

# *Impuls voor Toezicht*



dinsdag 4 februari 2025

01. WELKOM

02. MARLIES HONINGH

03. PAUZE & HOOFDGERECHT

04. FRÉDÉRIQUE SIX

05. BORREL/ NAGERECHT

IMPULS  
VOOR  
TOEZICHT

# WELKOM!

bij de jaarconferentie 2025, Impuls voor Toezicht

# Marlies Honingh

Universitair hoofddocent  
bestuurskunde aan de Radboud  
Universiteit en Senior Research  
Fellow bij de NSOB.





# Tweede Monitor EMC Uitkomsten en analyses

4 februari 2025  
Marlies Honingh



# Doel van vandaag

Toelichting op de tweede EMC-monitor

De uitkomsten

Doe- en denkwerk

# Respons

- Uitnodiging naar 2968 leden (697 organisaties)
  - 665 leden (22% ingevuld) = 464 organisaties
  - Via openbare link nog 80 respondenten
  - Meer respons uit onderwijs dan uit kinderopvang
- 
- VO en sector-overstijgend oververtegenwoordigd
  - Eenpitters ondervertegenwoordigd
  - Groter besturen > 5 = oververtegenwoordigd
  - 30% voorzitters en 70% leden



## **Drie thema's voortvloeiend uit de 1<sup>e</sup> monitor**

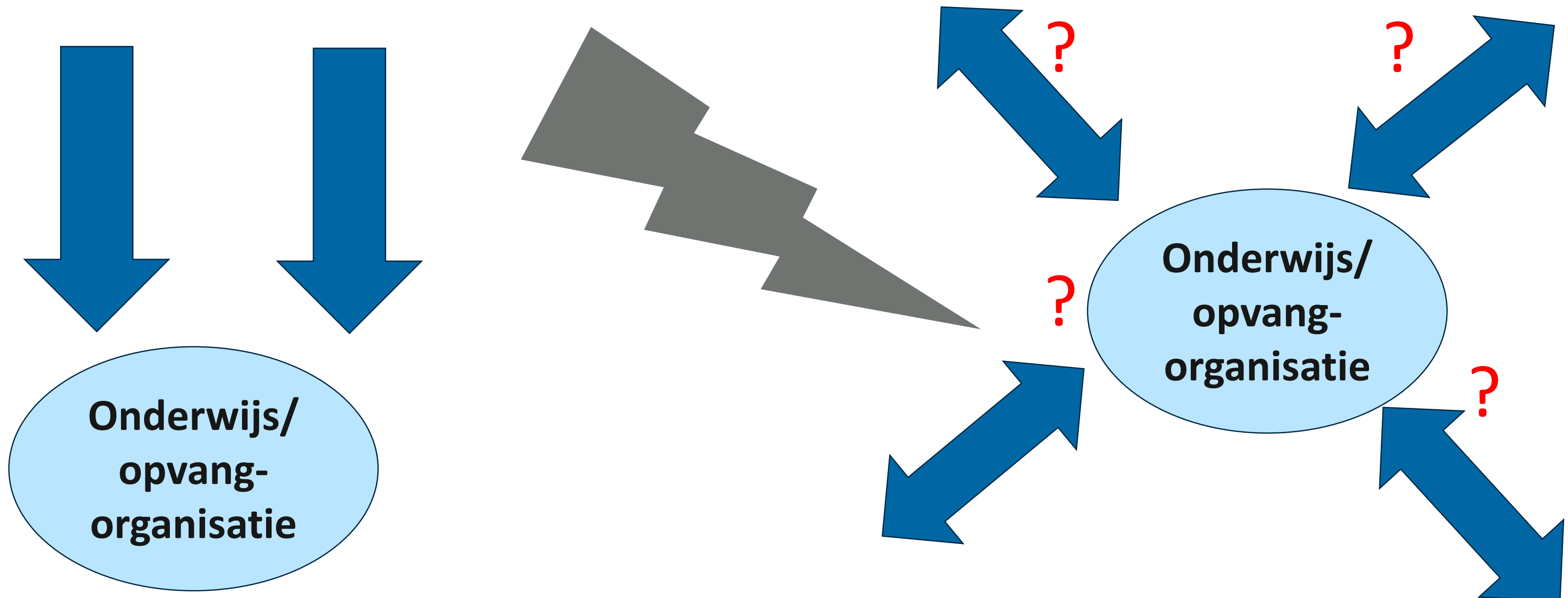
- 1. Maatschappelijke opgaven**
- 2. Kwaliteit van de dialoog en dynamiek in het intern toezicht**
- 3. Competenties van RvT-leden**



# Kinderopvangorganisaties, scholen, taken en opgaven

Wettelijke taak/ taken

Maatschappelijke opgaven



# Maatschappelijke opgaven

Op welke manier was uw RvT het afgelopen jaar betrokken bij deze maatschappelijke opgave

Dialogo voeren met externe belanghebbenden over de mate waarin de organisatie zijn maatschappelijke opgave waarmaakt.

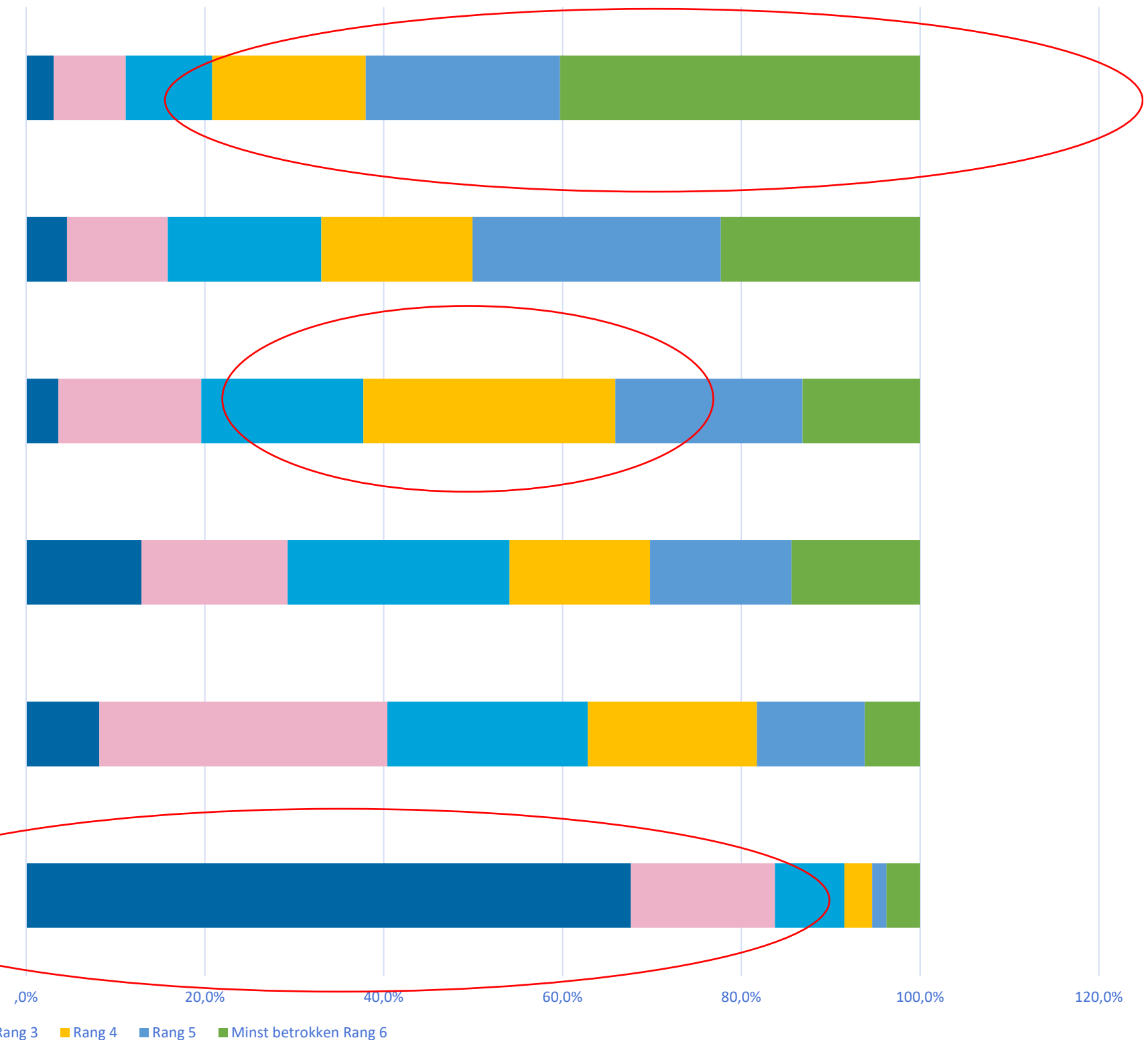
Vertegenwoordigen en inbrengen van de belangen van verschillende groepen externe belanghebbenden bij het concretiseren van de maatschappelijke opgave.

