

# meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern Academie  
voor Toezichthouders  
en Commissarissen

**AVICENNA**  
ACADEMIE VOOR TOEZICHTHOUDERS



Terugblik en vooruitblik

# In gesprek met Frank en Marius

In 2011 zette de NVTZ samen met Avicenna de NVTZ Academie op. Sindsdien hebben duizenden toezichthouders in de zorg de leergangen en masterclasses van de Academie bijgewoond. Marius Buiting (directeur NVTZ) en Frank Seine (directeur Avicenna) kijken samen terug op deze succesvolle samenwerking van ruim 13 jaar. Ook delen zij hun blik op de toekomst: op welke manier gaat de rol van een toezichthouder in de zorg in de komende jaren veranderen? En: voor wat voor uitdagingen zullen toezichthouders in de zorg en welzijn staan?

Eerst terug naar 2011. Dat jaar koos de NVTZ ervoor om met Avicenna in zee te gaan. De raden van toezicht lagen onder een vergrootglas door grote schandalen, zo ook binnen de zorg. De vraag werd gesteld: 'hoe konden deze zaken gebeuren onder de ogen van interne toezichthouders?' Marius Buiting, in 2010 aangesteld als directeur van NVTZ, kreeg de opdracht om kwaliteit op de agenda van toezichthouders in zorg en welzijn te krijgen, omdat in die tijd toezichthouders naar eigen zeggen louter keken naar financiën.

**Marius:** "Dat we voor Avicenna kozen was vanwege verschillende redenen. Ik vond het concept van de Academie voor Leiderschap heel mooi. Je werd als spreker uitgenodigd, omdat je iets innovatiefs kon brengen of een inspirerende visie kon delen met deelnemers. Bij de meeste bureaus was het zo: je wordt één keer gevraagd en dat was het dan. Maar Avicenna hanteerde een ander soort werkwijze. Ze had een grote groep vaste docenten die telkens opnieuw voor diverse conferenties en leergangen gevraagd werden. Een mooi model, dat sprak mij aan."

Marius had als taak om andere thema's op de agenda van de raad van toezicht te plaatsen. "Toezichthouders waren sterk gericht op financiën en risicomanagement. Ik was de inhouds- en kwaliteitsman en juist op die vlakken ging het mis."

Als voormalig president van de Europese organisatie voor kwaliteit en zorg had Marius daarmee veel ervaring. In Nederland lag er alleen een extra uitdaging om dit te verbeteren.

"In die tijd werden toezichthouders gevraagd voor deze functies waarbij de indruk ontstond dat zij al voldoende toegerust waren voor de functie, maar toezichthouden is een ander vak dan dat van een professional of bestuurder. Het was daarom een extra uitdaging om deze ervaren mensen in een leerhouding rond toezichthouden te brengen. Mensen moeten intrinsiek gemotiveerd zijn", aldus Marius.

Om die uitdaging aan te gaan, zag Marius Avicenna als geschikte samenwerkingspartner. "Frank kwam met een charmante aanpak. De benadering was: we gaan onder het NVTZ label een academie maken en op een bepaalde manier op de markt zetten. Avicenna functioneert als regiepartner en neemt de organisatie voor haar rekening. Samen met de NVTZ geeft ze de ontwikkeling van de opleidingen vorm. Daarbij is een programmaraad



Frank Seine



die de kwaliteit monitort en spart over de actualiteit van het curriculum. Met haar grote ledenbestand en een redelijke prijsstelling werd het mogelijk om veel verschillende titels aan te bieden. In positieve zin is het een wederzijdse afhankelijkheid; je hebt elkaar continu nodig. Toen de eerste opleidingen aansloegen, gingen we het uitbreiden met andere opleidingen. Het was een mooie manier om de NVTZ Academie stukje bij beetje op te bouwen.”

**Frank:** “Later zijn daar andere soortgelijke academies aan toegevoegd, waaronder de VTW Academie, de VTOI-NVTK Academie en recent de VTH Academie. Allemaal op dezelfde leest geschoeid. In de samenwerking gebruiken we elkaars sterke punten: NVTZ gebruikt zijn legitimiteit en heeft toegang naar de toezichthouders. Avicenna biedt daarbij de competenties: hoe maak je opleidingsformats? Hoe organiseer je het geheel en kan je opschalen als er voldoende vraag is? En, niet onbelangrijk: hoe kan je de docenten faciliteren zodat ze ook goed hun werk kunnen doen?” De visie en ideeën van de NVTZ moesten vertaald worden naar de leden, zodat zij de kennis direct konden toepassen in hun werkelijkheid.

Niet alleen de NVTZ en Avicenna gingen over de visie rondom toezichthouden in de zorg. Sinds de schandalen die uitkwamen, keek de Tweede Kamer ook mee. In 2013 kwam de staatscommissie, onder leiding van Femke Halsema, met het rapport ‘Moreel Kompas’. Hierin werd de rol van de raad van toezicht nadrukkelijk belicht. Marius: “Je mag best een schouderklopje aan de bestuurder geven, maar je moet vooral denken: gaat het wel goed in de organisatie? En, als een toezichthouder voelt of constateert dat iets niet goed gaat, moet je daar het kritische gesprek over durven voeren met die bestuurder. Dat werd in de rol voor raden van toezicht aangescherpt. We spreken ook wel van de raad van toezicht als kritische vriend”, aldus Marius.

Dat het een aantal jaren duurde voordat deze nieuwe onderwerpen en attitude werden omarmd door toezichthouders, daar kijkt Marius niet van op. “Het kost gewoon tijd. Je kunt niet een nieuwe werkwijze of visie opleggen aan mensen met veel ervaring”, zegt hij.

Naar aanleiding van het rapport ontwikkelde de NVTZ het programma ‘Goed Toezicht’. Een van de kernwaarden van dit programma is ‘goed beslagen ten ijs komen’. Avicenna organiseerde samen met de NVTZ in 2017 in de acht regio’s van de NVTZ sessies om met voorzitters in gesprek te gaan.

“Dit deden we met zo’n achthonderd voorzitters in totaal. Dat gaf écht de doorslag voor de NVTZ Academie.

Het deelnemersaantal steeg in de jaren daarna enorm”, aldus Frank.

Het was een doorbraak voor de samenwerking tussen NVTZ en

Avicenna: de visie die

zij deelden daalde nu grootschalig neer bij de leden van de NVTZ. “Rvt’s raakten meer en meer doordrongen van het feit dat toezichthouden een vak is waarvoor scholing nodig is”, blikt Marius terug.

Toch blijft de rol van toezichthouder aan verandering onderhevig. Een mogelijk nieuw kader waarin de toezichthouder moet denken, wordt breder: denken en opereren vanuit een ecosysteem. Dit wordt mede ingegeven door de toenemende druk op de zorg, maar ook omdat het veel effectiever is om vraagstukken in samenhang in de buurt of regio aan te pakken.

**Marius:** “We moeten het object van toezicht veranderen. Nu is dat dominant, de organisatie.” Maar die houding moet anders volgens de NVTZ-directeur. “Een nieuwe oriëntatie is zo veel mogelijk vanuit de maatschappelijke opgaven te denken en met specifieke gezondheids- en welzijnsdoelen de wereld zo leefbaar mogelijk te houden.”

Recent heeft de NVTZ samen met de NVZD, bestuurders in de zorg, de nota Bestuurlijke Horizon 2030 uitgebracht. Bestuurders en toezichthouders worden opgeroepen te werken aan de grote transformaties in samenleving, zorg en welzijn voor de komende jaren. Zo werkt de NVTZ-Academie ook samen met de NVZD bij de zogenaamde Governance Colleges die bijgewoond worden door bestuurders en toezichthouders gezamenlijk.

**Frank:** “Het platform van de academies waarin verschillende maatschappelijke sectoren zijn vertegenwoordigd, geeft een unieke kans om gezamenlijk op te treden en te professionaliseren. Om thema’s gecoördineerd vanuit de brancheorganisaties te agenderen in de rvt’s die de maatschappij ten goede komen. Samen met de branchedirecteuren en vertegenwoordigers van de programmaraden zijn wij hier nu mee bezig. Daar ligt een mooie gezamenlijke uitdaging voor ons in het verschiet.” ■





# De academies op een rij

In het vorige artikel schreven we het al: wij geloven dat goed toezicht van groot maatschappelijk belang is. Toezichhouden is mensenwerk, een vak, dat actuele kennis, sensitiviteit en een goede mentaliteit vraagt. Daar dragen wij vanuit de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen graag aan bij met ons diverse professionaliseringsprogramma. Dit doen we vanuit meerdere academies, ieder in samenwerking met een specifieke branchevereniging voor toezichthouders. Zo is Avicenna regiepartner van de Academies van de VTW (woningcorporaties), VTOI-NVTK (onderwijs en kinderopvang), NVTZ (zorg en welzijn) en de VTH (hogescholen). In onderstaand vierluik lichten we deze academies kort toe.



vereniging van toezichthouders in woningcorporaties

De VTW Academie biedt een uitgebalanceerd scholingsprogramma voor de minder en meer ervaren commissarissen bij woningcorporaties. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden staat centraal, passend bij een kundige commissaris in de volkshuisvesting. Het aanbod is hoogwaardig, actueel, uitdagend, compact qua tijdsinvestering én praktijkgericht. De leergangen en masterclasses gaan in op alle relevante thema's voor commissarissen en spelen uiteraard in op de actualiteit. Er is veel ruimte voor de dialoog en het verdiepende gesprek tussen docenten en deelnemers, over dilemma's en casuïstiek.

*“De kerntaak van de Vereniging voor Toezichthouders in Woningcorporaties is het professionaliseren en ondersteunen van intern toezicht. Daarvoor maken we gebruik van de VTW academie waar we onze leden opleidingen en masterclasses aanbieden die gemiddeld met een 8 beoordeeld worden.*

*De leden van de VTW zijn verplicht om PE-punten te halen. Daarvoor is een ruim aanbod maar we zijn er trots op dat zoveel leden kiezen voor de VTW-academie. Daarbij staat voor ons kwaliteit en toegankelijkheid voorop. Daarmee professionaliseren we het toezichhouden van nu, en maken we het ambacht van toezicht houden toegankelijk voor meer mensen.”*

**Bronia Vermaas** Directeur VTW



De kracht van de VTOI-NVTK academie is dat zij een passend opleidingsaanbod met actuele thema's biedt, waarbij ook meer fundamentele thema's op het gebied van toezicht houden in het algemeen zijn verwerkt in het curriculum. Er wordt niet alleen aandacht besteed aan kennis, maar ook aan vaardigheden en kunde. Door het inzetten van diverse werkvormen wordt de impact van de opleidingen geoptimaliseerd en doordat er met relatief kleine deelnemersgroepen wordt gewerkt, is er ruimschoots aandacht voor onderlinge uitwisseling van kennis én ervaring. De VTOI-NVTK Academie biedt een compleet scholingsprogramma voor de beginnende en de ervaren toezichthouder in onderwijsinstellingen en in de kinderopvang.

