.

2.1 Teamfunctioneren: het collectief en de voorzittersrol

Toezicht is een collectieve verantwoordelijkheid¹⁵. De RvT functioneert als een team waarin samenwerking, diversiteit aan perspectieven en gedeeld oordeelsvermogen centraal staan. Elk lid brengt eigen deskundigheid mee, maar de kracht van goed toezicht ligt in het gezamenlijk wegen, vragen stellen, reflecteren en besluiten nemen – ook over ongemakkelijke onderwerpen¹⁶. Binnen dit team vervult de voorzitter een specifieke rol. De voorzitter bewaakt de kwaliteit van het interne toezichtproces, stimuleert actieve participatie van alle leden en waarborgt zorgvuldige besluitvorming. De voorzitter bevordert een cultuur waarin scherpte en samenwerking samengaan, draagt bij aan de professionele ontwikkeling van het team als geheel en is verantwoordelijk voor het onderhouden van een constructieve relatie met het bestuur¹⁷.

Het functioneren van de raad als collectief is uitgewerkt in twee kernverantwoordelijkheden:

- Kernverantwoordelijkheid A: het samenstellen van een deskundige en diverse raad;
- Kernverantwoordelijkheid B: het investeren in samenwerking, reflectie en ontwikkeling.

De voorzitter vervult daarnaast een sleutelrol met twee eigen kernverantwoordelijkheden:

- Kernverantwoordelijkheid C: het bewaken van het interne toezichtproces;
- Kernverantwoordelijkheid D: het verbinden van bestuur en toezicht.

Deze verantwoordelijkheden vormen samen het fundament voor een professioneel functionerende raad.

15. Staatsblad (2020). Wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2020, 232.

16. Terpstra, S. (2023). Handreiking werving en selectie van leden van de raad van toezicht. VTO3.

17. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.

Kernverantwoordelijkheden Teamfunctioneren

Kernverantwoordelijkheid A:

Zorgen voor een deskundige en diverse samenstelling van de raad

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor haar eigen samenstelling.

Een effectieve raad combineert complementaire deskundigheid, brede maatschappelijke ervaring en diverse perspectieven. Actief sturen op balans en aanvulling in kennis en achtergrond vormt het fundament voor krachtig en evenwichtig toezicht.

Uitwerking^{18&19}

Samenstellen van een diverse en deskundige raad

Toelichting

Opstellen van profielschetsen gericht op aanvulling in expertise, maatschappelijke betrokkenheid en perspectieven. Selectie in lijn met strategische opgaven en de gewenste expertisebalans.

Borgen van continuïteit²⁰

Zorgen voor heldere afspraken over termijnen, herbenoemingen en opvolging. Een inwerkprogramma voor nieuwe leden. Inzetten op blijvende vernieuwing van perspectieven.

Verdelen van verantwoordelijkheden

Afspraken maken over portefeuilles, commissies en aanspreekpunten. Zorgen voor een duidelijke rolverdeling en optimale benutting van de kwaliteiten binnen het team. De verantwoordelijkheden en werkwijze van commissies, en de verdeling van toezichtthema's, zijn schriftelijk vastgelegd. De volledige raad blijft altijd verantwoordelijk, ongeacht de interne taakverdeling. De voorzitter van de RvT kan niet tegelijk voorzitter van de remuneratiecommissie zijn, om de werkgeversrol richting het bestuur evenwichtig te kunnen organiseren.

18. Terpstra, S. (2023). Handreiking werving en selectie van leden van de raad van toezicht. VTO3.

19. Milz, M., & Oppelaar, B. (2020). De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht: 90 vragen met antwoorden over de rol van de toezichthouder binnen de kinderopvang en het onderwijs. Governance Support.

20. Van Draanen, S. (2024). Handreiking onboarding van nieuwe leden in de RvT: De theoretische achtergrond. VTO3.

Kernverantwoordelijkheid B:

Samenwerking, reflectie en professionele ontwikkeling

De Raad van Toezicht investeert in een professionele samenwerking, blijvende ontwikkeling en gezamenlijke reflectie. Door onderling vertrouwen, een open cultuur en aandacht voor professionalisering wordt de kwaliteit van het toezicht versterkt. De raad evalueert haar functioneren, benut verschillen en stimuleert voortdurende groei van individuele leden én het team als geheel.

Uitwerking²¹

Toelichting

Bevorderen van een open cultuur

Werken aan onderling vertrouwen, gelijkwaardigheid en constructieve samenwerking. Reflecteren op groepsdynamiek en onderlinge patronen. Diversiteit in toezichtstijlen benutten en actieve participatie van alle leden stimuleren, met ruimte voor afwijkende meningen.

Uitvoeren van (zelf)evaluatie

Cyclische en jaarlijkse (zelf)evaluatie uitvoeren, minimaal 1x per vier jaar met externe begeleiding. Inzicht verkrijgen in rolopvattingen, besluitvorming, samenwerking en ontwikkelbehoeften binnen de raad. In de jaarplanning is vastgelegd wanneer reflectie en evaluatie plaatsvinden, en er zijn heldere criteria opgesteld voor de beoordeling van het functioneren.

Professionalisering en ontwikkeling²²

Leerdoelen formuleren op basis van evaluatie en maatschappelijke ontwikkelingen. Permanente educatie stimuleren en opnemen in de jaaragenda. Er is een actuele en planmatige aanpak voor scholing en professionele ontwikkeling van de individuele leden en de raad als geheel.

21. Handreiking zelfevaluatie intern toezicht. VTO3.

22. Terpstra, S. (2024). Handreiking professionalisering van toezichthouders en raden van toezicht. VTO3.

Kernverantwoordelijkheden Voorzittersrol

Kernverantwoordelijkheid C: Bewaken van het interne toezichtproces

De voorzitter van de Raad van Toezicht organiseert het werk van de raad, bewaakt de kwaliteit van het toezichtproces en bevordert een effectieve en professionele samenwerking.

Uitwerking²³

Toelichting

Aansturen van het toezichtproces

Voorzitten van vergaderingen, bewaken van agendering, gedragen besluitvorming en voortgang. Borgen van voorbereiding, duidelijke besluitroutes en adequate verslaglegging.

Stimuleren van tegenspraak en perspectiefwisseling

Actief ruimte creëren voor verschillende zienswijzen en kritische vragen. Ondersteunen bij het verhelderen van onderliggende waarden en spanningen in de besluitvorming.

Stimuleren van tegenspraak en perspectiefwisseling

Actief ruimte creëren voor verschillende zienswijzen en kritische vragen. Ondersteunen bij het verhelderen van onderliggende waarden en spanningen in de besluitvorming.

Kernverantwoordelijkheid D: Verbinden van bestuur en toezicht

De voorzitter onderhoudt een constructieve relatie met het bestuur en zorgt voor een overlegcultuur die wederzijds versterkend en transparant is. De voorzitter bewaakt het onderscheid in rollen en verantwoordelijkheden, zonder dat dit leidt tot afstandelijkheid of verlies van verbinding.

Uitwerking²⁴

Toelichting

Afstemmen van verwachtingen en samenwerking

Regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur. Afspraken maken over taakverdeling, onderlinge verwachtingen en communicatie. Zorgen voor helder overleg en zorgvuldige besluitvorming binnen vergaderingen.

Signaleren en adresseren van spanningen

Bij (dreigende) spanningen optreden als bruggenbouwer. Spanningen bespreekbaar maken en indien nodig, externe begeleiding organiseren bij stagnatie of conflict.

23. Terpstra, S. (2024). Handreiking zelfevaluatie intern toezicht. VTO3.

24. Lutke Schipholt, B. (2021). Handreiking evaluatie samenspel toezichhouders - bestuurders. VO-raad & VTO3.

2.2 Toezichtrollen: Controleur, klankbord, werkgever en verbinder

Binnen het complexe speelveld van kinderopvang en onderwijs vervult de RvT vier onderling samenhangende rollen. Deze vormen samen het toezichthoudend handelen, dat draait om één centrale opdracht: onafhankelijk en professioneel toezien op het functioneren van het bestuur. De rollen kunnen elkaar versterken, maar roepen soms ook spanning op. Goed toezicht vraagt daarom niet alleen om kennis, bestuurlijke sensitiviteit en reflectief vermogen, maar ook om scherp rolbewustzijn en rolzuiverheid²⁵.