Controleren of de belangen van verschillende groepen externe belanghebbenden zijn meegenomen in de uitwerking van de maatschappelijke opgave in doelen voor de organisatie.

Controleren of de organisatie de maatschappelijke opgave realiseert.

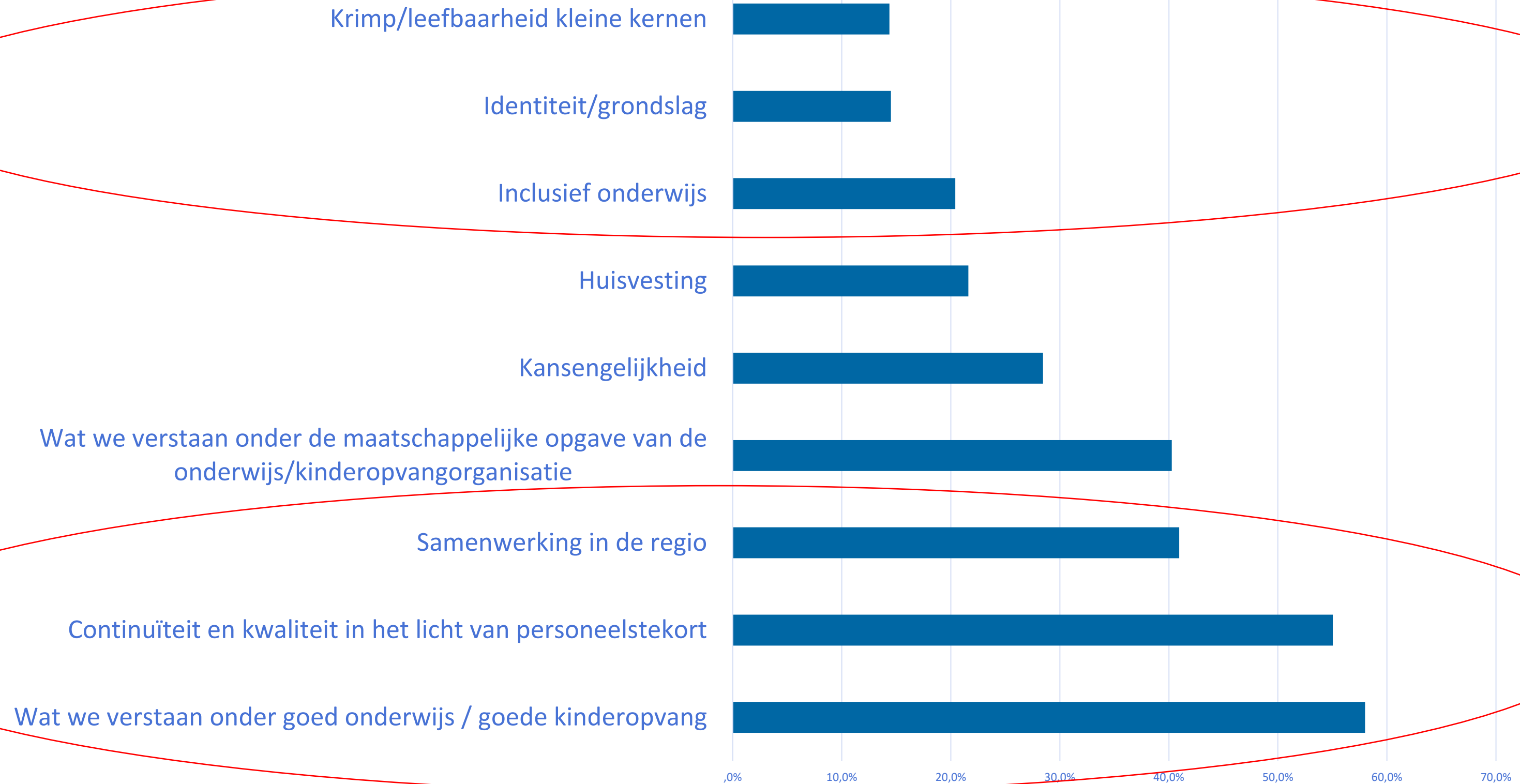
Afspraken maken over de manier waarop toezicht wordt gehouden op de realisatie van de maatschappelijke opgave.

Overleggen met het bestuur over het vertalen van de maatschappelijke opgave naar een visie op goed onderwijs / goede kinderopvang



# Maatschappelijke vraagstukken

Wat zijn voor uw Raad van Toezicht de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken?  
(max drie antwoorden)



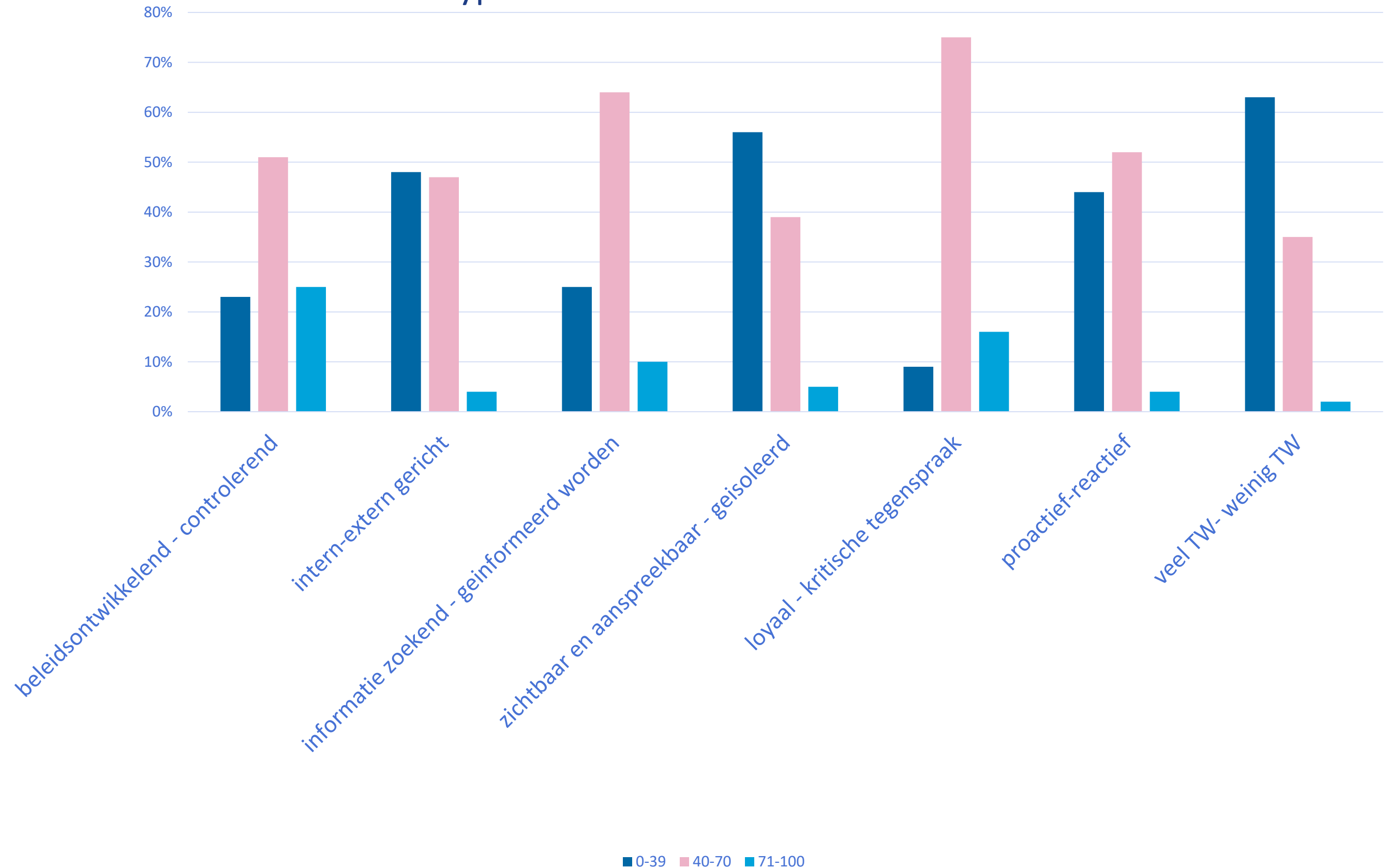
# Motivatie van RvT-leden

Wat zijn de belangrijkste motieven om lid te worden van deze RvT?