*“Voor interne toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang is het cruciaal om voortdurend te werken aan de versterking van hun eigen professionaliteit en kwaliteit. Scholing is daarbij essentieel. Niet alleen moeten toezichthouders weten wat de basis van goed toezicht is, ook moeten ze op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen binnen en buiten hun vakgebied. De samenwerking met Avicenna die heeft geleid tot de VTOI-NVTK Academie helpt Raden van Toezicht als geheel, maar ook individuele leden hun kennis op pijl te houden.”*

**Marian de Regt** Beleidsadviseur VTOI-NVTK



<< *Marius Buiting*  
Directeur NVTZ



< *Marian de Regt*  
Beleidsadviseur VTOI-NVTK



< *Bronia Vermaas*  
Directeur VTW



De NVTZ is een vereniging met meer dan 4500 leden, die staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen. Met de NVTZ Academie werken we aan professionalisering en ondersteuning van het toezichthoudende vak. We bieden daartoe een breed scholingsprogramma voor de aanstaande, de beginnende, de ervaren en de zeer ervaren toezichthouder in de zorg- en welzijnsbranche. Ook worden er geselecteerde cursussen aangeboden voor mensen die geen toezichthouder (meer) zijn, maar die wel affiniteit hebben met het vak. Bijscholing is voor iedereen van belang, aldus de NVTZ.

*“De rol van toezichthouder blijft aan verandering onderhevig. Een mogelijk nieuw kader waarin de toezichthouder moet denken, wordt breder: denken en opereren vanuit een ecosysteem. Dit wordt mede ingegeven door de toenemende druk op de zorg, maar ook omdat het veel effectiever is om vraagstukken in samenhang in de buurt of regio aan te pakken. We moeten het object van toezicht veranderen. Dat is nu de organisatie. Een nieuwe oriëntatie is zo veel mogelijk vanuit de maatschappelijke opgaven te denken en met specifieke gezondheids- en welzijnsdoelen de wereld zo leefbaar mogelijk te houden.”*

**mr. Marius Buiting** Directeur NVTZ



De VTH Academie biedt een mooi opleidingsprogramma voor zowel beginnende als meer ervaren toezichthouders van hogescholen. De leergangen en opleidingen gaan in op alle relevante thema's en spelen ook in op de actualiteit. De inhoud van de programma's wordt, zoals bij elke academie, bepaald door het monitoren van de ontwikkelingen. Hiervoor werken we samen met experts, docenten en de programmaraad van de VTH. Mensen die midden in het werkveld staan. Met elkaar zorgen we voor unieke, actuele en kwalitatief hoogwaardige programma's waarmee impact wordt gemaakt.

De actualiteit van de inhoud en de kwaliteit van al onze opleidingen bepalen we mede samen met onze programmamanagers per sector en een tweetal programmaraden.  
Wil je hier meer over weten?  
Het volgende artikel gaat erover.

## Over kwaliteit: een samenspel

De verschillende Academies kennen allemaal een uitgebreid programma aanbod, dat is afgestemd op het ervaringsniveau van de doelgroep. Daarvoor is onder meer de keuzewijzer in het leven geroepen. Daarover meer in het volgende artikel. Onmisbaar in het actueel en relevant houden van dit uitgebreide productaanbod, is de kwaliteitsbewaking cq kwaliteitsborging. Daarvoor hebben we hulp nodig van mensen die met hun voeten in het werkveld staan. Naast de brancheverenigingen én (de evaluaties van) deelnemers, zijn twee andere partijen ontzettend belangrijk in het op hoogwaardig niveau houden van de kwaliteit: de programmamanagers en de programmaraad.

### Programmamanagers

Elke Academie kent een eigen programma-manager. Deze persoon, die zelf zeer goed bekend is met de branche, vormt de schakel tussen de Academie, de branchevereniging (programmaraad), docenten en deelnemers en fungeert hierbij als klankbord. Hij of zij heeft de verantwoordelijkheid voor en de regie over de ontwikkelprogramma's die voor de betreffende Academie geprogrammeerd zijn. Dat geldt zowel voor bestaande, als voor nieuw te ontwikkelen opleidingen. Ze houden zich met name bezig met vragen als 'Zijn de opleidingen nog actueel? Passen ze nog bij de vraag van deelnemers? Zijn er onderwerpen en thema's die nu leven in de markt die zeker een plek in het aanbod verdienen? Welke experts kunnen helpen bij het overdragen van kennis? Zijn alle opleidingsmaterialen nog relevant en beschikbaar? Oftewel: hoe kan de Academie met haar keuze van opleidingen, thema's, docenten en materialen, nog meer en beter bijdragen aan de professionalisering van leden van de branchevereniging? Daarvoor is het belangrijk dat de programmamanager in nauw contact staat met alle betrokken partijen en op tijd signaleert en actie onderneemt. De programmamanager kijkt daarvoor regelmatig mee bij opleidingen en is vaak zelf ook actief als docent en als toezichthouder.

Momenteel zijn er drie programmamanagers betrokken bij de academies. Koos Parie voor de VTW Academie, Beatrix van Emmerik voor de NVTZ Academie en Cobi van Beek voor de academies van de VTOI-NVTK en de VTH. ■



Beatrix van Emmerik

*"Als programma-manager en kerndocent van de NVTZ Academie ervaar ik telkens weer de impact van het onderdeel in de opleidingen 'de kunst van het vragen stellen' voor de toezichthouder. Het belang om echt, oprecht nieuwsgierig te zijn naar de ander wordt steeds meer een thema in het samenspel met de bestuurder en de samenleving. Zoals Einstein al opmerkte: 'Belangrijk is om vragen te blijven stellen. Nieuwsgierigheid heeft zijn eigen reden voor bestaan.'"*

### Beatrix van Emmerik

Programma manager NVTZ academie

*"Geweldig dat goed opgeleide en ervaren toezichthouders met enthousiasme en veel eigen inbreng blijven leren."*

### Koos Parie

Programma manager VTW Academie



Koos Parie



## Programmaraad

De programmaraad, elke Academie heeft er één, monitort de kwaliteit van het opleidingsaanbod en geeft input over het curriculum, zodat het aanbod actueel en relevant blijft voor deelnemers.

De adviezen die zij geven, worden zeer ter harte genomen en wegen zwaar in het actualiseren en vernieuwen van het aanbod. Waar een deel van de leden van de programmaraad met name opereert als 'woordvoerder' vanuit de branchevereniging en haar leden, opereert de programmamanager voornamelijk vanuit de Academie.

De programmamanager heeft logischerwijs dus ook zitting in deze programmaraad, om samen tot het beste resultaat te komen. De programmaraad komt twee keer per jaar bijeen, en krijgt twee keer per jaar een schriftelijke en mondelinge update vanuit de Academie.

Maarten van de Donk is voorzitter van de programmaraad van de VTW en schetst het belang van dit orgaan.

## Bewakers én aanjagers van kwaliteit, vernieuwing en innovatie

"Waar we voor staan, is een vraag die we ons zelf ook regelmatig stellen. En niet vanuit een soort bestaanscrisis, maar wel om onszelf en onze rol scherp te houden: een klankbord, een vertegenwoordiging van de gebruikers. Het is belangrijk daar de goede focus op te hebben en te houden". De programmaraad van de VTW Academie bestaat uit ervaren commissarissen die niet alleen de opleidingen (inhoudelijk) monitoren, maar ook actief bijdragen aan de verbetering en vernieuwing ervan.



**De programmaraad is opgericht met het hoofddoel de kwaliteit van de opleidingen binnen de VTW Academie te waarborgen en te verbeteren.** "Wij fungeren als een soort gebruikersplatform," legt Maarten uit. "We vertegenwoordigen de commissarissen die deelnemen aan de masterclasses en zorgen ervoor dat het aanbod aansluit bij hun behoeften en bij de eisen van de sector. Dat is bijna een soort van dubbelrol, want in de eerste plaats zijn we zelf ook allemaal commissaris en moeten daarom gewoon voldoen aan het behalen van onze studiepunten. Dat we een natuurlijke nieuwsgierigheid hebben naar opleiding en ontwikkeling, en lol hebben in deze extra rol, moge dus duidelijk zijn".

## Kwaliteitsvraagstuk

Die nieuwsgierigheid uit zich onder meer in het af en toe bezoeken van een masterclass. Niet als deelnemer, maar als lid van de programmaraad. "Dat doen we om feeling te krijgen en te houden met de masterclasses", aldus Maarten. Een belangrijk instrument dat hierbij gebruikt wordt, is een speciaal ontwikkeld scoreformulier. Hiermee worden trainingen en cursussen systematisch geëvalueerd. Inhoudelijk, maar het gaat breder dan dat. "Dit scoreformulier helpt ons om op een gestructureerde manier feedback te verzamelen en te bespreken. We delen onze bevindingen zowel intern als met de academie om continue kwaliteitsverbetering te realiseren."

## Klankbord

Naast het blijvend evalueren van het huidige aanbod, speelt de programmaraad een adviserende rol bij ontwikkeling van nieuw aanbod. De raad let erop dat de opleidingen actueel blijven en aansluiten bij de laatste ontwikkelingen binnen de sector. "Onze taak is om ervoor te zorgen dat de kennis die de VTW en de VTW Academie overdragen niet alleen theoretisch sterk is, maar ook praktisch toepasbaar in het dagelijkse werk van commissarissen. We fungeren daarom als een klankbord voor zowel de academie, de branchevereniging als de deelnemers, waarbij we signalen uit de praktijk terugkoppelen en suggesties doen voor nieuwe trainingen en ontwikkelingen". Dat werkt volgens Maarten twee kanten op. "Soms signaleren we zelf en checken we bij de Academie of daar iets mee mogelijk is. Maar soms vraagt de Academie ons om advies bij bepaalde ideeën. Juist die wisselwerking maakt het interessant en vooral waardevol. Alle expertises komen bij elkaar".

## Innovatief zijn en blijven

Onder meer de coronapandemie heeft de VTW Academie en de VTW voor nieuwe uitdagingen gesteld, maar ook kansen geboden voor innovatie. Als adviesgevend orgaan heeft de programmaraad meegekeken en

Lees verder op pagina 8

*"Goed opgeleide toezichthouders stellen bestuurders in staat om beter te besturen waardoor organisaties kunnen floreren. De wisselwerking die toezicht en bestuur versterkt, dat is de crux. Het is de kunst om bloot te leggen wat er in de praktijk precies gebeurt en waar behoefte aan is, om vervolgens het aanbod van de academies daar zorgvuldig op af te stemmen. We zijn geslaagd als toezichthouders weten dat ze nooit zijn uitgeleerd en daar bovendien naar handelen. Met veel plezier zet ik mij hiervoor in als programmamanager van de academies van de brancheorganisaties VTOI-NVTK en VTH".*

## Cobi van Beek

Programma manager VTOI-NVTK academie en VTH academie



desgevraagd meegepraat over de gewijzigde situatie. “De noodzaak om snel over te schakelen op digitale leeromgevingen heeft de VTW en de Academie veel geleerd over de flexibiliteit en veerkracht van haar opleidingsprogramma’s en deelnemers,” zegt Maarten. Maar daarin is het zaak nu door te pakken, realiseert hij zich, en met hem de hele programmaraad. Hoe kunnen we deelnemers blijven binden en boeien? Daar denken Maarten en zijn collega’s graag in mee. Eén van de lopende ontwikkelingen waar de programmaraad bij betrokken is, is het werken aan doorgaande leerlijnen. “Waar we momenteel naar kijken, is naar een logisch vervolg in opleidingsaanbod. Als je masterclass A hebt gevolgd, welke suggesties krijg je dan daarna? Welke opleidingen bieden we voor de beginnende commissaris? En welke kunnen worden gevolgd door (zeer) ervaren commissarissen? Moet er niet gewerkt worden met een startpakket bijvoorbeeld? En wat kan de VTW Academie extra bieden voor commissarissen die in hun tweede termijn zitten? Het is boeiend om te kijken waar we nog onderwerpen en thema’s missen, of waar we juist de verdieping op kunnen zoeken. Dat maakt voor deelnemers de beleving ook weer wat aantrekkelijker”, aldus Maarten.

