

De reflectieve onderwijsorganisatie

Hobéon • 2022



WHITEPAPER

Het Nederlands onderwijs presteert goed. Maar hoe gaan we van goed naar beter? In deze whitepaper drie belangrijke bouwstenen voor beter onderwijs in een uitdagende schoolomgeving.

INHOUD

Voorwoord	3
Drie bouwstenen	4
Vragen en uitdagingen	6
Nawoord	8

Hobéon 
denkt verder

Adres

Lange Voorhout 14, 2514 ED Den Haag

Telefoon 070 306 68 00

Email: info@hobeon.com

Website: www.hobeon.nl

Twitter: <http://twitter.com/hobeon>

Hobéon, strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Leiderschap • Governance • Kwaliteitscultuur

De reflectieve onderwijsorganisatie

Drie bouwstenen
voor beter onderwijs
in een uitdagende
schoolomgeving.

VOORWOORD

Het Nederlands onderwijs behoort internationaal gezien tot het beste onderwijs van de wereld (OESO, 2020). Goed presterende scholen en universiteiten zijn daarbij de ruggengraat voor onze kenniseconomie. Deze prestatie is de verdienste van alle actoren die werken in en aan kwalitatief goed onderwijs.

Tegelijk zijn er ook zorgen rond het functioneren van het Nederlandse onderwijsstelsel. Zo heeft de Inspectie van het Onderwijs in verschillende rapporten, waaronder de Staat van het Onderwijs in 2020 en 2021 (Inspectie van het Onderwijs, 2020, 2021) aandacht gevraagd voor de teruglopende basisvaardigheden zoals leesvaardigheid en rekenen. Er zijn ook grote verschillen tussen schoolorganisaties; schoolorganisaties met dezelfde leerlingenpopulatie realiseren verschillende uitkomsten. Dat heeft te maken met bijvoorbeeld het lerarentekort, dat per regio en school kan verschillen, maar ook met bestuurlijk vermogen. Scholen en instellingen hebben daarnaast een eigen profiel, kennen unieke normen en waarden en hebben hun eigen plek in het speelveld. Er zijn grote maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van het onderwijs en grote uitdagingen voor instellingen om daaraan te voldoen. Op de eerste plaats van ouders om voor hun kind het beste onderwijs te krijgen, waarbij – zoals de wet dit veronderstelt – wordt gezorgd voor een 'ononderbroken ontwikkelingsproces' en waarbij recht wordt gedaan aan elk talent (gelijke kansen). Daarnaast is er de politiek-maatschappelijke wens om leerlingen goed voor te bereiden op de kennisintensieve, complexe en 'superdiverse' samenleving, waarin kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming (Biesta, 2015) van leerlingen en studenten als kernopdrachten voor het onderwijs gegeven zijn. Onderwijsinstellingen zijn in de Nederlandse context verregaand autonoom. Maar aan die autonomie is wel verantwoordelijkheid gekoppeld. Ook in dat opzicht zijn de verwachtingen (en verplichtingen) van instellingen toegenomen. Het bestuurlijk vermogen moet inzichtelijk worden gemaakt; richting het interne toezicht, het externe toezicht (Inspectie) en de bredere context van stakeholders en partners rondom de school.

Contexten en omstandigheden veranderen voortdurend. De coronapandemie laat zien dat ook totaal onverwachte externe factoren van besturen en schoolleiders vereisen dat zij zich (her)bezinnen op de koers en inrichting van de organisatie. Van bestuurders en directies wordt – in andere woorden – een voortdurende reflectieve houding verwacht op basis van waarden en voortdurend gesprek over het waarom en waartoe: wat willen we met, in en door ons onderwijs bereiken? En hoe kunnen we daarbij zo wendbaar mogelijk zijn?

