



Visie op Toezicht

Raad van Toezicht Yonder

Documentsoort: Visie op Toezicht
Vastgesteld: Raad van Toezicht d.d. 17 juni 2026

yonder
■

Voorwoord

Yonder werkt elke dag aan wat morgen nodig is. Met inspirerend en toekomstgericht onderwijs bereidt Yonder leerlingen en studenten voor op een betekenisvolle plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Vanuit de overtuiging dat onderwijs het verschil maakt, verbindt Yonder onderwijs, praktijk en regio. Samen met medewerkers, bedrijven en maatschappelijke partners wordt gebouwd aan de ontwikkeling van ruim 10.500 mbo-studenten en 2.500 leerlingen in het voortgezet onderwijs. Daarbij staan de waarden *Verwonder*, *Ontmoet* en *Pak Aan* centraal.

De Raad van Toezicht houdt namens de samenleving onafhankelijk toezicht op het realiseren van deze maatschappelijke opdracht. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om toe te zien op de kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit van het onderwijs, de duurzame ontwikkeling van de organisatie en de maatschappelijke waarde die Yonder creëert voor leerlingen, studenten, medewerkers en de regio. Daarbij houden wij integraal toezicht op het functioneren van de organisatie en vervullen wij onze rollen als toezichthouder, werkgever van het College van Bestuur en strategisch sparringpartner.

In deze toezichtvisie beschrijven wij onze opvatting over goed toezicht, de waarden die ons handelen richting geven en de wijze waarop wij onze rol invullen. De visie vormt het fundament onder ons handelen als Raad van Toezicht. De concrete uitwerking van ons toezicht, de toezichtthema's, toetsingscriteria en werkwijze zijn opgenomen in het afzonderlijke toezicht- en toetsingskader.

Raad van Toezicht Yonder

Onze maatschappelijke opdracht

Yonder bereidt leerlingen en studenten voor op een betekenisvolle plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Als onderwijsinstelling vervult Yonder een belangrijke publieke taak voor jongeren, werkgevers en de regio. De Raad van Toezicht houdt namens de samenleving onafhankelijk toezicht op het realiseren van deze maatschappelijke opdracht en op de duurzame continuïteit van de organisatie. Daarbij richten wij ons niet alleen op de resultaten van vandaag, maar ook op de maatschappelijke waarde die Yonder creëert voor toekomstige generaties.

Onze visie op goed toezicht

Wij zien toezicht als een actieve en waardegedreven bijdrage aan goed bestuur. Goed toezicht gaat voor ons verder dan controleren en verantwoorden. Het vraagt om onafhankelijk denken, constructieve dialoog, kritisch vermogen en het stellen van de juiste vragen.

Wij vervullen onze rollen als toezichthouder, werkgever van het College van Bestuur en strategisch sparringpartner vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het succes van Yonder. Daarbij bewaken wij steeds de balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid, tussen vertrouwen en kritisch toezicht, en tussen ruimte geven en verantwoording vragen.

Persoonlijk en collectief

Wij ontwikkelen ons bewust als een collectief toezichthoudend team. Goed toezicht ontstaat niet alleen door de kwaliteiten van individuele toezichthouders, maar ook door de kwaliteit van de samenwerking binnen de Raad. Wij benutten verschillen in ervaring, perspectief en analyse om tot betere afwegingen en besluitvorming te komen. Open reflectie op ons eigen handelen en op onze onderlinge samenwerking is daarbij vanzelfsprekend. Openheid, onderlinge reflectie en het voeren van het goede gesprek over zowel de inhoud als ons eigen functioneren zijn daarbij vanzelfsprekend.

In de relatie met het College van Bestuur zoeken wij voortdurend naar een zorgvuldige balans tussen nabijheid en onafhankelijkheid. Wij voeren open, eerlijke en rechtstreekse gesprekken en spreken elkaar waar nodig aan op rolzuiverheid. Zo versterken wij zowel de kwaliteit van de samenwerking als de helderheid van ieders verantwoordelijkheden.

Ook in contacten met lerenden, medezeggenschap, management, politici en bestuurders van andere onderwijsinstellingen is rolzuiverheid voor ons leidend. Daarbij zijn wij ons bewust van onze gezamenlijke verantwoordelijkheid als Raad van Toezicht. We bewaren voldoende afstand tot de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, zonder dat dit leidt tot afstandelijke of formele gesprekken. Door transparant te zijn over onze rol en verantwoordelijkheden dragen wij bij aan heldere verwachtingen, constructieve relaties en een professionele invulling van ons toezicht.

