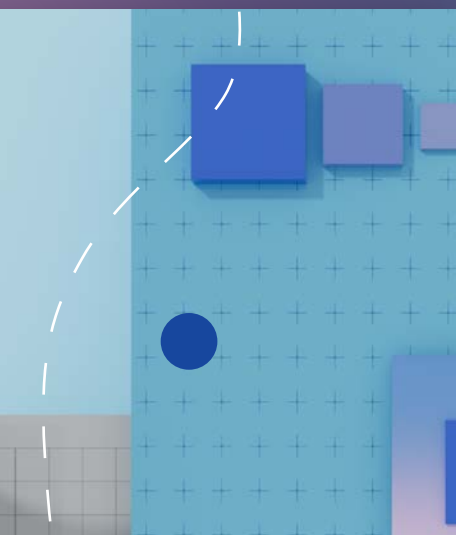


EMC

Monitor kwaliteit intern toezicht

Meting 2023



Oberon
onderzoek | advies

in opdracht van EMC



EMC

Monitor kwaliteit intern toezicht

Meting 2023 | Margot Oomens & Aafke Essen

Utrecht, november 2023

Oberon
onderzoek | advies

In opdracht van
Evaluatie & Monitoring Commissie (EMC)

Voorwoord



De Evaluatie & Monitoring Commissie is in het leven geroepen door het bestuur van de VTOI-NVTK om zorg te dragen voor de ontwikkeling en uitvoering van monitoring van de kwaliteit van intern toezicht in het onderwijs en de kinderopvang.

In onze tweede publicatie als EMC brengen we de resultaten van de eerste meting van de monitor, waar maar liefst 914 toezichthouders aan meededen, naar buiten. Op basis van deze uitkomsten kunnen we zowel het gebruik als de werking van de Code Goed Toezicht in de toekomst ijken en verrijken.

Er zijn tal van brillen om naar kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling in het intern toezicht te kijken. Wat is kwaliteit? Is het er pas als we het gemeten hebben? Wanneer weet je dat er sprake is van kwaliteit? Hoe weten we dat we het juiste perspectief hebben om kwaliteit vast te stellen? Zijn er criteria te formuleren die algemeen geldig zijn? Gaat het beeldend gesproken om een foto of om een film? Wat is kwalitatief goede professionalisering? Waaruit kun je die ontwikkeling opmaken?

Vragen als deze raken niet alleen aan methodologische meetkwesties. Maar zeker ook aan maakbaarheid, de sturende en stimulerende werking van een code en de interventie die het monitoren op zichzelf ook is. Een waterdichte code of monitor bestaat niet. Evenals de garantie dat het intern toezicht foutloos kan en zal zijn. Vanuit dit besef hebben we gewerkt aan de monitor en de duiding van de uitkomsten.

Zonder te veel op de uitkomsten vooruit te lopen, zien we als EMC resultaten waarmee we verder kunnen bouwen aan de ontwikkeling van kwalitatief sterk intern toezicht. De uitkomsten geven zoals verwacht mag worden van een monitor een sectorbreed beeld van het intern toezicht in het onderwijs en de kinderopvang. Door het gebruik van een mix aan vragen geven de resultaten verdiepend inzicht. Het vergelijken van de stellingen met concrete vragen naar het handelen van toezichthouders laat op meerdere punten een inconsistent beeld zien. Juist in die inconsistentie zien we een mooie opening voor verdere ontwikkeling, bewustwording en het elkaar bevragen naar zienswijzen en werkwijzen. Zo worden de uitdagingen en dilemma's die nou eenmaal horen bij de toezichthoudende rol steeds duidelijker. We zien tal van aanknopingspunten voor verdiepende gesprekken als basis voor een verdere professionalisering van en door Raden van Toezicht en in het samenspel met bestuurders.



De eerste meting was voor ons als EMC een toetssteen omdat we wilden streven naar een getrouwe benchmark voor de sector met een dubbele doelstelling, borging en ontwikkeling. We hebben nu een ijkpunt. We zien verschillen die duidelijk maken dat het intern toezicht niet in alle organisaties even ver ontwikkeld is. Het afnemen van de monitor heeft ook al direct gewerkt als een interventie. In de open ruimte aan het einde van het instrument hebben enkele respondenten aangegeven aan het denken gezet te zijn. Gewoon door de vragen in te vullen. Zij bleken zich meer bewust geworden te zijn van de veelheid aan taken en rollen, de noodzaak tot professionalisering en de vele manieren waarop je naar de omgeving van de organisatie kunt kijken. Misschien is dat al een teken van een stap van onbewust, naar meer bewust (on)bekwaam.

Monitoren is pas echt monitoren wanneer er meerdere metingen gedaan zijn. Graag bouwen we samen met u verder. Deze monitor biedt daar volop waardevolle aanknopingspunten voor. In de kern gaat het om verdiepend leren en willen verantwoorden. Op die manier is het mogelijk om uit de schijn-tegenstelling te blijven tussen maakbaarheid en schijn-zekerheden aan de ene kant en het vluchten in complexiteit of wegduiken voor verantwoordelijkheden aan de andere kant.

Toezichthouden is in de praktijk geen recht-toe-rechtaan taak die eenvoudig te normeren is. Laten we dat erkennen opdat we voor het onderwijs en de kinderopvang op een betekenisvolle, inhoudelijk relevante en leergierige manier invulling geven aan intern toezicht! Want juist in deze vitale sectoren van onderwijs en kinderopvang waar de kwaliteit van leren en ontwikkelen voorop dient te staan bij alle betrokkenen, moeten we allemaal willen blijven leren.

Marlies Honingh

Voorzitter Evaluatie & Monitoring Commissie



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
2	Bevindingen.....	10
2.1	Principe 1: Legitimiteit & compliance.....	10
2.2	Principe 2: Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid.....	12
2.3	Principe 4: Transparantie en openheid & Principe 7: Verantwoording.....	13
2.4	Principe 5: Interne en externe verbinding.....	14
2.5	Principe 6: Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen	15
2.6	Overkoepelend oordeel.....	18
3	Reflectie en aanbevelingen.....	20
3.1	Reflectie.....	20
3.2	Aanbevelingen	22
	Bijlage Aanvullende tabellen	23





1 Inleiding

VTOI-NVTK, de vereniging van intern toezichthouders uit de sectoren onderwijs en kinderopvang, heeft een Evaluatie & Monitoring Commissie (EMC) ingesteld die verantwoordelijk is voor de kwaliteitsmonitoring van het intern toezicht. In opdracht van de EMC heeft Oberon een monitor ontwikkeld. Het eerste doel van deze monitor is een sectorbreed beeld geven van de kwaliteit van het intern toezicht in het onderwijs en de kinderopvang. Een bijkomend doel is gebruik van de vragenlijst door intern toezichthouders voor het evalueren van het functioneren van het eigen intern toezichthoudend orgaan. Deze rapportage heeft betrekking op het eerste doel. Op basis van de eerste afname van de vragenlijst presenteren wij een sectorbreed beeld van de stand van zaken van het intern toezicht in het onderwijs en de kinderopvang.¹

Vragenlijst

In september 2021 heeft de ALV van de VTOI-NVTK de [Code Goed Toezicht](#) vastgesteld. De code is richtinggevend voor Raden van Toezicht (RvT's)² en heeft principes als uitgangspunt. Elk principe wordt toegelicht aan de hand van normen en *good practices*. De zeven principes zijn:

1. legitimiteit en compliance;
2. maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid;
3. integriteit;
4. transparantie en openheid;
5. interne en externe verbinding;
6. professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen;
7. verantwoording.

In de vragenlijst van de monitor hebben we per principe een of enkele vragen opgenomen. Uitzondering is het principe 'integriteit' dat zich niet goed leent voor een bevraging waarbij intern toezichthouders een oordeel geven over hun eigen handelen. In de vragenlijst hebben we de normen en *good practices* niet letterlijk overgenomen. Deze zijn uitgebreid geformuleerd en bevatten vaak meerdere aspecten. Als gevolg van dat laatste zijn antwoorden lastig te interpreteren. Een uitgebreide (lange) formulering sluit niet aan bij het uitgangspunt van gebruikersvriendelijkheid van een vragenlijst. Met de EMC hebben we meerdere versies van de vragenlijst besproken. Vervolgens hebben we een conceptversie voorgelegd aan zes intern toezichthouders. We hebben hen gevraagd aan te geven welke vragen en/of antwoordopties niet duidelijk zijn en welke antwoordopties ontbreken. Op basis van de reacties hebben we de vragenlijst bijgesteld.