De vier kernrollen zijn:

- **Controleur** – toetsen en controleren van beleid, uitvoering, risico's en verantwoording;
- **Klankbord** – gesprekspartner in de dialoog over strategische en maatschappelijke vraagstukken;
- **Werkgever** – verantwoordelijk voor benoeming, beoordelen, belonen en, indien nodig, ontslaan van de bestuurder;
- **Verbinder** – hoeder van de verbinding tussen organisatie en samenleving, met oog voor de maatschappelijke opgave en legitimiteit.

Hoewel deze rollen elkaar aanvullen, vragen ze elk om een andere houding en inzet. De rollen van controleur en werkgever zijn de formele, toetsende componenten van toezicht: zij vragen om scherpe afspraken over informatievoorziening, beoordelingscriteria en transparantie. De klankbordrol is aanvullend, gericht op meedenken en spiegelen, bij voorkeur op verzoek van het bestuur en zonder de oordeelsrol van de raad te vermengen met bestuurstaken. De rol van verbinder ondersteunt dit geheel en vormt het vertrekpunt van het gesprek over de maatschappelijke opdracht²⁶.

Controleur

De RvT ziet toe op beleid, uitvoering, financiële gezondheid en de rechtmatige en doelmatige invulling van de maatschappelijke opgave. Dat vraagt om een onafhankelijke, onderzoekende houding, scherpe oordeelsvorming op basis van feiten, en aandacht voor integriteit, kwaliteit en wet- en regelgeving.

Klankbord

De RvT denkt, als sparringpartner, mee met het bestuur. Deze rol draait om luisteren, reflecteren en het gesprek aangaan – zonder de bestuurlijke verantwoordelijkheid over te nemen. De RvT biedt een luisterend oor, stelt kritische vragen en brengt kennis, ervaring en externe perspectieven in. Het initiatief ligt bij het bestuur: ongevraagd adviseren is risicovol, zeker als het vermomde oordeelsvorming betreft. Deze rol vraagt om zorgvuldige afstemming en vertrouwen.

25. Terpstra, S. (2023). Handreiking de taken en rollen van het interne toezicht. VTO3.

26. Goodijk, Siebers & Oosterling (2020). Handreiking voor het toezichthouden op onderwijs en onderzoek in het hbo.

Werkgever

De RvT is verantwoordelijk voor het benoemen, beoordelen, belonen en – indien nodig – ontslaan van de bestuurder, met oog voor de continuïteit van de organisatie. De raad bewaakt arbeidsomstandigheden, stimuleert ontwikkeling van leiderschap en ziet toe op een sociaal veilig bestuursklimaat. Transparantie en wederzijds vertrouwen zijn hierin cruciaal.

Verbinder

De RvT onderhoudt verbinding met de buitenwereld, in overleg met de bestuurder, en brengt maatschappelijke perspectieven binnen. De RvT signaleert trends, onderhoudt netwerken en draagt bij aan legitimiteit. Een raad met een maatschappelijke antenne weet wat er leeft bij belanghebbenden en toetst of de organisatie daarop blijft aansluiten.

Kernverantwoordelijkheden Controleursrol

Kernverantwoordelijkheid 1: Kaders stellen

De Raad van Toezicht bepaalt op systematische en transparante wijze hoe, waarop en wanneer toezicht wordt gehouden. Dit vormt het fundament voor effectief en verantwoord toezicht.

Uitwerking²⁷

Toelichting

Vaststellen van toezichtvisie en -kader

Formuleren van de maatschappelijke opgave, de belanghebbenden en de uitgangspunten van toezicht, inclusief de rolverdeling ten opzichte van het bestuur. De visie wordt uitgewerkt in afspraken over werkwijze, rolinvulling (controleur, klankbord, werkgever, verbinder) en onderlinge verhoudingen.

Vaststellen van toetsingskader

In overleg met het bestuur vaststellen van normen, toetsingscriteria en verwachtingen, in lijn met wet- en regelgeving en sectorale codes. Hierbij worden expliciete ijkpunten benoemd waarop het toezicht zich inhoudelijk richt.

Vaststellen informatieprotocol, jaarplan en -agenda

Inrichten van de informatievoorziening in overleg met het bestuur. Afspraken maken over de benodigde informatie, overlegcycli en evaluatiemomenten. Op basis van prioriteiten worden toezichtmomenten, evaluaties en overlegcycli gepland waarin alle relevante beleidsthema's een plek hebben. Het doel van ieder agenda-punt (o.a. informatie, bespreking, beoordeling) wordt steeds helder aangegeven op de agenda, waarbij de RvT tevens de wettelijke overlegcyclus met de (G) MR opneemt in het jaarplan en deze benut om signalen en perspectieven uit de medezeggenschap systematisch te betrekken bij de informatievoorziening en de eigen oordeelsvorming.

27. Terpstra, S. (2023). Handreiking instrumenten voor goed toezicht: Toezichtvisie, toezichtskader en toetsingskader, informatieprotocol en jaaragenda. VTO3

Kernverantwoordelijkheid 2:

Informatie verzamelen

De Raad van Toezicht draagt zorg voor zorgvuldige en actieve informatieverzameling als basis voor effectief toezicht. De raad maakt duidelijke afspraken met het bestuur over de jaarplanning van verantwoording en het format waarmee gegevens worden aangeleverd. Omdat de raad grotendeels afhankelijk is van informatie vanuit het bestuur, is een goed ingericht informatieprotocol essentieel. Informatie wordt opgehaald, geanalyseerd en besproken op basis van de toezichtagenda.

Uitwerking²⁸

Toelichting

Verzamelen van informatie

Volgen van rapportages, bijeenkomsten en presentaties op verschillende niveaus in de organisatie en deze beoordelen op volledigheid en betrouwbaarheid. Dit omvat ook locatiebezoeken en gesprekken met belanghebbenden, waaronder de (G)MR, zodat signalen en perspectieven vanuit de medezeggenschap structureel worden betrokken bij het informatiebeeld van de RvT.

Signaleren van relevante ontwikkelingen

Volgen van strategische keuzes, koerswijzigingen, verandertrajecten, interventies en signalen van risicodynamiek binnen de organisatie.

Stellen van kritische vragen

Creëren van ruimte voor dialoog en inhoudelijke verdieping. Doorvragen op oorzaken, risico's en de bredere context van ontwikkelingen.

28. B&T Verantwoord Veranderen. (2023). De zachte kant van governance: Tien principes van goed onderwijsbestuur.

Kernverantwoordelijkheid 3:

Toetsen en monitoren

De Raad van Toezicht vormt op basis van betrouwbare informatie en een vooraf vastgesteld toetsingskader met expliciete criteria een onafhankelijk en integraal oordeel over het functioneren, de risicobeheersing en de maatschappelijke waarde van de organisatie. Expliciete ijkpunten en verwachtingen maken toetsing transparant en doelgericht.

Uitwerking²⁸

Toelichting

Beoordelen van beleid

De bestuurder formuleert de strategische doelen; de RvT beoordeelt of deze passen bij de identiteit, missie en visie van de organisatie, de verwachtingen van belanghebbenden en de maatschappelijke context. Daarbij worden ook de geschiedenis en cultuur van de organisatie meegewogen. De toetsing gebeurt aan de hand van een toezichtkader met ijkpunten, gericht op consistentie, haalbaarheid, risico's, wet- en regelgeving en maatschappelijke impact. In het gesprek met het bestuur krijgt eerst de bestuurder ruimte voor zijn eigen oordeel, waarna de RvT een standpunt inneemt.

Beoordelen van kwaliteit

De RvT controleert of de organisatie voldoet aan duidelijke kwaliteits-standaarden. Deze standaarden zijn gebaseerd op een door het bestuur geformuleerde visie op de kwaliteit van onderwijs en kinderopvang. De RvT beoordeelt of deze visie aansluit bij de identiteit van de organisatie, de verwachtingen van belanghebbenden en de maatschappelijke context. Op basis daarvan stelt de raad criteria vast om systematisch te kunnen toetsen of de organisatie daadwerkelijk bijdraagt aan goed onderwijs en goede opvang.

Bewaken van publieke waarde

Toetsen of publieke belangen en maatschappelijke waarden daadwerkelijk worden geborgd in beleid en uitvoering.

29. Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht (1e druk). Kloosterhof Neer B.V.