### Toekomstige richtingen

Een belangrijke toekomstige uitdaging voor de programmaraad is het vergroten van diversiteit en inclusiviteit binnen de commissarissen en de opleidingen. “De man-vrouw verdeling binnen Raden van Toezicht lijkt vandaag de dag redelijk in verhouding te zijn. Sterker nog, in sommige sectoren zijn er zelfs meer vrouwelijke toezichthouders dan mannelijke. Dat is bij corporaties nog niet helemaal het geval. Daarnaast zien we nog steeds een ondervertegenwoordiging van jonge mensen en mensen met een migratieachtergrond in commissarissenposities. Het is een prioriteit van de VTW en ons om dit te veranderen,” legt Maarten uit. “Dit vraagt niet alleen om het aanpassen van ons opleidingsaanbod, maar ook om bredere initiatieven om divers talent aan te trekken en te behouden. Dat begint al bij de branche zelf. Want voordat we hier met opleidingen iets in kunnen doen, moeten we het vak van commissaris meer bekend en aantrekkelijk maken.”

En zo is eigenlijk de brede kijk van de programmaraad weer rond. De programmaraad van de VTW Academie speelt een onmisbare rol in het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen voor commissarissen. Door hun voortdurende evaluaties, adviserende rol en focus op actuele en relevante inhoud, dragen ze bij aan een robuust en toekomstbestendig opleidingslandschap, passend bij de ontwikkelingen in de branche. “Kwaliteit is een doorlopend streven van alle partijen die betrokken zijn bij de VTW Academie,” besluit Maarten. “Wij zorgen er met elkaar voor dat de commissarissen goed voorbereid en geïnspireerd worden om hun taken effectief uit te voeren.” ■

# Een breed e

**Al onze academies hebben hun eigen unieke programma aanbod, volledig afgestemd op de vraag van de doelgroep (meer hierover in het artikel over de verschillende academies). Samen met de programmamanagers en programmaraden van elke academie én de docenten zorgen wij elk half jaar voor een analyse en eventuele update van de inhoud van de programma’s. Op deze manier blijft het aanbod actueel en goed aansluiten bij de behoefte van de leden van de brancheverenigingen.**

**In dit artikel lichten we twee onmisbare aspecten van het opleidingsaanbod verder toe, namelijk de vorm van blended learning met gebruikmaking van de online leeromgeving, en de keuzewijzer.**

“De goede voorbereiding middels materialen die werden aangeboden. Ik ben anders gaan kijken naar de kwaliteitssystemen, zeker nu ik ook de achtergrond en historie hiervan ken. Goede en brede kennis van de docenten, tevens een goede mix van kennis en ervaring in de groep. Ik heb veel opgestoken, zeer bruikbaar voor de dagelijkse praktijk.”

**Over de opleiding ‘Toezicht op kwaliteit’**

“De informatie en de oefeningen hebben er voor mij toe bijgedragen steviger in mijn schoenen te staan en daardoor naar mijn idee beter te kunnen functioneren als lid van de RvT en daardoor van meerwaarde te zijn voor de kwaliteit van het functioneren van de gehele Raad en daardoor voor de gehele schoolorganisatie.”

**Over de leergang ‘De startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang’**



“Goede praktijkvoorbeelden en/of focus op toepasbaarheid van de aangeboden kennis. Daarnaast vond ik de opdrachten/ huiswerk goed. Ze hebben mij aan het denken gezet en ik ben op zoek naar nog meer informatie van ‘mijn’ woningcorporatie gegaan. Ik werd getriggerd om meer eigen visie te formuleren.  
**Over de leergang ‘De nieuwe commissaris’**

# n praktijkgericht aanbod

## Blended learning

Nagenoeg het gehele opleidingsprogramma van de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen is gebaseerd op het ‘blended learning’ principe. Oftewel, de combinatie van fysieke lesdagen en online leren. Deze mix zorgt voor een optimale leer- en ontwikkelcontext, die maakt dat de materie wordt verdiept, verankerd en geborgd.

Door een online omgeving zorgvuldig te integreren in het programma en volledig af te stemmen op de opleiding, wordt enorme meerwaarde gecreëerd. Zo is er op individueel niveau ruimte om op je eigen plek, tijd en manier te leren: je kunt je van tevoren alvast verdiepen in het onderwerp door een introductiecollege te bekijken, kennis te maken met de docent, inleidende tekst te lezen en een opdracht te maken, en achteraf heb je de mogelijkheid te reflecteren op de aangeboden materie en bewust de vertaling naar jouw werk en leven te maken. De omgeving blijft niet voor niets nog een jaar na afloop van deelname beschikbaar. Op het niveau van leren met de groep ontstaan eveneens nieuwe en meer mogelijkheden, omdat er maximale effectieve tijd overblijft tijdens de lesdag om met en van elkaar te leren, casuïstiek te delen en dieper op de lesstof en bijbehorende vragen in te gaan.

De online leeromgeving die nu door de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen wordt gebruikt, blijft, net als de opleidingen, continu onderwerp van aandacht en ontwikkeling. Zo hebben we het afgelopen jaar een flinke stap gezet in het aanscherpen en vereenvoudigen van het gebruiksgemak.



Meer weten? Zusterorganisatie Empowering Center schreef er een artikel over. Dat kun je lezen in het Empowering Center katern, pagina 5.

## Keuzewijzer

‘Welke opleiding past het beste bij mijn ontwikkelbehoefte? Hoe kunnen we met onze Raad van Toezicht een mooi (individueel) programma samenstellen, om ons als raad als geheel te professionaliseren? Die vragen kregen we op regelmatige basis. In 2023 is daarom de keuzewijzer gelanceerd. Om deelnemers en Raden van Toezicht te helpen de best passende keuze te maken uit de diversiteit aan opleidingen en masterclasses, ontwikkelden we een compact schema met daarin het volledige aanbod. Daarin maken we onderscheid tussen:

### Basis opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die in hun eerste toezichtsperiode zitten en een basis zoeken om hun rol vorm te geven.

### Advanced opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die in hun tweede toezichtsperiode (of verder) zitten en hun toezichthoudende rol op een diepere laag willen vormgeven.

### Themagerichte opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die verdieping zoeken op een specifiek thema.

De keuzewijzer is terug te vinden in de opleidingsleaflets, die we eens per half jaar per Academie verspreiden. Ook is deze leerlijn helder gemaakt op onze diverse websites. Uiteraard geldt dit onderscheid als een advies en zijn alle opleidingen zowel voor beginnende als ervaren toezichthouders te volgen. Want dat is belangrijk in leren en ontwikkelen: het ook doen omdat je het leuk vindt/het je boeit, niet alleen omdat het moet! ■

“De goede voorbereiding middels materialen die werden aangeboden. Ik ben anders gaan kijken naar de kwaliteitssystemen, zeker nu ik ook de achtergrond en historie hiervan ken. Goede en brede kennis van de docenten, tevens een goede mix van kennis en ervaring in de groep. Ik heb veel opgestoken, zeer bruikbaar voor de dagelijkse praktijk.”  
**Over de opleiding ‘Toezicht op kwaliteit’**

*“De leergang diende voor mij als een kickstart. Het gaf mij meer zelfvertrouwen binnen het team en het versnelde mijn ontwikkeling als beginnend toezichthouder”.*

# Nieuwe ambities op het gebied van Goed Toezicht en Goed Bestuur

Aan het woord is Eileen van den Tweel, werkzaam als Hoofd HRM, ARBO en Facilitair a.i. en daarnaast lid van de Raad van Toezicht van STIP Openbaar basisonderwijs in Hilversum. In 2022 heeft ze deelgenomen aan de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen, wat voor haar een volgende fase in haar carrière markeerde. Tijdens de leergang, in contact met haar mededeelnemers en ervaren sprekers, ging er een wereld voor haar open. Ze kreeg er vertrouwen en ging vol goede moed de uitdaging als ‘nieuwe’ toezichthouder aan. Ze deelt met ons haar ervaring.

## **Waarom heb je je aangemeld voor de leergang voor Toezichthouders en Commissarissen?**

“Toen ik net begon in de rol van toezichthouder ging ik mij meer verdiepen in het vak. Ik voelde sterk de behoefte mij meer te gaan professionaliseren. Zo kwam ik bij Avicenna terecht. De leergang sloot perfect aan bij mijn vraag en ambities in dit mooie vakgebied.

Hoewel je als toezichthouder vaak al heel wat werkervaring hebt opgebouwd, is toezichthouden zelf toch een heel andere rol die je op je neemt. Toen ik net begon in de rol van toezichthouder, miste ik vooral de kennis over hoe je je moet opstellen. Wat is die rol precies? Waar sta je? Maar ook: hoe zit het met de wet- en regelgeving in dit vakgebied? Hoe ontwikkelt het vakgebied zich en wat vinden experts hiervan? Tijdens de leergang heb ik deze vragen beantwoord gekregen.”

## **Wat is jou het meest bijgebleven van de leergang?**

“Los van de feitelijke kennis over wet- en regelgeving denk ik vooral de rol van de toezichthouder. Specifiek bedoel ik dan de verantwoordelijkheid die je hebt in relatie tot de bestuurders, maar ook de dynamiek binnen de Raad van Toezicht. Dat stukje verantwoordelijkheid nemen is erg belangrijk, want je hebt toch de hoofdelijke aansprakelijkheid als toezichthouder. Dat vind ik ook het mooie aan de leergang van Avicenna. Je bent veel bezig met hoe je jezelf ontwikkelt als toezichthouder in een uitdagende groepsdynamiek. Daarnaast komen de mededeelnemers in de leergang uit diverse

sectoren, branches en achtergronden. Zo zijn er deelnemers van profit én non-profit organisaties. Op deze manier leer je werken met mensen met verschillende persoonlijkheden en verschillende uitdagingen. Dit zie ik als pluspunt, aangezien je in een Raad van Toezicht je collega's ook niet voor het uitkiezen hebt. En toch zal je tot gezamenlijke besluiten moeten komen, in het belang van de organisatie.”

## **Wat maakt iemand volgens jou een goed leider?**

“Als ik het link aan mijn leiderschapsrol als toezichthouder, denk ik dat er een belangrijke nuance is. Tijdens de leergang werd deze rol mooi uitgelegd in de vorm van een metafoer. Eén van de sprekers - zelf een oud roeier - vergeleek de leiderschapsrol van een toezichthouder met de stuurman van een roeiteam. Je bent wel verantwoordelijk voor de koers van de roeiboot, maar je kunt niet zelf gaan bijsturen. Dus als je als stuurman denkt ‘het gaat niet goed’, dan kan je niet opeens aan het roer trekken, want dan is het hele ritme van de roeiers weg. Je moet daarom oplettend kijken wat er gebeurt bij de roeiers en proberen daarop feedback te geven. Want uiteindelijk zijn het de roeiers die roeien. Hetzelfde geldt voor toezichthouden. Je kunt niet zomaar de teugels overnemen van de bestuurders, dat is alleen in uitzonderlijke crisissituaties. Juist die momenten herkennen waarop je je mond dicht moet houden en even op je handen moet zitten om ruimte te creëren voor bestuurders, dat is iets wat je moet leren. Daarnaast is het belangrijk als leider om verantwoordelijkheid te nemen en dit ook



voor de volle 100% doen. Dit betekent dat je soms tegen een populaire mening in moet gaan en dat je erkent dat je niet alles weet. Als toezichthouder blijf je je namelijk ook ontwikkelen tijdens je functie. Ik denk dat deze openheid als een goed voorbeeld dient voor bestuurders. Zo laat je zien dat het oké is om te zeggen dat je iets niet weet en dat je bijvoorbeeld behoefte hebt aan feedback.”