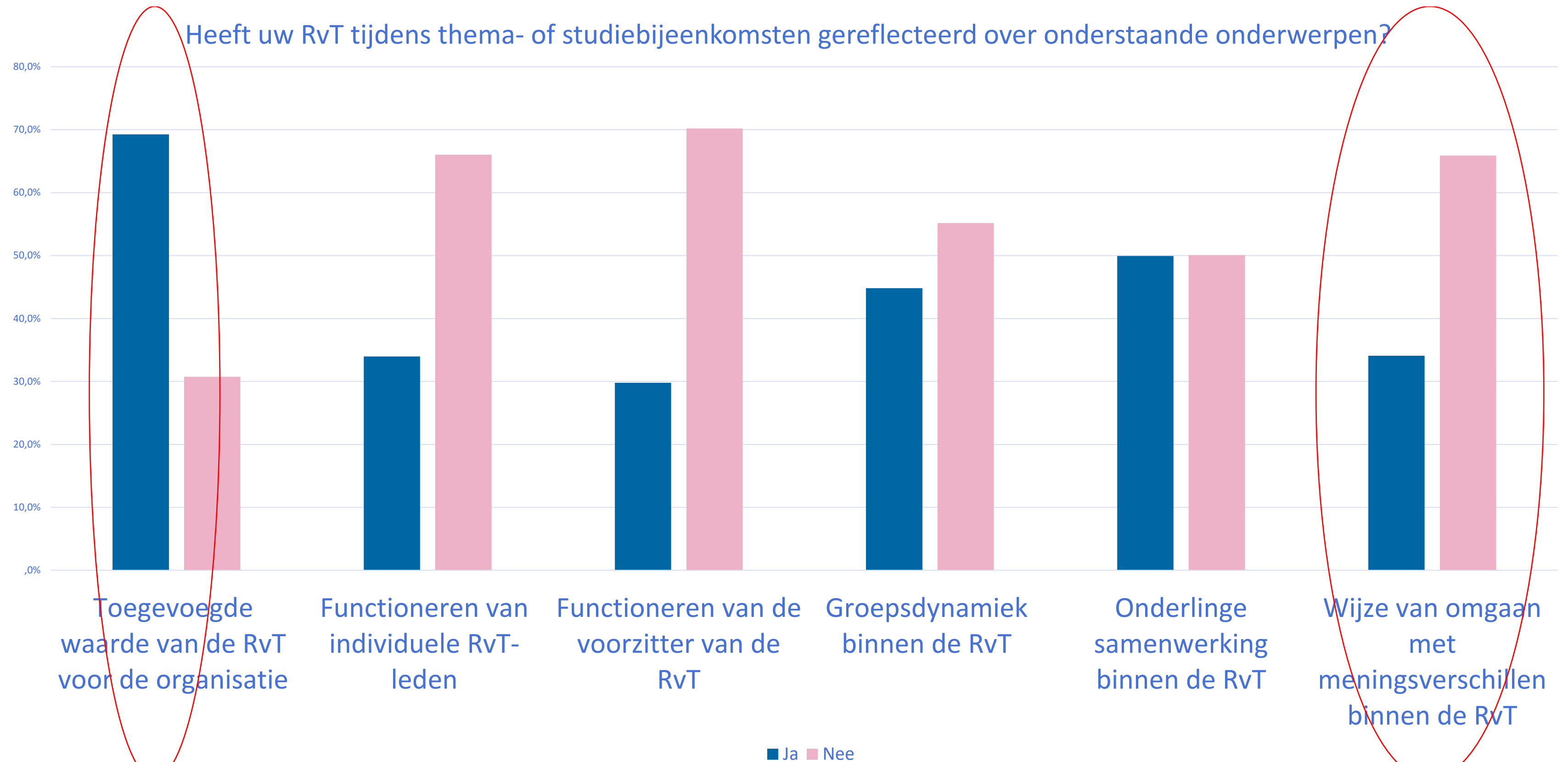
# Functioneren van de RvT

Hoe typeert u het functioneren van uw RvT



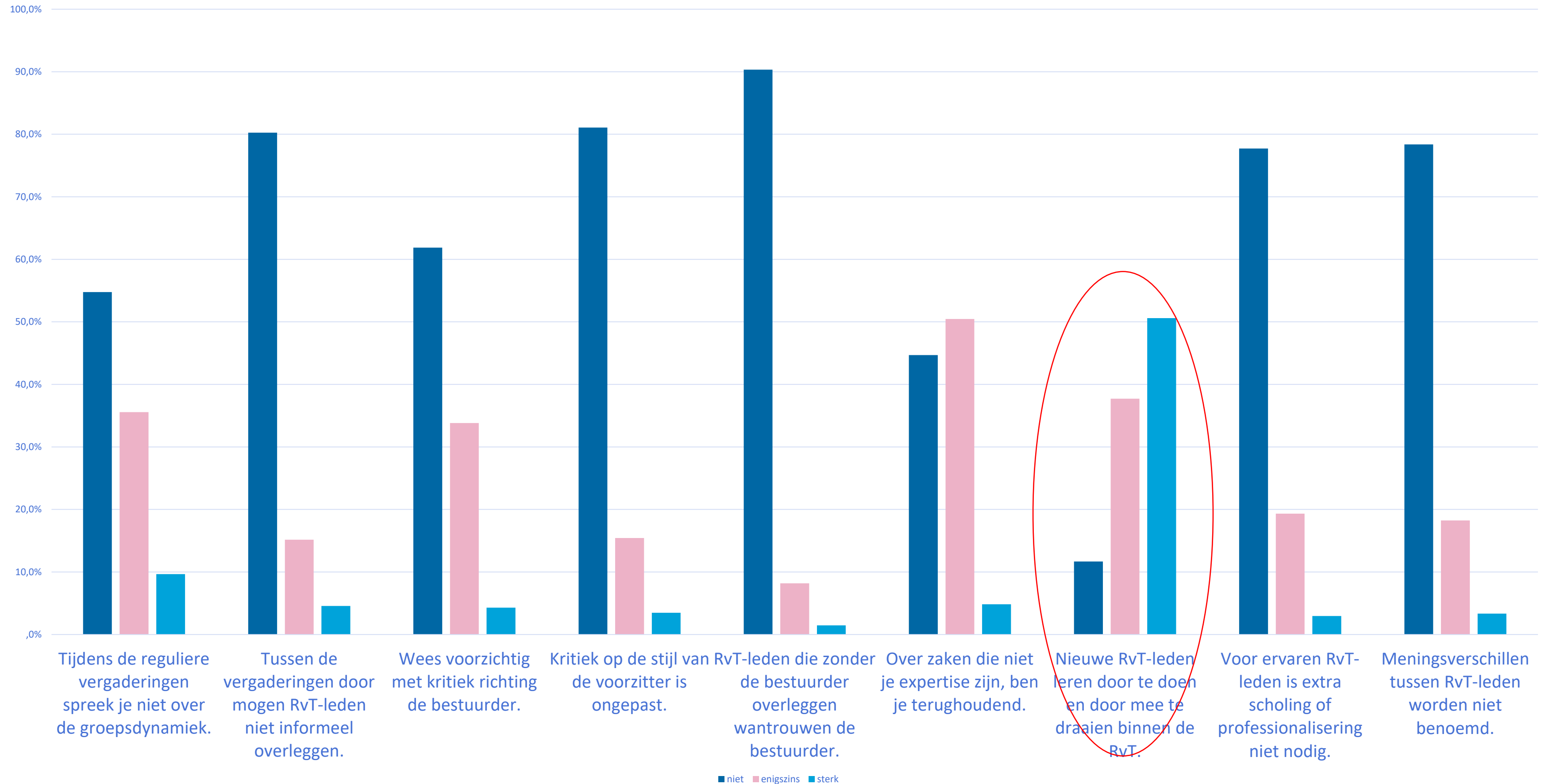
<b>Inhoudelijk betrokken bij beleidsontwikkeling (1) – controlerend/toetsend achteraf (100)</b>
<b>Intern gericht (1) – extern gericht (100)</b>
<b>Zelf actief op zoek naar informatie (1) – alleen geïnformeerd door de bestuurder (100)</b>
<b>Zichtbaar en aanspreekbaar (1) – tamelijk geïsoleerd functionerend (100)</b>
<b>Loyaal aan de bestuurder (1) – kritische tegenspraak organiserend (100)</b>
<b>Proactief (1) – reactief (100)</b>
<b>Veel toegevoegde waarde (1) – weinig toegevoegde waarde (100)</b>

# Thematische Reflectie



# Mores leren????

Volgens recent onderzoek is er in een RvT vaak sprake van ongeschreven regels.  
In welke mate herkent u onderstaande ongeschreven regels binnen uw RvT?