Kernverantwoordelijkheid 4:

Interveniëren

De Raad van Toezicht grijpt in wanneer risico's, stagnatie of disfunctioneren van bestuur of organisatie daartoe aanleiding geven. Interventies worden proportioneel gekozen, met oog voor herstel en continuïteit, en zorgvuldig uitgevoerd vanuit de controlerende rol en een professionele verhouding tot het bestuur. Voor het bestuur is helder wat het van de RvT mag verwachten op basis van de beoordeling van informatie en expliciete ijkpunten.

Uitwerking³⁰

Toelichting

Signaleren en duiden van zorgen

Het tijdig opmerken van signalen van risico's of stagnatie en deze bespreekbaar maken door feitelijke en procesgerichte vragen te stellen. Altijd met oog voor transparantie en het recht van het bestuur op een helder oordeel.

Intensiveren van toezicht bij toenemende zorgen

Het verdiepen en frequenter stellen van vragen en het vragen van tussentijdse rapportages om meer zicht te krijgen op kwaliteit, resultaten en bestuurlijk handelen. Gericht op het voorkomen van escalatie door tijdig duidelijkheid te creëren.

Normerend ingrijpen bij onvoldoende vertrouwen

Het inzetten van zwaardere middelen zoals het onthouden van goedkeuring, het geven van opdrachten of het laten uitvoeren van onderzoeken. Met nadruk op het herstellen van vertrouwen en het borgen van kwaliteit en continuïteit.

Sturend ingrijpen bij ernstig disfunctioneren

Het stellen van eisen, waarschuwen en – in uiterste gevallen – het uitbreiden van het bestuur of het beëindigen van het vertrouwen. Altijd zorgvuldig en proportioneel, met oog voor de legitimiteit en de relatie met het bestuur.

30. B&T Verantwoord Veranderen. (2023). De zachte kant van governance: Tien principes van goed onderwijsbestuur. B&T.

Kernverantwoordelijkheden Klankbordrol

Kernverantwoordelijkheid 5:

Dialogoog, het goede gesprek en reflectie

De Raad van Toezicht gaat met het bestuur in dialoog over strategische, maatschappelijke en organisatorische vraagstukken. Door het voeren van het goede gesprek en het bieden van scherpe reflectie draagt de RvT bij aan de kwaliteit van het bestuurlijk functioneren en het zorgvuldig afwegen van complexe keuzes.

Uitwerking³¹

Toelichting

Reflecteren op strategie

Met het bestuur het gesprek voeren over langetermijnstrategie, beleidskeuzes en externe ontwikkelingen. Daarbij relevante trends signaleren en alternatieve perspectieven inbrengen om de afweging te verdiepen.

Dialogoogvoering bij complexe afwegingen

Met het bestuur reflecteren op strategische dilemma's zoals koerswijzigingen of fusies. Daarbij oog houden voor publieke waarde, legitimiteit, duurzaamheid en het zorgvuldig ordenen van belangen en risico's.

Benutten van verschillen- de perspectieven

Verschillende perspectieven binnen de raad benutten en daarover het gesprek voeren, met oog voor de kwaliteit van de dialoog. Na het uitwisselen van standpunten gezamenlijk de conclusie formuleren en expliciet benoemen.

31. Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht (1e druk). Kloosterhof Neer B.V.

Kernverantwoordelijkheid 6:

Professionele samenwerking en governance cultuur

De Raad van Toezicht draagt bij aan een professionele samenwerking en een integere bestuurscultuur, gebaseerd op heldere rollen, wederzijds respect en effectieve communicatie. De RvT bewaakt de kwaliteit van de interactie tussen bestuur en toezicht, stimuleert rolhelderheid en reflectie, en bevordert besluitvorming vanuit vertrouwen en gedeeld inzicht.

Uitwerking^{32 & 33}

Toelichting

Reflecteren op strategie³⁴

Inzicht houden in de onderlinge verhoudingen tussen RvT, bestuur en sleutelrollen. Signaleren van spanningen in de samenwerking, ook als deze impliciet blijven. Stimuleren van een veilige samenwerking en open reflectie op besluitvorming in lastige situaties.

Evalueren van rolverdeling³⁵

Reserveer structureel tijd op de agenda voor reflectie op rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en toezicht. Sta stil bij taakafbakening, mandaten en onderlinge communicatie, en bevorder rolzuiverheid en wederzijds begrip. Expliciet stilstaan bij het onderscheid tussen de controlerende rol van de toezichthouder en de klankbordrol.

32. Terpstra, S. (2023). Handreiking de uitgangspunten voor governance in onderwijs en kinderopvang. VTO3.

33. Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht (1e druk). Kloosterhof Neer B.V.

34. Peters, F. (2024). Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders: Lessen voor het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie. Boom.

35. Lutke Schipholt, B. (2021). Handreiking evaluatie samenspel toezichthouders - bestuurders. VO-raad & VTO3.

Kernverantwoordelijkheden Werkgeversrol

Kernverantwoordelijkheid 7:

Benoemen, beoordelen en belonen van de bestuurder

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het benoemen, beoordelen en belonen van de bestuurder(s). Dit gebeurt met oog voor leiderschap, continuïteit, diversiteit en maatschappelijke legitimiteit. De RvT bewaakt een zorgvuldig proces en een evenwichtige samenstelling van het bestuursteam.³⁶

Uitwerking^{37 & 38}

Toelichting

Werving, selectie en arbeidsvoorwaarden

Opstellen van een competentieprofiel, gevolgd door een zorgvuldig selectieproces met toetsing op geschiktheid. Arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld binnen wettelijke en maatschappelijke kaders, met oog voor een maatschappelijke te verantwoorden beloning.

Begeleiden, beoordelen en belonen^{39 & 40}

Jaarlijks bespreken van prestaties, leiderschapsstijl en ontwikkelrichting in lijn met de HRM-cyclus. Functionerings-, perspectief- en beoordelingsgesprekken voeren. Beloningsbeleid onderbouwen en documenteren, met input van de volledige RvT.

Herbenoeming of beëindiging

Tijdig voorbereiden op voortzetting of beëindiging van het dienstverband. Zorgen voor transparante besluitvorming, heldere communicatie en zorgvuldige dossiervorming.

36. Terpstra, S. (2024). Handreiking de werkgeversrol van de raad van toezicht. VTO3.

37. Milz, M., & Oppelaar, B. (2020). De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht: 90 vragen met antwoorden over de rol van de toezichthouder binnen de kinderopvang en het onderwijs. Governance Support.

38. VTO3. (2022). Evaluatie & ontwikkeling van bestuurders. VTO3.

39. VTO3. (2023). Het gesprek over het functioneren. Raad van toezicht en bestuurder in dialoog. VTO3.

40. VTO3. (2023). Het salarisbeleid. Raad van toezicht en bestuurder in dialoog. VTO3.

Kernverantwoordelijkheid 8:

Toezicht op leiderschap, werkgeverschap en organisatieontwikkeling

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de kwaliteit van het werkgeverschap van het bestuur en ziet erop toe dat dit bijdraagt aan duurzame organisatieontwikkeling. Dit betekent dat de RvT het bestuur bevrucht op strategisch HR-beleid, opvolgingsplanning en een organisatiecultuur waarin medewerkers zich professioneel kunnen ontwikkelen en veilig kunnen functioneren. De RvT bewaakt dat het bestuur hierin samenhang en continuïteit realiseert, zonder zich te mengen in de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering.

Uitwerking^{41 & 42}

Toelichting

Beoordelen HR-beleid

Toezien op de samenhang tussen HR-beleid, organisatiedoelen, talentontwikkeling, diversiteit, werkdruk en sociale veiligheid. Aandacht voor continuïteit op sleutelposities is daarbij essentieel.

Beoordelen werkgeverschap

Toetsen of het bestuur handelt volgens ethische, juridische en maatschappelijke normen. Reflecteren op leiderschap, integriteit en signalen uit medezeggenschap, personeel of audits.

41. Milz, M., & Oppelaar, B. (2020).

42. Terpstra, S. (2024). Handreiking toezien op goed personeelsbeleid. VTO3.

Kernverantwoordelijkheid 8 maakt deel uit van de opvatting over de 'brede werkgeversrol' van de RvT. Niet iedereen deelt deze interpretatie; sommigen zien het als een verbreding die de klassieke werkgeversrol te buiten gaat. VTO3 kiest er echter bewust voor om dit bredere perspectief te omarmen, juist vanwege het belang van toezicht op de continuïteit van de organisatie.

