

**Professionaliseringsplan  
Raad van Toezicht, 2023**

## 1. Aanleiding

Het interne toezicht kent vele dimensies. Het is zaak om als toezichthouder goed zicht te hebben en te houden op de besturing van de onderwijsorganisatie en op de ontwikkeling daarvan. De context waarbinnen de onderwijsorganisatie opereert, verandert continu en het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om in die veranderingen het interne toezicht steeds opnieuw rolvast invulling te geven. Dat betekent voor toezichthouders dat zij zich permanent vanuit de meest actuele inzichten moeten bewaken in de uitoefening van hun toezichthouderschap. Het interne toezicht kent een eigen verantwoordelijkheid voor een continue verbreding en verdieping van kennis, attitude en vaardigheden, zowel van de raad als geheel als van zijn leden.

De *Branchecode goed bestuur hogescholen – Vereniging Hogescholen* (November 2019), artikel III.2.3 concretiseert en specificeert deze verantwoordelijkheid als volgt: “De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht of de raad van toezicht als geheel gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De hogeschool voorziet in de faciliteiten die nodig zijn voor deze training of opleiding”.

Vormen van training en opleiding worden in de voorliggende notitie samenvattend aangeduid als ‘professionalisering’ of ‘scholing’.

## 2. Professionalisering

De Raad van Toezicht van de Marnix Academie vat ‘professionaliseringsactiviteiten’ op in de brede zin van het woord. Daarbij valt het volgende onderscheid maken:

- *kennisgerichte scholing*  
Kennisgerichte scholing heeft als doel het verwerven van (basis)kennis op gebieden als financiën, risicomanagement, huisvesting, bedrijfsvoering, hoger onderwijs, onderzoek in het hoger beroepsonderwijs, toezicht op kwaliteit, toezicht op netwerken en samenwerkingsverbanden, innovatie, nieuwe vormen van toezicht, onderwijsbegroting en het jaarverslag.
- *vaardigheidsgerichte scholing*  
Vaardigheidsgerichte scholing beoogt het verwerven van functionele vaardigheden, zoals het voeren van werkgeversgesprekken, deelname aan voorzitters-overleggen, gesprekken met in- en externe stakeholders waaronder de MR, de uitoefening van de klankbordfunctie, etc.
- *reflectiegerichte scholing*  
Reflectiegerichte scholing is gericht op het verwerven van reflectieve competenties, zoals reflectievermogen op gedrag en dynamiek in de ‘boardroom’. Deze regaderen eigen gedrag, gedrag van de andere leden van de raad en dat van de bestuurder. Geëigende tools zijn hier bijvoorbeeld intervisie en zelfevaluatie van het functioneren van de raad.

De genoemde kennis, functionele vaardigheden en reflectieve competenties kunnen verworven worden door deelname aan actualiteitencolleges, cursussen, regionale bijeenkomsten, trainingsaanbod van de Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH),<sup>1</sup> de VTOI-NVTK-academie,<sup>2</sup> en andere aanbieders.<sup>3</sup>

### 3. Kwaliteitskenmerken

De Raad van Toezicht van de Marnix Academie is lid van de VTH en de VTOI-NVTK. Het *Verenigingsconvenant* van de VTOI-NVTK “beschrijft de kernwaarden en kwaliteitskenmerken voor toezicht (...) [en] vertaalt de visie en missie van de vereniging naar een gezamenlijk kwaliteitskader waaraan de leden van de vereniging zich verbinden, op basis waarvan ze zich professionaliseren (...)”.<sup>4</sup> Met betrekking tot professionalisering van de Raad van Toezicht rekent het *Verenigingsconvenant* van de VTOI-NVTK het tot de basale kwaliteitskenmerken dat de raad

- jaarlijks de professionaliseringsbehoeften van de individuele leden van de raad inventariseert
- jaarlijks een scholings- of professionaliseringsplan opstelt voor de raad als geheel als ook voor de individuele leden van de raad,
- daarbij onderscheid maakt tussen inhoudelijke, procesmatige en procedurele kennis en vaardigheden
- en daarin opneemt wat elk lid aan professionaliseringsactiviteiten gaat ondernemen, waarbij een minimumnorm geldt van twee dagdelen per jaar per lid,
- en dat hij in het jaarverslag verslag doet van de scholingsactiviteiten.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.vth.nu/>