**Aan wie zou je deze leergang aanbevelen?**

“Aan elke startende toezichthouder of commissaris. Het fijne aan deze leergang is dat het over meerdere dagen verspreid is waardoor ik af en toe ook vergaderingen van de Raad van Toezicht tussendoor had. De leergang is een mooie mix van kennis en praktijk, waarbij je de stof meteen in de praktijk kan toepassen. Hierdoor kon ik ook specifieke vragen stellen aan experts over kwesties waar ik nog zoekende in was. Dat heeft mij enorm geholpen.

De leergang diende voor mij als een kickstart. Het gaf mij meer zelfvertrouwen binnen het team en het versnelde mijn ontwikkeling als beginnend toezichthouder. Door het contact met verschillende toezichthouders vanuit verschillende sectoren, wat een wereld voor je opent, ontdek je dat deze mensen vaak dezelfde ervaringen gehad als jijzelf en zie je dat je in bepaalde situaties er niet alleen voor staat als toezichthouder. Daarom raad ik deze leergang aan elke startende toezichthouder of commissaris aan.” ■



Oud-deelnemer Elger Niels en docent Koos Parie over de Leergang ‘De aankomende commissaris’

# De meerwaarde van een train

**Voor wie geïnteresseerd is in het toezichthouderschap, maar weinig of geen toezichthoudende ervaring heeft, is de leergang ‘De aankomende commissaris’ van de VTW Academie een ideaal startpunt. In dit programma van een jaar volgen deelnemers acht masterclasses waarin telkens relevante thema’s voor een moderne commissaris worden behandeld. Bovendien, uniek aan deze leergang, volgt iedere deelnemer een traineeship bij de RvC van een woningcorporatie. Een mooie mogelijkheid om de net opgedane kennis in de daadwerkelijke boardroom te testen én bij te schaven!**

Musicus Elger Niels is oud-deelnemer van deze leergang en op dit moment toezichthouder bij de RvC van de woningcorporatie ‘Woon op Maat’ in Heemskerk en Beverwijk. Elger kon na zijn traineeship direct aan de slag bij dezelfde woningcorporatie. Toen hij zich echter inschreef voor de leergang, had hij niet die ambitie. Het maakte hem een atypische deelnemer.

“Ik was actief bij een huurderbelangenvereniging en voelde daarom niet zozeer een drive om commissaris te worden. Ik wilde begrijpen: wat doen die commissarissen nou eigenlijk?” Bij de huurderbelangenvereniging kwam Elger vraagstukken tegen, waardoor hij zich realiseerde dat de vereniging meer moest weten over de werking van RvC’s. Zodoende kwam hij uit bij de leergang van de VTW Academie.

“De leergang verraste mij al vanaf het begin: ik kon de informatie die ik opdeed bij de eerste lesdag direct toepassen bij de huurderbelangenvereniging”, aldus Elger. Ook kon hij tijdens de leergang kritischer - maar ook met meer begrip - terugkijken op eerdere beslissingen van de woningcorporatie. De masterclass ‘Effectieve communicatie in de boardroom’ blijft Elger nog altijd bij. Hier ontdekken deelnemers onder meer de kunst van het vragen stellen.

Koos Parie, docent van de leergang, onderstreept het belang van het trainen van communicatievaardigheden bij toezichthouders. “Een commissaris kan minder geneigd zijn kritische vragen te stellen wanneer een bestuurder een goed beargumenteerd plan presenteert. Terwijl het doel is om erachter te komen waarom een bestuurder een bepaalde keuze maakt, hoe diegene erop is gekomen en of jij als commissaris hier vervolgens goed mee kan leven. Dat is een van de invalshoeken van deze specifieke masterclass.”

Koos is niet alleen docent bij de leergang, maar heeft ook al jarenlang ervaring als bestuurder en toezichthouder bij woningcorporaties. Zo is hij nu ook voorzitter van de RvC van ‘Woon op Maat’, de woningcorporatie waar Elger na zijn traineeship werd benoemd tot commissaris.

“Het gebeurt niet zomaar dat iemand na zijn traineeship blijft als toezichthouder. Het was deels toeval, en deels had het natuurlijk te maken met de kwaliteiten van Elger. Er kwam juist in die periode een zetel vrij op voordracht van de huurdersorganisatie. De eerste wilde gedachte, ook van het bestuur van de huurdersorganisatie, was: ‘waarom blijft Elger niet gewoon?’ Maar dat vond ik - en ook Elger - te kort door de bocht en ongewenst. Op basis van een open procedure is het vervolgens Elger geworden.”

Dat Elger uit een andere wereld komt - de muzikwereld - vindt Koos juist van toegevoegde waarde voor de raad. “In de boardroom stelt hij regelmatig vragen waarvan ik denk: ‘verdorie waarom heb ik die niet gesteld?’ Omdat Elger basiskennis had opgedaan tijdens de leergang, maar ook uit een andere wereld kwam, maakte het voor de raad van Woon op Maat een mooie combinatie.

Als docent hecht Koos aan het creëren van gelijkwaardige relaties in de boardroom. “Scherp, maar relaxed is mijn stijl”, zegt hij. “Als je niet wil dat een directeur meteen de verdediging ingaat, moet je vragen in die stijl kunnen stellen.”

Het belang van gelijkwaardige relaties in de boardroom, merkte Elger ook op tijdens zijn traineeship. “Gesprekken liepen buitengewoon natuurlijk. Het was niet alsof ik mij geremd voelde, of overdreven aangespoord. Ik denk dat je op die manier het beste leert.”



# eeship



Dat deelnemers naast de theoretische masterclasses een traineeship doen, vindt Koos een essentieel onderdeel van de leergang. “De praktijk van de boardroom is toch anders, dus als deelnemer moet je ook zelf ervaren hoe zo’n boardroom, mét de opgedane kennis, in elkaar steekt. Met het besef dat de ene boardroom de andere niet is. Commissaris zijn is niet alleen houding en gedrag, je hebt er ook behoorlijk wat deskundigheid voor nodig. Juist dat haal je uit de leergang.” ■





# AVICENNA

ACADEMIE VOOR TOEZICHTHOUDERS

## Een netwerk boordevol expertise, kennis en ervaring

De verschillende Academies, waaruit de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen bestaat, staan onder regievoering van Avicenna Academie voor Leiderschap. Naast een intensieve en fijne samenwerking met de diverse brancheverenigingen en met de programmamanagers en de programmaraden op het gebied van inhoud en kwaliteit, werkt Avicenna ook nauw samen met een netwerk van circa 150 docenten, trainers en practitioners, die of hun sporen ruimschoots hebben verdiend in het vak van toezichthouden, of een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan Goed Toezicht. Ieder vanuit zijn/haar eigen expertise. Zo houden we elkaar scherp, zorgen we voor de optimale mix van kennis, ervaring en dialoog tijdens de opleidingsdagen en staan we samen voor actuele onderwerpen in de programma's.



"Ik wou dat ik zelf de titel Meaningful Matters had bedacht. Dagelijks besef ik mij dat het enige waar ik mij op wil richten van betekenis moet zijn. Als docent is het altijd mijn streven dat eenieder in de groep een flinke stap voorwaarts maakt tijdens mijn lesblokken. Om dat te bereiken wil ik elke deelnemer echt verwelkomen. Voor mij betekent het welkom heten dat mensen zich gezien en gehoord weten omdat dat van betekenis is. Door je welkom te voelen met jouw talenten, vraagstukken, hoop en verlangens word je geïnspireerd om bij te dragen aan de ontwikkeling van jezelf en van anderen. Mooi dat Meaningful Matters het verschil wil maken in opleiden, ontwikkelen en ondersteunen. Blij dat ik daar onderdeel van ben."

**Monica Haimé**  
Docent Academie voor Toezichthouders  
en kerndocent Opleidingsinstituut  
KMBV



"Het verschil maken voor toezichthouders die het verschil kunnen maken. Dat motiveert mij om de leergangen en workshops te begeleiden, onder meer bij de Academie voor Toezichthouders. In mijn geval met een brede blik kijken naar de kwaliteit van het onderwijs, zodat kinderen daarvan profiteren over de volle breedte van hun ontwikkeling."

**Tijmen Bolk**

Docent van onder meer de opleiding  
Toezien op Onderwijskwaliteit (PO en VO)





# Wat zeggen deze ervaren docenten zelf over de samenwerking met Avicenna Academie voor Leiderschap en de Academies voor Toezichthouders en Commissarissen, en over het programma aanbod?



“Waarden-gestuurd toezicht op social-profit organisaties (onderwijs en kinderopvang) is sterk in ontwikkeling. Puck Dinjens en ik dragen hieraan graag een steentje bij, via de leergang voor Startende Toezichthouders die wij samen met VTOI-NVTK en Avicenna hebben ontwikkeld en verzorgen. Nieuwe toezichthouders kunnen zo hun 1e termijn starten met de nieuwste inzichten op Public Governance!”

**Jos Gerards,**  
Onderwijskundige, adviseur en docent Academie voor Toezichthouders

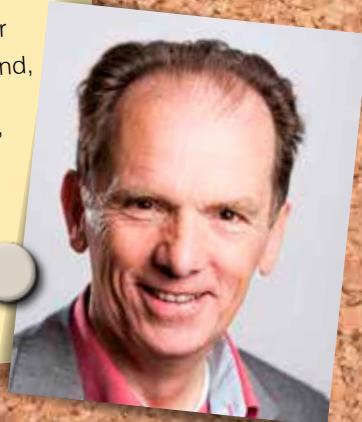


“Wat een verschil met 10 jaar geleden. Zoveel meer diversiteit, zelfkritisch vermogen en originaliteit. Eén feest om masterclasses te verzorgen.”

**Koos Parie**  
Programmamanager  
VTW Academie en docent

“Voor mij als trainer is het een geruststellende gedachte dat alles door de academie tot in de puntjes geregeld is. En als er iets is lossen we dat samen snel op! Daarnaast is het werken voor de academies van toezichthouders ook voor mij als trainer leerzaam en enthousiasmerend, altijd groepen met mensen die zich graag willen ontwikkelen in hun werkzaamheden!”

**Ron Henkes**  
Docent van onder meer de opleiding  
Dynamische Oordeelsvorming





# De docentendagen: (intern

Jaarlijks organiseert de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen een docentendag. Een opleidings- en netwerkdag speciaal voor de docenten die verbonden zijn aan de diverse academies. Want om samen met onze docenten te zorgen voor de optimale opleiding voor onze deelnemers, is het belangrijk om de kennis en vaardigheden van onze docenten te blijven actualiseren. Niet zozeer op het gebied van toezichthouden, daar zijn ze immers expert in, maar wel op het gebied van doceren.



Docentendag 2023

## Kwaliteit van opleiden

Deze dag, bij Leerhotel het Klooster in Amersfoort, werd verzorgd door onze toenmalige programma-managers Beatrix van Emmerik en Sam Terpstra, samen met Avicenna directeur Frank Seine. Alle drie verzorgden zij een interessante en inzichtgevende workshop. Zo keken zij met de docenten onder meer naar mogelijkheden tot meer interactie met de deelnemers: Wat doen docenten nu? Wat werkt, wat niet? Wat kunnen docenten leren van elkaar en welke inzichten nemen zij vervolgens weer mee naar hun komende opleidingsdagen? Ook namen zij het huidige profiel van de docent onder de loep: Hoe is volgens de ervaringsdeskundigen hun rol als docent de afgelopen jaren veranderd? Waar lopen ze tegenaan en wat gaat juist heel erg goed? Door hierover met elkaar te delen kregen we de kansen en uitdagingen van deze tijd helder in beeld, om er vervolgens in selecte groepen specifieke uitwerking aan te geven en het profiel van de docent te updaten. Ook werd gekeken naar kwaliteitsinstrumenten, die hulp bieden om als docent te blijven professionaliseren in je rol. ■



# e) bronnen van inspiratie

Zo stonden er de afgelopen jaren thema's als "de kwaliteit van opleiden door passende didactiek" en "het gebruik van verschillende activerende werkvormen" centraal. Docentendagen dienen ook om bij docenten op te halen waar ze tegenaan lopen tijdens de opleidingen en hoe we hen als academie optimaal kunnen faciliteren. Een ander vast punt op deze dagen is het bijpraten van onze docenten door de verschillende branchedirecteuren. Wat speelt er momenteel in 'hun' branche en hoe kunnen we daarop inspelen? Waardevolle dagen, waarop het netwerk steeds weer ervaringen en kennis met elkaar deelt, waardoor we allemaal blijven leren en kunnen zorgen voor betekenisvolle programma's.