Dataverzameling

Van de definitieve vragenlijst hebben we twee versies geprogrammeerd voor digitale afname. Met uitzondering van de startvraag waren de twee versies identiek. De eerste versie was bestemd voor leden van VTOI-NVTK en de tweede voor niet leden. De leden hebben per e-mail een persoonlijke uitnodiging ontvangen met het verzoek de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst startte met een controlevraag over de organisatie waar zij intern toezichthouder zijn. Zodat wij bij de analyses per respondent de juiste achtergrondkenmerken aan het bestand met antwoorden op de vragenlijst konden koppelen. VTOI-

¹ Bij onderwijs gaat het om primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs), voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger beroepsonderwijs (hbo), wetenschappelijk onderwijs (wo) en samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Bij kinderopvang gaat het om organisaties voor kinderopvang en buitenschoolse opvang.

² Omwille van de leesbaarheid gebruiken wij in deze rapportage de term 'RvT' voor alle intern toezichthoudende organen. Daar waar RvT staat, kan ook Raad van Commissarissen of een toezichthoudend bestuur gelezen worden.

NVTK heeft via diverse media de algemene link naar de vragenlijst verspreid, zodat ook niet-leden deze konden invullen. Bij hen startte de vragenlijst met een vraag naar de organisatie waarbij zij intern toezichthouder zijn; dit eveneens met het oog op het toevoegen van de juiste achtergrondkenmerken.

Voor het benaderen van de leden hebben we van de VTOI-NVTK een bestand ontvangen met daarin per lid de naam, het e-mailadres, de organisatie(s) waarvan de persoon intern toezichthouder is en het bestuursnummer/KvK-nummer van deze organisatie(s). Bij personen die in meerdere RvT's zitten, hebben we er aselect een gekozen, waarvoor de vragenlijst ingevuld diende te worden. Dit betrof 187 personen die lid waren van twee, drie of vier RvT's.

Respons

In totaal hebben 3.565 leden benaderd voor het invullen van een vragenlijst. Bij 3.325 leden van in totaal 743 verschillende RvT's is de uitnodigingsmail ook daadwerkelijk aangekomen.³ De vragenlijst is ingevuld door 822 leden van 507 verschillende RvT's; een respons van 25% van de leden en 68% van de RvT's. Naast de leden hebben ook 92 niet-leden van 83 RvT's de vragenlijst ingevuld. De totale respons is 914 personen afkomstig van 531 RvT's. Leden van VTOI-NVTK vormen 90% van deze responsgroep en niet-leden 10%. Hiermee zijn leden van VTOI-NVTK oververtegenwoordigd in de responsgroep. Van de respondenten heeft 31% binnen de RvT de rol van voorzitter en 69% die van RvT-lid; relatief veel voorzitters hebben de vragenlijst ingevuld.

Op het niveau van RvT's hebben we een vergelijking gemaakt tussen drie groepen: de respons, het zogenaamde panelbestand⁴ en de landelijke populatie (zie Tabel B.1 tot en met Tabel B.5 in de bijlage). We hebben daarbij gekeken naar de volgende achtergrondkenmerken:

- sector in drie categorieën: kinderopvang – kinderopvang en onderwijs – onderwijs;
- sector in zes categorieën: kinderopvang – primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs) – voortgezet onderwijs – vervolgonderwijs – sectoroverstijgend (= 2 of meer van voorgaande) – samenwerkingsverband passend onderwijs;
- sector, niet voor RvT's van organisaties voor uitsluitend kinderopvang: primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs) – voortgezet onderwijs – vervolgonderwijs – sectoroverstijgend) – samenwerkingsverband passend onderwijs;
- gemeentegrootte, niet voor RvT's van samenwerkingsverbanden en van organisaties met uitsluitend vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo): G4, G41 en overige gemeenten;
- bestuursgrootte, uitsluitend voor RvT's van organisaties met onder meer scholen voor po of vo: aantal scholen/instellingen behorend tot de organisatie van de RvT.

De responsgroep en het panelbestand zijn vergelijkbaar wat betreft de hierboven genoemde achtergrondkenmerken. In vergelijking met de landelijke populatie is er aantal verschillen:

- In de responsgroep zijn RvT's van organisaties voor kinderopvang ondervertegenwoordigd en RvT's van onderwijsorganisaties oververtegenwoordigd.
- Als we RvT's van uitsluitend organisaties voor kinderopvang buiten beschouwing laten, zien we dat RvT's van organisaties voor voortgezet onderwijs en van sectoroverstijgende organisaties zijn oververtegenwoordigd in de responsgroep. RvT's van organisaties voor primair onderwijs en van samenwerkingsverbanden passend onderwijs zijn ondervertegenwoordigd in de responsgroep.

³ De overige mails konden (ook na controle) niet verzonden worden vanwege permanente redenen (zogenaamde hard bounces) of bleken ook na herhaalde pogingen niet te kunnen worden bezorgd (zogenaamde soft bounces).

⁴ Tot het panelbestand rekenen we de 743 RvT's waarvan een of meer toezichthouders een uitnodiging voor een vragenlijst hebben ontvangen.

- Wat betreft gemeentegrootte zijn RvT's van organisaties in de G4 ondervertegenwoordigd in de responsgroep en die van organisaties uit overige gemeenten oververtegenwoordigd.
- Kijkend naar bestuursgrootte zien we dat RvT's van zogenaamde eenpitters zijn ondervertegenwoordigd in de responsgroep en RvT's van organisaties met vijf of meer scholen/instellingen zijn oververtegenwoordigd.

Op basis van bovenstaande is de responsgroep van de monitor niet representatief voor de landelijke populatie. De verwachting is dat het beeld op basis van de monitor positiever is dan het landelijke beeld. Die verwachting baseren we vooral op het feit dat RvT's van grotere organisaties zijn oververtegenwoordigd in de responsgroep. Eerder onderzoeken laten zien dat het intern toezicht bij grotere organisaties verder gevorderd is dan dat van kleinere organisaties.⁵

In overleg met de opdrachtgever hebben we achtergrondkenmerken vastgesteld waarvoor we bij de analyses hebben gekeken of er verschillen zijn tussen RvT-leden. Het gaat om:

- voorzitters versus RvT-leden;
- sector in drie categorieën: kinderopvang – kinderopvang en onderwijs – onderwijs (alle sectoren);
- primair onderwijs versus voortgezet onderwijs: RvT-leden van organisaties met alleen po-scholen (inclusief gespecialiseerd onderwijs) en alleen vo-scholen;
- bestuursgrootte, uitsluitend voor RvT's van organisaties met onder meer scholen voor po of vo.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk presenteren we de bevindingen van de monitor van de kwaliteit van het intern toezicht. Deze bevindingen betreffen een sectorbreed beeld van het onderwijs en de kinderopvang op basis van mening van intern toezichthouders zelf. Verschillen naar achtergrondkenmerken vermelden we alleen als er sprake is van noemenswaardige verschillen. In het laatste hoofdstuk reflecteren we op de bevindingen en geven we aanbevelingen.

⁵ Zie bijvoorbeeld Huisman, P., Bijman, D. & Bergen, K. van (2020). *Intern toezicht in het funderend onderwijs. Onderzoek naar kwaliteit en professionalisering*. Amsterdam: Regioplan en Oomens, M., & Bremer, B. (2019). *Monitor Goed bestuur primair onderwijs 2019*. Utrecht: Oberon.