De reflectieve schoolorganisatie

Drie bouwstenen

Wat kenmerkt nu organisaties die voortdurend het gesprek voeren over het waarom en waar naartoe, organisaties waarbij sprake is van bezinning? Wat is nodig voor constante en flexibele ontwikkeling van kwaliteit binnen een schoolorganisatie? Zijn er belangrijke indicatoren voor een zich ontwikkelende en wat wij hier zouden willen presenteren als een reflectieve schoolorganisatie? Er is veel bekend, maar ook veel nog niet over wat precies instellingen tot goede instellingen in bovengenoemde zin maakt. In deze beknopte whitepaper bespreken we drie belangrijke bouwstenen, waarvan we aannemen op basis van beschikbare literatuur, dat deze in ieder geval bijdragen aan een wendbare en reflectieve schoolorganisatie. Dat zijn achtereenvolgens leiderschap, Governance en kwaliteitscultuur.

Leiderschap

Leiderschap in de schoolorganisatie is een belangrijke voor-speller voor goede prestaties¹. Zowel nationaal als internationaal onderzoek wijst uit dat leiderschap invloed heeft op zowel de prestaties van de leerling/student als de prestaties van de schoolorganisatie. Leiderschap kent een brede definitie. Leiderschap in het onderwijs focust zich met name op het leidinggeven aan het onderwijs; de uitgangspunten voor de leeromgeving en de kwaliteitscultuur. Dit noemen we onderwijskundig leiderschap. In mindere mate focust leiderschap in het onderwijs zich op managementtaken.

In onderwijskundige leiderschapspraktijken tekent de kracht van de bestuurder, directeur of schoolleider zich af op vier elementen. De eerste is het richting geven aan de organisatie door een missie en visie te vormen. De tweede is het collectief leren en ontwikkelen van de individuele medewerker en het collectief. De derde is het inrichten van de schoolorganisatie, met daarin aandacht voor structuren, processen en cultuur. De vierde is het leidinggeven aan het onderwijsprogramma door constante reflectie op de kwaliteit van het handelen en de resultaten. Deze praktijken kunnen gezien worden als een uitwerking van 'transformationeel leiderschap', aangevuld met opvattingen over gedeeld leiderschap en het ontwikkelen van een cultuur van collectief leren. De transformationele benadering van schoolleiderschap richt zich op de ontwikkeling van de capaciteit van de schoolorganisatie om te vernieuwen. Als transformationeel leider schept de schoolleider een visie waarmee hij medewerkers kan inspireren; hij streeft ernaar om individuele en collectieve processen van probleemoplossing en leren te verbeteren; hij tracht een gemeenschappelijke professionele cultuur van samenwerken te scheppen; hij stimuleert docenten om zich professioneel te ontwikkelen in het kader van de ontwikkeling van de school en hij leert het team om problemen te signaleren en gemeenschappelijk op te lossen (Verbiest, 2010).

Gespreid leiderschap is de opvatting dat leidinggeven niet langer alleen het domein is van de schoolleider of bestuurder (functioneel leidinggevende), maar dat iedereen in de organisatie

het vermogen heeft om invloed uit te oefenen. Gespreid leiderschap is een perspectief op leiderschap dat veronderstelt dat iedereen in de school kan leiden. Leiderschap verwerf je op basis van affiniteit met een vraagstuk en de expertise die je in kunt brengen om dat vraagstuk op te lossen.

Leiderschap is vaak belegd bij verschillende personen – zie ook de bouwsteen 'Governance' – maar is van nature gericht op het realiseren van een collectieve opgave.

Aansluitend hierop is de aandacht voor onderwijskundig leiderschap zichtbaar door de gehele onderwijskolom. Vanuit de branche- en belangenverenigingen is er structurele aandacht voor (de ontwikkeling van) leiderschap in de schoolorganisatie. Het wordt gezien als een collectieve opgave en ambitie om het Nederlands onderwijs een volgende ontwikkelstap te laten zetten.

