



# HANDREIKING ONBOARDING VAN NIEUWE LEDEN IN DE RVT

## De theoretische achtergrond

Handreiking van de vereniging van toezichthouders  
in onderwijs en kinderopvang





**GOED  
TOEZICHT**

# HANDREIKING ONBOARDING VAN NIEUWE LEDEN IN DE RVT

## De theoretische achtergrond

Handreiking van de vereniging van toezichthouders  
in onderwijs en kinderopvang

### Disclaimer

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

© VTOI-NVTK, 2024

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

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

**VTOI-NVTK**

april 2024

**Auteur(s)**

Sandra van Draanen

In opdracht van VTOI-NVTK





## Goed Toezicht

### Visie op Goed Toezicht

#### De (wettelijke) basis van toezicht

- Wettelijke regelingen
- De ontwikkeling van governance
- Bestuursmodellen
- Statuten en reglementen

#### Instrumenten voor Goed Toezicht

- Toezichtvisie
- Toezichtskader en toetsingskader
- Informatieprotocol
- Jaarplan, jaaragenda, agenda en commissies

#### Wat doet de RvT?

- De 4 rollen van het toezicht
- De toezichtrol
- De werkgeversrol
- Inhoudelijke thema's
- Maatschappelijke verantwoording

#### Het functioneren van de raad zelf

- Werving en selectie
- Zelfevaluatie
- Boardroom dynamics
- Professionalisering
- Bezoldiging van de raad



Deze handreiking maakt onderdeel uit van een set handreikingen die zijn ontwikkeld om raden van toezicht op een praktische wijze te ondersteunen bij hun werk en te stimuleren de kwaliteit van het toezicht te verbeteren.

Daartoe is een samenhangende set van thema's en subthema's uitgewerkt. De plaats van deze handreiking is in het overzicht aangevinkt.

## + Goed werkgeverschap

### Visie op Goed werkgeverschap

#### HRM-cyclus bestuurder

- Werving en selectie
- Inschaling
- Aanstelling
- Onboarding
- Exit

#### Gesprekscyclus RvT-Bestuurder

#### Rol en werkwijze remuneratiecommissie

## CAO Bestuurders Funderend Onderwijs

### CAO Bestuurders Funderend Onderwijs



## Inhoud

	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
	<b>Opzet van de handreiking</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>De theoretische achtergrond</b>	<b>6</b>
	Wat is onboarding?	6
	Welke voordelen leveren een onboarding traject op?	6
	Wat zijn randvoorwaarden bij onboarding?	7
	Welke bouwstenen zijn onderdeel van een succesvolle onboarding?	7
<b>2.</b>	<b>Onboarding in de context van toezichthouders</b>	<b>8</b>
	De urgentie van een onboarding voor toezichthouders	8
	Hoe verhoudt een onboarding traject zich tot de Code Goed Toezicht?	8
	Hoe verhoudt een onboarding traject zich tot de Visie op Goed Toezicht?	10
<b>3.</b>	<b>Bronnen</b>	<b>11</b>



## Inleiding

Het belang van effectieve onboarding wordt steeds meer erkend als een cruciale factor voor het succes van organisaties. Deze erkenning strekt zich uit over diverse sectoren, waaronder het onderwijs en de kinderopvang, en in het verlengde daarvan geldt dit dus ook voor toezichthouders. Door de complexiteit van hun rol en de gevoeligheid van de sectoren waarin ze opereren, is het voor toezichthouders die nieuw starten in een RvT van belang om een goed doordacht onboardingtraject te doorlopen. Een dergelijk traject dient niet alleen gericht te zijn op het bijbrengen van noodzakelijke kennis en vaardigheden, maar ook op het bevorderen van betrokkenheid, het opbouwen van relaties en het versterken van de professionele identiteit.

## Opzet van de handreiking

In deze handreiking van de Toolkit Onboarding geven we een dieper inzicht in de theoretische achtergrond van onboarding en de principes die ten grondslag liggen aan effectieve integratie van nieuwe toezichthouders in een RvT. Deze handreiking geeft informatie over de definitie van onboarding, de voordelen en randvoorwaarden ervan én de essentiële elementen van een succesvol onboardingtraject voor toezichthouders. Deze informatie is het fundament van de Toolkit Onboarding.