Kernverantwoordelijkheden Verbindersrol

Kernverantwoordelijkheid 9: Verbinden met belanghebbenden

De Raad van Toezicht onderhoudt structurele verbindingen met interne en externe belanghebbenden, in afstemming met het bestuur, om een volledig, actueel en evenwichtig toezichtbeeld te vormen. Deze verbindingen leveren signalen, inzichten en perspectieven op die het toezicht versterken. De (G)MR vervult hierin een bijzondere positie vanwege de wettelijke overlegrelatie en de directe betrokkenheid bij kwaliteit, veiligheid en de dagelijkse praktijk binnen de organisatie.

Uitwerking⁴³

Toelichting

Vertegenwoordigen en verbinden⁴⁴

Deelnemen aan relevante bijeenkomsten en het publieke profiel van de organisatie uitdragen. Contact onderhouden met interne en externe belanghebbenden zoals de (G)MR, overheid, gemeentelijke partners, ouders en maatschappelijke organisaties, in afstemming met het bestuur. De RvT werkt volgens een beschreven werkwijze om signalen, aandachtspunten en perspectieven van belanghebbenden systematisch te integreren in het toezichtproces, waaronder die vanuit de medezeggenschap.

Signaleren en duiden van ontwikkelingen

Trends, verwachtingen, spanningen en signalen uit de omgeving en uit belanghebbendencontacten vertalen naar relevante toezichtthema's, aandachtspunten of risico's. De RvT benut deze inzichten om het toezicht te verdiepen en te verrijken en bespreekt ze, waar relevant, met het bestuur.

43. Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht (1e druk). Kloosterhof Neer B.V.

44. Peters, F. (2024). Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders: Lessen voor het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie. Boom.

Kernverantwoordelijkheid 10:

Borgen van legitimiteit en publieke verantwoording

De Raad van Toezicht ziet toe op de wijze waarop de organisatie publieke belangen dient en op de kwaliteit van de publieke verantwoording daarover. Daarnaast verantwoordt de RvT zelf op transparante wijze haar eigen functioneren, besluiten en toegevoegde waarde in het jaarverslag. De raad beoordeelt of beleid, uitvoering en resultaten toetsbaar, begrijpelijk en in lijn met maatschappelijke normen worden verantwoord.

Uitwerking⁴⁵

Toelichting

Bewaken van publieke verantwoording en legitimiteit⁴⁶

Toeziën op een integrale en transparante verantwoording van beleid, resultaten en maatschappelijke effecten door het bestuur. Beoordelen of de organisatie doelmatig, integer en maatschappelijk verantwoord handelt, en of belangen van personeel, ouders, leerlingen en samenleving evenwichtig worden meegewogen.

Verantwoorden van het eigen toezicht

De RvT legt jaarlijks in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop zij haar bevoegdheden, rollen en verantwoordelijkheden heeft ingevuld. De raad maakt daarbij inzichtelijk welke afwegingen zijn gemaakt, hoe besluiten tot stand zijn gekomen en hoe signalen van belanghebbenden zijn betrokken bij het toezicht.

45. VTO3. (2019). Handreiking jaarverslag voor toezichthouders. VTO3.

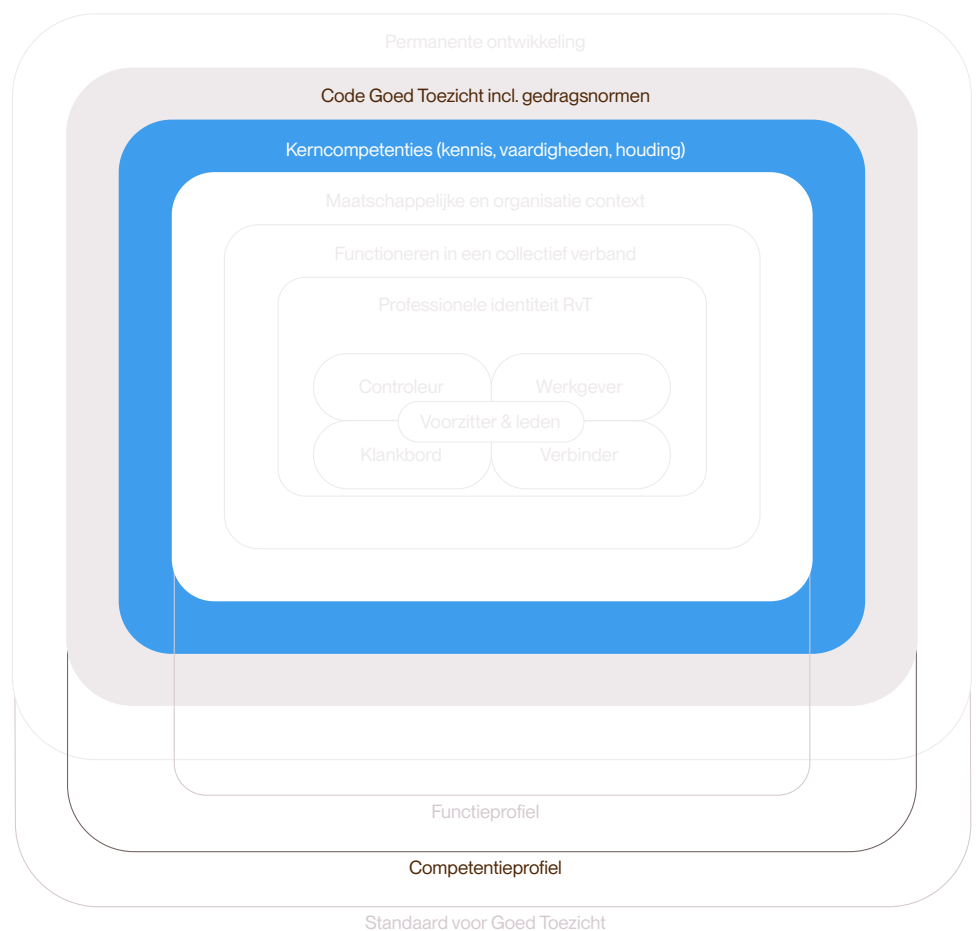
46. Peters, F. (2024). Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders: Lessen voor het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie. Boom.

Competentieprofiel RvT

Bouwstenen competentieprofiel

Het competentieprofiel in de Standaard voor Goed Toezicht beschrijft welke persoonlijke en professionele kwaliteiten nodig zijn om toezicht op een integere, onafhankelijke en maatschappelijk verantwoorde manier uit te oefenen. Waar het functieprofiel laat zien wat een RvT doet, laat het competentieprofiel zien hoe dat gebeurt: met welke kennis, houding en vaardigheden, tot uiting komend in concreet gedrag (zie figuur 4). Het competentieprofiel bestaat uit:

- De kerncompetenties, gebaseerd op het CanMEDS-model (3.2);
- De gedragsindicatoren, waarin het normgedrag uit de Code Goed Toezicht (2021)⁴⁷ en de Governancecode Funderend Onderwijs (2025)⁴⁸ is meegenomen (3.3).