2 Bevindingen

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen van de vragenlijst. We ordenen deze bevindingen volgens de principes uit de Code Goed Bestuur. Principe 4 (transparantie en openheid) en Principe 7 (verantwoording) hebben we daarbij samengenomen. Bij principe 4 gaat het volgens de code onder meer om beschikbaar stellen van relevante informatie en het openbaar maken van documenten (waaronder het jaarverslag). Deze openbaarheid komt terug bij principe 7. Verder gaat het bij principe 7 om een actieve verantwoording in gesprekken met interne en externe stakeholders. Daar zit overlap met principe 5 (interne en externe verbinding).

Los van de hiervoor beschreven overlap zien we in de code op meerdere plaatsen overlap, waardoor het vragen in sommige gevallen bij meerdere principes ondergebracht hadden kunnen worden. Als voorbeeld noemen we hier de overlap tussen principe 1 (legitimiteit en compliance) en principe 2 (maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid). Bij principe 2 staat in de code “de RvT focust zowel op de kwaliteit van de kinderopvang- of de onderwijsorganisatie en op de kwaliteit van de geleverde opvang en onderwijs als op de financiële, opvang, Onderwijsinhoudelijke en bestuurlijke risico’s en randvoorwaarden.” Dit vormt de wettelijke rol die bij principe 1 aangeduid wordt als de RvT voert de formele toezichhoudende taken uit.

We sluiten het hoofdstuk af met de laatste vraag uit de vragenlijst. Bij deze vraag hebben intern toezichthouders bij zestien stellingen aangegeven in hoeverre ze het ermee eens waren. De stellingen hadden betrekking op meerdere principes en geven gezamenlijk een overkoepelend beeld van de kwaliteit van het intern toezicht volgens intern toezichthouders.

2.1 Principe 1: Legitimiteit & compliance

In de vragenlijst waren twee vragen opgenomen die betrekking hebben op dit principe. Eerst hebben we aan de intern toezichthouders gevraagd hoe belangrijk zij het vinden dat hun RvT bepaalde taken uitvoert (zie Tabel 2.1). De antwoordopties bij deze vraag waren:

1. zeer onbelangrijk;
2. onbelangrijk;
3. niet belangrijk en niet onbelangrijk;
4. belangrijk;
5. zeer belangrijk.

We zien overwegend hoge gemiddelde scores voor het belang dat intern toezichthouders hechten aan de onderscheiden taken. De intern toezichthouders zien toezicht houden op de kwaliteit van onderwijs/kinderopvang als hun belangrijkste taak. Het onderhouden van contacten met externe betrokkenen zien de intern toezichthouders in verhouding duidelijk als een minder belangrijke taak. Ook ongevraagd advies geven aan het bestuur vinden intern toezichthouders relatief gezien niet zo belangrijk.

Tabel 2.1 Hoe belangrijk vindt u het dat uw RvT onderstaande taken uitvoert?

Taak	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie ⁶
Toezicht op kwaliteit van onderwijs / kinderopvang	1	5	4,74	0,52
Toezicht op financiën	1	5	4,68	0,49
Toezicht op risico's	1	5	4,59	0,53
Fungeren als klankbord voor het bestuur	3	5	4,52	0,53
Toezicht op implementatie van de strategie	1	5	4,33	0,52
Gesprekkencyclus als werkgever met het bestuur	1	5	4,32	0,56
Gevraagd advies geven aan het bestuur	1	5	4,30	0,54
Helderheid over de onderwerpen waarop het functioneren van de bestuurder(s) wordt beoordeeld	1	5	4,29	0,56
Periodiek overleg met medezeggenschap (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, ondernemingsraad, ouderraad)	1	5	4,23	0,62
Ongevraagd advies geven aan het bestuur	1	5	4,10	0,61
Onderhouden van contacten met externe betrokkenen	1	5	3,56	0,70

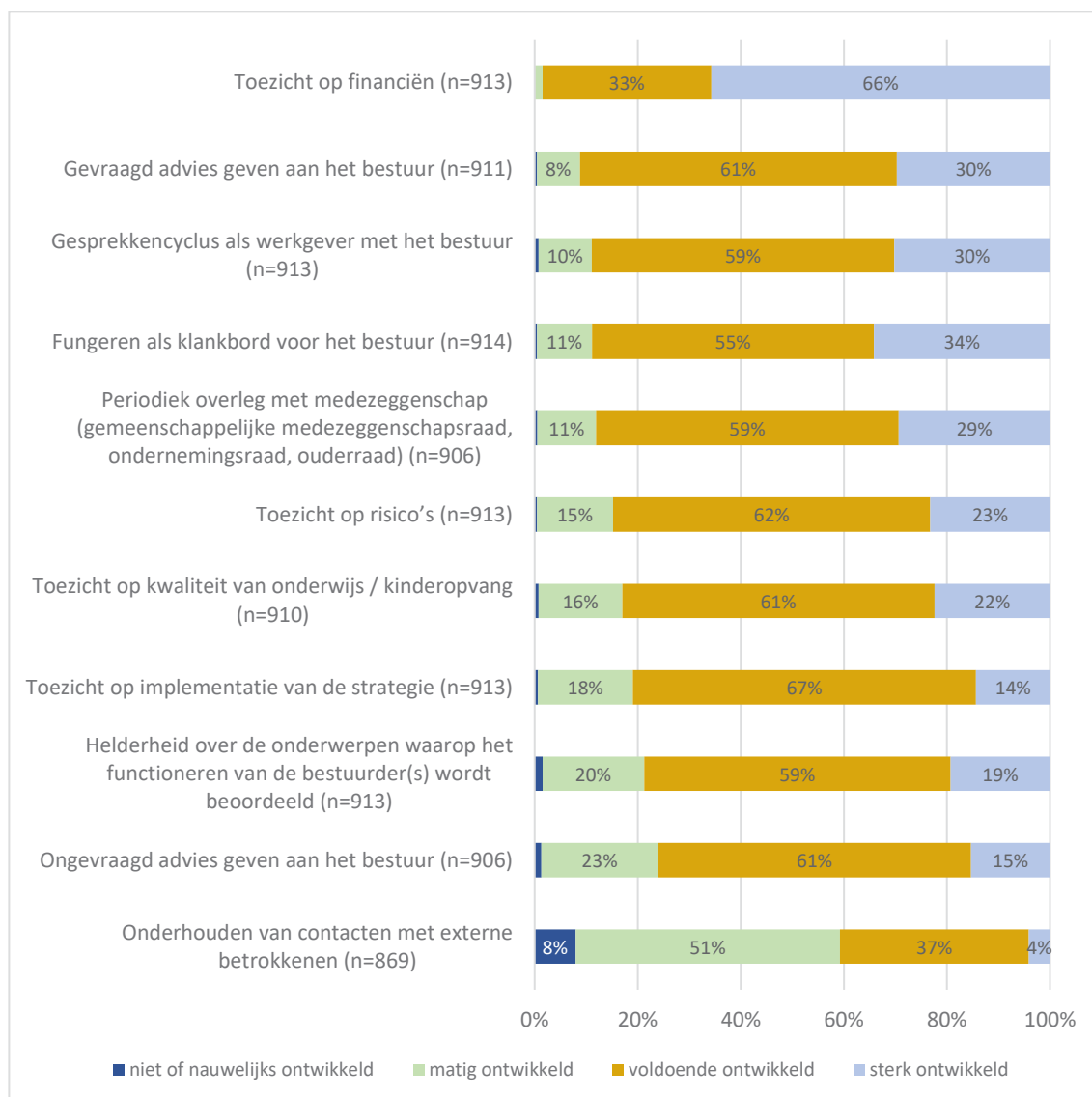
Intern toezichthouders die als antwoord optie 3, 4 of 5 gaven, hebben we vervolgens gevraagd in hoeverre de uitvoering van de betreffende taak bij hun RvT ontwikkeld is (zie Figuur 2.1).

Volgens intern toezichthouders zijn de meeste taken voldoende tot sterk ontwikkeld. Toezicht op financiën is volgens ongeveer twee derde sterk ontwikkeld. Het onderhouden van externe contacten is volgens 59% van de intern toezichthouders niet tot matig ontwikkeld. Toezicht op implementatie van de strategie, helderheid over de onderwerpen waarop het functioneren van de bestuurder(s) wordt beoordeeld en ongevraagd advies geven aan het bestuur zijn volgens 20% tot 24% van de intern toezichthouders niet tot matig ontwikkeld.