# Competentieontwikkeling

Belangrijkste professionaliseringsthema's





# Vragen

1. Wat voor type gesprek zou je graag binnen je eigen RvT voeren over maatschappelijke opgaven?
2. Wat zet je aan het denken als je kijkt naar de manier waarop Raden van Toezicht zichzelf positioneren
3. Wat heb je samen in onderlinge dynamiek (dus met de andere leden van de RvT) nog te leren?



**Om over na te denken**

Vragen is verantwoordelijkheid nemen!

**PAUZE**

**WELKOM  
TERUG!**

# Frédérique Six

Universitair hoofddocent  
Public Governance bij het  
Zijlstra Center van de Vrije  
Universiteit Amsterdam.





Vertrouwen bouwen en behouden in  
intern toezicht

4 februari 2025

Dr ir Frédérique Six MBA  
VTOI-NVTK

# Oefening

Denk na over een situatie waarin jouw vertrouwen onder druk staat/stond. Welk gevoel komt bij je op?

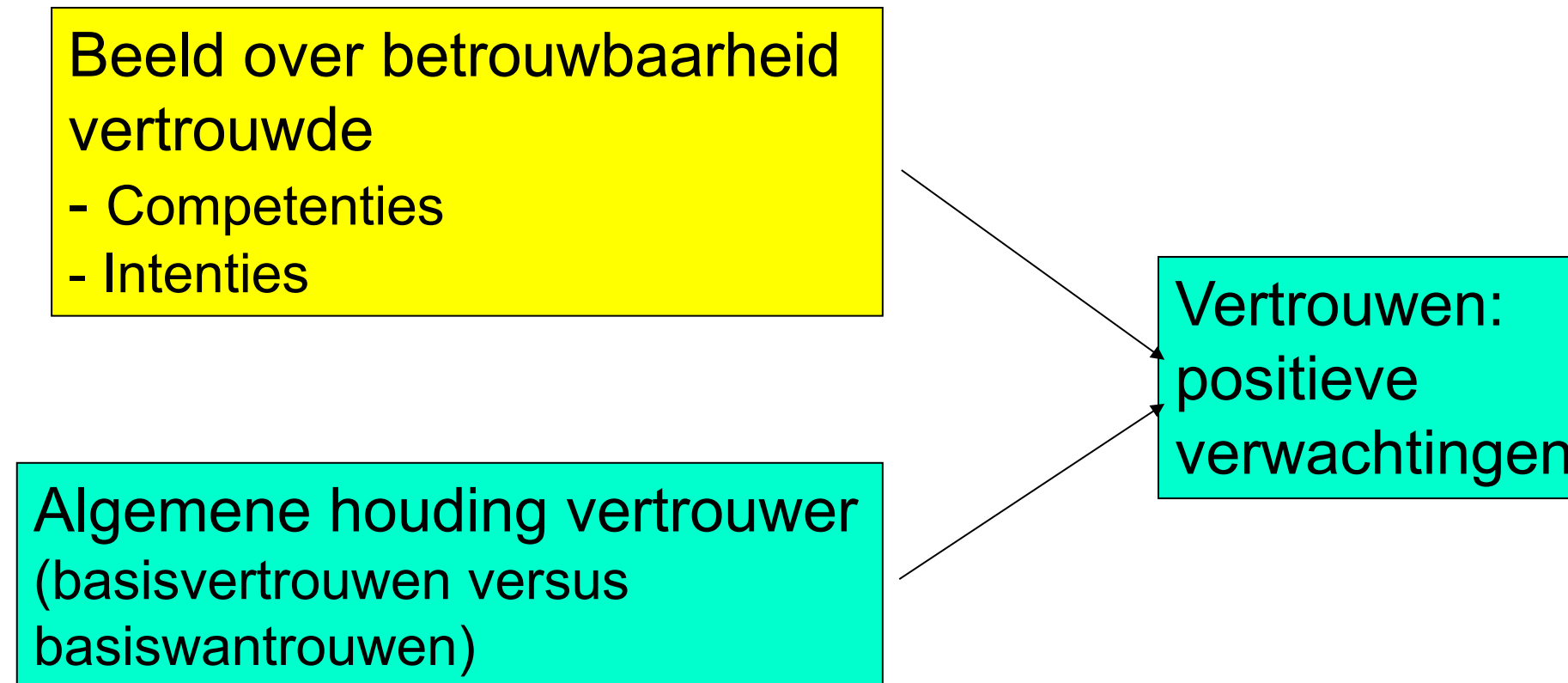
# Oefening

Denk na over een situatie waarin je een gevoel van vertrouwen ondervindt/ondervond. Welke associaties komen bij je op?

