

Verder kijken dan de regels: Blik op kwaliteit

Visie op doel en uitgangspunten voor het GGD toezicht in de kinderopvang



Concept
5 maart 2025

Inhoud

Inleiding	3
1. Doel van GGD toezicht in de kinderopvang en voorschoolse educatie	5
2. De uitgangspunten voor GGD toezicht	7
3. Betekenis van de uitgangspunten voor de rol en kenmerken van het toezicht	8

Inleiding

In Nederland worden jaarlijks ongeveer 900.000 kinderen opgevangen op een van de ruim 17.000 locaties voor dagopvang of buitenschoolse opvang of bij een van de ongeveer 15.500 gastouders. Ouders moeten kunnen vertrouwen op kwalitatief goede en veilige kinderopvang, waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen in een veilige, gezonde en stimulerende omgeving. Kinderen zijn kwetsbaar, het is essentieel dat er voortdurend aandacht is voor de kwaliteit van de kinderopvang. De Wet kinderopvang (Wko) stelt de eisen waar de kwaliteit van de kinderopvang aan moet voldoen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het toezicht en handhaving op de kwaliteit van de kinderopvang. De GGD'en zijn op grond van de Wko de door de gemeenten aangewezen toezichthouder op de kwaliteit van de kinderopvang.

Gezamenlijke visie op toezicht

In deze notitie vertellen wij waar wij als GGD'en gezamenlijk voor staan en vanuit welke visie wij invulling geven aan onze rol in het toezicht op de kinderopvang. Zo'n gezamenlijke visie ontbrak tot nu toe. De visie vormt de basis voor hoe de GGD'en het toezicht (uniform) uitvoeren, voor onze samenwerking met gemeenten en andere partijen, en voor de doorontwikkeling van het toezicht.

Verder kijken dan de regels: Blik op kwaliteit

Kinderopvangorganisaties, gastouderbureaus en gastouders zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opvang. Wij nemen die verantwoordelijkheid niet over; toezicht moet organisaties stimuleren hun verantwoordelijkheid zo goed mogelijk in te vullen. Onderzoek naar de effectiviteit van toezicht en handhaving in de kinderopvang laat zien dat het toezicht een belangrijke rol heeft in het bevorderen van de naleving van de wettelijke eisen. Maar uit dit onderzoek blijkt ook dat we onze bijdrage aan de kwaliteit van de kinderopvang kunnen versterken door onze blik op het doel van toezicht te verbreden. Toezicht is méér dan het controleren van naleving van wet- en regelgeving. Naast de waarborgfunctie, daarmee bedoelen we het toezien op de minimale kwaliteitseisen en het voorkomen van misstanden, kan toezicht ook een stimulerende functie vervullen. Zodat toezicht bijdraagt aan het borgen én het bevorderen en continu verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de kinderopvang. Die beweging willen we met deze visie inzetten, en de kwaliteit van de kinderopvang meer voorop stellen.

Basis voor doorontwikkeling

In de afgelopen jaren zijn al veel ontwikkelingen in gang gezet in het toezicht, zoals het dialooggericht werken, flexibel toezicht en een vernieuwd risicomodel. Deze visie is een kapstok en impuls voor de ontwikkeling van het toezicht, en van nieuwe en verbeterde interventies, instrumenten en werkwijzen. De visie is ons vertrekpunt in gesprekken met landelijke partijen over wenselijke of noodzakelijke aanpassingen in wet- en regelgeving en doorontwikkeling van het toezicht. Met het streven naar stimulerend toezicht houden we daarbij het hogere doel voor ogen: het bevorderen van de kwaliteit van kinderopvang.

Wat wij vragen van kinderopvangaanbieders vragen wij ook van onszelf. Zo willen wij bevindingen uit het toezicht, signalen, en analyses van trends en risico's nog meer en beter benutten voor hoe we het toezicht vormgeven en kunnen bijdragen aan doorontwikkeling van beleid en regelgeving. En ook wij reflecteren op ons handelen en zijn kritisch op onze werkwijze en wat beter kan.

Het beeld dat we schetsen in deze visie op toezicht is deels al ingezet, deels is het nieuw. Met de uitwerking en doorvertaling van stimulerend toezicht naar alle aspecten en randvoorwaarden voor de uitvoering van toezicht gaan we de komende jaren aan de slag. De visie is daarmee:



Met deze visie willen we een impuls geven aan onze ambitie: de toezichthouder van de GGD als een betrouwbare en gezaghebbende partner voor kwaliteit in de kinderopvang.