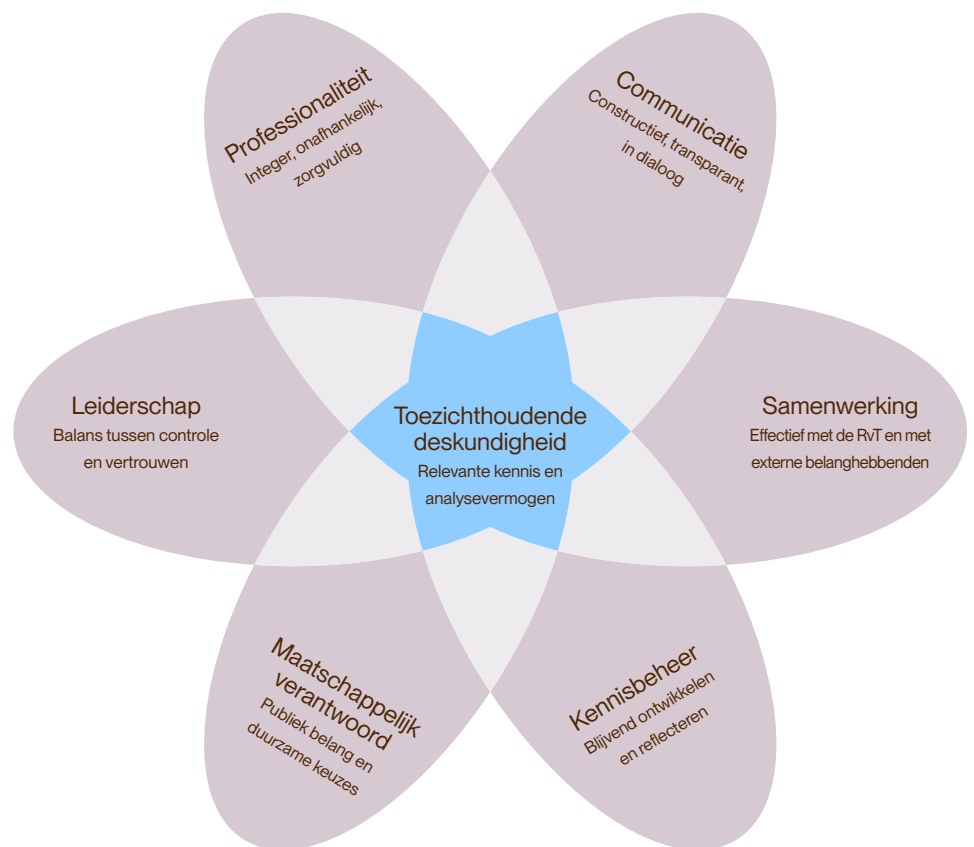
Figuur 4. Onderdelen van het competentieprofiel, S. van Draanen, 2025

47. VTO3, (2021). Code Goed Toezicht. VTO3.

48. PO-Raad, VO-raad, & VTO3, (2025). Governancecode funderend onderwijs. PO-Raad, VO-raad en VTO3.

Kerncompetenties

Een competentie is het vermogen om in een specifieke context de juiste combinatie van kennis, houding en vaardigheden in te zetten om effectief en verantwoord te handelen⁴⁹. Voor RvT's betekent dit: op het juiste moment relevante expertise toepassen, zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid en hun afwegingen kunnen onderbouwen. Competent handelen is bepalend voor de kwaliteit van het toezicht en de bijdrage aan goed bestuur. Daarbij geldt dat niet ieder lid alle competenties hoeft te beheersen. De kracht van de RvT ligt juist in haar complementariteit: het gaat erom dat de raad als geheel beschikt over de benodigde deskundigheid⁵⁰. De kerncompetenties zijn gebaseerd op het CanMEDS-model, dat breed wordt toegepast in verschillende professionele domeinen⁵¹. Het model laat zien dat goed toezicht meer vraagt dan formele deskundigheid: ook persoonlijke, intermenselijke en maatschappelijke kwaliteiten zijn cruciaal. De competenties zijn visueel weergegeven als een bloem (zie figuur 5), met toezichthoudende deskundigheid in het centrum. Daaromheen liggen zes gelijkwaardige competenties: professionaliteit, communicatie, samenwerking, leiderschap, maatschappelijk verantwoord handelen en kennisbeheer. Samen vormen zij het fundament voor goed toezicht en bieden ze handvatten voor ontwikkeling, evaluatie, reflectie en werving.



Figuur 5. De kerncompetenties voor Raden van Toezicht in kinderopvang en onderwijs

49. Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8196>
50. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.
51. Van Zaalén, Y. (2022). Interprofessioneel samenwerken in zorg, welzijn en onderwijs. Coutinho.

De kerncompetenties worden als volgt omschreven:

- **Toezichthoudende deskundigheid:** De raad als geheel beschikt over relevante kennis van de sector, governance en wet- en regelgeving. In de raad is inhoudelijke kennis van en ervaring met het werkveld aanwezig. De raad is in staat complexe vraagstukken te analyseren en kritisch te toetsen aan de missie, strategie en maatschappelijke opgave van de organisatie.
- **Professionaliteit:** De raad handelt als collectief integer, onafhankelijk en zorgvuldig. Er wordt gezorgd voor een cultuur waarin verantwoordelijkheden helder zijn, (de schijn van) belangenverstrengeling wordt voorkomen en een respectvolle, kritische en constructieve interactie plaatsvindt met bestuur, medetoezichthouders en belanghebbenden.
- **Communicatie:** De raad bevordert open, transparante en respectvolle communicatie, zowel intern als extern. Er wordt actief geluisterd, verdiepende vragen gesteld en complexe informatie toegankelijk gedeeld, zodat verschillende perspectieven worden gewogen in de dialoog.
- **Samenwerking:** De raad functioneert als een goed samenwerkend team en onderhoudt constructieve relaties met het bestuur en relevante belanghebbenden. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren en de effectiviteit van de raad.
- **Leiderschap:** De raad bewaakt als collectief de balans tussen controle en vertrouwen. Er wordt gezamenlijk richting gegeven aan het stellen van prioriteiten, het bewaken van de koers en het omgaan met dilemma's, met oog voor de kwaliteit van het toezicht.
- **Maatschappelijk verantwoord handelen:** De raad erkent het publieke belang en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Beleid en besluiten worden als collectief getoetst op duurzaamheid, inclusiviteit en maatschappelijke meerwaarde.
- **Kennisbeheer:** De raad stimuleert permanente ontwikkeling, zowel op collectief niveau als bij de individuele leden. Actuele ontwikkelingen in de sector, governance en toezichtspraktijk worden gevolgd en toegepast in het toezichtswerk.

Gedragsindicatoren

De kerncompetenties geven richting aan wat van een RvT mag worden verwacht op het gebied van kennis, houding en vaardigheden. Om deze competenties concreet en toepasbaar te maken, zijn ze uitgewerkt in gedragsindicatoren: observeerbaar gedrag dat laat zien hoe competenties zich in de praktijk uitdrukken⁵². Deze indicatoren maken toezichtkwaliteit bespreekbaar en vertalen de kerncompetenties naar het dagelijkse functioneren van de raad⁵³.

52. Yoder, P., & Symons, F. (2010). *Observational measurement of behavior*. Springer Publishing Company.

53. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). *RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering*. Regioplan Beleidsonderzoek.

Toezichthoudende deskundigheid

De raad als geheel beschikt over relevante kennis van de sector, governance en wet- en regelgeving. In de raad is inhoudelijke kennis van en ervaring met het werkveld aanwezig. De raad is in staat complexe vraagstukken te analyseren en kritisch te toetsen aan de missie, strategie en maatschappelijke opgave van de organisatie.

De RvT:

- beschikt over actuele kennis van wet- en regelgeving, governancecodes en sectorontwikkelingen, en past deze actief toe in oordeels- en besluitvorming.
- beschikt over vakspecifieke kennis en expertise op relevante terreinen zoals financiën, juridisch kader, (jeugd)zorg, ict, kwaliteitszorg, huisvesting en personeel/hrm, en past deze gericht toe.
- stelt feitelijke en scherpe vragen die gebaseerd zijn op kaders, strategische doelen en de maatschappelijke opgave.
- benoemt en analyseert expliciet risico's, afwijkingen en dilemma's en be vraagt het bestuur op mogelijke handelingsopties.
- signaleert relevante interne en externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar toezichtthema's of agendapunten.

Professionaliteit

De raad handelt als collectief integer, onafhankelijk en zorgvuldig. Er wordt gezorgd voor een cultuur waarin verantwoordelijkheden helder zijn, (de schijn van) belangenverstremgeling wordt voorkomen en een respectvolle, kritische en constructieve interactie plaatsvindt met bestuur, medetoezichthouders en belanghebbenden.

De RvT:

- handelt consistent volgens integriteitscodes, governanceprincipes en wet- en regelgeving en maakt morele overwegingen expliciet.
- maakt eigen (mogelijke) belangen en gevoeligheden expliciet en initieert bespreking van (de schijn van) belangenverstremgeling.
- bewaakt en benoemt duidelijk de verschillende rollen (rolzuiverheid) en spreekt anderen hierop aan.
- documenteert besluiten zorgvuldig en transparant, inclusief onderbouwing, met aandacht voor gevoeligheden en dilemma's.

Communicatie

De raad bevordert open, transparante en respectvolle communicatie, zowel intern als extern. Er wordt actief geluisterd, verdiepende vragen gesteld en complexe informatie toegankelijk gedeeld, zodat verschillende perspectieven worden gewogen in de dialoog.