Docentendag 2024

## Het gebruik van activerende werkvormen

Conferentiehôtel Kontakt der Kontinenten vormde in 2024 het decor van de jaarlijkse docentendag. Deze keer passeerden verschillende didactische werkvormen de revue. Om dit thema goed te belichten, nodigden we drie trainingsacteurs uit die met de docenten aan de slag gingen met het uitwerken en toepassen van verschillende werkvormen: de kennismaker, buzzing, het dilemmaspel en de kennisquiz. Ook werd er gekeken naar regisserend leren. Hierbij ligt de focus op ervaren in plaats van analyseren, met als doel gedragsalternatieven inzichtelijk te maken. Want hoe jij als docent handelt, bepaalt voor het overgrote deel de reactie van de deelnemer. Tot slot keken we naar het gebruik van metaforen tijdens diverse opleidingsmomenten. Bij binnenkomst, om mensen een bepaalde energie te geven, maar ook bij het geven van feedback. Nuttig, interessant en vooral inspirerend! ■



# Hoe veranderende omstandigheden leiden tot nieuwe perspectieven en initiatieven

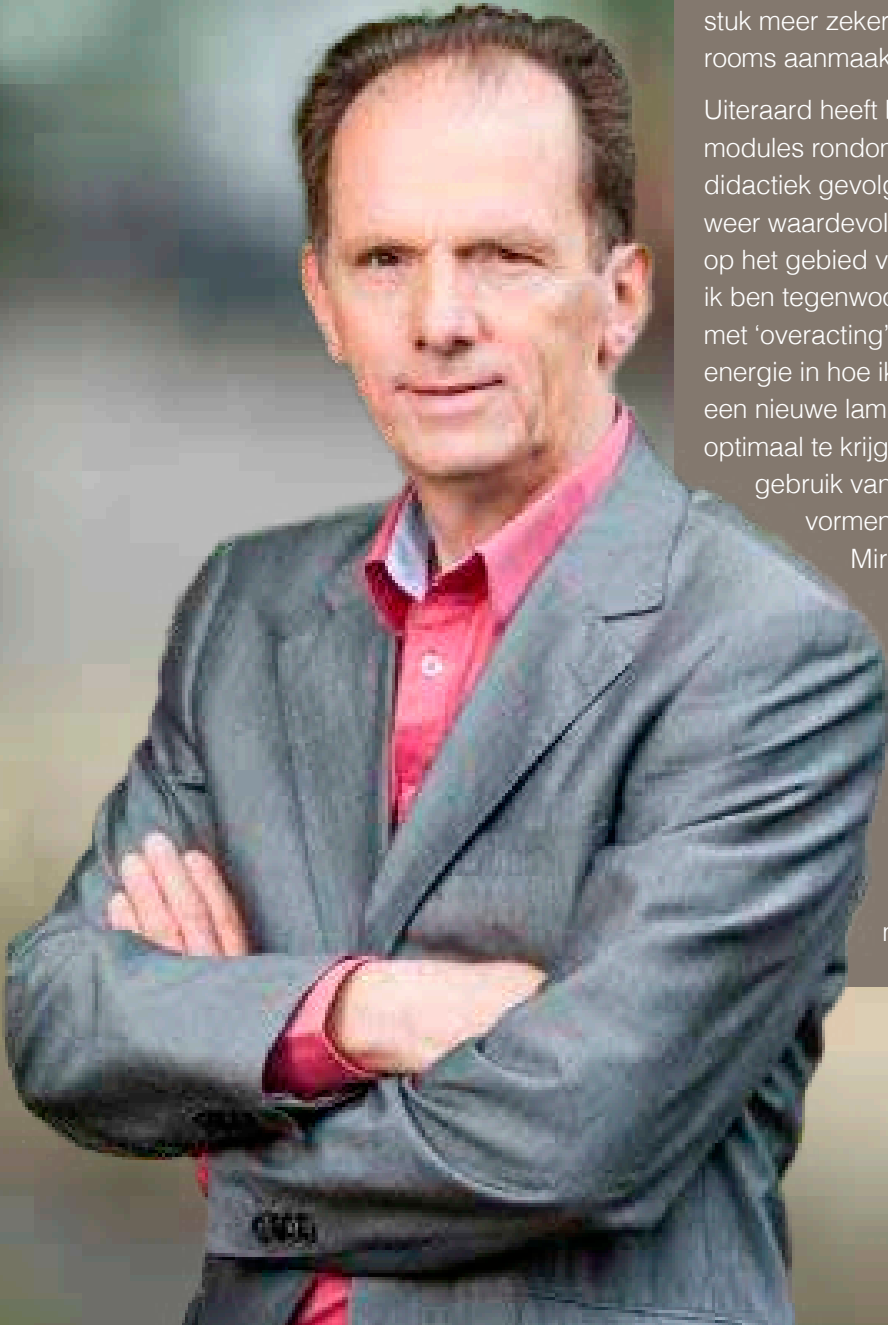
In 2020 kregen we te maken met de plotselinge, door corona genoodzaakte, online omzetting van een groot deel van onze fysieke opleidingen en masterclasses voor de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen. Dat vroeg veel van ons en onze docenten. Maar we werken met toppers in ons netwerk, dus we wisten zeker dat we samen tot goede oplossingen zouden komen om de opleidingen zoveel mogelijk door te laten gaan.

Na 'de bom' dat we beseften dat we de opleidingen tijdelijk niet meer live konden geven, zijn we met elkaar onmiddellijk aan het werk gegaan om deze om te zetten naar digitaal aanbod.

Binnen een maand werden de eerste opleidingen online gegeven, met behulp van het digitale platform 'Zoom'. We schaften extra camera's en laptops aan, besloten onze docenten digitaal op te leiden en te voeden met de nodige digitale informatie en onze projectmanagers vervulden een nieuwe rol als digitale facilitators.

*“We waren wat blij dat de evaluaties  
best wel goed waren  
(gemiddeld een 7,8 i.p.v. een 8)”*





'Al snel nadat corona begon, ben ik vanuit mijn eigen interesse en met een nuchter standpunt een zoektocht gestart naar mogelijkheden om toch door te gaan met mijn training- en mediatorwerkzaamheden. Live bijeenkomsten waren niet meer mogelijk, maar wat dan wel? Wat kon ik doen gegeven de huidige omstandigheden en wat heb ik daarbij nodig?' Online sessies waren voor Ron het gevolg, en deze namen al snel een vlucht.

'Toen de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen mij benaderde met de vraag of ik de module 'Techniek' wilde verzorgen voor mede-docenten, twijfelde ik geen moment. Ik had inmiddels behoorlijk wat ervaring opgedaan in online sessies en heb zelf ondervonden wat het vraagt van docenten en deelnemers. Je bent aangehaakt of niet, maar een middenweg is er niet. En dat terwijl het juist nu zo belangrijk is met elkaar in gesprek te blijven. Een online gesprek vraagt wat anders dan een live gesprek. Dat vraagt dus ook om ander gedrag. Hoe richt je dan je trainingen in? Ik heb zelf veel geleerd door het 'gewoon' te doen, maar niet iedereen kan en wil dat. Ik hoopte daarom met mijn module wat meer kennis op het technische vlak over te brengen, en wat slimme tips en tricks te geven. Volgens mij is dat goed gelukt en ik heb begrepen dat diverse docenten met een stuk meer zekerheid bijvoorbeeld break-out rooms aanmaakten!

Uiteraard heeft Ron ook zelf de overige 3 modules rondom werkvormen, presentatie en didactiek gevolgd. Op zijn beurt heeft hij daar weer waardevolle informatie uitgehaald. 'Tips op het gebied van presentatie onder andere, ik ben tegenwoordig een stuk bewuster bezig met 'overacting' en het steken van meer energie in hoe ik overkom op beeld. En ik heb een nieuwe lamp gekocht om mijn belichting optimaal te krijgen! Daarnaast maak ik vaker gebruik van slimmigheidjes in mijn werkvormen en betrek ik platforms als

Miro bij mijn presentatie. Dat is het leuke van deze modules:

het zijn laagdrempelige filmpjes boordevol perspectieven en inspiratie van en door vakcollega's, die je in je eigen tijd kunt bekijken. Ze zijn echt gericht op het versterken van jouw vaardigheden als docent. Dat maakt ze sterk en waardevol'. ■

*Ron Henkes is mediator, trainer en docent Dynamische Oordeelsvorming bij de Academie en verzorgde de module 'Techniek' in Next Level Online. Vanuit zijn eigen plezier met het digitale werken heeft hij zich de techniek splenderwijs eigen gemaakt.*

# Next Level Online | Hoe veranderende omstandigheden

Een half jaar later kwam uit verschillende evaluaties van deelnemers, interviews met docenten en projectmanagers het beeld naar voren dat we met elkaar goede online bijeenkomsten hadden neergezet, én dat het nog beter kon. Het startpunt voor het project 'Next Level Online!' Want hoewel wij live programma's misten, zijn wij ook de online technieken en de mogelijkheden gaan onderzoeken, uitdagen en waarderen. En hebben we vormen gevonden die zowel de docent als de deelnemer positief ervaren en waar zij energie en voldoening

uithalen. Om onze docenten te helpen een volgende stap te maken in het optimaal benutten van de online techniek, in het vinden van passende interactieve werkvormen en het bewust zijn van hoe zij online overkomen en wat zij daarin konden verbeteren, hebben wij al onze docenten 4 online modules aangeboden waarin zij werden meegenomen in deze onderwerpen. Zodat zij met meer plezier én op professionele wijze hun bijdragen voor de Academie in 2021 konden (blijven) verzorgen. Een mooie samenwerking ontstond.

*Anouk en Chantal waren in corona tijd projectmanager bij de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen en werden ineens geconfronteerd met het omzetten van circa 100 fysieke opleidingen naar een online variant. Hun dagelijkse werkzaamheden veranderden volledig.*

'In de eerste lockdown in 2020 kregen we er plotseling een nieuwe dagtaak bij: het begeleiden van (docenten en deelnemers in) online sessies. Van de een op de andere dag konden de fysieke opleidingen geen doorgang hebben en schakelden we over naar online opleidingen. Dat leverde veel vragen op van docenten en deelnemers, van wie natuurlijk eveneens plotseling andere vaardigheden werden gevraagd. Omdat wij dagelijks meerdere sessies organiseren, was dit een grote uitdaging. Want hoe zorgen we ervoor dat alle sessies een digitale host krijgen, volgens een goed draaiboek en met voldoende interactie verlopen? Dat docenten de (technische) hulp krijgen die ze nodig hebben? Dat alle deelnemers op de juiste manier inloggen, hun vragen beantwoord krijgen en naar tevredenheid een sessie kunnen volgen?'