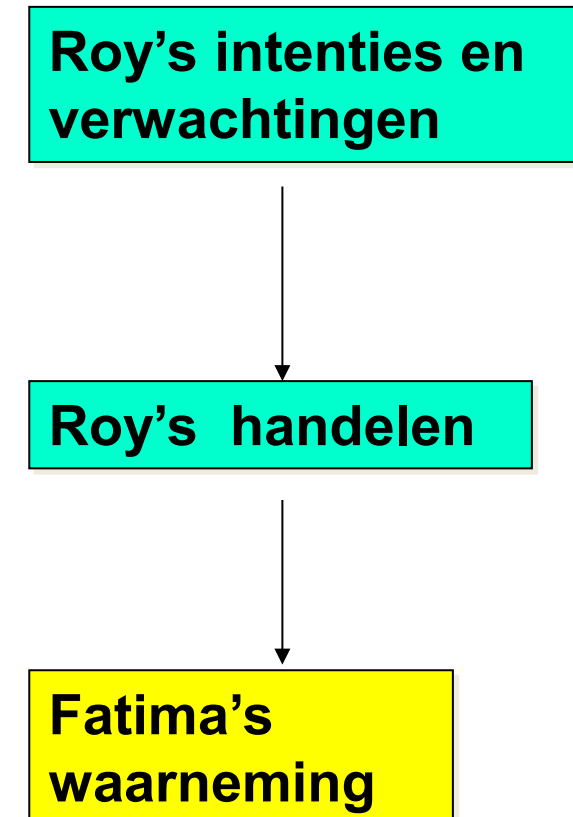




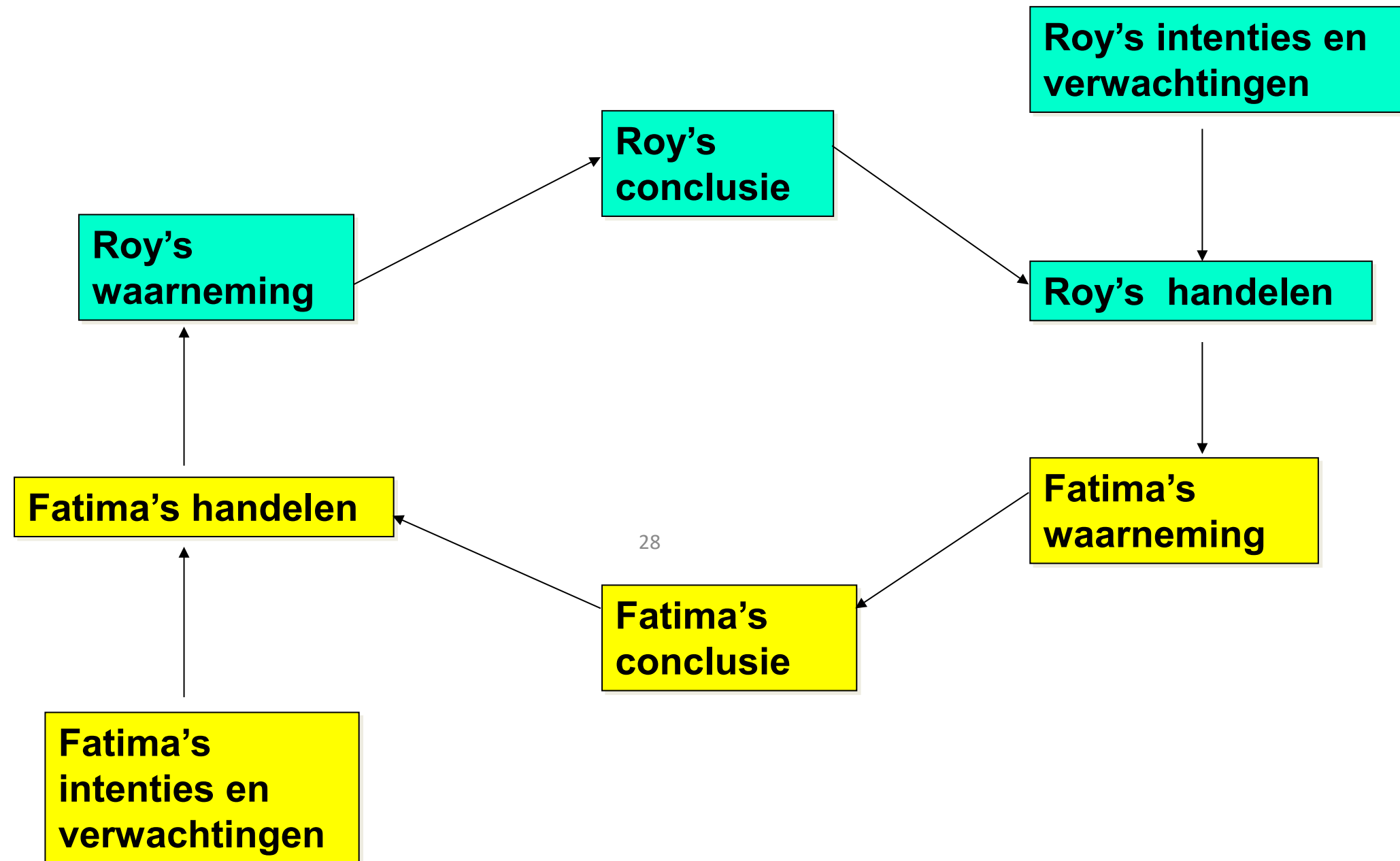
# Basismodel voor vertrouwen



# Proces van vertrouwen bouwen

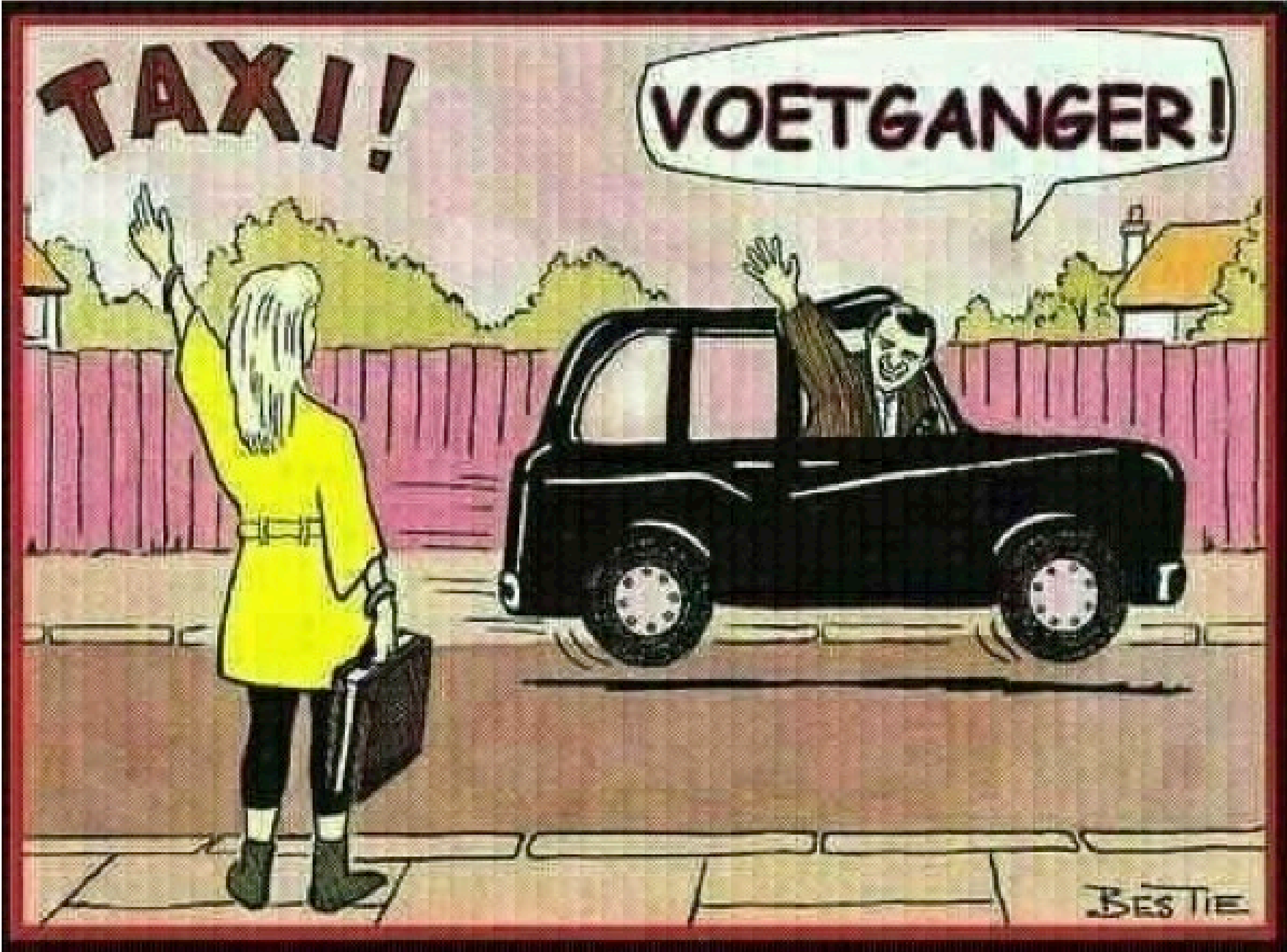


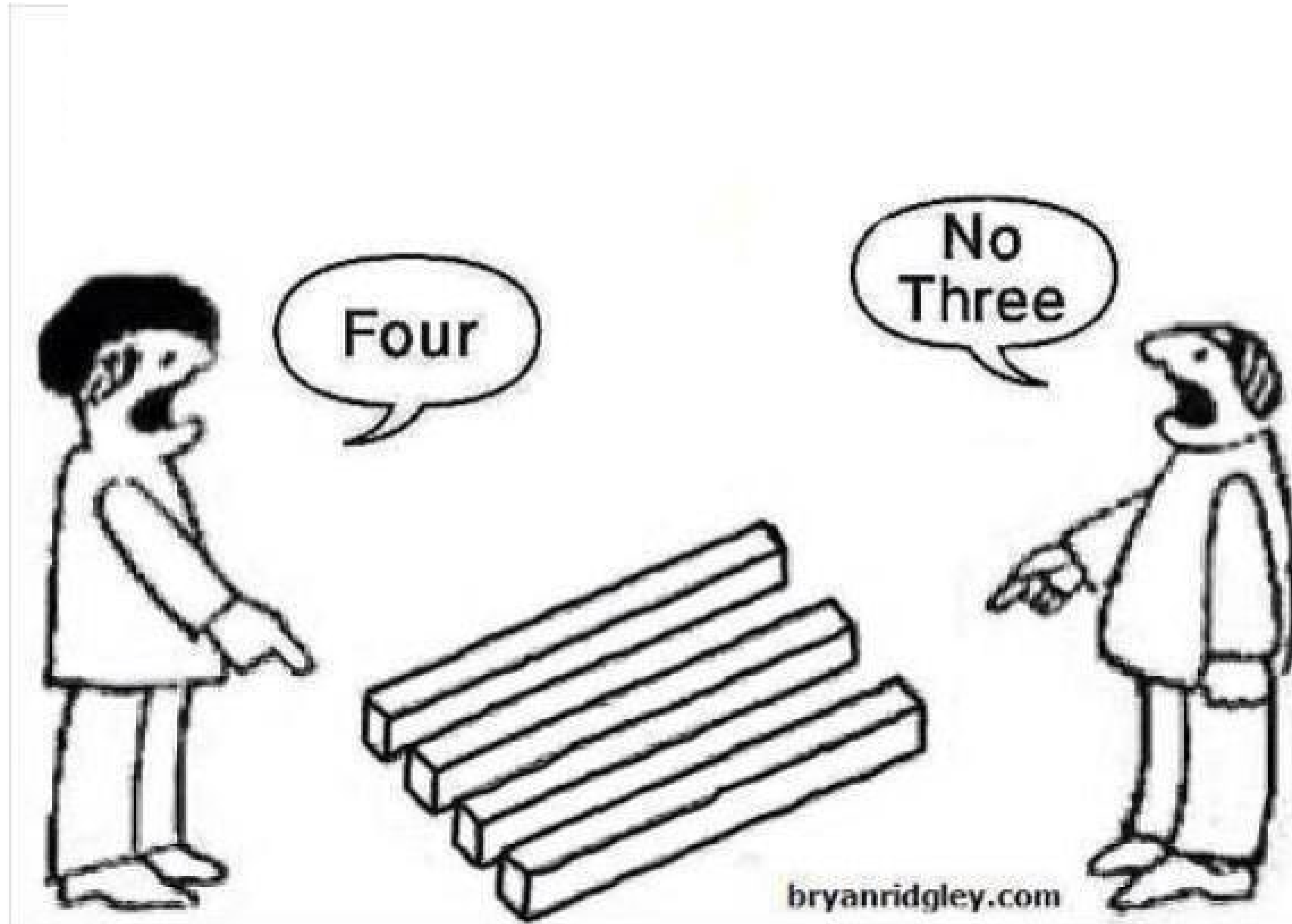
# Proces van vertrouwen bouwen



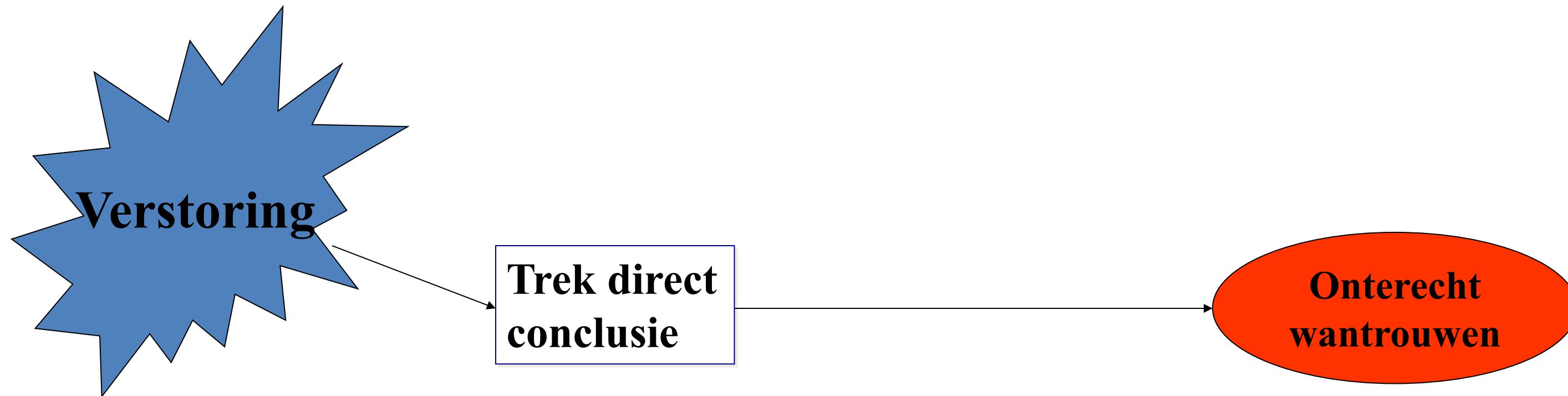
# Omgaan met verstoringen





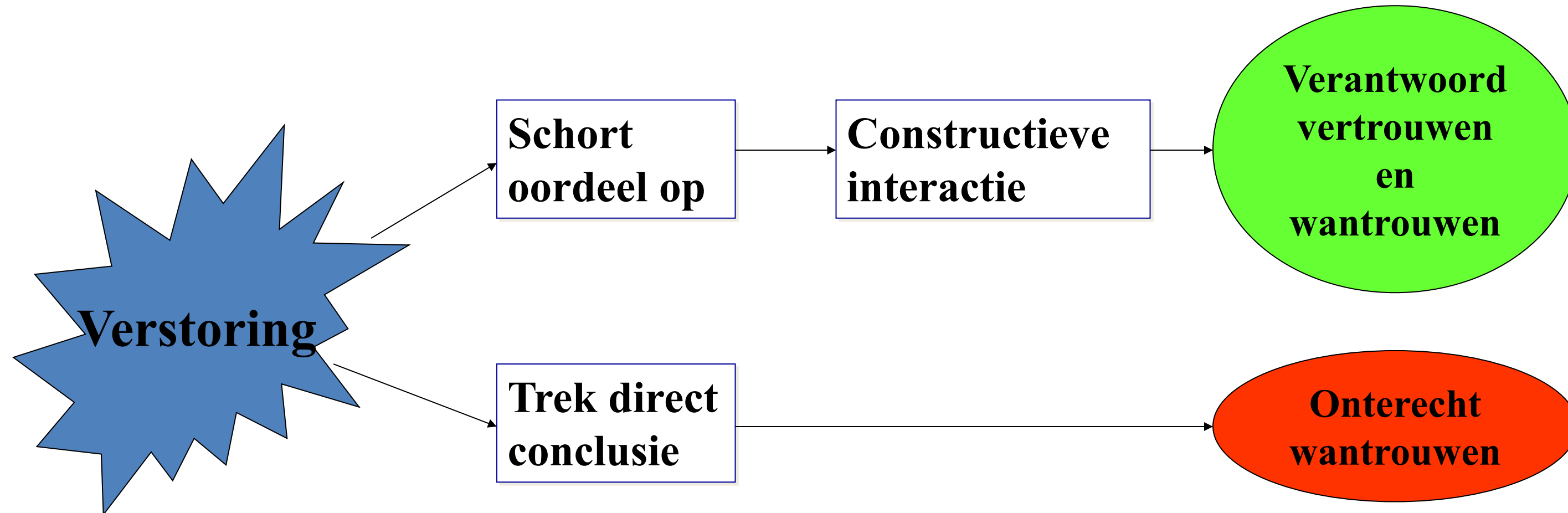


# Omgaan met verstoringen





# Omgaan met verstoringen



# Mogelijke verklaringen verstoring

- Ongelukkig voorval
- Misverstand
- Foutje