De RvT:

- brengt complexe informatie en analyses begrijpelijk en toegankelijk over in overleggen, rapportages en publieke verantwoording.
- vat standpunten en perspectieven samen en benoemt gezamenlijk gedragen conclusies of adviezen.
- stelt open en verdiepende vragen die dialoog en inzicht bevorderen, en creëert ruimte voor inbreng van alle betrokkenen.
- draagt actief bij aan een open, veilige en respectvolle gesprekscultuur, ook bij gevoelige of complexe onderwerpen.

Samenwerking

De raad functioneert als een goed samenwerkend team en onderhoudt constructieve relaties met het bestuur en relevante belanghebbenden. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren en de effectiviteit van de raad.

De RvT:

- stimuleert een open en professionele samenwerking door actief te luisteren, verbinding te zoeken en verschillen in perspectieven en stijlen bewust te benutten.
- bevordert gedeelde verantwoordelijkheid en betreft anderen bij oordeelsvorming en besluitvorming.
- signaleert spanningen of patronen in teamdynamiek of interactie met het bestuur en initieert reflectie of interventie waar nodig.
- draagt bij aan een evenwichtige taakverdeling en benut aanwezige deskundigheid en ervaring binnen de raad.

Leiderschap

De raad bewaakt als collectief de balans tussen controle en vertrouwen. Er wordt gezamenlijk richting gegeven aan het stellen van prioriteiten, het bewaken van de koers en het omgaan met dilemma's, met oog voor de kwaliteit van het toezicht.

De RvT:

- brengt kennis van governance, strategisch toezicht en risicobeheersing in bij het stellen van prioriteiten, het bewaken van de koers en het duiden van toezichtimplicaties bij complexe vraagstukken.
- weegt zorgvuldig wanneer sturing nodig is en wanneer vertrouwen volstaat; bewaart afstand waar nodig en treedt besluitvaardig op, met bestuurlijke sensitiviteit.
- herkent signalen van stagnatie, spanningen of crisis en agendeert tijdig passende interventies; handelt zorgvuldig met respect voor bestuurlijke verhoudingen.
- bewaakt de rolverdeling en bestuurlijke verhoudingen tussen RvT, bestuur en medezeggenschap, conform governanceprincipes.
- neemt verantwoordelijkheid in de werkgeversrol door besluiten over benoeming, beoordeling en (indien nodig) beëindiging van bestuurders zorgvuldig en transparant voor te bereiden.

Maatschappelijk verantwoord handelen

De raad erkent het publieke belang en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Beleid en besluiten worden als collectief getoetst op duurzaamheid, inclusiviteit en maatschappelijke meerwaarde.

De RvT:

- toetst beleid en besluiten systematisch op maatschappelijke waarde, duurzaamheid en inclusiviteit, op basis van sectorale of maatschappelijke kaders en normen.
- betreft actief het perspectief van maatschappelijke belanghebbenden en externe partijen bij toezicht en besluitvorming.
- onderhoudt externe netwerken en contacten en vertaalt relevante ontwikkelingen naar toezichtthema's of adviezen.
- stimuleert publieke verantwoording en maatschappelijke legitimering van beleid, bijvoorbeeld via het jaarverslag of publieke communicatie.

Kennisbeheer

De raad stimuleert permanente ontwikkeling, zowel op collectief niveau als bij de individuele leden. Actuele ontwikkelingen in de sector, governance en toezichtspraktijk worden gevolgd en toegepast in het toezichtswerk.

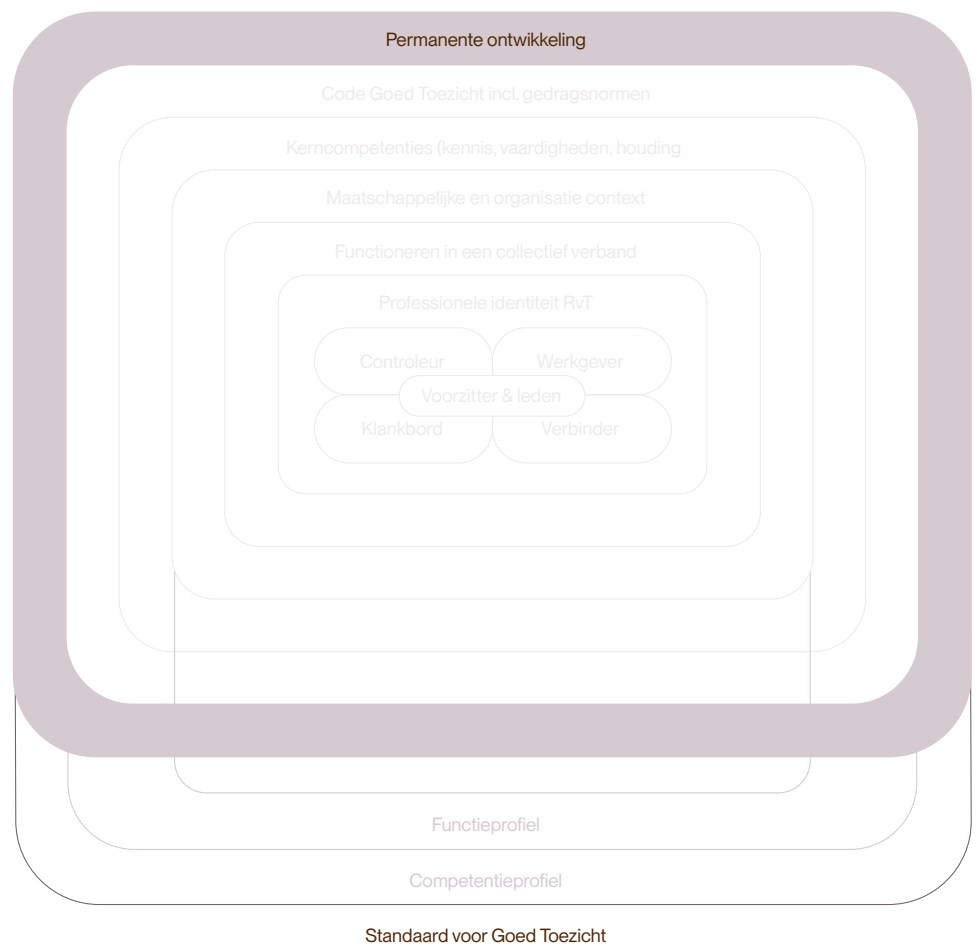
De RvT:

- volgt systematisch sector-, governance- en toezichtontwikkelingen en vertaalt deze naar het toezichtswerk van de raad.
- draagt actief bij aan de leeragenda van de raad door kennis, trends en inzichten te delen en professionalisering te agenderen.
- initieert en stimuleert (zelf)evaluaties, benoemt concrete verbeterpunten die hieruit voortkomen en borgt de opvolging van verbeterpunten.
- zet opgedane kennis, evaluatie-uitkomsten en reflecties zichtbaar en aantoonbaar in bij toezicht en besluitvorming.

Permanente ontwikkeling RvT

Bouwstenen permanente ontwikkeling

Professioneel en maatschappelijk verantwoord toezicht vraagt om voortdurende ontwikkeling. De maatschappelijke opgaven waar kinderopvang en onderwijs voor staan, veranderen voortdurend, en daarmee ook de eisen aan RvT's⁵⁴. Permanente ontwikkeling is daarom geen bijzaak, maar juist een wezenlijk onderdeel van goed toezichthouderschap⁵⁵ en vormt een vast onderdeel van de Standaard voor Goed Toezicht (zie figuur 6).



Figuur 6. Permanente ontwikkeling als onderdeel van de standaard, S. van Draanen, 2025

54. Terpstra, S. (2024). Handreiking professionalisering van toezichthouders en raden van toezicht. VTO3.

55. Huisman, P., Bijman, D. & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.

De bouwstenen van permanente ontwikkeling bestaan enerzijds uit de initiatieven waarmee de vereniging leren en kwaliteitsverbetering stimuleert, en anderzijds uit wat een RvT zelf doet om zich blijvend te ontwikkelen.

Kwaliteit bevorderende activiteiten van de vereniging

VTO3 draagt bij aan deze permanente ontwikkeling via normstelling en borging. RvT's worden zo gestimuleerd om blijvend te ontwikkelen.