Hoewel de online sessies in 2020 erg positief werden beoordeeld door de deelnemers, waren de meiden blij met de Next Level Online oplossing voor het volgende opleidingsjaar. 'De druk op onze schouders werd hiermee vrijwel meteen verlicht. Het was gaaf om te zien dat we docenten met deze modules goed konden ondersteunen, hen zekerder maakten in hun manier van doceren en daarmee ook een bijdrage leverden aan hun professionalisering. Zowel voor als tijdens de online opleidingsdag deden ze veel meer zelf, wat het leuker en plezieriger maakte voor alle partijen. We zagen in hun sessies veel terug vanuit de modules: docenten die staand presenteerden, die zich veel bewuster waren van hun belichting, camerapositie en geluid, die creatieve werkvormen gebruikten, interactie stimuleerden en

zelfs deelnemers aanspraken op hun houding, belichting en bijdrage. Het was echt weer 'hun' sessie geworden, waarbij de onzekerheid over techniek en nieuwe werkvormen nauwelijks meer aanwezig was.'

De Next Level Online modules maakten de rol van Anouk en Chantal echter niet overbodig op het digitale vlak. 'In iedere sessie waren wij op de achtergrond aanwezig. Mocht er iets zijn, dan waren we bereikbaar en konden we snel schakelen. Het eerste half uur van de sessie waren we er ook bij om deelnemers te ontvangen, de docent comfortabel van start te laten gaan en de deelnemers en docent het vertrouwen te geven om samen een mooie opleidingsdag neer te zetten. En daarna konden wij ook vol energie weer door om te werken aan andere mooie nieuwe projecten!' ■





## leiden tot nieuwe perspectieven en initiatieven

*Monica Haimé is kerndocent van de opleiding 'Kwaliteit' en heeft in deze rol diverse online opleidingen verzorgd. Next Level online was voor haar een zeer waardevol instrument in het proces van digitalisering.*



‘Deze coronatijd heeft, zeker in het begin, veel gevraagd van mijn aanpassingsvermogen. In plaats van op locatie aan te komen en te doen wat ik goed kan, moest ik ineens mensen fysiek in de zaal verbinden met mensen aan de online kant. De focus op inhoud werd in eerste instantie ondergesneeuwd door een focus op techniek. Want hoe moet ik dat doen? Hoe houd ik deze mensen allemaal betrokken en geef ik hen toch de inspiratie die ze zoeken? Maar al snel ging er een knop om: het is zoals het is en ik heb het ermee te doen. Ik kan mijn kaarten niet ruilen, klagen over dat ik andere had willen hebben heeft geen zin, ik moet spelen met de kaarten die ik in mijn hand heb!’

En dat gebeurde. Monica ging op zoek naar de uitdaging in deze situatie en kwam met iedere sessie beter in haar online rol, hoewel de techniek het haar lastig bleef maken. ‘Gelukkig kon ik in dergelijke situaties altijd terugvallen op de Academies en soms zelfs op mijn deelnemers die ik dan om hulp vroeg. Samen hebben we er de humor van ingezien. Ik ben iemand die overal en nergens een opleiding kan verzorgen, ook zonder materiaal, als er maar deelnemers zijn. Maar dat was nu juist de uitdaging. In deze corona tijd was online techniek onmisbaar, zonder die techniek heb je geen contact met de deelnemers.’

Het mag voor zich spreken dat Monica veel heeft gehad aan de module Techniek, waarin ze de tips van Ron Henkes met open armen heeft verwelkomd. ‘Maar ook de andere modules vond ik zeer waardevol. Zo paste ik daarna vaker de 7-minuten regel toe, maakte ik vooral een goed draaiboek en was ik bewuster bezig met afwisseling van werkvormen. Ik vroeg deelnemers letterlijk om interactie, stelde ze vragen, bracht ze met elkaar in contact en liet blijken dat ik hen nodig had om een goede opleiding neer te zetten. Ook met mijn presentatie ben ik bezig geweest: ik presenteer groter, werk meer met mijn handen en gebruik het beeld letterlijk ook om mensen uit te dagen. Ik heb leren spelen met de techniek, en durf mezelf nu wel een dikke 8 te geven voor mijn online vaardigheden. Sterker nog, ik heb er lol in!’ ■



# Online leren met unieke kennissessies

Dat de online mogelijkheden tot kennisvergaring meer en meer worden verkend en aan populariteit winnen, is duidelijk. Daarin blijft de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen niet in achter, want sinds een aantal jaar bieden we online colleges aan. Compacte, thematische modules van circa anderhalf uur, waarin Academie docenten en experts deelnemers bijpraten over diverse aspecten van toezichthouden. Soms met het vizier op toezichthouden in het algemeen, soms specifiek gericht op een actueel onderwerp van één van onze academies (zorg en welzijn, onderwijs en kinderopvang, woningcorporaties of hoger onderwijs). Tussentijds worden de deelnemers uitgedaagd met prikkelende vragen en stellingen. ■

Het grote voordeel van deze online modules is dat iedereen (en daarmee niet alleen toezichthouders, maar ook bestuurders en bestuurssecretarissen bijvoorbeeld) ze kan volgen waar en wanneer het hen uitkomt.

**Het volledige aanbod is te vinden op de websites van de diverse academies.**

## Boardroom Dynamics

Binnen en buiten de boardroom spelen zich voortdurend groepsdynamische processen af tussen verschillende mensen. Tussen de raad en de bestuurder(s), maar ook tussen de toezichthouders en commissarissen onderling. Een proces tussen mensen met verschillende rollen, belangen, drijfveren en persoonlijkheden en vooral ook gedragingen. Uiteindelijk moet dit samenspel leiden tot gewogen goede beslissingen voor de organisatie en haar stakeholders. In dit praktische online college geeft Hannah Bovenkerk suggesties en laat deelnemers experimenteren om dingen net iets beter of juist anders te doen.

## Kracht & Tegenkracht: het ongemakkelijke gesprek in de boardroom

In dit bijzondere online college voert dr. Marilieke Engbers de dialoog met prof. dr. Ernst Kuipers (vm. bestuursvoorzitter MC Erasmus) en Hedy van den Berk (bestuurder woningcorporatie Havensteder) over hun aanpak en ervaringen met betrekking tot 'Kracht en Tegenkracht in de boardroom'. Dit gebeurt o.l.v. Maarten Bouwhuis (o.a. presentator BNR). Hoe voer je het goede gesprek in de boardroom en hoe kun je tegenkracht juist ten voordele gebruiken?





## De wooncrisis. Hét dossier voor elke woningcorporatie

Commissarissen zullen de komende jaren te maken krijgen met plannen en grote investeringen om de wooncrisis te tackelen. Het is belangrijk om dan de juiste keuzes te maken op basis van goed inzicht in de materie. De problematiek verschilt natuurlijk per regio en zelfs per gemeente. Dit online college van prof. Peter Boelhouwer geeft veel handvatten om de eigen lokale situatie te kunnen interpreteren en zowel het toezicht als de rol van klankbord goed te kunnen waarmaken.

## Toe zien op onderwijskwaliteit

Drs. Tijmen Bolk geeft inzicht in het toezichthouden op de basiskwaliteit van het onderwijs enerzijds en in de principes van toezichthouden op de ontwikkeling en innovatie van het onderwijs anderzijds. Daarbij wordt aangesloten op het toezicht door de externe toezichthouder (de inspectie van het onderwijs) en wordt dit perspectief verbreed naar volle verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht ten aanzien van de kwaliteit van het primaire proces van de onderwijsinstelling.

## Toe zicht op duurzaamheid in zorg en welzijn

Dit online college van mr. Elfriek van Galen gaat in op in welke aspecten van de toezichthoudende rol duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen terug komen (of zouden kunnen komen). De invloed van duurzaamheidsthema's op de gezondheidszorg wordt aangeduid en de meest relevante thema's worden inhoudelijk besproken. Denk hierbij aan de energietransitie, circulair inkopen, afval en medicijnresten in water.

## Dynamische oordeelsvorming

Hoe weet je wat er speelt in de organisatie. Waarop baseer je je conclusies en besluiten? Welke kwaliteiten heb je zelf in dit proces? En welke kwaliteiten hebben collega's in de raad? Dit college van Ron Henkes gaat in op dit instrument om je oordeelsvermogen te versterken, om zo bewust en efficiënt om te gaan met dagelijkse vraagstukken en uitdagingen. Het stellen van de juiste vragen is hierbij doorslaggevend.



incompany programma's

# Liever een scholing met de hele Raad van Toezicht?

**Dat kan! De Academie voor Toezichthouders en Commissarissen biedt namelijk ook mogelijkheden voor incompany sessies, trainingen en uitgebreidere programma's. Op maat gemaakt voor de specifieke vraagstelling en behoefte van de deelnemers binnen één Raad van Toezicht. Voor de professionele invulling van deze dagen doen we een beroep op de expertise van ons netwerk, én werken we met een beproefd matchingsysteem.**

Op basis van een (telefonische) intake met onze programmamanager wordt er een match gemaakt met één of meerdere van onze experts, passend bij de incompany vraag. De Academie zorgt er vervolgens voor dat er contact wordt gelegd tussen de aanvrager en onze expert(s), om onder meer het programma, de opzet, de data en de kosten verder af te stemmen. Dat is een heel bewuste keuze, want op deze manier kan de aanvrager de exacte vraag, en eventuele andere behoeften, direct bespreken met de expert die de training gaat verzorgen.

## **Blended Learning**

Steeds vaker wordt er bij een incompany training op verzoek ook gewerkt met blended learning. Deelnemers krijgen voorafgaand aan hun daadwerkelijke incompany lesdagen toegang tot één of meerdere online colleges (bijvoorbeeld de Code Goed Toezicht, of Dynamische oordeelsvorming), om zo alvast bepaalde kennis tot zich te nemen en zich 'in te luisteren en te kijken'. Dat zorgt ervoor dat de fysieke lesdagen veel praktischer kunnen worden ingestoken, en er een betere focus ligt op eigen ingebrachte casuïstiek en leervragen.

Inmiddels heeft de Academie ruim 190 incompany trajecten mogen verzorgen voor leden van de NVTZ, VTW, VTOI-NVTK en de VTH, in de afgelopen 2 tot 3 jaar. Rondom diverse thema's, zowel op toezichthouden in het algemeen, als branche specifieke thema's. Te denken valt aan Dynamische oordeelsvorming, waardegedreven toezicht, allianties en samenwerkingen en samenspel tussen RvT en RvB.





"Gisteravond vond dan eindelijk de sessie bij [onderwijsinstelling] plaats. Het werd een mooie avond en ik kreeg vanochtend al terug dat er alleen maar positieve reacties waren op de sessie. Weer een tevreden klant, ik heb genoten!"

**Drs. Johan Bouwmeester**  
Docent Academie voor Toezichthouders en Avicenna

"Veel dank aan Johan. We hadden het goed met elkaar en dat kwam ook mede door hem. Iedereen was vol lof en blij met de uitwisseling. Genoeg om de komende tijd op voort te bouwen. Thanks!"

**Voorzitter Raad van Toezicht, zorginstelling,  
over een incompany training rondom waarde-  
gedreven toezicht**

"Wij vonden het een fijne interactieve training en goed dat we nog een aantal zaken kunnen terugvinden in jullie presentatie. Nogmaals dank aan Bram van der Kleij en Sibbo Arbeek, ook voor de flexibele manier waarop zij met het programma en de thema's die wij graag aan de orde wilden brengen zijn omgegaan. Er zijn bij ons ogen open gegaan en we hebben 'munitie' verzameld voor vervolgesprekken met onze bestuurder."