Waardegedreven toezicht

De merk- en werkwaarden van Yonder: **Verwonder, Ontmoet en Pak Aan** vormen ook voor ons een belangrijk richtsnoer en onderstrepen wij. Wij streven naar een toezichtcultuur waarin nieuwsgierigheid, openheid, verbinding en daadkracht centraal staan. Wij geloven dat goed toezicht begint bij het voeren van het goede gesprek. Dat vraagt ruimte voor verschillende perspectieven, respect voor afwijkende opvattingen en aandacht voor dilemma's die niet altijd een eenduidig antwoord kennen.

Verwonder

Verwonderen is als een superkracht. Het vermogen om de wereld met een open blik en uitgestoken voelspriet tegemoet te treden. We zijn nieuwsgierig naar hoe dingen werken en wat mensen beweegt. We staan open voor andere gedachten en nieuwe ideeën.

Verwondering drijft ons aan, helpt ons verbeteren en vernieuwen. Want, we willen en moeten vooruit. Mee met de tijd, mee met de ontwikkelingen in onze regio. Een glazen bol hebben we niet, maar als we goed blijven kijken, luisteren en voelen zijn we altijd klaar voor de toekomst.

Ontmoet

Iedere ontmoeting, klein of groot, maakt je rijker. Je leert iets over de ander, over jezelf, of allebei. In onze wereld, de wereld van het onderwijs, vinden voortdurend ontmoetingen plaats, gepland of toevallig. Ontmoetingen tussen individuen, maar ook ontmoetingen tussen organisaties, tussen disciplines, tussen generaties, tussen culturen.

We zoeken elkaar op, ook als het even schuurt. We koesteren iedere ontmoeting. We koesteren het contact met de ander en de kansen om van elkaar te leren en elkaar te verrijken.

Pak aan

Dat de aanpakkersmentaliteit in een eeuwenoude Brabantse industriestad diep zit is niet verrassend. Het zit ook bij ons in het dna. Mouwen opstropen, durven, doen. Natuurlijk, we houden ons hoofd erbij, maar we gaan op zijn Tilburgs gezegd niet onnodig lang lopen prakkiseren.

We helpen mensen om zelfredzaam te worden in een onzekere toekomst. Daar hoort zelfvertrouwen en een can-do mentaliteit bij. Niet bang zijn om af en toe het hoofd te stoten. Daarin zijn we een voorbeeld voor elkaar. Samen laten we zien dat aanpakken loont.



Toezicht in een veranderende samenleving

Het onderwijs opereert in een wereld die voortdurend verandert. Ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte, digitalisering, duurzaamheid, kansengelijkheid, maatschappelijke polarisatie en geopolitieke onzekerheid vragen om een wendbare en toekomstgerichte organisatie.

Wij richten ons toezicht daarom niet uitsluitend op beheersing en continuïteit, maar ook op innovatie, veranderkracht en toekomstbestendigheid. Wij hebben oog voor kansen én risico's en stimuleren een cultuur waarin leren, ontwikkelen en verbeteren centraal staan.

Vertrouwen als basis

De relatie tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, transparantie en openheid. Wij verwachten dat wij tijdig, volledig en proactief worden geïnformeerd. Tegelijkertijd zorgen wij voor een open en veilige dialoog waarin dilemma's, onzekerheden en risico's bespreekbaar zijn.

Vertrouwen betekent voor ons niet minder kritisch zijn, maar juist dat er ruimte ontstaat om gezamenlijk te reflecteren op complexe vraagstukken en strategische keuzes. We ontwikkelen ons toezicht in het besef dat de strategische koers van de organisatie geen statische en voorspelbare uitkomsten kent. Vanuit dat besef vullen we onze toezichtrol in. Wij zien vertrouwen daarbij niet uitsluitend als uitgangspunt, maar ook als een gezamenlijke ontwikkelopgave. Vertrouwen wordt opgebouwd door afspraken na te komen, elkaar tijdig te informeren, een goede balans te houden tussen halen en brengen en elkaar aanspreekbaar te houden op gemaakte afspraken.

Regels en ruimte

Wij organiseren ons toezicht zo efficiënt mogelijk. Formele toezichttaken worden waar mogelijk ondergebracht in vaste rapportages, commissiebehandelingen en de reguliere planning- en controlcyclus. Daardoor ontstaat ruimte voor strategische verdieping, reflectie en het gesprek over de toekomst van Yonder. Goede governance zien wij niet als doel op zich, maar als een middel om ruimte te creëren voor de onderwerpen die maatschappelijk het meest relevant zijn. Wij zijn ons als Raad bewust van de beperkte tijd die beschikbaar is voor toezicht en spreken elkaar aan op het effectief benutten daarvan. Daarbij bewaken wij ook dat het College van Bestuur en de organisatie niet onnodig worden belast met aanvullende informatieverzoeken.