In deze notitie leggen wij uit wat we belangrijk vinden voor het toezicht, welke uitgangspunten we hanteren, en hoe we met verschillende partijen samenwerken. We gaan in op de volgende vragen:

1. Wat is het doel van toezicht in de kinderopvang en voorschoolse educatie? Wat willen we bereiken?
2. Welke uitgangspunten hanteren we in ons toezicht?
3. Wat betekenen deze uitgangspunten voor onze rol en kenmerken van het toezicht?

1. Doel van GGD toezicht in de kinderopvang en voorschoolse educatie

1.1 Maatschappelijke opdracht GGD toezicht kinderopvang en voorschoolse educatie

GGD'en hebben een maatschappelijke taak in het beschermen, bewaken en bevorderen van de publieke gezondheid. Een belangrijk doel waar GGD'en zich hard voor maken is het vergroten van gelijke kansen op gezondheid voor iedereen. GGD'en dragen bij aan een gezonde jeugd en het verkleinen van achterstanden als basis voor een gezonde toekomst. Dat doen GGD'en onder andere als strategisch adviseur en (keten)regisseur op het gebied van gezondheid, als uitvoerder van de jeugdgezondheidszorg, de publieke gezondheidszorg voor minderjarige asielzoekers, de Gezondheidsmonitors Jeugd en Jongvolwassenen, als partner en uitvoerder van de Gezonde School.

Ook is de GGD aangewezen als toezichthouder van de kinderopvang en voorschoolse educatie. Kinderen hebben recht op een veilige, gezonde en stimulerende omgeving, waarin zij zich veilig voelen en de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Ouders moeten kunnen vertrouwen op kwalitatief goede en veilige kinderopvang om zo werk of studie en zorg te kunnen combineren. Ook de samenleving als geheel heeft belang bij goede kwaliteit van de kinderopvang die de ontwikkeling van kinderen bevordert en met voorschoolse educatie helpt om verschillen in ontwikkelkansen te verkleinen. Goede kinderopvang draagt zo bij aan een optimale ontwikkeling, en een goede start voor kinderen in het basisonderwijs en in de samenleving.

Publiek belang van toezicht

GGD toezicht op de kinderopvang en voorschoolse educatie:

- draagt eraan bij dat door kwalitatief goede kinderopvang en voorschoolse educatie kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen in een veilige, gezonde en stimulerende omgeving en dat kansenongelijkheid wordt teruggedrongen,
- draagt bij aan het maatschappelijk vertrouwen in de kwaliteit van de kinderopvang en voorschoolse educatie in Nederland,
- draagt zo bij aan het beschermen van het publieke belang dat kinderen, ouders en de samenleving als geheel hebben bij kwalitatief goede kinderopvang en voorschoolse educatie.

“Omdat kinderen een kwetsbare groep vormen, is goede kwaliteit van kinderopvang essentieel vanuit het belang dat de samenleving heeft bij een gezonde en optimale ontwikkeling van haar kinderen.” Wet kinderopvang

1.2 Doel van GGD toezicht

Iedereen, ouders en kinderen in het bijzonder, moet kunnen vertrouwen op kwalitatief goede kinderopvang, die bijdraagt aan een optimale ontwikkeling van kinderen en aan kansengelijkheid. Daarom is toezicht meer dan het controleren van naleving van de wettelijke minimumeisen. We verbreden onze blik naar de kwaliteit van de opvang en de bijdrage van toezicht aan het verbeteren van de kwaliteit. Doel van het toezicht is het bevorderen van de kwaliteit in de kinderopvang.

De stimulerende functie van toezicht: borgen en verbeteren

We bewegen naar toezicht waarin niet alleen de waarborgfunctie centraal staat, die vooral beoordeelt of kinderopvang voldoet aan een normatieve ondergrens, naar meer stimulerend toezicht. Zodat het toezicht bijdraagt aan kwaliteitsbevordering en het leren en werken aan kwaliteitsverbetering stimuleert.