Governance

Goed bestuur en intern toezicht zijn daarnaast andere belangrijke randvoorwaarden om ervoor te zorgen dat het kritische gesprek en gedachtevorming over wat goed onderwijs is, gevoerd kan worden. Dat gesprek moet plaatsvinden in een omgeving waarin macht en tegenmacht met elkaar in balans zijn. En waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor iedereen helder zijn. Voor het functioneren van interne toezichthouders blijkt onafhankelijkheid een kernkenmerk van goed intern toezicht en dat zou zich moeten uiten in onafhankelijke informatievergaring en kritische oordeelsvorming en interveniëren. Het dienen van 'publieke belangen' wordt in het landelijk beleid en beleid van veel instellingen een belangrijk richtpunt, waarbij ook waarden zoals integriteit, verantwoordelijkheid en vertrouwen een leidende rol spelen. De toegenomen (maatschappelijke) verwachtingen ten aanzien van de interne toezichthouder betekenen ook een aanscherping van het competentieprofiel van de interne toezichthouder (Huisman, ea, 2020).

Niet alleen (sector)kennis of (sector-/onderwijs)ervaring is belangrijk, maar zeker ook zaken zoals omgevingssensitiviteit,

¹ Kennisronde, minireview Kwaliteitscultuur, februari 2020

kritische (zelf)reflectie, samenwerkingsgerichtheid en het hebben van een 'moreel kompas'. Van het intern toezicht wordt verwacht dat het verschillende rollen vervult en ook rolvast/rolbewust is. Dat maakt het uitoefenen van intern toezicht tot een complexe opgave, dat verschillende deskundigheden en competenties vraagt, individueel en collectief.

Onderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs van situaties waarin er ernstige problemen waren met het 'in control' zijn van het bestuur laten zien dat het verkrijgen en analyseren van voldoende informatie bijvoorbeeld een belangrijke graadmeter is (Inspectie van het Onderwijs, 2018).

Stel dat er op een onderwijslocatie ernstige personeels- en/of kwaliteitsproblemen zijn, dan moet het bestuur het interne toezicht van voldoende informatie voorzien. Tevens zal het interne toezicht actief dienen te handelen door kritische vragen te stellen, actief inzicht te verkrijgen in de oorzaken en feitelijke situaties, en toezicht te houden op de benodigde vervolgcacties van het bestuur.

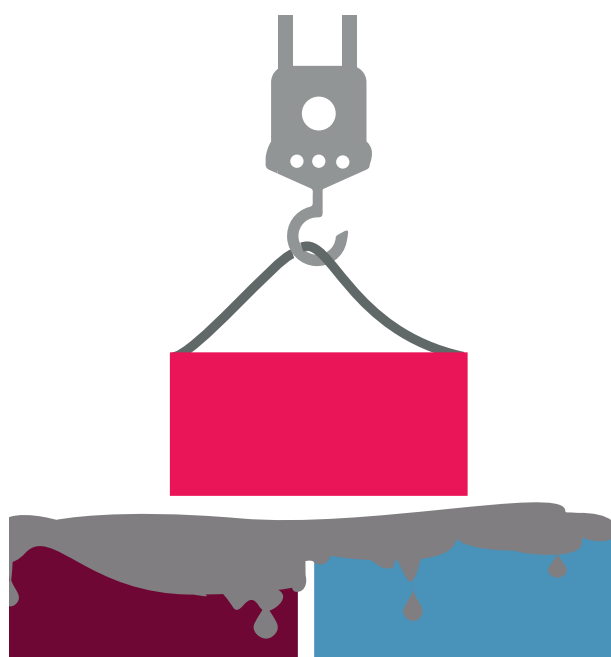
'Bestuurlijk vermogen moet inzichtelijk worden gemaakt'

Kwaliteitscultuur

In de Staat van het Onderwijs 2021 wordt ingegaan op de schoolprestaties van diverse groepen studenten in relatie tot de veranderingen die zijn doorgevoerd gedurende de coronapandemie. Opvallend daarin is dat een effectieve kwaliteitscultuur wordt genoemd als een belangrijke voorspeller voor goede onderwijsprestaties. Een sterke kwaliteitscultuur kenmerkt zich door flexibiliteit, gedeelde verantwoordelijkheid, externe oriëntatie, veranderingsbereidheid, open communicatie en vertrouwen op vier niveaus: 1) de professional, 2) het team, 3) het management en 4) het bestuur (Onderwijsraad, 2015).