Normstelling

De basis van goed toezicht wordt gevormd door de Code Goed Toezicht⁵⁶ en de Governancecode funderend onderwijs⁵⁷, waarin de kernprincipes en gedragsnormen voor professioneel toezicht zijn vastgelegd. De Standaard voor Goed Toezicht bouwt hierop voort door concreet te maken wat goed toezicht betekent in termen van rollen en verantwoordelijkheden. Deze documenten fungeren als normatief kompas én als leidraad voor ontwikkeling: ze geven richting aan het handelen van RvT's en bieden houvast om het eigen functioneren kritisch te beschouwen.

Borging

Sinds 2021 voert VTO3 via EMC monitoringsonderzoeken uit. Deze onderzoeken bieden inzicht in de mate waarin RvT's werken volgens de uitgangspunten van de Code Goed Toezicht⁵⁸. Ze stimuleren reflectie, bewustwording en dialoog binnen de raad, en helpen om leer- of ontwikkelbehoeften zichtbaar te maken. Vanaf 2026 gelden nieuwe lidmaatschapsvoorwaarden. Deze zijn gebaseerd op de normen uit de Code Goed Toezicht en bieden een basis om het functioneren van RvT's zichtbaar te maken. Dit gebeurt door gerichte aandacht voor de jaarverslagen. Zo ontstaat een beeld van de kwaliteit van toezicht en van de ontwikkelpunten die daarbij naar voren komen.

Programma Goed Toezicht

Om RvT's concreet te ondersteunen bij reflectie, ontwikkeling en professioneel handelen, wordt in 2026 het Programma Goed Toezicht gelanceerd. Dit programma sluit volledig aan op de Standaard voor Goed Toezicht en biedt een samenhangend aanbod van activiteiten, formats, tools en instrumenten. Het helpt raden om de verwachtingen uit de Standaard te vertalen naar de dagelijkse praktijk en vormt daarmee de verbindende schakel tussen normstelling en borging. Net als de Standaard richt het programma zich primair op de RvT als collectief. Uitgangspunt is dat kwaliteit van toezicht vooral zichtbaar wordt in het gezamenlijke functioneren van de raad. Daarom zijn de activiteiten gericht op het versterken van de RvT als geheel, met ruimte om in die context ook individuele leerbehoeften te adresseren.

56. VTO3. (2021). Code Goed Toezicht. VTO3.

57. PO-Raad, VO-raad, & VTO3. (2025). Governancecode funderend onderwijs. PO-Raad, VO-raad en VTO3.

58. Oomens, M., & Essen, A. (2023). Monitor kwaliteit intern toezicht: Meting 2023. In opdracht van de Evaluatie & Monitoring Commissie (EMC). Oberon.

Kwaliteit bevorderende activiteiten van RvT's

Professioneel toezicht vraagt niet alleen om deskundigheid en integriteit, maar ook om een structurele bereidheid tot leren, reflecteren en verbeteren als collectief. De RvT bevordert haar eigen kwaliteit door structureel ruimte te maken voor reflectie, kennisontwikkeling en gezamenlijke groei. Deze ontwikkeling kent zowel een cyclisch karakter — jaarlijks terugkerende momenten van evaluatie en planning — als een cultuurcomponent: het vanzelfsprekend delen van inzichten, feedback en leerervaringen. De volgende bouwstenen geven richting aan een professioneel ontwikkelproces op RvT-niveau:

- **Jaarlijkse zelfevaluatie:** De RvT voert jaarlijks een gezamenlijke zelfevaluatie uit waarin het functioneren, de samenwerking en de rolvervulling kritisch worden besproken. De evaluatie richt zich op de onderlinge dynamiek, de relatie met het bestuur, en de mate waarin de RvT zijn maatschappelijke opdracht effectief vervult. De uitkomsten vormen het vertrekpunt voor verdere ontwikkeling.
- **Professionaliseringsplan:** Op basis van de zelfevaluatie stelt de RvT een jaarlijks professionaliseringsplan op. Dit plan bevat gezamenlijke ontwikkeldoelelen, aansluitend op de strategische opgaven van de organisatie en de veranderende context van toezicht. Het plan benoemt zowel de thema's waarin de raad zich wil verdiepen als de vormen waarin dat gebeurt, zoals leersessies, themabijeenkomsten of intervisie.
- **Professionaliseringsbudget:** De RvT beschikt over een eigen, geormerkt professionaliseringsbudget. Hiermee wordt de onafhankelijkheid en continuïteit van leren geborgd. Het budget maakt het mogelijk om externe begeleiding in te schakelen, scholing te volgen of deelname aan relevante netwerken en conferenties te faciliteren.

Door deze activiteiten structureel te verankeren, laat de RvT zien dat kwaliteit geen momentopname is, maar een continu proces van reflectie en ontwikkeling. Een lerende raad is beter in staat om zijn toezichtrol met gezag, wendbaarheid en maatschappelijke sensitiviteit te vervullen.

Bijlagen

Beknopt functieprofiel

Team functioneren

Kernverantwoordelijkheid

Uitwerking

Collectief verband

Kernverantwoordelijkheid A:
Zorgen voor een deskundige en diverse samenstelling van de raad

- Samenstellen van een diverse en deskundige raad
- Borgen van continuïteit
- Verdelen van verantwoordelijkheden

Kernverantwoordelijkheid B:
Samenwerking, reflectie en professionele ontwikkeling

- Bevorderen van een open cultuur
- Uitvoeren van (zelf)evaluatie
- Professionalisering en ontwikkeling

Voorzittersrol

Kernverantwoordelijkheid C:
Bewaken van het interne toezichtproces

- Aansturen van het toezichtproces
- Stimuleren van tegenspraak en perspectiefwisseling
- Aansturen en bewaken van het functioneren binnen het team

Kernverantwoordelijkheid D:
Verbinden van bestuur en toezicht

- Afstemmen verwachtingen en samenwerking
- Signaleren en adresseren van spanningen

Toezichtrollen

Kernverantwoordelijkheid

Uitwerking

Controleursrol

Kernverantwoordelijkheid 1:
Kaders stellen

- Vaststellen van toezichtvisie en -kader
- Vaststellen van toetsingskader
- Vaststellen van informatieprotocol, jaarplan en -agenda

Kernverantwoordelijkheid 2:
Informatie verzamelen

- Verzamelen van informatie
- Signaleren van relevante ontwikkelingen
- Stellen van kritische vragen

Kernverantwoordelijkheid 3:
Toetsen en monitoren

- Beoordelen van beleid
- Beoordelen van kwaliteit
- Bewaken van publieke waarde

Kernverantwoordelijkheid 4:
Interveniëren

- Signaleren en duiden van zorgen
- Intensiveren van toezicht bij toenemende zorgen
- Normerend ingrijpen bij onvoldoende vertrouwen
- Sturend ingrijpen bij ernstig disfunctioneren

Klankbordrol

Kernverantwoordelijkheid 5:
Dialogoog, het goede gesprek en reflectie

- Reflecteren op strategie
- Dialogoogvoering bij complexe afwegingen
- Benutten van verschillende perspectieven

Kernverantwoordelijkheid 6:
Professionele samenwerking en governancestructuur

- Bewaken van teamdynamiek en samenwerking
- Evalueren van rolverdeling

Toezichtrollen

Kernverantwoordelijkheid

Uitwerking

Werkgeversrol

Kernverantwoordelijkheid 7:
Benoemen, beoordelen en belonen
van de bestuurder

- Werving, selectie en arbeidsvoorwaarden
- Begeleiden, beoordelen en belonen
- Herbenoeming of beëindiging

Kernverantwoordelijkheid 8:
Toezicht op leiderschap, werkgever-
schap en organisatieontwikkeling

- Beoordelen HR-beleid
- Beoordelen werkgeverschap

Kernverantwoordelijkheid 9:
Verbinden met belanghebbenden

- Vertegenwoordigen en verbinden
- Signaleren en duiden van ontwikkelingen

Verbindersrol

Kernverantwoordelijkheid 10: Borgen
van legitimiteit en publieke verant-
woording

- Bewaken van publieke verantwoording
en legitimiteit
 - Verantwoorden van het eigen toezicht
-

Beknopt competentieprofiel

Kerncompetenties

Gedragsindicatoren

Toezichthoudende deskundigheid

De RvT

- beschikt over actuele kennis van wet- en regelgeving, governancecodes en sectorontwikkelingen, en past deze actief toe in oordeels- en besluitvorming.
- beschikt over vakspecifieke kennis en expertise op relevante terreinen zoals financiën, juridisch kader, (jeugd)zorg, ict, kwaliteitszorg, huisvesting en personeel/hrm, en past deze gericht toe.
- stelt feitelijke en scherpe vragen die gebaseerd zijn op kaders, strategische doelen en de maatschappelijke opgave.
- benoemt en analyseert expliciet risico's, afwijkingen en dilemma's en bevraagt het bestuur op mogelijke handelingsopties.
- signaleert relevante interne en externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar toezichtthema's of agendapunten.