**Vertrouwen kan waarschijnlijk  
gehandhaafd blijven**

# Mogelijke verklaringen verstoring

- Ongelukkig voorval
- Misverstand
- Foutje

**Vertrouwen kan waarschijnlijk  
gehandhaafd blijven**

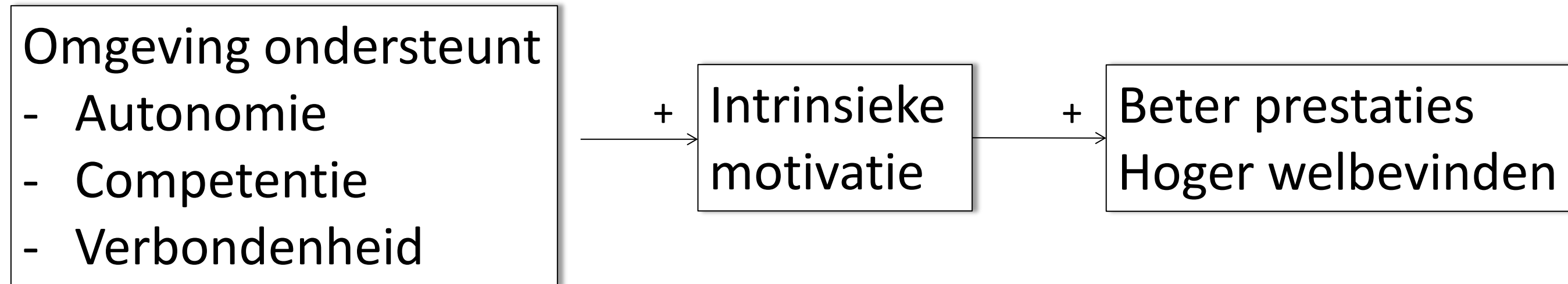
- Meningsverschil
- Bedrog

**(Gedeeltelijk) wantrouwen  
lijkt gerechtvaardigd**

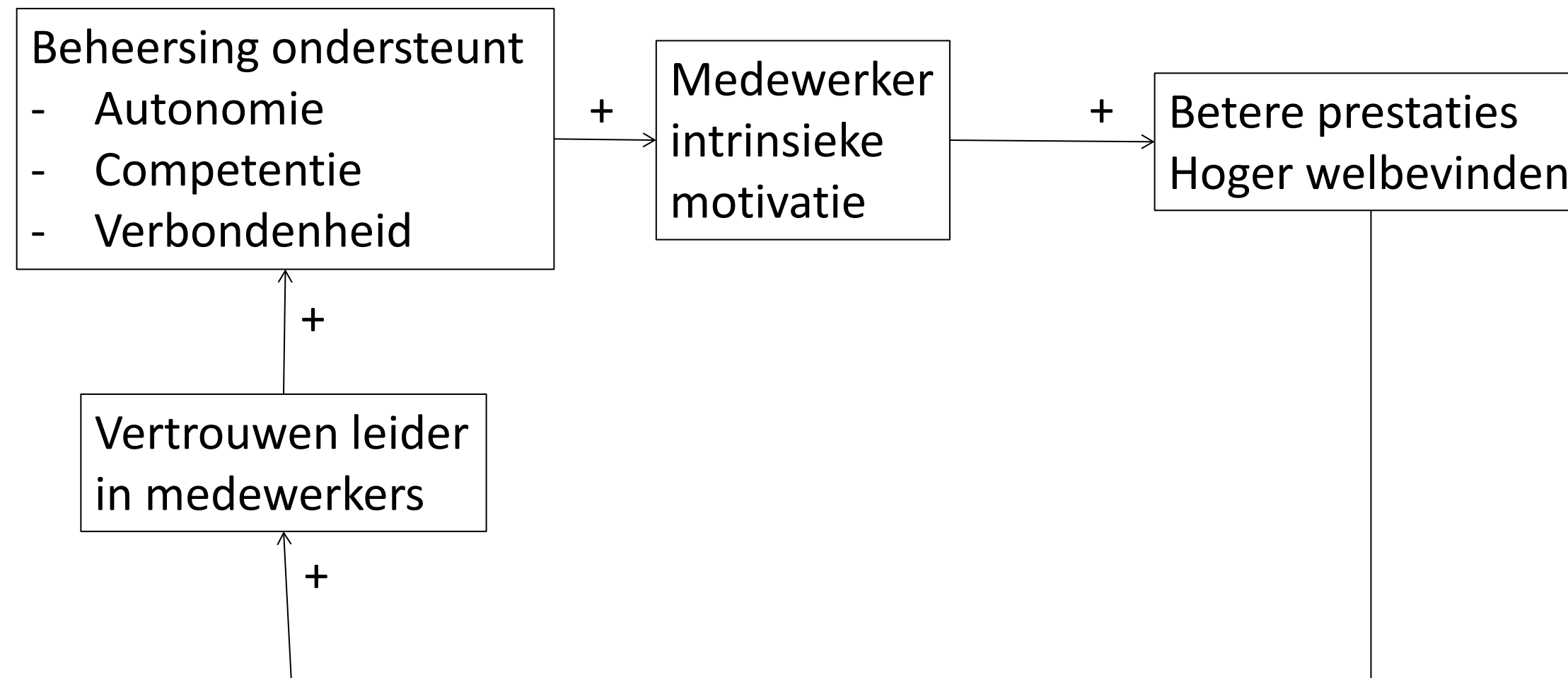
# Diepliggende overtuigingen

- Vertrouwen is niks doen
- Vertrouwen en beheersing zijn substituten