Concreet betekent dit dat de basiskwaliteit op orde moet zijn, maar dat wij daarnaast de kinderopvangorganisaties, locaties en voorzieningen helpen en stimuleren om de kwaliteit verder te verhogen. Dit doen we door die interventies en instrumenten te kiezen die hieraan het beste bijdragen, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan preventie en aan duurzaam herstel. Ook doen we dat door bewust na te gaan welke interventie op welk niveau (locatie of op niveau van de organisatie) het beste kan worden ingezet voor een optimaal effect.

Onderdeel van stimulerend toezicht is een stimulerende toezichtsstijl, gekenmerkt door dialoog en een waarderende insteek.



De reflectieve functie van toezicht: impact op alle niveaus

Wij vinden het belangrijk dat het toezicht niet alleen bijdraagt aan de kwaliteit bij de individuele kinderopvangorganisaties, locaties en voorzieningen. We willen ook bijdragen aan verbetering en ontwikkeling van de kwaliteit van de kinderopvang op grotere schaal. Dit doen we door het monitoren en analyseren van ontwikkelingen, trends, risico's en kansen. Onze kennis en inzichten delen we met de sector, wetgever, beleidsmakers en gemeenten. En we gebruiken deze in de planning en uitvoering van het lokale toezicht. Trends in toename van overtredingen binnen een specifiek inspectiedomein of maatschappelijke ontwikkelingen kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn om in het toezicht de focus te verleggen. Ook kunnen signalen bijvoorbeeld duiden op knelpunten in wet- en regelgeving. Door deze reflectieve functie van het toezicht dragen we bij aan kwaliteit van de kinderopvang en effectiviteit van het toezicht op landelijk, regionaal en lokaal niveau, en voor de sector als geheel.

2. De uitgangspunten voor GGD toezicht

Leidend is het uitgangspunt dat toezicht effectief moet zijn in het bevorderen van kwaliteit, op alle niveaus (locaties, houders, lokaal/regionaal en landelijk). We zetten daarvoor passende instrumenten in en voeren het toezicht onafhankelijk, professioneel en zorgvuldig uit.

Hieronder benoemen we kort de uitgangspunten in ons toezicht. In het volgende hoofdstuk gaan we iets dieper in op de betekenis van deze uitgangspunten en begrippen voor de invulling van onze rol en uitvoering van het toezicht.

2.1 Wat we willen bereiken: effectief op het bevorderen van kwaliteitsverbetering op alle niveaus

Bij de uitvoering van het toezicht houden we het hogere doel van kinderopvang voor ogen, de optimale ontwikkeling van kinderen in een veilige en gezonde omgeving. Het effect is het grootst wanneer het toezicht het controleren van minimumeisen overstijgt. We treden pro-actief en preventief op. We bevorderen structurele, duurzame kwaliteitsverbetering, gericht op het voorkómen van overtredingen en incidenten. Bovendien dragen we bij aan regionale en landelijke kwaliteitsverbetering door signalering en analyse van trends en ontwikkelingen.

2.2 Hoe we dat doen: selectief en samenwerkend, met de meeste impact

We werken selectief en efficiënt door risicogestuurd, flexibel en thematisch toezicht. Dit doen we door te focussen op die plekken en onderwerpen waar we het meeste effect zien voor de kwaliteit. Tegelijkertijd verliezen we het brede beeld niet uit het oog en voorkomen we blinde vlekken in het toezicht. GGD'en zijn pro-actief in de samenwerking en afstemming met de gemeenten, als GGD'en onderling, en met andere partijen in het toezicht. We hebben oog voor de meerwaarde/samenhang met andere domeinen van publieke gezondheid binnen de GGD. Ook zijn we in dialoog met ouderverenigingen, houders en de branche. Voor iedereen in Nederland, en ouders in het bijzonder, zijn we laagdrempelig en nabij. We staan open voor signalen en betrekken deze in ons toezicht en in onze analyses.