<sup>2</sup> <https://vtoi-nvtk-academie.nl/>

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld het Instituut voor Governance & Leiderschap, <https://governanceleiderschap.nl/>

<sup>4</sup> VTOI-NVTK, ‘Verenigingsconvenant en Statuten’, <https://vtoi-nvtk.nl/wat-doen-we/professionalisering/verenigingsconvenant>

<sup>5</sup> *Verenigingsconvenant VTOI-NVTK*, 2018, p. 6, beschikbaar via <https://vtoi-nvtk.nl/wat-doen-we/professionalisering/verenigingsconvenant>:

“7. Het intern toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren. Van deze jaarlijkse zelfevaluaties wordt er minimaal eens in de drie jaar één extern begeleid. Het intern toezicht doet verslag van de zelfevaluatie in het jaarverslag. Naast de gezamenlijke zelfevaluatie draagt het intern toezicht er zorg voor dat de individuele leden ook jaarlijks op hun eigen inbreng reflecteren en hun professionaliseringsbehoeften in kaart brengen.

8. Het intern toezicht stelt jaarlijks een scholingsplan op. In het scholingsplan wordt opgenomen wat het toezichtsorgaan in zijn geheel nodig heeft waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen inhoudelijke, procesmatige en procedurele kennis en vaardigheden; ook wordt opgenomen wat elk lid aan professionaliseringsactiviteiten gaat ondernemen, waarbij een minimumnorm geldt van twee dagdelen per jaar per lid. In het jaarverslag doet het intern toezicht verslag van de scholingsactiviteiten”.

## 4. Richtlijn Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Marnix Academie verbindt zich aan bovengenoemde kwaliteitskenmerken. Dit impliceert dat de raad voorziet in een jaarlijks(e)

- inventarisatie van individuele en collectieve professionaliseringsbehoeften van minimaal twee dagdelen (acht uur) per persoon per jaar
- een gediversifieerd en geconcretiseerd professionaliseringsplan
- verslag van geëffectueerde professionaliseringsactiviteiten, inhoudelijk mondeling in de vergaderingen van de raad, en schriftelijk in zijn Professionaliseringsplan en het bestuurlijke Jaarverslag.

*Afstemming* over individuele en collectieve professionaliseringswensen en -behoeften vindt standaard tenminste plaats tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad. De zelfevaluatie over kalenderjaar 2022 staat geagendeerd voor het voorjaar van 2023.

*Verslaglegging* van de professionalisering van het interne toezicht vindt plaats in het Jaarverslag, in lijn met het format zoals aangereikt door de VTOI-NVTK:

Professionaliseringskader

- Visie op professionalisering

- Vertaling visie in scholingsplan

- Realisatie van het scholingsplan

\* Overzicht van de gevolgde opleidingen (VTH, VTOI-NVTK academie, elders)

\* Overzicht van de bezochte congressen, themabijeenkomsten en intervisie

- Verslag (op hoofdlijnen) van de zelfevaluatie: wanneer, met of zonder externe begeleider, conclusies en afspraken.<sup>6</sup>

## 5. Overzicht professionaliseringactiviteiten (sinds 1 januari 2020)<sup>7</sup>

*Aukje Bergsma*

- VTOI-NVTK, Toezichtkader als hulpmiddel voor een vitale RvT. Lunchcollege met Hartger Wassink, 13 oktober 2022.
- Verdieping:
  - Marilieke Engbers, *Onder Commissarissen – Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt*, Business Contact 2021

---

<sup>6</sup> Conform de *Handreiking Jaarverslag voor toezichthouders*, VTOI-NVTK, 2018, p. 5, zie <https://docplayer.nl/112824989-Handreiking-jaarverslag-voor-toezichthouders.html>.

<sup>7</sup> In lijn met de driejarige benoemingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht worden de activiteiten van de drie voorgaande jaren genoemd.