# Sociale omgeving ondersteunt intrinsieke motivatie



# Beheersing en vertrouwen ondersteunen intrinsieke motivatie



# Teamwerk

- Feedback
- Reflectie
- (Morele) dilemma's  
→ Dialoog



# Diepliggende overtuigingen

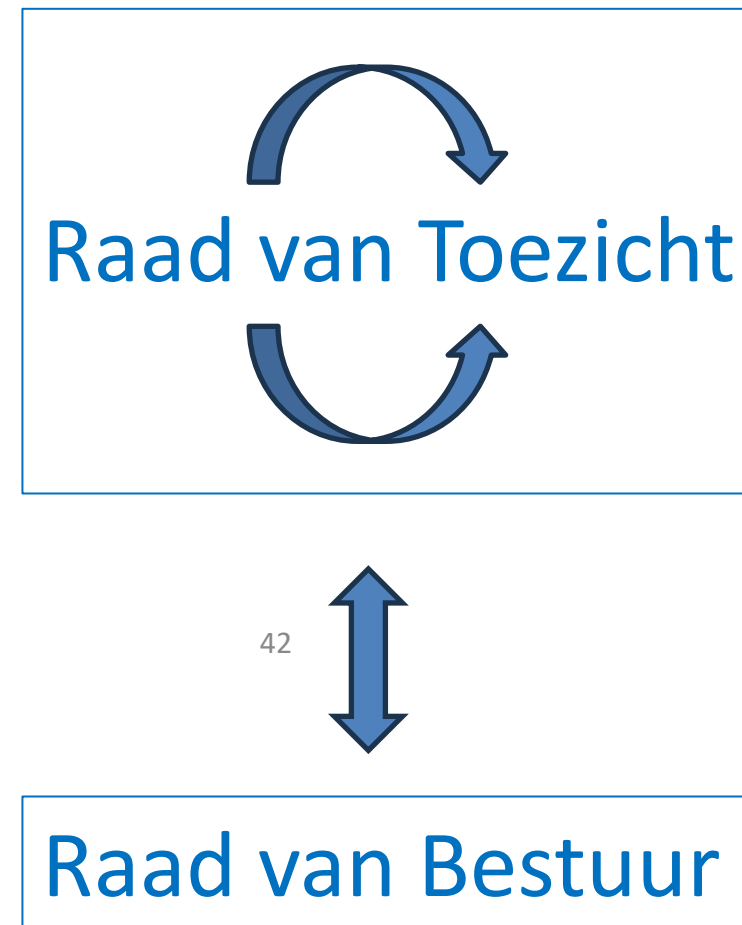
- Vertrouwen is niks doen
- Vertrouwen en beheersing zijn substituten
- “Pech moet weg”  
(perfectionisme, maakbaarheidsideaal)
- Objectiviteit superieur aan subjectiviteit (algemene regels > maatwerk)
- Ratio superieur aan gevoel/emotie



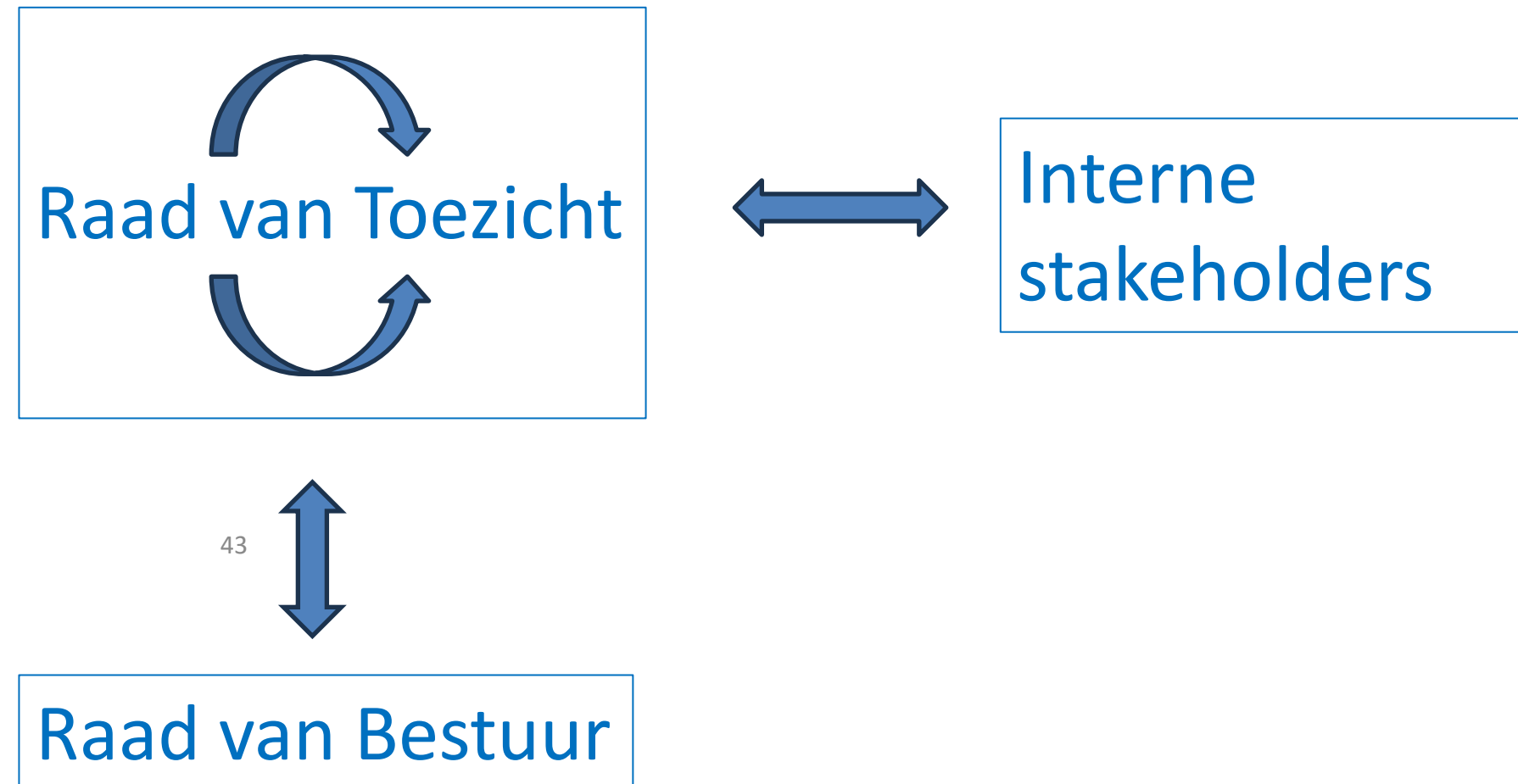
# Vertrouwensrelaties intern toezichthouder