# 01. Toezichtsvisie

## Wat is onboarding?

**Onboarding, in de context van toezichthouders, verwijst naar het proces van het integreren van nieuwe leden in een RvT én hen helpen om ingewerkt te raken binnen hun nieuwe rol, team en werkomgeving.**

Het doel van onboarding is om een soepele overgang voor nieuwe collega's te waarborgen, hen snel productief te maken en een positieve ervaring en verbondenheid te bevorderen (Caldwell, 2018). Een onboarding omvat een programma van verschillende activiteiten, verspreid over een langere periode, waarin enerzijds aandacht wordt besteed aan beschreven zaken zoals regelgeving. Anderzijds is er aandacht voor de ongeschreven regels en ongeplande ervaringen die nieuwe collega's kennis laten maken met de organisatiecultuur en omgangsnormen. Onboarding is dus meer dan een introductie van nieuwe collega's binnen een organisatie of raad.

Het gaat niet alleen om informatie zenden naar een nieuwe collega, maar ook om het uitwisselen van informatie, zoals het bespreken van wederzijdse verwachtingen en het elkaar leren kennen (Stein & Christiansen, 2010).

## Welke voordelen leveren een onboardingtraject op?

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de effecten van onboarding. Hieruit blijkt dat een goede onboarding belangrijke voordelen oplevert voor een organisatie<sup>1</sup>.

### Bij organisaties met een goede formele onboarding

- is de gemiddelde productiviteit van een nieuwe collega 40% hoger dan bij organisaties zonder. Dit komt omdat een nieuwe collega snel én op niveau een nieuwe functie kan uitvoeren (Verhoeven, 2015);
- voelen nieuwe collega's zich meer verbonden met hun organisatie dan bij organisaties zonder, wat eigenaarschap bevordert (Kumar, 2017);

- werken na 1 jaar nog 91% van de nieuwe collega's, tegenover 30% bij organisaties zonder. Omdat verbondenheid ontstaat tussen een nieuwe collega en de organisatie, verbindt de nieuwe collega zich voor een langere tijd aan de organisatie (Maier & Brunstein, 2001);
- koppelen nieuwe collega's hun functie gemakkelijker aan de missie, visie en organisatiestrategieën (Hillman, 2010).

---

<sup>1</sup> De onderzoeken hebben plaatsgevonden in de context van organisaties met reguliere medewerkers. Wij zijn ons ervan bewust dat een toezichthouder binnen een RvT verschilt van een reguliere medewerker in een reguliere organisatie. Echter, in beide contexten gaat het erom dat een nieuwe collega wordt ingewerkt om goed te kunnen functioneren binnen een nieuwe rol, een nieuw team en een nieuwe werkomgeving. De voordelen zullen daarom in beide gevallen van toepassing zijn.



## Wat zijn randvoorwaarden bij onboarding?

Bij een goede onboarding zijn een aantal randvoorwaarden van belang (Davila & Rmirez, 2018).

Deze voorwaarden zijn:

- **Eigenaarschap** > Helderheid over waar taken en verantwoordelijkheden rondom het onboardingtraject belegd zijn, zowel bij het vormgeven als het uitvoeren van het traject.
- **Programma** > Onboarding moet als één geheel gezien worden. Het gaat niet alleen om een introductie, maar om de combinatie van activiteiten, verspreid over een langere periode.
- **Budget** > Helderheid over het te besteden budget voor het onboarding traject. Denk hierbij aan directe kosten, zoals voor materialen om het programma te maken én aan indirecte kosten zoals de tijdsinvestering van een buddy.
- **Middelen, mensen en ondersteuning** > Bepaal aan de hand van de doelstellingen en het budget welke middelen, mensen en ondersteuning worden ingezet voor de realisatie van het onboardingtraject.

- **Veranderingen in de organisatie bijhouden** > Het onboardingtraject wordt aangepast wanneer er veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie.
- **Evaluatie** > Haal feedback bij nieuwe collega's op over het gevolgde onboardingtraject. Zo kan het traject geoptimaliseerd worden.

## Welke bouwstenen zijn onderdeel van een succesvolle onboarding?

De Toolkit Onboarding voor toezichthouders is gebaseerd op zes bouwstenen. De eerste vier bouwstenen zijn gebaseerd op de theorie van Bauer (2010). De laatste twee bouwstenen zijn geformuleerd om extra aandacht te besteden aan de wederkerigheid van een onboardingtraject en aan de bijzondere rol van een toezichthouder, waarbij een nieuw lid direct volledige autonome verantwoordelijkheid draagt.

De bouwstenen zijn het fundament van de tools in de Toolkit Onboarding en zijn als volgt:

- **Compliance** > Het aanleren van fundamentele wettelijke en beleidgerelateerde regels en reglementen.
- **Clarification** > Het garanderen dat nieuwe collega's hun nieuwe baan en gerelateerde verwachtingen goed begrijpen en kunnen uitvoeren.
- **Culture** > Het begrijpen van de normen van de organisatie, zowel formeel als informeel.
- **Connection** > De vitale, inter-persoonlijke relaties en informatienetwerken die nieuwe collega's verwerven.
- **Creativity** > Het stimuleren van nieuwe collega's om vanuit creativiteit, persoonlijke ervaring en ontwikkeling ideeën in te brengen en uit te dragen binnen de organisatie.
- **Courage** > Het voldoende rolbewust en rolvast zijn om de eigen rol te durven pakken in de boardroom.