**Voorzitter Raad van Toezicht,  
onderwijsinstelling, over een incompany  
training rondom huisvesting**



# Het belang van een divers sam

**De samenleving ontwikkelt zich continu. Essentieel is dat Raden van Toezicht hierop inspelen. Opdat zij met een open blik midden in de samenleving het juiste kunnen doen. Of het nu gaat om expertise, man-vrouw verhouding of samenstelling gebaseerd op een ander aspect, een goede afspiegeling is onontbeerlijk.**

Diversiteit kent veel varianten. Maar dat zie je nog lang niet altijd terug in Raden van Toezicht, al is de aandacht hiervoor zeker wel toegenomen. Zo is de man-vrouw verhouding redelijk in evenwicht en kiezen jongeren steeds vaker voor een rol als toezichthouder. Er is echter ook nog werk aan de winkel.

De NVTZ heeft hiervoor een paar jaar geleden een 'diversiteitswerkgroep' opgericht. Uiteraard werd de NVTZ-academie (Avicenna) hierbij betrokken. Frank Seine werd lid van deze werkgroep, die aan de slag ging met de vraag wat we kunnen leren in termen van besturen en organiseren van mensen met diverse achtergronden. Hierbij gingen zij uit van alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen: de zichtbare aspecten zoals leeftijd en huidskleur, maar ook de minder zichtbare aspecten als culturele en sociale achtergrond, competenties, werkstijlen, leerstijlen en levenswegen.

## Het ligt eigenlijk voor de hand

Aan de hand van columns, interviews, foto's en persoonlijke verhalen probeert de werkgroep leden van de NVTZ te laten reflecteren op de waarde van diversiteit. Dit heeft geresulteerd in een handreiking over dit onderwerp, met als mooie titel: 'Het ligt eigenlijk voor de hand'. De bijdragen in de publicatie inspireren, geven nieuwe perspectieven, nodigen uit tot nadenken en roepen op tot (zelf) reflectie en weloverwogen daadkracht. Dat laatste is niet alleen hard nodig, maar levert ook veel op. Zo weten we dat teams die bestaan uit teamleden met verschillende achtergronden doorgaans tot beter afgewogen besluiten komen.

De publicatie 'Het ligt eigenlijk voor de hand' is te bestellen bij de NVTZ.



*"Ga op bezoek bij andere RvT's en bespreek met hen vraagstukken van jezelf of van de samenleving die je aan het hart gaan, wees elkaars inspiratiebron."*

**Dr. mr. Abdelilah El Barzouhi**  
lid werkgroep diversiteit en docent bij de Academie



*"Agendeer de vraag of de samenstelling van de RvT klopt in relatie tot de doelgroep, klopt met de inhoud, klopt met de context van de organisatie?"*

**Roberto Mangré**  
lid werkgroep diversiteit



# engestelde Raad van Toezicht

## Het thema diversiteit in het programma-aanbod van de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen

### Online college 'De waarde van diversiteit en inclusiviteit voor een beter toezicht'

Lid van de werkgroep en mede-auteur van de publicatie 'Het ligt eigenlijk voor de hand' dr. mr. Abdelilah El Barzouhi, heeft een online college rondom dit thema opgenomen voor de Academie voor Toezichthouders. De waarde van diversiteit & inclusiviteit voor een beter toezicht is online in eigen tijd te volgen en gaat dieper in op welke stappen organisaties kunnen zetten op dit vlak. Het beantwoordt vragen als: Waarom wordt diversiteit en inclusiviteit steeds belangrijker? Wat zijn de doelstellingen en belangen bij diversiteit en inclusiviteit? Waaruit blijkt dat divers samengestelde groepen tot betere besluiten komen en wat is daar de verklaring voor?

### De oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit

De Academie voor Toezichthouders ontwikkelde een opleiding waarin diversiteit in Raden van Toezicht centraal staat: de oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit. Deze opleiding wordt verzorgd bij de NVTZ Academie en bij de VTOI-NVTK Academie en heeft tot doel doelgroepen die minder gerepresenteerd zijn in de Raden van Toezicht te enthousiasmeren voor deze rol en Raden van Toezicht te stimuleren om hiervoor open te staan. De oriëntatiesessies zijn specifiek gericht op young professionals (tot 40 jaar), die de ambitie hebben zich het vak van toezichthouder eigen te maken. Daarnaast is het ook bedoeld voor mensen met een multiculturele achtergrond, die ervoor kiezen om binnen een raad van toezicht specifieke kennis in te brengen waar het gaat om multiculturele aspecten binnen de sector. Het programma wordt deels financieel ondersteund door de NVTZ en Avicenna.

### Stagemogelijkheden bij diverse opleidingen

Zoals al te lezen was in het artikel over de Leergang voor de aankomende commissaris, maken stages / traineeships (op ervaringsplekken) steeds vaker onderdeel uit van onze programma's voor aankomende en startende toezichthouders. Met deze stages proberen wij een bijdrage te leveren aan een diverse samenstelling van Raden van Toezicht. Het zijn win-win situaties: de aankomende (vaak jonge) toezichthouder doet ervaring op en ontdekt of deze rol bij hem of haar past, én brengt voor de raad tevens een frisse blik en nieuw perspectief mee.

### Leergang voor de voorzitter

In de opleiding 'Leergang voor de voorzitter', die, zoals de naam al zegt, zich specifiek richt op (nieuwe) voorzitters van Raden van Toezicht en Commissarissen, is diversiteit ook een belangrijk onderdeel. De voorzitter van de Raad van Toezicht is cruciaal in het goed functioneren van de raad en is daarmee bepalend voor de toegevoegde waarde die de raad heeft voor de organisatie. Een belangrijk aspect hierin is het divers hebben en houden van de samenstelling van de raad, en het omgaan met de bijbehorende teamdynamiek. Niet voor niets heeft de bijdrage van mr. dr. Abdelilah el Barzouhi daarom een bijzondere toegevoegde waarde in deze leergang.





## Nieuwe editie van de InnovatietripNL

Wegens het succes van de vorige editie vindt er in november een nieuwe editie plaats van de 'InnovatietripNL voor Toezichthouders'. De zorg staat voor grote uitdagingen die een vernieuwende aanpak vereisen. Zorginnovatie biedt een oplossing door slimmere ondersteuning, waardoor met minder personeel meer zorg kan worden geleverd. Tijdens deze tweedaagse innovatietrip met toezichthouders maakt u kennis met innovatieve organisaties, zowel binnen als buiten de zorg, die succesvol zijn in het bevorderen van innovatie.

De Innovatietrip biedt een unieke gelegenheid om inzicht te krijgen, uw netwerk uit te breiden en inspiratie op te doen vanuit verschillende perspectieven. U wordt uitgebreid bijgepraat over zorginnovaties die nu en in de toekomst een grote rol zullen spelen in het te lijf gaan van de uitdagingen in de zorg.

## Professionaliseringsprogramma Wtza-intern toezicht **Nieuw**

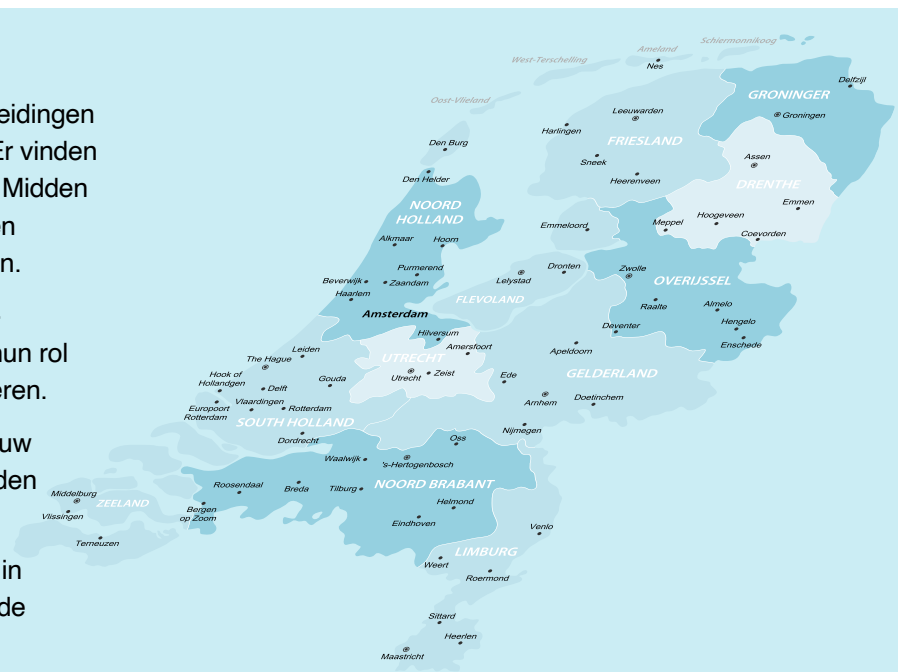
Per 1 januari 2022 is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in werking getreden. Onderdeel van deze nieuwe wet is dat het intern toezicht, bestaande uit drie personen, voor een grotere groep zorgaanbieders verplicht wordt. Om uw intern toezicht te professionaliseren en de toezichthouders klaar te stomen voor hun rol als toezichthouder binnen kleine zorg- en welzijnsorganisaties is het 'Professionaliseringsprogramma Meerwaarde van de Raad van Toezicht' ontwikkeld.

Het professionaliseringsprogramma 'Meerwaarde van de Raad van Toezicht' staat in het teken van de specifieke taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en competenties van de rol van de nieuwe toezichthouder. Door middel van een actueel blended learning aanbod wordt een optimale leercontext geboden waarin aankomende en startende toezichthouders zich kunnen bekwamen in hun rol. Het programma heeft als doel de zorgaanbieder samen met haar (aankomende) intern toezichthouders een goede basis te geven om samen het intern toezicht verder op te zetten.

## Een opleiding regionaal volgen

Wist u dat er binnen de NVTZ Academie ook diverse opleidingen in meerdere regio's van het land worden aangeboden? Er vinden diverse edities van de opleidingen plaats in regio Noord, Midden en Zuid-Nederland, zodat u minder lang hoeft te reizen en collega toezichthouders uit dezelfde regio kunt ontmoeten.

- Leergang de nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn - vierdaagse leergang voor nieuwe toezichthouders die hun rol op een vakbekwame wijze verder willen professionaliseren.
- Leergang voor de voorzitter – driedaagse leergang die uw inzicht vergoot in de rol van voorzitter en uw vaardigheden verder ontwikkelt.
- Oriëntatiesessies voor de aankomende toezichthouder in zorg en welzijn – tweedaagse leergang om te kijken of de rol van toezichthouder bij u past.





## De toezichthouder als hoeder van de dialoog?

### Toeziethouden en netwerken in zorg en welzijn

De vorming van netwerken in de zorg en welzijn en in het bijzonder regiovorming is de afgelopen jaren in een versnelling gekomen. Alom wordt geconstateerd dat de vraagstukken in de zorg, zoals de juiste zorg op de juiste plek (JZOJP) en zorgtransformatie, uitsluitend door samenwerking kunnen worden aangepakt. De Corona-pandemie heeft dit nog meer zichtbaar gemaakt en ook mooie voorbeelden opgeleverd. In de bestuurlijke opgave wordt netwerkvorming steeds nadrukkelijk geformuleerd. Als de toezichtopgave de bestuurlijke opgave volgt, wat betekent netwerkvorming dan voor het toezicht?

Hoe kunnen de drie rollen van het toezicht invulling krijgen als de organisatie onderdeel uitmaakt van een bepaalde vorm van netwerk? In deze eendaagse opleiding, verzorgd door Helen van Tol, wordt hierin inzicht gegeven om vervolgens de eigen rol opvattingen te onderzoeken. Ook komen verschillende concrete vragen aan de orde, zoals: hebben de bij een netwerk betrokken toezichthouders toezicht te houden op het netwerk? Waartoe en op welke wijze?