2.3 Vanuit de waarden: onafhankelijk, professioneel en zorgvuldig

We voeren ons toezicht uit onafhankelijk van politieke afwegingen, verantwoordelijke beleidspartijen en (branche)organisaties. Houders en ouders moeten erop kunnen vertrouwen dat we objectief zijn in onze oordeelsvorming en dat wij ons hierbij niet laten beïnvloeden door andere belangen. Dit is essentieel voor draagvlak voor het toezicht in de sector en in de maatschappij. We zijn betrouwbaar en gaan zorgvuldig om met bevoegdheden en verantwoordelijkheden. We zijn voor aanbieders van kinderopvang, voor ouders en voor het algemene publiek transparant over onze werkwijze en resultaten en leggen hier verantwoording over af. Toezichthouders zijn deskundig. Ze beschikken over kennis van de praktijk van de kinderopvang, van wet- en regelgeving en hebben toezichtsspecifieke vaardigheden. Evalueren, leren en verbeteren zijn ook voor het toezicht zelf belangrijke uitgangspunten.

3. Betekenis van de uitgangspunten voor de rol en kenmerken van het toezicht

De uitgangspunten uit hoofdstuk 2 geven richting aan hoe we ons toezicht vormgeven en uitvoeren. Wat dit in de praktijk concreet betekent is afhankelijk van allerlei factoren zoals de aard van de opvang (gastouderopvang, kinderopvanglocaties), de omvang en andere kenmerken van de organisatie, locatie of omstandigheden. Vanuit toezicht kijken we gericht naar wat er nodig is om aanbieders van kinderopvang en stakeholders te stimuleren om de kwaliteit te blijven verbeteren. Onze visie op hoe wij dit samen doen, beschrijven we in dit hoofdstuk.

3.1 Stimulerende toezichtsstijl en -interventies

De verantwoordelijkheid voor het bieden van verantwoorde kinderopvang ligt primair bij de kinderopvangaanbieder. De toezichthouder heeft een rol in het waarborgen én het pro-actief bevorderen van de kwaliteit. We zetten daarbij bewust in op die interventies waarvan we verwachten dat die het beste kan worden ingezet voor een optimaal effect. Preventief, doordat wij houders informeren en voorlichten over de wet- en regelgeving en omdat wij hen motiveren om de kwaliteit structureel te borgen in de manier waarop zij de opvang organiseren. Pro-actief, omdat we ontwikkelingen bij de houder, in de sector en in het beleid van de overheid en/of gemeente meenemen. Dit vraagt om een stimulerende toezichtsstijl, die gebaseerd is op een dialoog met de houder. Ook moet de toezichthouder kunnen differentiëren tussen stimuleren, complimenteren, spiegelen, kritisch doorvragen, en interveniëren als blijkt dat de basiskwaliteit niet op orde is. En ten slotte moet de toezichthouder kunnen reflecteren op wat het effect is van het toezicht en hoe dit beter kan.

Het is belangrijk dat toezichthouders in deze stimulerende rol (wettelijke) ruimte hebben om hun oordelen en handhavingsadviezen af te wegen, gekoppeld aan het hogere doel. En dat kwaliteitseisen ruimte laten voor invulling door de aanbieders van kinderopvang. Daarmee kan in het toezicht de kwaliteit in brede zin meer centraal staan, in plaats van alleen een check op de naleving van strikte regels. Er moet dan ook ruimte zijn voor toezichtsinterventies en maatregelen gericht op duurzaam herstel, leren en verbeteren, zowel op locatieniveau als op houderniveau. Bijvoorbeeld door doorontwikkeling van het herstelaanbod, meer in te zetten op het aansluiten bij intern kwaliteitsbeleid, maatregelen die verbetering van organisatiebeleid en -processen stimuleren en door het mogelijk maken van houdertoezicht.

3.2 Inrichting van het toezicht

Het toezicht op de kinderopvang is decentraal georganiseerd. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het toezicht en handhaving op de kwaliteit van de kinderopvang. Daarbij zijn de GGD'en volgens de Wko de door de gemeente aangewezen toezichthouder. GGD'en voeren het toezicht in opdracht van de gemeenten uit, de gemeente is verantwoordelijk voor de handhaving. 25 GGD'en houden toezicht op ca. 17.000 locaties voor dagopvang of buitenschoolse opvang van ca. 2880 houders, ca. 480 gastouderbureaus en ongeveer 15.500 gastouders. Het is niet alleen onmogelijk, maar ook niet nodig om bij iedere locatie, voorziening of organisatie even uitgebreid of diepgaand te werk te gaan. Vanuit de gedachte 'minder daar waar kan, meer daar waar nodig' moeten keuzes gemaakt worden, zodat aandacht krijgt wat aandacht nodig heeft. Tegelijkertijd willen we het brede beeld niet uit het oog verliezen en blinde vlekken in ons toezicht voorkomen. Risicogestuurd, flexibel en thematisch toezicht zijn de basis voor deze keuzes. Thematisch toezicht betekent dat er toezichtsbreed meer focus wordt gelegd op een specifiek onderwerp, omdat er bijvoorbeeld vanwege actuele ontwikkelingen behoefte is aan dwarsdoorsnede rond dat thema. Thematisch toezicht kan er ook aan bijdragen dat kennis over risico's en goede praktijken binnen de sector wordt gedeeld als onderdeel van het reflectief toezicht.