Verbonden met de organisatie en haar omgeving

Om onze toezichtrol goed te kunnen vervullen zoeken wij actief verbinding met leerlingen, studenten, medewerkers, medezeggenschap, regionale partners en maatschappelijke stakeholders. Wij doen dit vanuit onze toezichthoudende rol en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur.

Wij zijn zichtbaar, aanspreekbaar en geïnteresseerd, zonder op de stoel van het bestuur te gaan zitten.

Reflectief en lerend toezicht

Wij zien goed toezicht als een continu leerproces. Daarom investeren wij in onze eigen ontwikkeling, evalueren wij periodiek ons functioneren en staan wij open voor feedback vanuit de organisatie en haar omgeving.

Wij streven naar een toezichtcultuur waarin reflectie, zelfkritiek en professionele ontwikkeling vanzelfsprekend zijn. Alleen door zelf lerend te blijven, kunnen wij bijdragen aan een lerende organisatie.

Moreel kompas en dilemma's

Goed toezicht vraagt niet alleen om professionele oordeelsvorming, maar ook om aandacht voor de morele en maatschappelijke dimensie van vraagstukken. Daarom besteden wij bewust aandacht aan ethische dilemma's en de waarden die aan ons handelen ten grondslag liggen. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan, ontwikkelen en onderhouden wij een gezamenlijk moreel kompas dat richting geeft aan onze afwegingen en besluitvorming.

Wij erkennen dat complexe vraagstukken vaak meerdere perspectieven kennen en niet altijd eenduidige antwoorden hebben. Juist daarom zoeken wij actief de dialoog op over maatschappelijke ontwikkelingen, ethische vraagstukken en de gevolgen van keuzes voor lerenden, medewerkers en de samenleving. Deze gesprekken helpen ons om tot zorgvuldige en evenwichtige afwegingen te komen.

De waarden **Verwonder, Ontmoet en Pak Aan** vormen daarbij een belangrijk vertrekpunt. Zij bieden richting bij het stellen van vragen, het onderzoeken van verschillende perspectieven, het aangaan van de dialoog en het nemen van verantwoordelijkheid voor de keuzes die wij als toezichthouders maken. Zo verbinden wij professioneel toezicht met maatschappelijke betrokkenheid en moreel bewust handelen.

Kritische blik naar onszelf

We zorgen ervoor dat we minstens eenmaal per jaar zonder verdere agendadruk stilstaan bij ons eigen functioneren. Het College van Bestuur en onze ondersteuners en gesprekspartners binnen de organisatie betrekken we bij die gesprekken; dat kan door hen te vragen hun ervaringen te delen en daarover met ons in gesprek te gaan. Wij treden dergelijke gesprekken open en met het oog op verbeterende inzichten tegemoet.

Onze uitgangspunten:

- Wij bewaken de publieke waarden van kwaliteit, toegankelijkheid, kansengelijkheid en maatschappelijke relevantie van het onderwijs.
- Wij zien toe op de continuïteit, financiële gezondheid en duurzame ontwikkeling van Yonder.
- Wij houden toezicht op de realisatie van de strategische koers en de maatschappelijke impact van de organisatie.
- Wij handelen onafhankelijk, integer, transparant en rolvast.
- Wij voeren ons toezicht uit vanuit een lerende, reflectieve en waardegedreven houding, waarbij ruimte is voor dialoog, morele afwegingen en verschillende perspectieven.
- Wij werken vanuit vertrouwen, gecombineerd met een kritische en onderzoekende houding.
- Wij handelen conform de geldende wet- en regelgeving, de Code Goed Bestuur MBO, de principes van goed intern toezicht en verhouden ons tot de lidmaatschapsvereisten van de VO Raad en MBO Raad .
- In onze stijl en werkwijze geven wij de merk-/werkwaarden van de organisatie betekenis en zijn wij verbonden op de strategische koers van Yonder.

Bijlage: invulling van het toezicht

Deze bijlage vormt een nadere uitwerking van de toezichtvisie van de Raad van Toezicht van Yonder. Waar de toezichtvisie de uitgangspunten, waarden en rolopvatting van de Raad van Toezicht beschrijft, geeft deze bijlage inzicht in de wijze waarop de raad zijn wettelijke en statutaire verantwoordelijkheden invult. De Raad van Toezicht handelt daarbij vanuit de principes van goed bestuur en goed toezicht, zoals verwoord in de Governancecode Funderend Onderwijs, de Code Goed Bestuur MBO en de Code Goed Toezicht van de VTO3-NVTK.