Voor een sterke kwaliteitscultuur is het van belang dat de missie van de onderwijsorganisatie steeds onderwerp van gesprek moet zijn en blijven. Dit kan vanuit een interne focus of vanuit een 'klantperspectief'. Belangrijke vraag hierbij is wie de klant is. De student, het werkveld, de maatschappij? De keuze voor de focus kleurt het systeem, de daarbij behorende werkwijze, gedragingen, overtuigingen en vaardigheden. Maar ook de beoogde meetpunten, de methode die daarop aansluit en de prestaties van de organisatie. Dit sluit aan bij het vierde element (het leidinggeven aan het onderwijsprogramma door een constante reflectie op het handelen en de resultaten) van onderwijskundig leiderschap. Door meer vanuit vertrouwen te werken, gezamenlijke meetpunten vast te stellen, hierop te reflecteren en afdelings- of instellingsoverstijgend te werken, kan hieraan betekenis worden geven. Zo kan systematisch verbetering gerealiseerd worden en ontstaat er meer wendbaarheid.

'Een stevige kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur stimuleren kwaliteitsverbetering'



De reflectieve schoolorganisatie

Vraagstukken en uitdagingen

Leiderschap

De collectieve ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten van een managementteam, een directieteam en de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten van individuele schoolleiders richting gespreid leiderschap vraagt om een verdere versterking van soft skills zoals:

- Inspirerend leiding kunnen geven en kunnen ontvangen.
- Het delen en nemen van verantwoordelijkheid; eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid stimuleren.
- Het kunnen opbouwen van een lerende organisatie waarin een reflectieve cultuur en samenwerking gebaseerd op het waarderen en stimuleren van teamleden gemeengoed is.
- Het kunnen omgaan met diversiteit; bekend zijn met je eigen conflictstijl en inzicht hebben in het constructief omgaan met weerstanden en conflicten. Maar ook gebruik maken van de krachten van divers samengestelde teams.
- Het toekomstbestendig kunnen bouwen met het team; het herkennen van elkaars talenten of persoonlijke vakmanschap, het borgen van resultaten en het continu verbeteren.

Governance

De uitdaging voor intern toezicht en medezeggenschap ligt in de uitvoering van de kritische dialoog over het reilen en zeilen van de instelling. Kritische reflectie en elkaar (durven) aanspreken is tevens een onderdeel van de sectorale afspraken, vastgelegd in de codes voor goed bestuur. Het bevorderen van een cultuur waarin hiervoor ruimte is, is een verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, zo staat in zowel de code voor het VO als het MBO. En in de Branchecode goed bestuur hogescholen (2019) wordt daaraan toegevoegd: geen goed bestuur zonder goede bestuurders. "Het hebben van een goede organisatie is belangrijk, maar het gaat ook en misschien wel vooral om gedrag. Het zijn de vier p's van goed bestuur die een goed samenspel moeten vertonen: personen, principes, processen en prestaties." Een deugdelijk functioneren van de *checks and balances* in de organisatie, waarbij bijvoorbeeld ook de voldoende facilitering en positionering van de medezeggenschap een rol speelt, is een

blijvende indicator in de verschillende onderzoekskaders van de Inspectie. Het functioneren van medezeggenschap als 'critical counterpart' heeft bewezen meerwaarde (Commissie Halsema, 2013).

Het is aan intern toezicht, bestuur en medezeggenschap om te laten zien dat zij voldoende toegerust zijn om hun rol te pakken; dat zij in staat zijn kritisch te informeren en informatie te geven, (door) te vragen, deze informatie te analyseren en waar nodig te interveniëren.