Als we kijken naar verschillen tussen achtergrondkenmerken intern toezichthouders zien we globaal genomen dat voorzitters iets positiever zijn over de mate waarin de uitvoering van de taken is ontwikkeld dan RvT-leden.

⁶ De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding.

Figuur 2.1 In welke mate is de uitvoering van onderstaande taken ontwikkeld bij uw RvT?



* Omwille van de leesbaarheid hebben we percentages van 2% of minder niet als label opgenomen in de figuur.

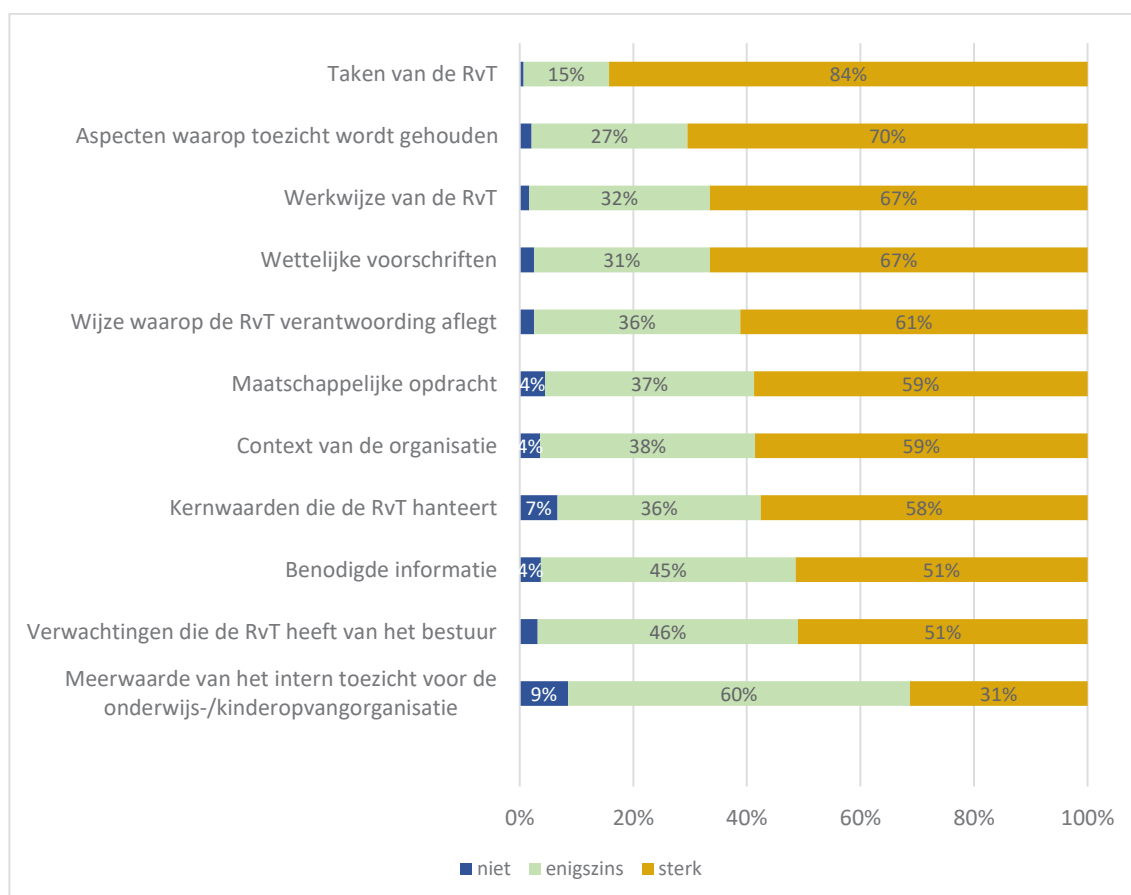
2.2 Principe 2: Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

Over dit principe was één vraag opgenomen in de vragenlijst: In welke mate heeft uw RvT onderstaande onderwerpen beschreven in een of meerdere documenten (zoals toezichtvisie, toezichtkader, toetsingskader en informatieprotocol)?

In Figuur 2.2 is te zien dat bijna alle onderwerpen volgens een meerderheid van de intern toezichthouders in sterke mate (uitgebreid) beschreven zijn. Dat betekent ook dat de meeste onderwerpen volgens 16% tot bijna de helft niet of enigszins zijn beschreven. De meerwaarde van het intern toezicht voor de onderwijs-/kinderopvangorganisatie is volgens bijna 70% van de intern toezichthouders niet of enigszins beschreven.

Verder blijkt dat voorzitters bij een deel van de onderwerpen iets positiever zijn dan leden over de mate waarin de onderwerpen zijn beschreven. Ook zien we dat intern toezichthouders uit de kinderopvang bij een deel van de onderwerpen minder positief oordelen over de mate waarin deze onderwerpen zijn beschreven dan intern toezichthouders uit het onderwijs (en de kinderopvang).

Figuur 2.2 In welke mate heeft uw RvT onderstaande onderwerpen beschreven in een of meerdere documenten?



* Omwille van de leesbaarheid hebben we percentages van 3% of minder niet als label opgenomen in de figuur.

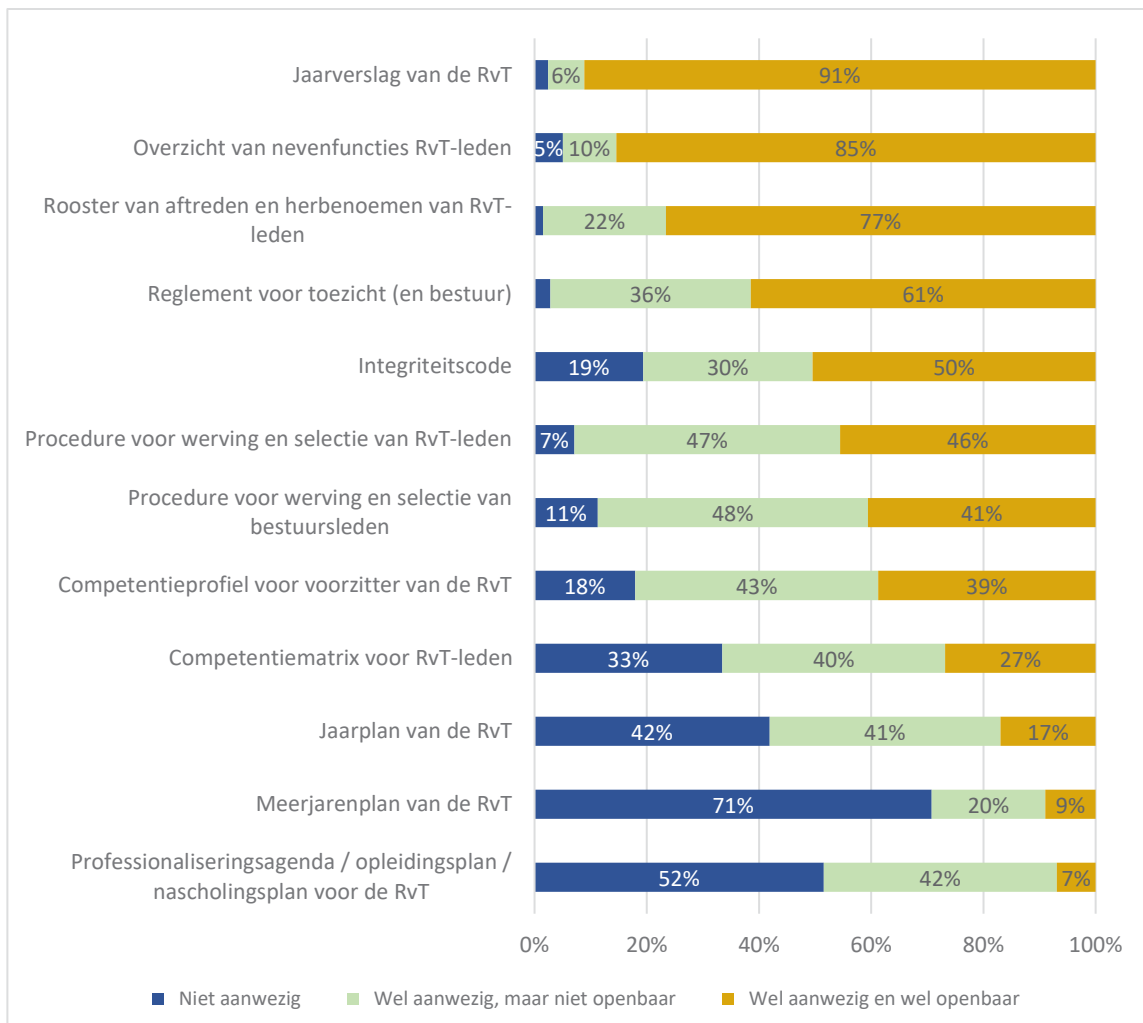
2.3 Principe 4: Transparantie en openheid & Principe 7: Verantwoording

Over principe 4 en principe 7 is de volgende vraag gesteld in de vragenlijst: Beschikt uw RvT over onderstaande documenten en zijn deze openbaar?