Professionaliteit

De RvT

- handelt consistent volgens integriteitscodes, governanceprincipes en wet- en regelgeving en maakt morele overwegingen expliciet.
- maakt eigen (mogelijke) belangen en gevoeligheden expliciet en initieert bespreking van (de schijn van) belangenverstremeling.
- bewaakt en benoemt duidelijk de verschillende rollen (rolzuiverheid) en spreekt anderen hierop aan.
- documenteert besluiten zorgvuldig en transparant, inclusief onderbouwing, met aandacht voor gevoeligheden en dilemma's.

Communicatie

De RvT

- brengt complexe informatie en analyses begrijpelijk en toegankelijk over in overleggen, rapportages en publieke verantwoording.
- vat standpunten en perspectieven samen en benoemt gezamenlijk gedragen conclusies of adviezen.
- stelt open en verdiepende vragen die dialoog en inzicht bevorderen, en creëert ruimte voor inbreng van alle betrokkenen.
- draagt actief bij aan een open, veilige en respectvolle gesprekscultuur, ook bij gevoelige of complexe onderwerpen.

Samenwerken

De RvT

- stimuleert een open en professionele samenwerking door actief te luisteren, verbinding te zoeken en verschillen in perspectieven en stijlen bewust te benutten.
- bevordert gedeelde verantwoordelijkheid en betreft anderen bij oordeelsvorming en besluitvorming.
- signaleert spanningen of patronen in teamdynamiek of interactie met het bestuur en initieert reflectie of interventie waar nodig.
- draagt bij aan een evenwichtige taakverdeling en benut aanwezige deskundigheid en ervaring binnen de raad.

Leiderschap

De RvT

- brengt kennis van governance, strategisch toezicht en risicobeheersing in bij het stellen van prioriteiten, het bewaken van de koers en het duiden van toezichtimplicaties bij complexe vraagstukken.
- weegt zorgvuldig wanneer sturing nodig is en wanneer vertrouwen volstaat; bewaart afstand waar nodig en treedt besluitvaardig op, met bestuurlijke sensitiviteit.
- signalen van stagnatie, spanningen of crisis en agendeert tijdig passende interventies; handelt zorgvuldig met respect voor bestuurlijke verhoudingen.
- bewaakt de rolverdeling en bestuurlijke verhoudingen tussen RvT, bestuur en medezeggenschap, conform governanceprincipes.
- neemt verantwoordelijkheid in de werkgeversrol door besluiten over benoeming, beoordeling en (indien nodig) beëindiging van bestuurders zorgvuldig en transparant voor te bereiden.

Maatschappelijk verantwoord handelen

De RvT

- toetst beleid en besluiten systematisch op maatschappelijke waarde, duurzaamheid en inclusiviteit, op basis van sectorale of maatschappelijke kaders en normen.
- betreft actief het perspectief van maatschappelijke belanghebbenden en externe partijen bij toezicht en besluitvorming.
- onderhoudt externe netwerken en contacten en vertaalt relevante ontwikkelingen naar toezichtthema's of adviezen.
- stimuleert publieke verantwoording en maatschappelijke legitimering van beleid, bijvoorbeeld via het jaarverslag of publieke communicatie.

Kennisbeheer

De RvT

- volgt systematisch sector-, governance- en toezichtontwikkelingen en vertaalt deze naar het toezichtswerk van de raad.
- draagt actief bij aan de leeragenda van de raad door kennis, trends en inzichten te delen en professionalisering te agenderen.
- initieert en stimuleert (zelf)evaluaties, benoemt concrete verbeterpunten die hieruit voortkomen en borgt de opvolging van verbeterpunten.
- zet opgedane kennis, evaluatie-uitkomsten en reflecties zichtbaar en aantoonbaar in bij toezicht en besluitvorming.

Geraadpleegde documenten

- B&T Verantwoord Veranderen. (2023). De zachte kant van governance: Tien principes van goed onderwijsbestuur. B&T.
- Berenschot. (2022). Kinderopvang in beeld: Een beschrijving van de geschiedenis en stand van zaken van kinderopvang in Nederland. Berenschot.
- Goodijk, R., Siebers, H., & Oosterling, A. (2020). Handreiking voor het toezichthouden op onderwijs en onderzoek in het hbo. Vereniging Hogescholen.
- Honingh, M., & Wassink, H. (2024). De maatschappelijke democratie: Goed bestuur als gezamenlijk project van burgers en bestuurders. *Goed Bestuur & Toezicht*, 3(1), 24–30.
- Huisman, P., Bijman, D., & Van Bergen, K. (2020). RvT's in het funderend onderwijs: Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering. Regioplan Beleidsonderzoek.
- Inspectie van het Onderwijs. (2024). Onderwijstoezicht vanaf 1995: Tijdlijn van het onderwijstoezicht op het funderend onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Lutke Schipholt, B. (2021). Handreiking evaluatie samenspel toezichthouders – bestuurders. VO-raad & VTO3.
- Milz, M., & Oppelaar, B. (2020). De smalle en brede werkgeversrol van de raad van toezicht: 90 vragen met antwoorden over de rol van de toezichthouder binnen de kinderopvang en het onderwijs. Governance Support.
- Oomens, M., & Essen, A. (2023). Monitor kwaliteit intern toezicht: Meting 2023. In opdracht van de Evaluatie & Monitoring Commissie (EMC). Oberon.
- Peters, F. (2024). Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders: Lessen voor het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie. Boom.
- PO-Raad, VO-raad, & VTO3. (2025). Governancecode funderend onderwijs. PO-Raad, VO-raad & VTO3.
- Staatsblad. (2020). Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Stb. 2020, 232).
- Terpstra, S. (2023). Handreiking de taken en rollen van het interne toezicht. VTO3.
- Terpstra, S. (2023). Handreiking instrumenten voor goed toezicht: Toezichtsvisie, toezichtskader en toetsingskader, informatieprotocol en jaargenda. VTO3.
- Terpstra, S. (2023). Handreiking de uitgangspunten voor governance in onderwijs en kinderopvang. VTO3.
- Terpstra, S. (2023). Handreiking werving en selectie van leden van de raad van toezicht. VTO3.
- Terpstra, S. (2024). Handreiking de werkgeversrol van de raad van toezicht. VTO3.
- Terpstra, S. (2024). Handreiking professionalisering van toezichthouders en raden van toezicht. VTO3.
- Terpstra, S. (2024). Handreiking zelfevaluatie intern toezicht. VTO3.
- Terpstra, S. (2024). Handreiking toezien op goed personeelsbeleid. VTO3.
- Van Draanen, S. (2024). Handreiking onboarding van nieuwe leden in de RvT: De theoretische achtergrond. VTO3.
- Van Zaalén, Y. (2022). Interprofessioneel samenwerken in zorg, welzijn en onderwijs. Coutinho.
- VTO3. (2019). Handreiking jaarverslag voor toezichthouders. VTO3.
- VTO3. (2021). Code Goed Toezicht. VTO3.
- VTO3. (2022). Evaluatie & ontwikkeling van bestuurders. VTO3.
- VTO3. (2023). Het gesprek over het functioneren: Raad van toezicht en bestuurder in dialoog. VTO3.
- VTO3. (2023). Het salarisbeleid: Raad van toezicht en bestuurder in dialoog. VTO3.
- Wassink, H. (2024). Goed bestuur voor iedereen: Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht (1e druk). Kloosterhof Neer B.V.
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8196>
- Yoder, P., & Symons, F. (2010). *Observational measurement of behavior*. Springer Publishing Company.

VTO₃

TOEZICHT VOOR
ONTWIKKELING