- Pieter Wijnen, Hildegard Pelzer, Monika Milz, *Onvrijwillig – Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders*, Mediawerf 2020
- *Goed Toezicht – IJken en Verrijken – Naar een verbindende en stimulerende kwaliteitsstandaard voor het intern toezicht op de kinderopvang en het onderwijs*, VTOI/NVTK 2020
- *Code Goed Toezicht – Aanzet voor een Code Goed Toezicht en het gesprek daarover*, VTOI/NVTK 2020
- *Handreiking voor het toezicht houden op onderwijs en onderzoek in het HBO – Deel 2B: De onderwijs- & onderzoekscommissie in de branding, een (golf)slag voorwaarts in professioneel toezichthouden*, VTH, 2020
- *Handreiking voor het toezicht houden op onderwijs en onderzoek in het HBO – Deel 2A: Documentanalyse en uitkomsten van kwalitatief onderzoek. Achtergrondinformatie en beschouwingen*, Het Zijlstra Centrum VU/VTH, 2020.

## *Klaas Druif* (lid RvT per 1 juni 2022)

- NVTZ academie, Toezicht op vastgoed, Amersfoort, 30 november 2022.
- NVTZ academie, Het samenspel van toezichthouders en bestuurders, Amersfoort, 6 oktober 2022.
- Netwerkbijeenkomst toezichthouders in PC zorginstellingen, Bosch en Duin, 17 mei 2022.

## *Wim Janse*

- VTH, ALV, met Frans Leijnse: Toekomstige strategische ontwikkelingen in het HBO; Heidi Boussen en Oscar Delnooz: Kennisveiligheid, Amersfoort, 17 november 2022.
- VTOI-NVTK, Pilot collegiale visitatie, RvT Zone.college en RvT St CVO Baarn/Soest, Apeldoorn, 10 november 2022.
- VTOI-NVTK, Digitalisering, hoe ondersteun je als RvT een nieuwe generatie in de startblokken?, Lunchcollege met Ronald Verbeek, 10 november 2022.
- VTOI-NVTK, Toezichtkader als hulpmiddel voor een vitale RvT. Lunchcollege met Hartger Wassink, 13 oktober 2022.
- VTOI/NVTK, Hoe monitor je kwaliteit van toezicht? Lunchcollege met Sietske Waslander, 16 juni 2022.
- VTH, ALV, met Feite Hofman: Beleidsbrief Hoger onderwijs en wetenschap; Paul Schnabel: Evaluatierapport Code Goed bestuur, Utrecht, 9 juni 2022.
- Leiderschapstraining APG, 'Gedeeld leiderschap in onzekere tijden: Wie ben ik als leider?', Vrije Universiteit Amsterdam/Amsterdam UMC locatie VUmc, 18 mei 2022.
- Marnix Academie, Utrecht, 'Inclusie en levensbeschouwelijke identiteit', voordracht in de serie 'Straffe koffie: In dialoog over inclusie', 16 mei 2022.
- Voorzitter Visitatiepanel NVAO, TNO WO-Master, 13 mei 2022.