Voor een selectieve en effectieve inrichting van het toezicht is tot slot de mogelijkheid van toezicht op houderniveau belangrijk. Met houdertoezicht kan door het bewerkstelligen van verbeteringen op organisatieniveau op meerdere locaties tegelijk het effect op de kwaliteit merkbaar zijn. Hiervoor is wel nodig dat wettelijke kaders ruimte bieden voor het toezicht om de scope, aard en frequentie van het toezicht in te vullen.

3.3 Rol toezichthouder in keuzes binnen het toezicht

Voor risicogestuurd toezicht moeten we zicht hebben op de risico's. Toezichthouders verzamelen, bundelen en wegen informatie op locatie- en houderniveau. Zij gebruiken daarbij een afwegingskader, het zogenoemde risicomodel. Het decentrale toezicht heeft een meerwaarde. Door de lokale inbedding is er zicht op locaties en voorzieningen én op de specifieke context binnen gemeenten. Verder signaleren toezichthouders relevante ontwikkelingen, risico's en trends die lokaal, regionaal of landelijk in de sector spelen. De GGD gebruikt deze kennis om de gemeente te adviseren over invulling, omvang en diepgang van het toezicht voor de grootste impact op kwaliteit. Het is belangrijk dat de toezichthouder onafhankelijk werkt. Dit geldt voor de inhoudelijke focus van een inspectie, voor het oordeel van de toezichthouder, voor het handhavingsadvies en voor het advies aan de gemeente over de benodigde inspectie-intensiteit. En ook binnen de politiek-bestuurlijke context, wanneer belangen vanuit andere maatschappelijke opgaven van een gemeente raken aan het toezicht op de kinderopvang. Denk aan het in stand houden van voldoende aanbod van kinderopvang of voorschoolse educatie in een gemeente. Gezien de rol van gemeente als eindverantwoordelijke voor toezicht en handhaving en als opdrachtgever voor de GGD moet er aandacht zijn voor de invulling van de rol van de GGD als onafhankelijk toezichthouder.

Ook het signaleren van trends en risico's, het agenderen van relevante ontwikkelingen op lokaal, regionaal en landelijk niveau en het doen van voorstellen voor aanpassing van beleid of toezicht, doet de toezichthouder vanuit een onafhankelijke rol.

3.4 Samenwerking

Samenwerking met gemeenten

Voor de effectiviteit van toezicht en handhaving is een stevige samenwerking tussen gemeenten en GGD'en essentieel. Naast de samenwerking rondom de keuzes in het toezicht gaat het daarbij ook om de afstemming van toezicht en handhavingsbeleid. In het handhavingsadvies neemt de GGD mee welke verbetermaatregelen door de houder nodig zijn. Responsief handhavingsbeleid kan het stimulerend toezicht versterken in het effect op kwaliteitsverbetering bij de houder. Dit door de afweging of en zo ja welke handhavingsmaatregel nodig, geschikt en passend is met het oog op duurzame kwaliteitsverbetering. Andersom zou er door meer nadruk op preventie en structureel herstel in het toezicht minder handhaving of

minder intensief toezicht nodig kunnen zijn. Wanneer toezicht en handhaving qua stijl en inzet van interventies niet op elkaar aansluiten kan dit juist averechts werken. Bijvoorbeeld wanneer van de handhaving een prikkel uitgaat om de overtreding weliswaar snel, maar niet met het wegnemen van de oorzaak op te lossen.

Samenwerking binnen GGD'en

De toezichthouders hebben oog voor de samenhang van het toezicht met andere domeinen van publieke gezondheid binnen de GGD, zoals de jeugdgezondheidszorg (JGZ), infectieziektebestrijding, of gezonde leefomgeving. Bijvoorbeeld door het benutten van expertise, en omdat er vanuit deze andere domeinen in een andere, vaak meer adviserende rol, ook contact is met kindercentra en voorzieningen.