In Figuur 2.3 zien we dat het meerjarenplan van de RvT en de professionaliseringsagenda van de RvT volgens meerderheid niet aanwezig is (respectievelijk volgens 71% en 52% niet). Het jaarplan van de RvT is volgens 42% van de intern toezichthouders niet aanwezig en een competentiematrix voor RvT-leden volgens 33% niet. De overige documenten zijn volgens een ruime meerderheid van de intern toezichthouders wel aanwezig. Tot slot zien we dat zeven van de twaalf documenten volgens een meerderheid van de intern toezichthouders niet openbaar zijn.

Kijkend naar verschillen tussen achtergrondkenmerken van intern toezichthouders blijkt dat voor bijna alle documenten geldt dat deze vaker wel aanwezig en wel openbaar zijn bij respondenten van RvT's uit het onderwijs (en kinderopvang) dan bij respondenten van RvT's met uitsluitend kinderopvang. Daarnaast zien we dat een competentiematrix voor RvT-leden vaker aanwezig is bij respondenten van RvT's met uitsluitend vo-scholen dan bij respondenten van RvT's met uitsluitend po-scholen.

Figuur 2.3 Beschikt uw RvT over onderstaande documenten en zijn deze openbaar?



* Omwille van de leesbaarheid hebben we percentages van 3% of minder niet als label opgenomen in de figuur.

2.4 Principe 5: Interne en externe verbinding

Over dit principe is de volgende vraag opgenomen in de vragenlijst: Op welke manieren verkrijgt uw RvT informatie van onderstaande stakeholders?

Tabel 2.2 Op welke manieren verkrijgt uw RvT informatie van onderstaande stakeholders?

	Niet	Schriftelijke informatie op hun initiatief	Schriftelijke informatie op ons verzoek	Periodiek overleg	Schoolbezoek/ locatiebezoek
Medezeggenschapsorgaan	1%	20%	22%	96%	44%
Onderwijzend personeel/pedagogisch medewerkers	9%	8%	14%	22%	83%
Ondersteunend personeel	22%	11%	19%	25%	55%
Leerlingen/studenten	36%	4%	10%	14%	53%
Ouders	43%	9%	11%	31%	22%
Externe betrokkenen	60%	12%	13%	21%	6%

* Respondenten konden meerdere antwoordopties aanvinken, vandaar dat iedere rij niet optelt tot 100%.

Volgens 60% van de intern toezichthouders verkrijgt hun RvT geen informatie van externe betrokkenen. Van het medezeggenschapsorgaan (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, ondernemingsraad, ouderraad) en het onderwijzend personeel en/of de pedagogisch medewerkers verkrijgt de RvT volgens een zeer ruime meerderheid van de intern toezichthouders op een of meerdere manieren informatie. Bij externe betrokkenen worden vooral gemeentes, zorgorganisaties, kinderopvangorganisaties, samenwerkingsverbanden en andere besturen of scholen genoemd.

Verder blijkt dat RvT's van organisaties uit uitsluitend de kinderopvang vaker op één of meerdere manieren informatie verkrijgen van ouders dan RvT's van organisaties uit het onderwijs (en de kinderopvang). Daarentegen verkrijgen RvT's van organisaties uit uitsluitend de kinderopvang minder vaak informatie door locatiebezoeken dan RvT's van organisaties uit het onderwijs (en de kinderopvang).

Daarnaast zien we dat RvT's van organisaties uit het po minder vaak informatie verkrijgen van leerlingen dan RvT's van organisaties uit het vo. Tenslotte verkrijgen RvT's van eenpitters vaker informatie van leerlingen dan RvT's grotere besturen.

2.5 Principe 6: Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

De eerste vraag behorend bij dit principe had betrekking op de professionele vormgeving van vergadering. We hebben de intern toezichthouders gevraagd een rapportcijfer te geven voor verschillende aspecten van vergaderingen van hun RvT (zie Tabel 2.3).

Uit analyses blijkt dat de rapportcijfers voor de aspecten van de RvT-vergaderingen laden op één factor en gezamenlijk een betrouwbare schaal vormen ($\alpha=0,77$). Gemiddeld genomen, beoordelen de intern toezichthouders hun vergaderingen met een 8,05. Alle aspecten van de vergaderingen worden gemiddeld met een 7 of hoger beoordeeld. Het laagste rapportcijfer geven intern toezichthouders aan de ondersteuning van hun RvT. Bij dit aspect zien we ook relatief grote verschillen tussen de cijfers die gegeven worden. Uit de gegeven toelichting blijkt dat dit komt doordat de afwezigheid van een ambtelijk secretaris voor ondersteuning.

Tabel 2.3 Geef een rapportcijfer van 1 tot en met 10 voor onderstaande aspecten van de vergaderingen van uw RvT?

Aspect van vergadering	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie ⁷
Aanwezigheid van RvT-leden bij vergaderingen	1	10	8,82	0,95
Inhoudelijke voorbereiding van de vergaderingen door de RvT-leden	3	10	8,23	0,89
Frequentie van RvT-vergaderingen	4	10	8,19	1,00
Verslaglegging van RvT-vergaderingen	3	10	8,13	1,07
Agenda van RvT-vergaderingen	4	10	8,01	0,91
Opvolging van actiepunten	4	10	7,88	0,98
Kwaliteit van het gesprek tijdens RvT-vergaderingen (luisteren en doorvragen)	4	10	7,75	0,92
Ondersteuning van de RvT (bijvoorbeeld door een ambtelijk secretaris)	1	10	7,37	1,87
Schaalscore	5,13	10,00	8,03	0,69

De andere twee vragen behorende bij principe 6 gingen over professionaliseringsactiviteiten:

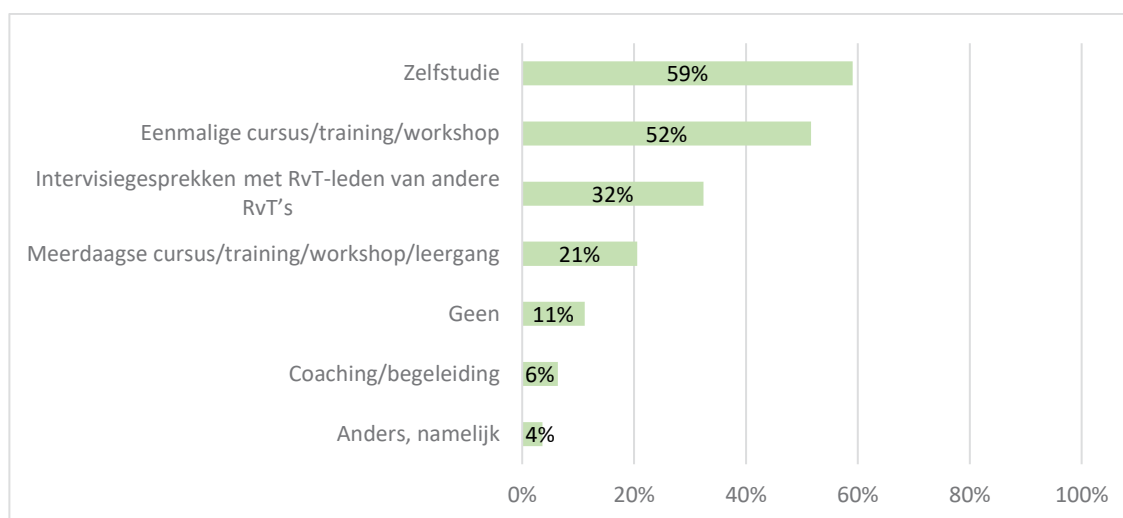
- Hoe heeft u het afgelopen jaar gewerkt aan uw eigen professionele ontwikkeling als RvT-lid? (zie Figuur 2.4)
- Hoe heeft uw RvT het afgelopen jaar gewerkt aan de professionele ontwikkeling van de gehele RvT? (zie Figuur 2.5)

Als we kijken naar de eigen professionalisering zien we dat ongeveer een op de tien intern toezichthouders het afgelopen jaar niet aan hun eigen professionalisering als RvT-lid heeft gewerkt. Professionaliseringsactiviteiten die het vaakst genoemd worden zijn zelfstudie en het volgen van een eenmalige cursus/training/workshop.