De Code Goed Toezicht laat een ontwikkeling zien van voornamelijk resultaatgericht toezicht naar waardegedreven toezicht. Dit betekent dat toezicht niet alleen gericht is op prestaties, rechtmatigheid en beheersing, maar ook op de maatschappelijke betekenis van de organisatie, de publieke waarden die worden gerealiseerd en de wijze waarop besluiten tot stand komen. Integriteit, professionaliteit, verbinding, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid vormen daarbij belangrijke leidende principes.

Wettelijke en statutaire taak

De Raad van Toezicht houdt onafhankelijk en integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur, de algemene gang van zaken binnen Yonder en de wijze waarop het College van Bestuur zijn taken en bevoegdheden uitoefent. Daarbij bewaakt de raad zowel de continuïteit van de organisatie als de realisatie van haar maatschappelijke opdracht.

In het bijzonder ziet de Raad van Toezicht toe op:

- de verwezenlijking van de maatschappelijke opdracht van Yonder binnen de context, grondslag en doelstellingen van de organisatie;
- de kwaliteit, toegankelijkheid en maatschappelijke relevantie van het onderwijs;
- de realisatie van de strategische koers en de daaruit voortvloeiende doelstellingen;
- het functioneren en de ontwikkeling van het College van Bestuur;
- de rechtmatige verwerving, besteding en verantwoording van publieke middelen;
- de continuïteit, financiële gezondheid en kwaliteit van de bedrijfsvoering;
- de naleving van wet- en regelgeving en de geldende governance code;
- de wijze waarop invulling wordt gegeven aan horizontale verantwoording en stakeholderbetrokkenheid.

De vier rollen van de Raad van Toezicht

Om invulling te geven aan zijn maatschappelijke opdracht vervult de Raad van Toezicht vier samenhangende rollen. Bij alle rollen die de Raad van Toezicht vervult staat één vraag centraal: draagt hetgeen wij doen bij aan de maatschappelijke opdracht van Yonder en aan de ontwikkeling van leerlingen, studenten, medewerkers en regio? Vanuit deze overtuiging geven wij invulling aan waardegedreven toezicht: onafhankelijk waar nodig, betrokken waar mogelijk, en altijd gericht op de duurzame maatschappelijke waarde die Yonder creëert.

1. Toezichthouder

Als toezichthouder bewaakt de Raad van Toezicht de kwaliteit, continuïteit, rechtmatigheid en maatschappelijke waarde van de organisatie. De raad toetst het handelen van het College van Bestuur aan wet- en regelgeving, de strategische koers, de vastgestelde beleidskaders en de publieke opdracht van Yonder.

De raad houdt toezicht op onder meer de onderwijskwaliteit, de financiële positie, risicobeheersing, strategische ontwikkelingen, huisvesting, personeelsbeleid en de

maatschappelijke positie van de organisatie. Daarbij richt de raad zich niet alleen op resultaten, maar ook op de wijze waarop deze worden bereikt en de waarden die daaraan ten grondslag liggen.

2. Werkgever van het College van Bestuur

De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en draagt verantwoordelijkheid voor benoeming, beoordeling, ontwikkeling, beloning en opvolging van de bestuurders.

Vanuit deze rol ziet de raad toe op goed bestuur, professioneel leiderschap en de ontwikkeling van bestuurlijke kwaliteiten die passen bij de opgaven waar Yonder voor staat. De relatie tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, transparantie, aanspreekbaarheid en een open dialoog over prestaties, dilemma's en ontwikkeling.

3. Adviseur en klankbord

De Raad van Toezicht vervult een actieve rol als strategisch gesprekspartner van het College van Bestuur. Vanuit kennis, ervaring en maatschappelijke betrokkenheid biedt de raad reflectie, stelt hij kritische vragen en brengt hij externe perspectieven in.

De raad ondersteunt het bestuur bij complexe strategische vraagstukken, zonder daarbij bestuurlijke verantwoordelijkheden over te nemen. Vanuit deze rol draagt de raad bij aan de kwaliteit van besluitvorming en aan het vermogen van de organisatie om te leren, vernieuwen en anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen.

4. Verbinder en ambassadeur

De Raad van Toezicht is zich bewust van de maatschappelijke positie van Yonder binnen onderwijs, arbeidsmarkt en regio. Vanuit zijn netwerkrol draagt de raad bij aan verbindingen met relevante stakeholders en helpt hij maatschappelijke ontwikkelingen en signalen vanuit de omgeving zichtbaar te maken.

De raad onderhoudt actief contact met medezeggenschap, studenten, leerlingen, medewerkers en externe belanghebbenden. Daarbij staat niet vertegenwoordiging, maar luisteren, verbinden en het versterken van wederzijds begrip centraal. De Raad van Toezicht respecteert hierbij steeds de bestuurlijke verantwoordelijkheid en externe vertegenwoordiging van het College van Bestuur.