Kwaliteitscultuur

Door de ervaringen met het in 2003 ingevoerde accreditatiestelsel en het nadenken over en vormgeven van mogelijke instellingsaccreditatie in het hoger onderwijs in de toekomst (zoals al aangekondigd door de minister van OCW in de kamerbrief van 5 juli 2019) is de aandacht voor kwaliteit gaandeweg verschoven van de *borging* daarvan naar het streven van het daadwerkelijk creëren van een kwaliteitscultuur. Door het geven van 'professionele ruimte' kunnen onderwijsinstellingen zelf meer de regie nemen om de kwaliteit van hun opleidingen zichtbaar te maken, zo is de achterliggende gedachte. In 2018 is gestart met het experiment 'Instellingsaccreditatie met Lichtere Opleidingsaccreditatie' (ILO). Hieraan namen vier instellingen voor hoger onderwijs deel. In dit experiment zijn opleidingen zelf aan de slag gegaan met het formuleren van kwaliteitsdoelen en ontwikkelingsvragen die uitgangspunt vormen voor de kwaliteitsmeting van de opleidingen. Een aantal scholen heeft een zogenaamd 'buddysysteem' opgezet. Deze werkwijze met externe stakeholders heeft geleid tot een lerende omgeving. Zo ervaren de deelnemers aan het experiment dat. Het geeft instellingen de kans betekenis te geven aan het beoordelingsproces van de opleiding.

Deze vorm van kwaliteitsborging op opleidingsniveau kan worden gecombineerd met een vorm van borging op instellingsniveau: de instellingstoets, gebaseerd op landelijk vastgestelde criteria. In deze toets komen dan ook vragen terug rondom het draagvlak, de kwaliteitsborging en de vraag in hoeverre er sprake is van een gedragen kwaliteitscultuur en hoe deze terug komt in de kwaliteitsborging. Volgens het ScienceGuide artikel 'Van kwaliteitszorg naar kwaliteitscultuur' (De Wolf et al., 2021) stimuleert deze toets het kwaliteitsdenken in de kwaliteitscultuur.

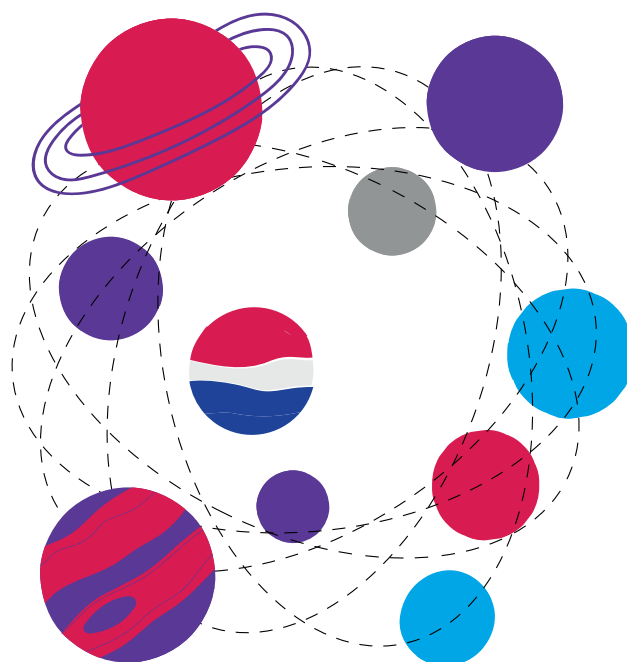
De Onderwijsinspectie gaat uit van een verband tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit. De aanname is: een stevige kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur stimuleren kwaliteitsverbetering. Dit blijkt uit de operationalisatie van het begrip kwaliteitscultuur in het onderzoekskader MBO (2017).

De Inspectie stelt in het MBO vast of:

- het stelsel van kwaliteitszorg en het onderwijskundig leiderschap verankerd en herkenbaar zijn;
- voortdurende verbetering van professionaliteit in de organisatie plaatsvindt;
- de instellingen op alle niveaus resultaatgericht werken en personeelsleden aanspreekbaar zijn op gemaakte afspraken;
- er in gemeenschappelijkheid wordt gehandeld;
- er ruimte is om te leren en te reflecteren.