Voorzitters hebben vaker dan RvT-leden intervisiegesprekken gevoerd met andere RvT's. Verder blijkt dat intern toezichthouders van RvT's van organisaties voor zowel kinderopvang als onderwijs vaker een meerdaagse cursus/training/workshop/leergang volgen dan intern toezichthouders van RvT's van organisaties voor uitsluitend kinderopvang of uitsluitend onderwijs.

⁷ De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding.

Figuur 2.4 Hoe heeft u het afgelopen jaar gewerkt aan uw eigen professionele ontwikkeling als RvT-lid? ⁸



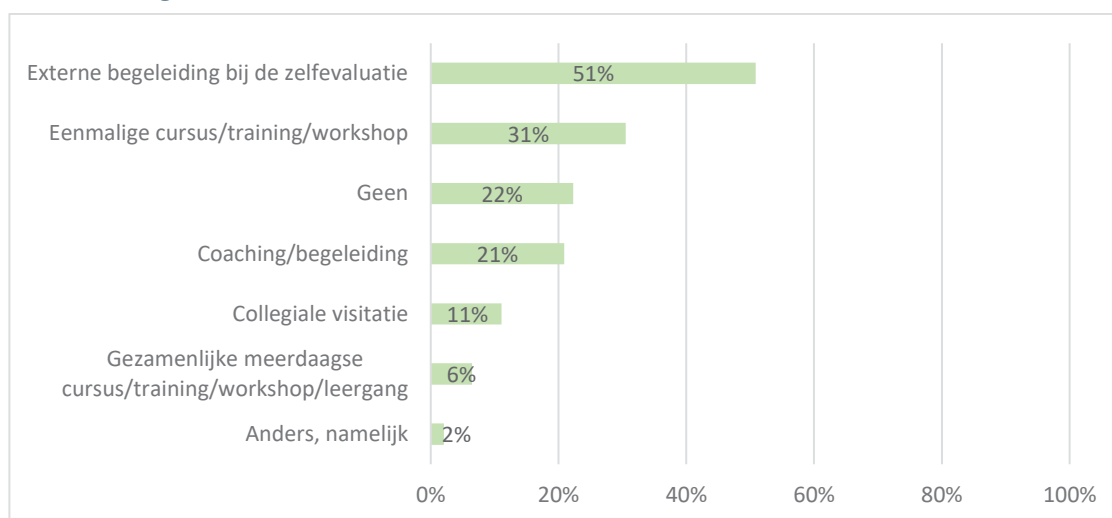
Als we kijken naar de professionalisering van de gehele RvT zegt bijna een kwart van de intern toezichthouders dat daaraan het afgelopen jaar niet gewerkt is. Ongeveer de helft van de intern toezichthouders geeft aan dat hun RvT externe begeleiding heeft gehad bij de zelfevaluatie. De overige manieren van professionalisering komt bij een minderheid van de RvT voor.

Professionalisering van de RvT als geheel gebeurt minder vaak bij RvT's van organisaties uit uitsluitend de kinderopvang dan bij RvT's van organisaties uit het onderwijs (en kinderopvang). Collegiale visitaties en externe begeleiding bij de zelfevaluatie komen relatief het vaakst voor bij RvT's van organisaties met zowel kinderopvang als onderwijs.

Daarnaast blijkt dat RvT's van eenpitters en van besturen met 2 tot en met 4 instellingen iets minder vaak gewerkt hebben aan de professionalisering van de gehele RvT dan RvT's van grotere besturen. Ook hebben zij minder vaak externe begeleiding gehad bij de zelfevaluatie.

⁸ We hebben de antwoorden op deze vraag gehercodeerd op basis van het antwoord 'anders, namelijk'. Het oorspronkelijke antwoord 'Ik heb een eenmalige cursus/training/workshop gevolgd' hebben we gewijzigd in 'Ik heb een (of meerdere) eenmalige cursus/training/workshop gevolgd'. Bij respondenten die 'anders, namelijk' als enige antwoord hadden en die daar een RvT-brede professionaliseringsactiviteit hebben genoemd, hebben we het antwoord op deze vraag gewijzigd in 'geen'.

Figuur 2.5 Hoe heeft u het afgelopen jaar gewerkt aan uw eigen professionele ontwikkeling van de gehele RvT? ⁹



2.6 Overkoepelend oordeel

Tot slot hebben de intern toezichthouders bij zestien stellingen aangegeven in welke mate zij het ermee eens waren (zie Tabel 2.4). De antwoordopties bij deze vraag waren:

1. zeer mee oneens;
2. een beetje mee oneens;
3. niet eens en niet oneens;
4. een beetje mee eens;
5. zeer mee eens.

Met de meeste stellingen zijn de intern toezichthouders het een beetje tot zeer eens. De stellingen over evaluatie van het functioneren van individuele RvT-leden, gebruik van een competentiematrix bij werving nieuwe RvT-leden en actief verantwoord in gesprekken met stakeholders zijn relatief laag beoordeeld. Uit analyses blijkt dat 15 van de 16 stellingen laden op één factor en gezamenlijk een betrouwbare schaal vormen ($\alpha=0,82$).¹⁰

⁹ De antwoorden op deze vraag hebben we gehercodeerd. Bij het antwoord 'anders, namelijk' was relatief vaak 'zelfevaluatie' ingevuld. Bij respondenten die uitsluitend dit antwoord hebben gegeven, hebben we het antwoord op de vraag gehercodeerd als 'geen'. Een zelfevaluatie is een vorm van professionalisering, maar in feite geen aparte professionaliseringsactiviteit. Bij de laatste vraag zijn twee stellingen opgenomen over de zelfevaluatie die een betrouwbaarder beeld geven dan het antwoord 'anders, namelijk' omdat de stellingen door alle respondenten beantwoord zijn. Overwogen kan worden om 'zelfevaluatie' bij een volgende meting van de monitor toe te voegen als antwoordcategorie bij de vraag naar professionalisering.

¹⁰ De stelling die niet bij de schaal hoort, is 'Rolvastheid is een probleem in de relatie tussen onze RvT en ons bestuur'. Aangezien deze stelling 'negatief' geformuleerd is, hebben de antwoorden voorafgaand aan de analyses gespiegeld. Het gemiddelde na spiegeling is 3,82. De gespiegelde stelling past niet bij dezelfde factor als de overige stellingen.