## 02. Onboarding in de context van toezichthouders

### De urgentie van een onboarding voor toezichthouders

Een goed onboardingprogramma is essentieel om ervoor te zorgen dat toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang goed voorbereid zijn op en op de hoogte zijn van de specifieke uitdagingen en verantwoordelijkheden van hun functie. Een gestructureerd onboardingtraject helpt nieuwe toezichthouders snel vertrouwd te raken met de organisatie, haar doelen en haar operationele processen. Dit draagt bij aan een snellere integratie en effectiviteit van de toezichthouder in zijn of haar rol.

Naast dat een onboardingtraject een nieuw lid helpt om ingewerkt te raken, biedt een inwerkprogramma de zittende leden van de RvT ook de mogelijkheid om de kennis,

ervaringen en meningen van het nieuwe lid op te halen. Het is een wederkerig proces, waarbij beide partijen winst kunnen behalen door gebruik te maken van elkaars kennis.

Bij een onboardingtraject voor een nieuwe toezichthouder is het belangrijk om aandacht te hebben voor de spanning tussen enerzijds het inwerken en leren van een nieuw lid als anderzijds het vanaf de eerste werkdag volledig autonoom verantwoordelijk zijn. Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor het leerproces van een nieuw lid, maar een nieuw lid ook direct volledig in functie is en direct verantwoordelijkheid draagt.

### Hoe verhoudt een onboarding traject zich tot de Code Goed Toezicht?

Een onboardingtraject voor nieuwe leden binnen een RvT is geen los onderdeel, maar valt onder principe 6: professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen binnen de Code Goed Toezicht. Hierbij wordt het zorgdragen voor een actueel en passend inhoudelijk inwerktraject voor nieuwe RvT-leden gezien als de norm.





## Principe 6

### Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

Goed toezicht streeft een hoge professionele standaard en deskundigheid na, die permanent wordt onderhouden en wordt verbeterd. Goed toezicht vraagt allereerst om zelfkennis, reflectie en een kritische grondhouding. Daarnaast vraagt goed toezicht om inhoudelijke kennis die op basisniveau van iedere toezichthouder verwacht mag worden, zoals kennis over de sector, het primaire proces, de financiering van de organisatie en andere elementen van bedrijfsvoering. Onderdelen hiervan kunnen op specialistischer niveau worden belegd bij afzonderlijke commissies van de RvT, waarbij de RvT als geheel verantwoordelijk blijft en de commissies 'slechts' een voorbereidende en adviserende rol hebben.

Tenslotte vereist goed toezicht kennis van de positie en rollen van het toezicht. Goed toezicht werkt professioneel, efficiënt en effectief en gaat rolvast, maar flexibel om met de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord, netwerker). Juist bij organisaties die hun core business hebben in de ontwikkeling van jonge

mensen, is lerend vermogen essentieel. Goed toezicht schept een klimaat waarin de organisatie actief leert van fouten en ervaringen, continu op het eigen handelen reflecteert en dit evalueert en bijstelt. Zo toont de organisatie zich een ware 'lerende organisatie'.

#### Normen en good practices van professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

De RvT:

1. richt de werkwijze zodanig in dat sprake is van effectieve en efficiënte besluitvorming;
2. gaat niet 'op de stoel van de bestuurder zitten' en vertoont rolvast gedrag, ook in lastige situaties;
3. is bereid en in staat om op het eigen handelen en dat van de andere leden van de raad te reflecteren;
4. evalueert periodiek het functioneren van de RvT als collectief, de individuele leden en de werking van eventuele commissies. Eén keer in de vier jaar wordt deze zelfevaluatie onder leiding van een onafhankelijke externe begeleider uitgevoerd, en wordt de uitkomst besproken met bestuur en medezeggenschap;
5. voert in het verlengde van de zelfevaluatie eens in de vier jaar een collegiale visitatie uit, bespreekt de uitkomsten en werkt aan de verbeterpunten;
6. zorgt, rekening houdend met de karakteristieken van de organisatie, voor een evenwichtige spreiding van kennis en ervaring binnen de RvT en stelt een rooster van aftreden en herbenoeming op, inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte, legt dit vast in een opleidingsplan en geeft invulling aan de uitvoering hiervan, stimuleert dat ieder nieuw lid /voorzitter voldoende toegerust is voor de specifieke taken, rollen en verantwoordelijkheden, indien nodig door aanvullende opleidingen;
7. draagt zorg voor een actueel en passend inhoudelijk introductieprogramma voor nieuwe RvT-leden; heeft voldoende tijd voor zijn taak en is actief betrokken en aanwezig bij vergaderingen, ook individueel gezien;
8. krijgt, indien mogelijk, ondersteuning door een bestuurssecretaris en/of ambtelijk secretaris.