Dit stimuleert een meer responsieve kwaliteitscultuur in plaats van een regeneratieve kwaliteitscultuur. Oftewel moeten voldoen aan externe maatstaven in plaats van dat alle dagelijkse activiteiten gericht zijn op het behoud en verbeteren van de kwaliteit. In aansluiting op de definitie zoals gehanteerd door de Onderwijsraad waarin een sterke kwaliteitscultuur wordt omschreven als 'de houding van mensen ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitsverbetering gegrond in onderliggende waarden en gegroeide, aangeleerde praktijken, omgangsvormen en verwachtingen alsmede de taal, de normen en andere vormen waarin die tot uitdrukking komen.' (Onderwijsraad, 2015, p. 16) zou een regeneratieve kwaliteitscultuur vanuit onze optiek uitgangspunt moeten zijn.

‘Nederlands onderwijs behoort internationaal gezien tot het beste onderwijs van de wereld’



NAWOORD

Het Nederlands onderwijs presteert goed. Hoe gaan we van goed naar beter? Er zijn drie belangrijke voorspellers voor die vraag. Vanuit een integrale benadering van (onderwijskundig) leiderschap, Governance en kwaliteitscultuur is een volgende stap mogelijk. Volgens ons zouden onderwijsinstellingen ernaar moeten streven een reflectieve onderwijsorganisatie te willen zijn; een organisatie die voortdurend nadenkt en kritisch reflecteert op prestaties, vanuit een aantal vaste principes, op basis van een goede governance, waarbij leiderschap de verbindende factor vormt om die organisatie vorm te geven.



Literatuur

- G. Biesta, Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg: Phronese 2015.
- Commissie Halsema (commissie Goed Bestuur), Een goed gesprek, p, 2013.
- P.W.A. Huisman, D.Bijman, K. van Bergen, Intern toezicht in het funderend onderwijs, Amsterdam: Regioplan 2020.
- Inspectie van het Onderwijs, Rapport bestuurlijk handelen LVO, Utrecht: IVO 2018.
- Inspectie van het Onderwijs, Staat van het Onderwijs 2020, Utrecht: IVO 2020.
- Inspectie van het Onderwijs, staat van het Onderwijs 2021, Utrecht, IVO 2021.
- OESO, Education at a Glance 2020, Paris: OESO.
- <https://www.kennisrotonde.nl/vraag-en-antwoord/relatie-tussen-schoolprestaties-studenten-en-onderwijskundig-leiderschap-mbo>
- E. Verbiest 'Op weg naar Nieuw Onderwijskundig leiderschap, december 2010; zie <https://www.nso-cna.nl/kenniscentrum/inspiratiebronnen/op-weg-naar-onderwijskundig-leiderschap/>
- Vo Academie, Wisselend invloed uitoefenen; Gespreid leiderschap in het onderwijs, maart 2020. https://www.vo-academie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/205/original/VO_Katern_15_Gespreid_Samenwerking_WEB.pdf?1601982443
- ScienceGuide artikel Van kwaliteitszorg naar kwaliteitscultuur (28 april 2021, door Martin de Wolf, Martin Prchal, Anneke Vierhout, Edwin Löring). <https://www.scienceguide.nl/2021/04/van-kwaliteitszorg-naar-kwaliteitscultuur/>
- Kennisrotonde, minireview Kwaliteitscultuur; Een minireview van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en de Kennisrotonde voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Februari 2020

 ONS KENNISTEAM
*Roel van Krieken*

Roel is onderwijskundige van huis uit. Binnen Hobéon houdt hij zich bezig met vraagstukken gericht op onderwijsinnovatie, organisatieadvies en verandermanagement in onderwijs. Hij geeft trainingen en spreekt op congressen. Daarnaast treedt hij op als gecertificeerd secretaris bij accreditatietrajecten in het hoger onderwijs. Roel is lid van het managementteam van Hobéon.

*Heleen Hanssens*

Heleen volgde de Masteropleiding Onderwijskunde. Zij adviseert onderwijsinstellingen voor middelbaar en hoger beroepsonderwijs bij de vormgeving van kwalitatief goed onderwijs. De focus die Heleen daarin heeft, is het creëren van een optimale balans tussen enerzijds de structurele, systemische en strategische aspecten en de culturele, ontwikkelingsgerichte en mensgerichte kant anderzijds. Dit doet zij met een resultaatgerichte focus en een innovatieve inslag. Heleen is werkzaam bij Hobéon als senior-adviseur.