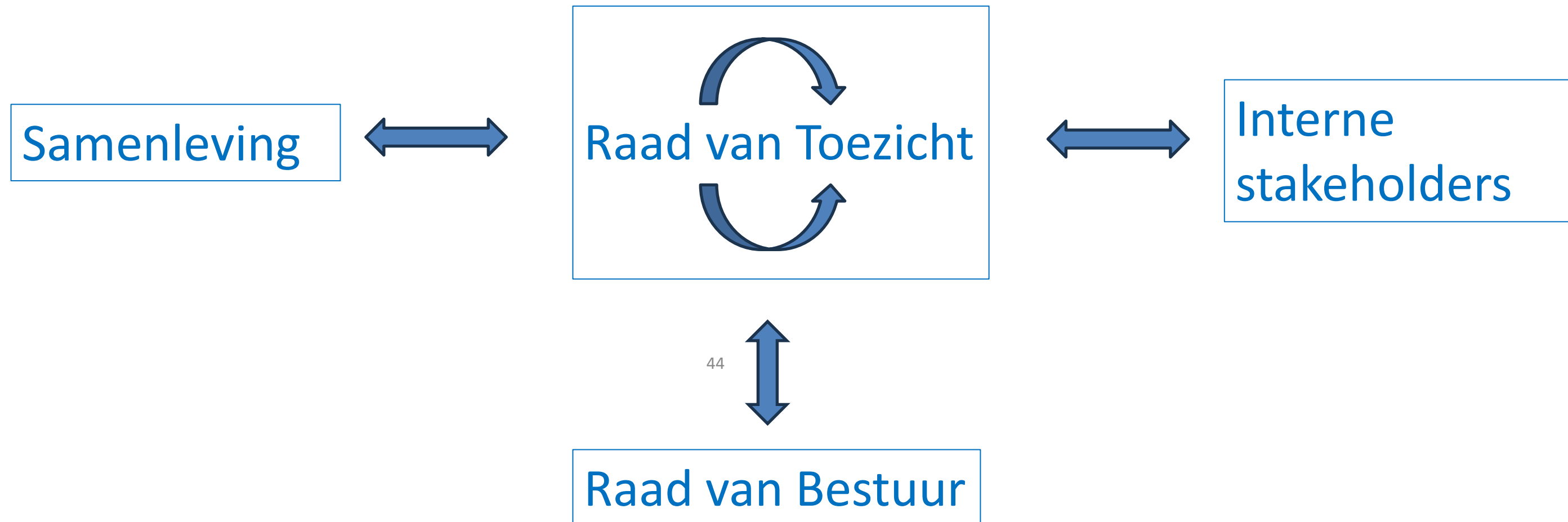
# Vertrouwensrelaties intern toezichthouder



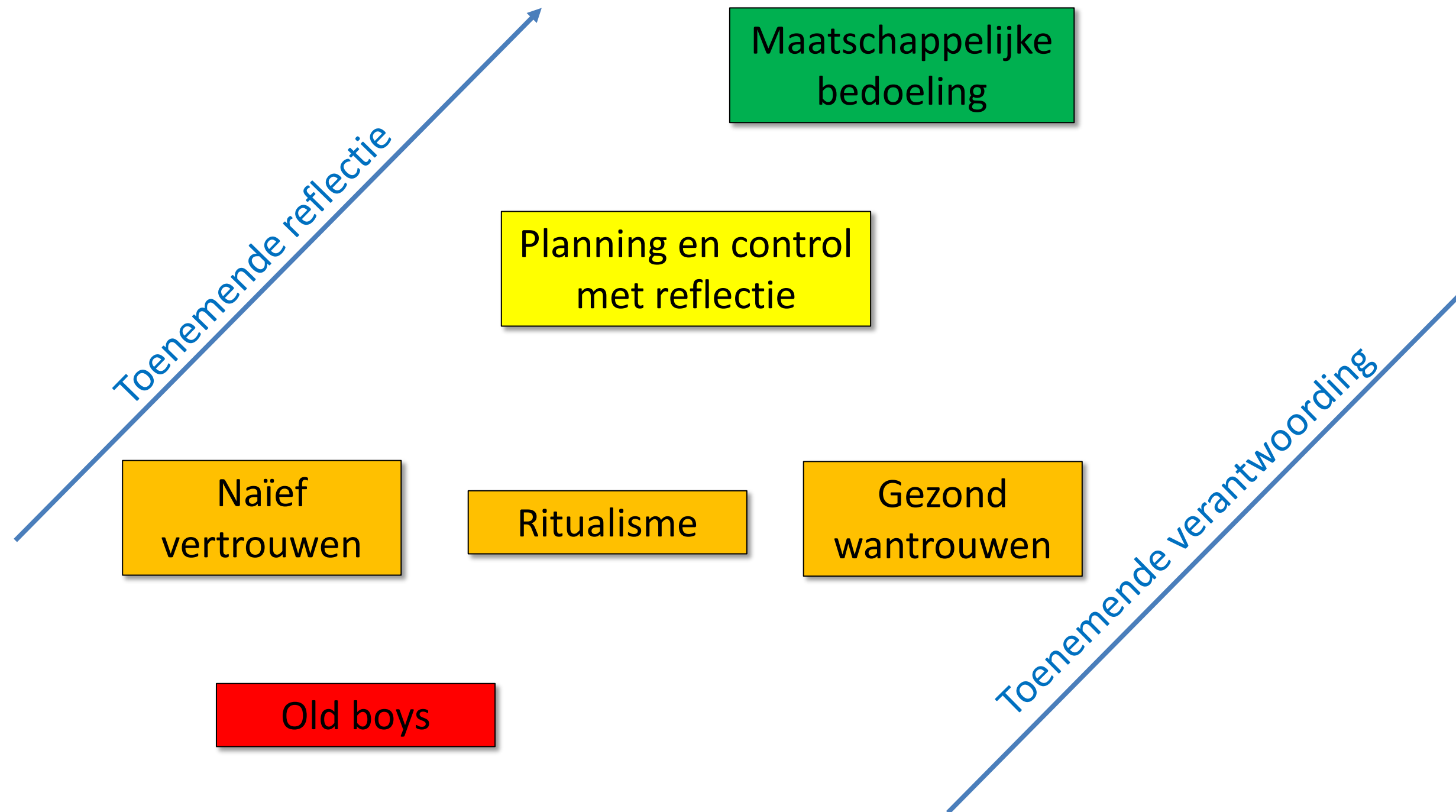
# Vertrouwensrelaties intern toezichthouder



# Vertrouwensrelaties intern toezichthouder



# Ambitieniveaus intern toezicht



# BORREL / NAGERECHT

Voor de afsluitende borrel  
en het nagerecht verwijzen  
wij je graag door naar het  
restaurant beneden .

## BEDANKT!

Voor je komst en graag  
ontvangen wij je een  
volgende keer weer .

Laat ons weten wat je ervan  
vond door de QR -code op  
je badge te scannen en de  
evaluatie in te vullen .