Tabel 2.4 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

Stelling	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaard-deviatie ¹¹	Past bij principe
In onze RvT durven RvT-leden zich uit te spreken	1	5	4,77	0,55	3
Onze RvT-leden zijn complementair wat betreft hun expertise	1	5	4,75	0,54	6
De RvT-vergaderingen hebben een open sfeer	1	5	4,74	0,57	3
Op basis van expertise kan onze RvT gericht doorvragen in overleggen met het bestuur	1	5	4,74	0,51	6
Het samenspel tussen onze RvT en ons bestuur is constructief	1	5	4,70	0,66	6
Tijdens een jaarlijkse zelfevaluatie reflecteren we op het functioneren van onze RvT	1	5	4,66	0,70	6
Onze RvT-leden vormen gezamenlijk een team	1	5	4,55	0,72	6
De afstand van onze RvT tot het bestuur maakt onafhankelijk toezicht mogelijk	1	5	4,50	0,84	3
Onze RvT waarborgt een evenwichtige afweging tussen maatschappelijk belang en organisatiebelang	1	5	4,39	0,75	2
Onze RvT-leden zijn het gewend elkaar aan te spreken als er iets niet goed loopt	1	5	4,25	0,83	3 (of 6)
Onze RvT werkt actief aan verbeterpunten op basis van een zelfevaluatie	1	5	4,17	0,98	6
Onze RvT-leden vertonen voorbeeldgedrag voor de rest van de organisatie	1	5	4,13	0,81	3
Onze RvT verantwoordt zich actief in gesprekken met stakeholders	1	5	3,67	1,12	7
Bij de werving van nieuwe RvT-leden maakt onze RvT gebruik van een competentiematrix	1	5	3,54	1,30	6
Evaluatie van het functioneren van individuele RvT-leden vindt jaarlijks plaats	1	5	3,33	1,50	6
Rolvastheid is een probleem in de relatie tussen onze RvT en ons bestuur*	1	5	2,18	1,33	6
Schaalscore	1,07	5,00	4,32	0,46	nvt

* Deze stelling is niet meegenomen in de schaalscore.

¹¹ De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding.

3 Reflectie en aanbevelingen

3.1 Reflectie

We reflecteren op drie manier op de bevindingen van de vragenlijst. We beginnen met de betekenis van de gevonden verschillen naar achtergrondkenmerken voor de representativiteit. Ten tweede beschouwen we de mate van inconsistentie tussen antwoorden op verschillende vragen. Tot slot kijken we op basis van ander onderzoek of het eigen oordeel van intern toezichthouders overeenkomt met dat van bestuurders. De conclusie van deze reflectie is dat de monitor vermoedelijke een positiever beeld op levert dan de werkelijke landelijke stand van zaken doordat:

- In de responsgroep zitten in verhouding veel intern toezichthouders van RvT's uit onderwijs (en kinderopvang) en die voorzitter van hun RvT zijn. Daar waar we verschillen zien naar achtergrondkenmerken zijn de bevindingen voor intern toezichthouder met deze achtergrondkenmerken positiever dan voor de andere.
- Zeer positieve antwoorden van intern toezichthouders niet altijd onderbouwd worden door antwoorden op andere vragen.
- Intern toezichthouders over het algemeen iets positiever over zichzelf oordelen dan bestuurders over hen oordelen.

Verschillen naar achtergrondkenmerken en representativiteit

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat er bij bepaalde vragen verschillen zijn naar achtergrondkenmerken van intern toezichthouders. Achtergrondkenmerken die bij meerdere vragen positief samenhangen met het gegeven oordeel van de intern toezichthouders zijn 'RvT van een organisatie voor onderwijs (en kinderopvang)' en 'voorzitter'. In hoofdstuk 1 bleek dat er in de responsgroep relatief veel intern toezichthouders zitten met juist deze achtergrondkenmerken. Daardoor is het beeld op basis van de vragenlijst positiever dan het landelijke beeld.

Mate van inconsistentie tussen antwoorden

Op basis van de antwoorden van de intern toezichthouders die de vragenlijst hebben ingevuld ontstaat een positief beeld van de kwaliteit van het intern toezicht. Wij zijn van mening dat dit positieve beeld op enkele punten nuancering behoeft. Reden daarvoor is dat een vergelijking van antwoorden op meerdere vragen in bepaalde gevallen leidt tot een inconsistent beeld. Dat zien we bij onderstaande combinatie van antwoorden.

- We zagen dat 41% van de intern toezichthouders de maatschappelijke opdracht en de context van de organisatie niet of enigszins beschreven heeft. Toch is de gemiddelde score voor 'Onze RvT waarborgt een evenwichtige afweging tussen maatschappelijk belang en organisatiebelang' relatief hoog (4,39). Dit roept de vraag op waar deze afweging op gebaseerd is.
- Een derde van de intern toezichthouders geeft aan dat hun RvT geen competentiematrix heeft. Logisch geredeneerd betekent dit dat ook een derde op de stelling "Bij de werving van nieuwe RvT-leden maakt onze RvT gebruik van een competentiematrix" zou moeten "helemaal niet mee eens". Het percentage respondenten dat dit antwoord geeft is echter maar 11% (en 'een beetje mee oneens' 10%).
- De stelling 'Onze RvT-leden zijn complementair wat betreft hun expertise' heeft gemiddeld een heel hoog antwoord (4,75 op een schaal van 1 tot en met 5). Dit hoge gemiddelde lijkt niet te passen bij de afwezigheid van een competentiematrix volgens een derde van de intern

toezichthouders. De vraag is dan namelijk hoe deze intern toezichthouders weten dat er in hun RvT sprake is van complementariteit.

- Bij de vragen naar professionaliseringsactiviteiten zien we hoge percentages van intern toezichthouders die individueel en als RvT een of meerdere professionaliseringsactiviteiten hebben ondernomen. Tevens zien we hoge percentages intern toezichthouders die zeggen dat hun RvT geen professionaliseringsagenda en meerjarenplan heeft. Dit roept de vraag op wat het doel van de professionalisering is en hoe besloten wordt op welke onderwerpen de professionalisering zich richt.
- Op een schaal van 1 tot en met 5 geven intern toezichthouders gemiddeld een 4,52 voor de mate waarin hun RvT de klankbordrol vervult. Het gemiddelde dat zij geven voor gevraagd advies geven aan het bestuur is een 4,30 en voor ongevraagd advies geven een 4,10. Het lijkt erop dat de klankbordrol meer betrekking heeft op gevraagd advies dan op ongevraagd advies. Ook roepen deze antwoorden de vraag op waaruit de klankbordrol nog meer bestaat dan uit het geven van advies.
- We zagen dat 24% van de intern toezichthouders aangeeft dat ongevraagd advies geven niet tot matig is ontwikkeld in hun RvT. Tegelijkertijd scoren de intern toezichthouders gemiddeld een 4,70 op de stelling over constructief samenspel tussen hun RvT en bestuur, waarbij slechtst 0,8% aangeeft het zeer oneens te zijn met de stelling en 1,4% het een beetje oneens is met de stelling. Dit roept de vraag op of RvT's de kritische tegenkracht richting het bestuur voldoende kunnen realiseren.
- Volgens een meerderheid van de intern toezichthouders krijgt hun RvT op een of meerdere manieren informatie van interne stakeholders. We zagen echter ook dat bijna de helft van de intern toezichthouders aangaf dat de benodigde informatie niet of enigszins beschreven is in een document. Dat roept de vraag op of de betreffende RvT's ad hoc bepalen welke informatie nodig is en bij wie ze daarvoor terecht kunnen.
- Het gemiddelde antwoord op de stelling 'onze RvT verantwoordt zich actief in gesprekken met stakeholders' lijkt hoog (3,67) in vergelijking met de antwoorden op de vraag 'op welke manieren verkrijgt uw RvT informatie van onderstaande stakeholders?'. Waarschijnlijk heeft het hoge gemiddelde met name betrekking op het afleggen van verantwoording aan interne stakeholders en minder op externe betrokkenen, aangezien het percentage intern toezichthouders dat aangeeft periodiek overleg te hebben met externen en/of op bezoek te gaan bij externen slechts 26% is. Het zou ook kunnen dat het bij actief verantwoorden aan externe stakeholders niet gaat om periodiek overleg met externen maar om incidenteel overleg, bijvoorbeeld eens per jaar.