Principe 6 vanuit de Code Goed Toezicht

[Download hier de hele Code Goed Toezicht](#) >



## Hoe verhoudt een onboardingtraject zich tot de Visie op Goed Toezicht?

Daarnaast kan een onboardingtraject voor nieuwe leden binnen de RvT ook als onderdeel gezien worden van het functioneren van de raad zelf bij de Visie op Goed Toezicht (zie overzicht instrumenten voor Goed Toezicht op pagina 3).

Het functioneren van de RvT vraagt continue aandacht van de RvT als team. De samenstelling van de RvT is door de jaren heen voortdurend aan verandering onderhevig. Met enige regelmaat ontstaan er vacatures die vervuld moeten worden. Dat vraagt om een zorgvuldig werving- en selectieproces, waarna een nieuw lid start dat ingewerkt moet worden.

Met de komst van een nieuw lid is het mogelijk dat de boardroom dynamics veranderen. Het functioneren van een RvT is een teamspel, waarin de onderlinge dynamiek bepalend is voor de kwaliteit van het werk. Het is goed om aandacht te hebben voor deze dynamiek. Hebben alle leden een volwaardige plek? Kan alles aan de orde gesteld worden? Wordt het echte gesprek gevoerd?

Wanneer een nieuw lid een onboardingtraject volgt waarbinnen ruimte is voor wederkerigheid is het mogelijk om nieuwe inzichten op te halen die bruikbaar kunnen zijn voor de zelfevaluatie van de gehele RvT. De RvT is verplicht jaarlijks zijn eigen functioneren te evalueren, zowel op individueel niveau als op teamniveau. De actiepunten die uit de zelfevaluatie naar voren komen, dragen bij aan de verdere verbetering van de kwaliteit van de RvT en daarmee het toezicht.

Bovendien draagt het hebben van een gedegen inwerkprogramma bij aan de professionalisering van jouw eigen RvT omdat het nieuwe leden voorziet van de nodige kennis, inzicht, betrokkenheid, deskundigheid en vertrouwen om effectief toezicht te houden op en bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie.

Wil je jouw RvT naar een hoger niveau tillen? Dan is het essentieel om de waarde van een effectief onboardingtraject te erkennen. Onboarding gaat verder dan simpelweg het inwerken van nieuwe leden; onboarding vormt de sleutel tot het ontgrendelen van het volledige potentieel van jouw RvT-leden en het leggen van een stevige basis voor succes.

Met onze Toolkit Onboarding voor RvT's leg je een stevig fundament voor een soepel en gestroomlijnd inwerkproces. Hierdoor kunnen nieuwe leden snel integreren, de bedrijfs-cultuur begrijpen en direct bijdragen aan de missie en visie van jouw organisatie. Onze toolkit biedt een breed scala aan tools, sjablonen en richtlijnen, speciaal ontworpen om jou te ondersteunen bij het creëren van een op maat gemaakt onboardingtraject dat perfect aansluit bij de behoeften van jouw RvT.

**[Onboardingtoezichthouder.nl](https://www.vtoi.nl/onboardingtoezichthouder.nl)**



## 03. Bronnen

Bauer, T. N. (2010). **Onboarding new employees: Maximizing success.** SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

Caldwell, C. &. (2018). **New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives.** 27-39.

Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). **Effective onboarding.** American Society for Training and Development.

Hillman, J. (2010). **Planning for Employee Onboarding: Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention.** Noel-Levitz White Paper. Noel-Levitz, Inc

Kumar. (2017). **New employee onboarding process in an organization.** 198-206.

Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). **The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis.** Journal of Applied Psychology, 86, 1034-1042. doi:10.1037/0021-9010.86.5.1034

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). **Successful onboarding.** McGraw-Hill Professional Publishing.

Verhoeven, A. (2015). **Onboarding, blijvend succes van nieuwe medewerkers.** Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen





## VTOI NVTK

VTOI-NVTK vertegenwoordigt intern toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. Wij geven het toezichthouderschap een stem en maken ons hard voor de continuïteit en kwaliteit van de ontwikkeling van iedereen!

[bureau@vtoi-nvtk.nl](mailto:bureau@vtoi-nvtk.nl)

[vtoi-nvtk.nl](https://vtoi-nvtk.nl)

**Vormgeving**

Marcus Maliepaard | Informatie