- Verdieping: Pieter Wijnen, Hildegard Pelzer, Monika Milz, *Onvrijwillig – Lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders*, Mediawerf 2020
- NVAO/VH/VTH, De verantwoording van de kwaliteitsafspraken/middelen in het jaarverslag, Webinar met Joep Houterman, René Hageman en Maikel Vermeulen, 8 februari 2022.
- VTOI-NVTK, ALV, 2 december 2021.
- Panellid NVAO/ECTE, her-accreditatie twee HBO MA-opleidingen, najaar 2021, site visit 21-23 november 2021.
- VTH, ALV, Webinar Cyberveiligheid, 18 november 2021.
- VTOI-NVTK, Hoe krijgt u als toezichthouder begrip van en grip op digitalisering? Lunchcollege met Marvin Reuvers, 18 november 2021.
- Leiderschapstraining APG, 'Gedeeld leiderschap in veranderende tijden', gegeven samen met Lenneke Post, Vrije Universiteit Amsterdam/Amsterdam UMC locatie VUmc, 17 november, 1 december, 15 december 2021.
- VTH, Presentatie Cyberveiligheid, 28 juni 2021.
- VTH, ALV, met Marc Vermeulen, 'Turbulente governance: Over de ontnormalisering van bestuurlijk handelen', 10 juni 2021.
- FRT VU, Leiderschapstraining APG, 'Gedeeld leiderschap in tijden van onzekerheid', gegeven samen met Lenneke Post, Vrije Universiteit Amsterdam, 19 mei, 9 juni en 30 juni 2021.
- VTOI-NVTK, Wat betekent de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen voor uw Raad van Toezicht? Lunchcollege met Joost Kramer, 22 april 2021.
- VTOI-NVTK, Wat is het belang van (wetenschappelijk) onderzoek naar werkgeluk als oplossing voor het lerarentekort? Lunchcollege met Paul Baan, 25 maart 2021.
- VTOI-NVTK, Hoe krijgt u zicht op kwaliteit van onderwijs in tijden van corona?, Lunchcollege met Jaap Versfelt, 25 februari 2021.
- VSNU, Werkgroep Evaluatie NGWI, Themamiddag Plagiaat in onderwijs en onderzoek, Amsterdam, 26 januari 2021.
- ALV VTH, 19 november 2020.
- ALV VTOI-NVTK (Strategisch beleidsplan 2021-2025), 16 november 2020.
- VTOI-NVTK, Digitale Kwaliteitstafel Diversiteit: Hoe zorgen we voor meer diversiteit binnen de RvT?, 22 oktober 2020.
- Ledenbijeenkomst VTOI-NVTK, drie thema's uit het Strategisch Plan: Wat is goed toezicht?, Monitoring, Professionalisering, 21 september 2020.
- Inpassing van het thema 'wijsheid' in zelfevaluaties RvT en in training van toezichthouders en bestuurders. Brainstorm met het Institute for Governance & Leadership, met reflectie op concept-publicatie, Amersfoort, juli-september 2020.
- Relatie toezichthouders met stakeholders, VTOI-NVTK, Utrecht, 17 juni 2020.
- Masterclass Bindend Studieadvies, Medilex Onderwijs BV, Utrecht, 10 juni 2020.
- Webinar 'Toezichthouden in de huidige crisistijd' door prof.dr.ir. Rienk Goodijk, Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, 12 mei 2020.

- Voorzitter Beoordelingspanel NVAO, TNO WO-Master, Mei-juni 2020.
- Review van en referentie voor *Executive Leadership Inspiration Program 2020-2050: Part 1. Leadership and reflection* (e-book), Institute for Governance & Leadership, 2020, maart 2020.
- Meeleesgroep themaonderzoek *Burgerschapsonderwijs en het omgaan met verschil in morele opvattingen*, Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van OCW, 25 november 2019-29 januari 2020.

## *Jeroen van Oort*

- VTOI-NVTK, Toezichtkader als hulpmiddel voor een vitale RvT, Lunchcollege met Hartger Wassink, 13 oktober 2022.
- VTOI-NVTK, Hoe krijgt u als toezichthouder begrip van en grip op digitalisering? Lunchcollege met Marvin Reuvers, 18 november 2021.
- VTOI-NVTK, Hoe krijgt u zicht op kwaliteit van onderwijs in tijden van corona?, Lunchcollege met Jaap Versfelt, 25 februari 2021.
- Webinar controleprotocol, Ministerie van OC&W, november 2020.
- Webinar 'Toezichthouden in de huidige crisistijd' door prof.dr.ir. Rienk Goodijk, Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, 12 mei 2020.

## *Sylvia Pors*

- Leiderschap in Complexiteit, leiderschapsprogramma bij Comenius/Rijksuniversiteit Groningen, mei 2021 -mei 2022.
- Masterclass Dynamische oordeelsvorming, Avicenna Academie voor Toezichthouders, afgerond 4 mei 2021.
- VTOI-NVTK, Wat betekent de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen voor uw Raad van Toezicht? Lunchcollege met Joost Kramer, 22 april 2021.

## *Petrien Uniken Venema*

- Human Dimensions, Deep Democracy level 1, tweedaagse training, 29 en 30 augustus 2022.
- Mediation opleiding bij Result Mediation, afgerond 17 juni 2021; registratie tot MfN mediator 10 december 2021.
- Training Buurtbemiddeling: U Centraal, Utrecht, 11 en 18 november 2021.
- Rijnconsult, Toezicht houden in netwerken, met Diederik Hommes en Roel Wever, 16 september 2021.