Oordeel van bestuurders

Het positieve beeld van intern toezichthouders over hun eigen functioneren roept de vraag op of besturen ook positief zijn over hun RvT. Hoewel deze vraag lastig te beantwoorden is, zijn er enkele onderzoeken die daar enig licht op werpen. De conclusie is dat intern toezichthouders over het algemeen (iets) positiever zijn de besturen. In een onderzoek naar intern toezicht in het vo wordt geconcludeerd dat toezichthouders tevredener zijn dan bestuurders over de taakuitoefening van de RvT, waaronder de aandacht voor onderwijskwaliteit en over de omgang van de RvT met het bestuur en stakeholder.¹² Verder zijn bestuurders kritischer dan intern toezichthouders over de toegevoegde waarde van het intern toezicht. In de monitor Goed bestuur primair onderwijs waren de bestuurders op een aantal punten (iets) minder positief dan de intern toezichthouders in voorliggende monitor:¹³

¹² Klooster, C. van der & Goodijk, R. (2018). *Intern toezicht in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Het Zijlstra Center, VU Amsterdam.

¹³ Oomens, M., & Bremer, B. (2019). *Monitor Goed bestuur primair onderwijs 2019*. Utrecht: Oberon.

- 75% van de besturen was van mening dat zij constructieve input en tegenspraak krijgen van hun RvT (tegenover een gemiddelde van 4,70 op een schaal van 1 tot en met 5 voor constructief samenspel tussen RvT en bestuur volgens intern toezichthouders);
- 60% van de bestuurders was van mening dat de RvT actief werkt aan de eigen professionalisering (tegenover een grote meerderheid van intern toezichthouders die aangeeft professionaliseringsactiviteiten te hebben ondernomen);
- 42% dat de RvT afspraken heeft gemaakt over de normen betreffende leerresultaten en onderwijskwaliteit (tegenover 70% van de intern toezichthouders die aangeven dat de aspecten waarop toezicht wordt gehouden sterk zij beschreven en 51% die zegt dat de verwachtingen van het bestuur sterk zijn beschreven).

3.2 Aanbevelingen

Onze belangrijkste aanbeveling voor VTOI-NVTK is in gesprek gaan met de leden over “het verhaal achter de cijfers”. De antwoorden op de afzonderlijke vragen laten een positief beeld zien van het eigen oordeel van intern toezichthouders over de kwaliteit van het intern toezicht. Als antwoorden op verschillende vragen gecombineerd worden, lijkt dit positieve beeld niet altijd terecht. In gesprekken met intern toezichthouders kan hen gevraagd worden naar concrete voorbeelden ter verduidelijking van antwoorden. Op die manier kan verkend worden of er sprake is van een gedeeld beeld over wat een kwalitatief goede vormgeving van bepaalde aspecten van intern toezicht inhoudt.

De EMC is verantwoordelijk is voor de kwaliteitsmonitoring van het intern toezicht. Deze rapportage betreft de eerste meting. Van monitoring is pas sprake bij herhaalde metingen, zodat ontwikkelingen in de tijd gevolgd kunnen worden. Het advies is dan ook de monitor periodiek te herhalen. Met het oog op vergelijkbaarheid tussen de metingen wordt daarbij idealiter dezelfde vragenlijst gebruikt. We denken echter dat de vragenlijst op een aantal punten verbeterd kan worden zonder dat de vergelijkbaarheid in het gedrang komt. Daarbij denken we met name aan het verduidelijken van het verschil tussen de vragen over de eigen professionalisering en de professionalisering van de RvT als geheel. Verder geven wij de EMC en VTOI-NVTK in overweging om te overleggen met de sectorraden over de mogelijkheid om afspraken te maken over een gezamenlijke (extra) vraag die opgenomen wordt in de vragenlijst van zowel de monitor intern toezicht als in die van de monitoren goed bestuur. Een dergelijke vraag biedt de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen intern toezichthouders en bestuurders over zowel het functioneren van het intern toezicht als van het bestuur.

Op basis van het panelbestand van de monitor zien we dat de leden van VTOI-NVTK niet representatief zijn voor de landelijke populatie. We adviseren VTOI-NVTK in te zetten op het werven van leden bij de groepen die ondervertegenwoordigd zijn. Daarbij gaat het vooral om RvT-leden van organisaties voor kinderopvang en van zogenaamde eenpitters.

Bijlage Aanvullende tabellen

In Tabel B.1 tot en met Tabel B.5 maken we op het niveau van RvT's een vergelijking tussen de respons, het zogenaamde panelbestand bestaande uit de RvT's waarvan een of meerdere toezichthouders als lid van VTOI-NVTK een persoonlijke uitnodiging voor de vragenlijst hebben ontvangen en de populatie. Voor het maken van het populatiebestand hebben we gebruik gemaakt van openbaar beschikbare databestanden. Voor het onderwijs betreft dit bestanden van de [Dienst Uitvoering Onderwijs](#) (DUO) en voor de kinderopvang gaat het om het [Landelijk Register Kinderopvang](#) (LRK). In het LRK zijn vier soorten organisaties opgenomen: kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang, gastouderbureau en voorziening voor gastouderopvang. Tot de populatie rekenen we uitsluitend RvT's van kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang.

Tabel B.1 Respons naar sector

Sector	RvT's			Personen Respons (n=914)
	Respons (n=531)	Panelbestand (n=743)	Populatie (N=4.228)	
Kinderopvang (ko)	12%	10%	68%	10%
Kinderopvang en onderwijs	6%	6%	1%	7%
Onderwijs	82%	84%	31%	83%
Totaal	100%	100%	100%	100%
Kinderopvang	12%	10%	68%	10%
Primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs)	48%	49%	19%	51%
Voortgezet onderwijs	22%	20%	5%	23%
Vergoed onderwijs (mbo, hbo, wo)	5%	4%	2%	4%
Sectoroverstijgend (twee of meer van voorgaande)	9%	8%	2%	8%
Samenwerkingsverband	5%	4%	4%	4%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Tabel B.2 Respons naar sector, niet voor uitsluitend kinderopvang

Sector	RvT's			Personen Respons (n=822)
	Respons (n=468)	Panelbestand (n=668)	Populatie (N=1.356)	
Primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs)	55%	54%	61%	56%
Voortgezet onderwijs	25%	22%	16%	25%
Vergoed onderwijs (mbo, hbo, wo)	5%	5%	7%	5%
Sectoroverstijgend (twee of meer van voorgaande of een van voorgaande en kinderopvang)	10%	9%	6%	9%
Samenwerkingsverband	6%	5%	11%	4%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Tabel B.3 Respons naar sector, niet voor RvT's van organisaties met uitsluitend kinderopvang

Sector	RvT's			Personen Respons (n=822)
	Respons (n=468)	Panelbestand (n=668)	Populatie (N=1.356)	
Primair onderwijs (inclusief gespecialiseerd onderwijs)	55%	54%	61%	56%
Voortgezet onderwijs	25%	22%	16%	25%
Vergoed onderwijs (mbo, hbo, wo)	5%	5%	7%	5%
Sectoroverstijgend (twee of meer van voorgaande of een van voorgaande en kinderopvang)	10%	9%	6%	9%
Samenwerkingsverband	6%	5%	11%	4%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Tabel B.4 Respons naar bestuursgrootte, uitsluitend voor RvT's van organisaties met onder meer po of vo

Sector	RvT's			Personen Respons (n=749)
	Respons (n=417)	Panelbestand (n=571)	Populatie (N=1.114)	
1 school/instelling	21%	23%	43%	20%
2 tot en met scholen/instellingen	19%	16%	18%	17%
5 tot en met 10 scholen/instellingen	22%	23%	16%	25%
11 tot en met 20 scholen/instellingen	27%	26%	16%	26%
21 of meer scholen/instellingen	12%	12%	7%	12%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Tabel B.5 Respons naar gemeentegrootte, niet voor RvT's van samenwerkingsverbanden en van organisaties met uitsluitend vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo)

Sector	RvT's			Personen Respons (n=841)
	Respons (n=475)	Panelbestand (n=641)	Populatie (N=3.645)	
G4	9%	9%	14%	9%
G41	19%	20%	20%	19%
overige gemeenten	72%	71%	66%	72%
Totaal	100%	100%	100%	100%



Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht
t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80
info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, november 2023

In opdracht van Evaluatie & Monitoring Commissie (EMC) van

VTOI  **NVTK**

bureau@vtoi-nvtk.nl | vtoi-nvtk.nl