Samenwerking met andere GGD'en

Ook wordt de samenwerking met andere GGD'en opgezocht voor intercollegiale consultatie, en voor bovenregionale en landelijke afstemming over werkwijzen en beleid. GGD GHOR Nederland ondersteunt de GGD'en en draagt bij aan verbetering en vernieuwing van het toezicht. Dit vanuit de wettelijke taak die GGD GHOR Nederland heeft om de kwaliteit en uniformiteit van het toezicht te bevorderen.

Samenwerking met anderen

De GGD zoekt daarnaast de afstemming met andere spelers in het toezicht en betreft deze bij de doorontwikkeling, zoals de Inspectie van het Onderwijs, de NVWA of Dienst Toeslagen. Ook wordt de samenwerking met andere partijen in het toezicht gezocht om van elkaar te leren. GGD'en zijn daarnaast in gesprek met de branche over ontwikkelingen in de sector en ontwikkelingen in het toezicht, en over hoe het toezicht door houders wordt ervaren. Ook belangenorganisaties van ouders in de kinderopvang zijn een belangrijke gesprekspartner.

3.5 Waarborgen voor een onafhankelijke, professionele en zorgvuldige uitvoering

Stimulerend toezicht, waarin breder gekeken wordt naar kwaliteit, en waarin ruimte is voor differentiatie in intensiteit en maatwerk, stelt hoge eisen aan de onafhankelijkheid en zorgvuldigheid van de uitvoering en aan de deskundigheid van de toezichthouders. De onafhankelijkheid van de toezichthouder kwam eerder al aan bod. Hierna gaan we in op de waarborgen voor zorgvuldige en professionele uitvoering van het toezicht.

Zorgvuldige uitvoering

Uniformiteit en ervaren procedurele rechtvaardigheid zijn belangrijke uitgangspunten voor rechtsgelijkheid, voorspelbaarheid en consistentie. Uniformiteit houdt in dat toezichthouders een specifieke kwaliteitseis eenduidig interpreteren en toepassen bij het beoordelen van concrete situaties. Hiervoor is samenwerking en afstemming nodig tussen toezichthouders binnen een GGD, tussen GGD'en, en met gemeenten, branchepartijen en wetgever. Zo signaleren we onwenselijke verschillen en komen we tot een gedragen eenduidige interpretatie van de norm.

Niet alleen de uiteindelijke beoordeling is bepalend voor de vraag of het toezicht zorgvuldig is. Net zo belangrijk zijn de kenmerken van het proces van uitvoering van toezicht en de beleving daarvan door de organisaties waar we toezicht op houden. Procedurele rechtvaardigheid gaat over: de vraag of de juiste procedures zijn gebruikt en of ze juist zijn toegepast, over rechtmatig handelen binnen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, over helderheid van het proces, over onderbouwing van keuzes en oordelen en over voorspelbaarheid. Hiervoor is transparantie en verantwoording nodig over wat we doen en waarom; een duidelijk toezichtbeleid, transparante toetsingskaders en procedures. Als er redenen zijn waarom de uitvoering van het toezicht verschilt, moeten we dat kunnen uitleggen.

Deskundigheid en ontwikkeling van professionaliteit

Professionaliteit betekent structureel investeren in ontwikkeling van het toezicht. Toezichthouders hebben niet alleen kennis van de materie, van nieuwe ontwikkelingen en inzichten in het veld en in het toezicht. Zij moeten ook beschikken over competenties die passen bij stimulerend en reflectief toezicht. Toezicht maakt gebruik van effectieve methoden, gebaseerd op wetenschappelijke kennis, kennis van de sector, slimme technologie en data, en kennis over menselijk gedrag. Daarnaast zijn interne kwaliteitsborging, evalueren, leren en verbeteren ook binnen het toezicht belangrijke uitgangspunten. Om de beweging naar stimulerend en reflectief toezicht te maken wordt er continu ingezet op de professionele ontwikkeling van toezichthouders met scholing, intervisie, casuïstiek-bespreking, intercollegiale consultatie en het ontwikkelen van specialismen.

Zwarte Woud 2
3524 SJ Utrecht
ggdghor.nl