### De toezichthouder als hoeder van de dialoog?

Een 'goede' toezichthouder is in staat om flexibel te schakelen tussen de verschillende vormen van overleg, zowel met de bestuurder als met collega's. Soms is een stevige discussie nodig om een kwestie te bespreken, dan weer een diepgaande dialoog om de complexiteit van de veranderende samenleving te doorgronden. Om flexibel te kunnen schakelen tussen de verschillende vormen van overleg, is het noodzakelijk dat de toezichthouder effectief op zichzelf en de eigen gedragsstijlen kan reflecteren, in zichzelf en in relatie tot de medetoezichthouders, de bestuurders en andere stakeholders in het maatschappelijke netwerk. Dit duiden we aan als de 'toezichthouder als hoeder van de dialoog'.



### Integrale aanpak van ongewenste omgangsvormen

Helaas verschijnen er in het nieuws veelvuldig voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag in het hoger onderwijs. Hoe zijn de gevolgen en risico's van de ongewenste omgangsvormen bij hogescholen te identificeren en te beheersen? Er zijn de afgelopen periode diverse onderzoeken gedaan en ook de Tweede Kamer heeft aangegeven dat er een integrale aanpak moet komen. Ook als Raad van Toezicht vervult u een belangrijke rol bij het realiseren van een integrale aanpak van sociale veiligheid voor studenten en medewerkers, maar wat zijn specifiek de taken en verantwoordelijkheden van de RvT? En hoe houdt u toezicht op de monitoring en borging van het beleid?

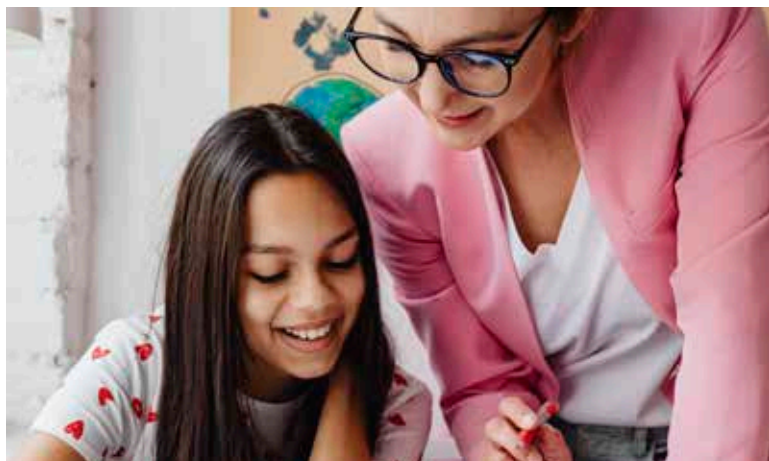
Speciaal voor toezichthouders binnen hogescholen is daarom de opleiding 'Toeziethouden op sociale veiligheid' opgezet. In de opleiding, verzorgd door Alie Kuiper, komt de basiskennis over de problematiek van sociale veiligheid en de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek aan de orde.

### Opleiding Het Hoger Beroepsonderwijs

Nieuw in het aanbod van de VTH Academie is de opleiding 'Het Nederlandse hoger beroepsonderwijs (basismodule 1) financiering en in- en externe kwaliteitszorg' die ingaat op de werking van het hoger beroepsonderwijsstelsel en het toezicht op het stelsel.

Wat zijn de rollen en bevoegdheden van de verschillende partijen en instanties? Wat zijn de belangrijkste wetten en financieringssystemen van het stelsel? Wat zijn de verwachte beleidsontwikkelingen vanuit de overheid? Dit zijn enkele vragen die tijdens de opleiding worden behandeld, zodat u beter kunt sparren met het college van bestuur over de mogelijkheden voor de organisatie en de voorliggende keuzes.

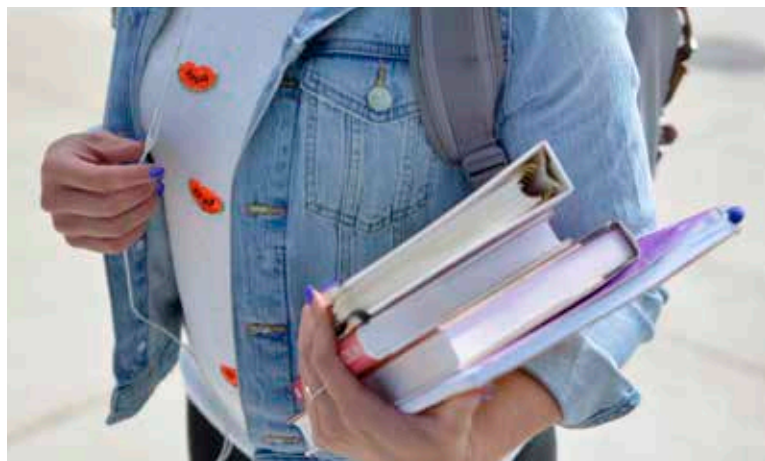
DE VTOI-NVTK Academie heeft de afgelopen tijd niet stil gestaan. Lees hier het laatste nieuws



## Bent u net gestart als toezichthouder in het onderwijs of in de kinderopvang?

Toezichthouden is een professionele discipline die u moet leren. In de praktijk door ervaring op te doen, maar ook door u te scholen en inzichten te verwerven. Inzichten in de uitgangpunten van het model van toezicht en bestuur, kennis van de ontwikkelingen in het governance denken en doen.

De 'Leergang de startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang' is speciaal ontwikkeld om u vanuit de meest actuele inzichten te bekwalen in de kennis en vaardigheden van het toezichthouderschap. Het is een tweedaagse leergang die u inspireert en wegwijs maakt in de beginselen van (goed) toezicht. Na het volgen van de leergang bent u in staat om op een vakbekwame wijze uw toezichthouderschap vorm te geven in de specifieke domeinen van onderwijs en kinderopvang. U leert uw rol als toezichthouder beter te definiëren, in te vullen en dit ook toe te passen in de praktijk. U versterkt daarnaast uw vaardigheden met betrekking tot vragen stellen en observeren, analyseren, interpreteren en beoordelen en tot slot interveniëren.



## Opleiding toezien op huisvesting

Een huisvestingsvraagstuk is tegenwoordig veel meer een strategisch vraagstuk geworden. Het is van belang dat de Raad van Toezicht vanuit de strategische visie naar de huisvestingsopgave kijkt en de voorstellen van de bestuurder toetst. Besluiten gaan over de huisvesting voor nu en voor toekomstige generaties die nog niet aan tafel zitten. Het is van belang om daarom vooraf een doelstelling voor het verduurzamen van portefeuille en objecten vast te stellen, duurzaamheid meetbaar en uitlegbaar te maken en doelstellingen uit te werken tot scenario's. Wie van de Raad van Toezicht heeft de Toekomststoel, om vanuit dat perspectief naar elk vraagstuk op de agenda te kijken?

De opleiding 'Toezien op huisvesting' creëert bewustwording rond de actuele ontwikkelingen binnen de strategische vastgoed- en huisvestingsportefeuille, geeft een kader waarbinnen afwegingen gemaakt kunnen worden, de samenhangende scenario's en input voor het goede gesprek met de bestuurder.



## Wat betekenen de 7 principes van goed toezichthouden voor uw eigen praktijk?

In de Code 'Goed Toezicht: IJken en Verrijken' worden de 7 principes van goed toezichthouden benoemd. Maar wat betekenen de principes voor uw eigen praktijk? Wat zijn achterliggende ideeën en hoe kunt u er invulling aangeven?

Omdat principes pas betekenis krijgen door de beoefening in de praktijk en het leren met en van elkaar is door de VTOI-NVTK Academie en de VTOI-NVTK een E-learning ontwikkeld waarin de 7 principes van de code verder worden verdiept en verkend. Ieder principe bevat een mix van theorie en casuïstiek door ervaren toezichthouders en docenten, en een vraagstelling waar u met uw collega's uit de Raad van Toezicht of het bestuur kunt doorpraten.



Benieuwd naar de meest recente activiteiten van de VTW? Je vindt ze hier.



## Masterclass toezicht op vastgoedinvesteringen

De investeringsopgaven waar corporaties voor staan zijn enorm. Het gaat om bouwopgave, grootschalige renovaties, verduurzaming en energietransities, die stuk voor stuk complex zijn en enorme financiële belangen met zich meebrengen, waarbij diverse belanghebbenden betrokken zijn. Binnen dit krachtenveld moeten bestuurders opereren en uiteindelijk komen ze met voorstellen die ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd. Voor de RvC is het cruciaal om de juiste investeringsbeslissingen te nemen en de risico's onder controle te houden.

In de masterclass 'Toezicht op vastgoedinvesteringen' delen docenten Arnoud Spithoven en Thijs Paré inzichten over hoe een maximale maatschappelijke impact kan worden bereikt binnen de wettelijke en financiële kaders waarin uw corporatie opereert.

## Masterclass Cybersecurity, privacy en ethiek

De opkomst van digitale technologieën zorgt voor grote risico's bij woningcorporaties. Corporaties moeten alert zijn op digitale aanvallen, waarbij de bestanden en gegevens van hun relaties worden gestolen of kunnen worden misbruikt. De randvoorwaarden en risico's zoals cybersecurity, ethiek en privacy moeten scherp staan op het netvlies van bestuurders en commissarissen. Als commissaris is het van belang om kennis te hebben van de materie, om te weten welke vragen er gesteld moeten worden en de antwoorden van de bestuurder te kunnen beoordelen.

In de nieuwe masterclass 'Cybersecurity, privacy en ethiek' leert u de ethische en privacy gevolgen en de veiligheidsrisico's van de digitale transformatie te onderkennen. Welke maatregelen kunnen worden getroffen om de dreiging van cybercriminaliteit te verkleinen en wat moet u doen als de corporatie echt getroffen wordt door een digitale aanval?



## De woonzorgopgave

In een snel veranderend speelveld worden woningcorporaties geconfronteerd met de groeiende complexiteit van de woonzorgopgave. Het rijk legt gemeenten de verplichting op om tegen 2024 een woonzorgvisie te ontwikkelen en samenwerkingen aan te gaan met zorgaanbieders en woningcorporaties. De veranderingen in wonen met zorg vragen ook om een ander gesprek in de boardroom. Wat wordt er landelijk, regionaal en ook lokaal van woningcorporaties verwacht? Wat betekent dit voor de woningcorporatie? En welke vragen en dilemma's zouden dat kunnen oproepen voor het intern toezicht?

Tijdens de masterclass 'De woonzorgopgave, het veranderde speelveld van woningcorporaties' krijgt u meer inzicht in de maatschappelijke trends en verwachtingen van het rijk, de betekenis van de ontwikkelingen voor de positionering en netwerksamenwerking voor woningcorporaties en hoe u als commissaris de goede gesprekspartner kunt zijn voor de bestuurder.

## Hoe vult u uw rol als commissaris binnen de woningcorporaties professioneel in?

Bent u net gestart als commissaris in de wereld van de volkshuisvesting en heeft u behoefte aan de nodige basiskennis en inzichten om uw rol professioneel te vervullen? Dan biedt u de VTW Academie de tweedaagse Leergang 'De nieuwe commissaris'. Deze leergang introduceert u in de wereld van woningcorporaties, de bijzondere financiële aspecten daarvan en geeft kennis en inzicht over de rol van de 'moderne' commissaris.



[www.academievoortoezichthouders.nl](http://www.academievoortoezichthouders.nl)

**AVICENNA**  
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Avicenna Academie voor Toezichthouders is onderdeel van Meaningful Matters.

**meaningful  
matters.**