*Marvin Leerdam*

Marvin studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam en werkte daarna in diverse functies binnen de publieke en private sector. Voor zijn indiensttreding bij Hobéon werkte hij 10 jaar bij grote ROC's en bij een landelijke instelling in het mbo. Zijn expertisegebieden zijn kwaliteitszorg, auditing en het toekomstgericht opleiden in het mbo. Als senior-adviseur adviseert Marvin over leven lang leren, marktonderzoek, duurzaamheid en strategieontwikkeling in het beroepsonderwijs. Marvin is Certified Management Consultant (CMC).

*Pieter Huisman*

Pieter is jurist, gespecialiseerd in onderwijsrecht en -beleid. Pieter is thuis in de wetten en bepalingen binnen het onderwijs. Met zijn kennis van de onderwijswetgeving en zijn interesse in de ontwikkelingen die gaande zijn binnen het onderwijs, speelt hij in op de gevolgen die deze ontwikkelingen hebben voor het onderwijs. Bij Hobéon voert Pieter advieswerkzaamheden uit op juridisch gebied, Governance, scholingstrajecten, onderwijsrecht voor instellingen en verzorgt hij diverse trainingen op juridisch vlak. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar onderwijsrecht aan de Erasmus School of Law.

Wat kan Hobéon voor u betekenen?

Hobéon begeleidt directieteam en coacht individuele schoolleiders bij de verdere ontwikkeling van hun leiderschapskwaliteiten passend bij gespreid leiderschap.

Een kritische zelfreflectie van het bestuur, het interne toezicht en de onderlinge samenwerking is een must. Onze adviseurs hebben ruime kennis en ervaring in het adviseren en beoordelen van (de kwaliteit van) bestuur en toezicht.

U kunt alles nog zo goed vastleggen in werkwijzen, afspraken en regelingen, het functioneren van een organisatie valt of staat met de kwaliteitscultuur. Is er sprake van continue verbetering van het onderwijs en maakt uw instelling deel uit van een lerende gemeenschap? De betrokkenheid van docenten, ouders, scholieren en regionale belanghebbenden is daarbij belangrijk. Het is goed als zij actief en kritisch meepraten over het onderwijs. De uitdaging is deze dialoog te verbinden met uw doelen en ambities en de regelingen van bijvoorbeeld de Inspectie. Hobéon kan u hierbij ondersteunen. We stellen op maat een (gespreks)kader op voor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur binnen uw instelling en opleidingen.

member of group



Hobéon, denkt verder

Hobéon is een strategisch adviesbureau voor kennisintensieve organisaties, opgericht in 1992. We zijn met name gericht op de beantwoording van vraagstukken van strategie en kwaliteit van onderwijsinstellingen.

Het onderwijs vormt de bakermat van de activiteiten van Hobéon. We adviseren veel verschillende onderwijsinstellingen en opleidingen; van het primair onderwijs tot het hoger onderwijs, van lectoraten tot het College van Bestuur en van pabo's tot technische opleidingen.

Hobéon ondersteunt scholen bij het maken van beleidskeuzes, hierbij rekening houdend met geldende wetgeving, actuele ontwikkelingen en regionale omstandigheden.

Hobéon heeft ruime kennis en ervaring in het adviseren en beoordelen van (de kwaliteit van) bestuur en toezicht.

Onze medewerkers zijn professionals en zetten zich op alle niveaus in als kennispartner, van organisatie tot individu, van opleiding tot bestuur.

Een groot aantal Hobéon-adviseurs is Lloyd's getraind IRCA lead auditor. Hobéon Groep is ISO 9001:2008 gecertificeerd en aangesloten bij de European Association for Quality in Higher Education (ENQA). Hobéon is lid van Kiwa Group.

Colofon

Hobéon Whitepaper

Voor meer informatie, neem contact op met het redactiesecretariaat.

Redactiesecretariaat

Mirjam Dijkman, tel. (070) 30 66 800, e-mail: mirjam.dijkman@hobeon.com