- VTOI-NVTK, Wat betekent de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen voor uw Raad van Toezicht? Lunchcollege met Joost Kramer, 22 april 2021.
- Webinar 'Integriteit van organisaties in tijden van crisis', door prof. dr. Rob van Eijbergen, Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, 26 mei 2020.

*Evert Vos* (einde lidmaatschap RvT 31 mei 2022)

- Met de RvT Stichting Kinderspeelzalen Harderwijk, als voorzitter daarvan, een *in company* leertraject gericht op het ontwikkelen van een toezichtvisie, onder leiding van prof. dr. Goos Minderman, Governance University, zes dagdelen, 2021.
- VTOI-NVTK, Wat betekent de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen voor uw Raad van Toezicht? Lunchcollege met Joost Kramer, 22 april 2021.
- Webinar 'Toezichthouden in de huidige crisistijd' door prof.dr.ir. Rienk Goodijk, Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, 12 mei 2020.

## 6. Overzicht professionaliseringbehoefte/voornemens 2023

*Aukje Bergsma*

- psychologie in de boardroom/boardroom dynamics
- collegiale intervisie met een andere RvT: leren van en met elkaar
- Leergang voor Beginnende Toezichthouders, VTH: Module 1, Wettelijk kader, bekostiging en codes/regels inzake intern toezicht, Utrecht, oorspronkelijk gepland 25 mei 2020; Module 2, Over Professioneel Intern Toezicht, Utrecht, oorspronkelijk gepland 22 juni 2020, wegens corona tot 2023 uitgesteld.

*Klaas Druif*

- kennisveiligheid

*Petrien Uniken Venema*

- Leergang voor Beginnende Toezichthouders, VTH: Module 1, Wettelijk kader, bekostiging en codes/regels inzake intern toezicht, Utrecht, oorspronkelijk gepland 25 mei 2020; Module 2, Over Professioneel Intern Toezicht, Utrecht, oorspronkelijk gepland 22 juni 2020, wegens corona tot 2023 uitgesteld.



José Kersbergen (Bestuurssecretaris/Secretaris RvT per 1 augustus 2022)

- VTOI-NVTK: Goed toezicht verdient goede ondersteuning. Het veranderende speelveld van de bestuurssecretaris, 2023.

## 7. Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Voor zijn jaarlijkse zelfevaluatie volgt de Raad van Toezicht Artikel III.1.7 van de *Branchecode goed bestuur hogescholen – Vereniging Hogescholen* (November 2019):

“De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het college van bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Daarbij gaat in ieder geval ook aandacht uit naar het gewenste profiel, de vereiste competenties en de samenstelling van de raad van toezicht. De bespreking van het eigen functioneren vindt ten minste eenmaal per drie jaar plaats onder onafhankelijke, externe leiding”.

Dit impliceert dat de raad voorziet in

- een minimaal jaarlijkse zelfevaluatie van de raad als geheel en van zijn afzonderlijke leden, met aandacht voor gewenst(e) profiel, competenties en samenstelling
- externe begeleiding van zijn zelfevaluatie ten minste eenmaal in de drie jaren
- de uitvoering van zijn zelfevaluatie voor minstens een gedeelte ervan buiten aanwezigheid van het College van Bestuur.

De zelfevaluatie over kalenderjaar 2018 vond plaats onder externe begeleiding, op 16 januari 2019, in Utrecht, onder leiding van Daniel le Gras, Partner van het Instituut voor Governance & Leiderschap, Amersfoort.

De zelfevaluatie over kalenderjaar 2019 had plaats tijdens de reguliere raadsvergadering van 4 december 2019, in Utrecht.

De zelfevaluatie over kalenderjaar 2020 werd uitgevoerd in de reguliere vergadering van 3 december 2020, in Utrecht.

De zelfevaluatie over kalenderjaar 2021, geagendeerd voor november 2021, werd in verband met de corona-situatie verzet naar 12 april 2022 en vond conform de Branchecode plaats onder onafhankelijke, externe leiding plaats, en wel van Hildegard Pelzer, Governance Support.

De zelfevaluatie over kalenderjaar 2022 staat geagendeerd voor het voorjaar van 2023, bij een van de RvT-leden thuis.

---