

## Toetsingskader Raad van Toezicht NHL Stenden Hogeschool

Citeertitel	Toetsingskader Raad van Toezicht
Datum vaststelling door Raad van Toezicht	21 april 2021
Datum inwerkingtreding	22 april 2021
Rechtsgrondslag	Principe III.1.1 Branchecode goed bestuur hogescholen
Korte omschrijving	Het toetsingskader Raad van Toezicht bevat de uitgangspunten die de Raad van Toezicht hanteert bij het houden van toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het College van Bestuur
Publicatie	Het toetsingskader wordt op de website van de hogeschool geplaatst

### 1. Preamble

Principe III.1.1 van de Branchecode goed bestuur hogescholen van november 2019 bepaalt dat: 'De Raad van Toezicht toezicht houdt op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en het bestuur met raad terzijde staat. De Raad van Toezicht hanteert daartoe een *toetsingskader* waarin wordt uiteengezet op welke wijze de raad invulling geeft aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het College van Bestuur en welke inhoudelijke *uitgangspunten* de raad daarbij hanteert. In de uitgangspunten is opgenomen dat de Raad van Toezicht bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal stelt.'

In dit document geeft de Raad van Toezicht uitvoering aan deze bepaling uit de branchecode. Dit toetsingskader vormt een aanvulling op de bestaande formele kaders voor het toezicht door de Raad van Toezicht, zoals de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), de Branchecode goed bestuur hogescholen, de statuten van de stichting NHL Stenden Hogeschool, het reglement van de Raad van Toezicht en de reglementen van zijn commissies.

Bij het opstellen van het toetsingskader heeft de Raad van Toezicht met het oog op hanteerbaarheid en werkbaarheid bewust gekozen voor het formuleren van een overzichtelijke set algemene uitgangspunten, die aangeven hoe de raad bij de uitoefening van zijn taak te werk gaat. Geen tot in detail ingevuld kader. Het toetsingskader moet een levend document zijn. De waarde van het toetsingskader zit vooral in het gesprek met elkaar (binnen de raad en tussen de raad en het bestuur) over de toepassing ervan. De Raad van Toezicht neemt zich voor om regelmatig in evaluatieve zin stil te staan bij de toepassing van het toetsingskader. Dit draagt bij aan de professionaliteit van de Raad van Toezicht en versterkt de relatie tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur, door het kader te verbinden aan de (vergader)praktijk.

De uitgangspunten van het toetsingskader worden voorafgegaan door een visie op toezichthouden.

### 2. Toetsingskader: toezichtvisie

De Raad van Toezicht vervult vier rollen, die hij als nevenschikkend beschouwt:

- toezichthouden op het bestuur en de besturing van de organisatie;
- werkgever van het bestuur;
- klankbord voor het bestuur;
- netwerker ten behoeve van het bestuur.

De Raad van Toezicht is onafhankelijk, vervult zijn rollen zonder last of ruggespraak en is geen vertegenwoordiger van welk (deel)belang dan ook. De Raad van Toezicht neemt de maatschappelijke opdracht van de hogeschool als vertrekpunt. De Raad van Toezicht functioneert primair vanuit het maatschappelijk perspectief in de missie, visie, kernwaarden en het hoofddoel van de hogeschool, zoals beschreven in het - door de Raad van Toezicht goedgekeurde - meerjarige strategisch instellingsplan. Door middel van de goedkeuring van het strategisch instellingsplan en de jaarlijkse monitoring van de uitvoering daarvan, ziet de Raad van Toezicht erop toe dat de hogeschool beschikt over een strategie die passend is bij de actuele maatschappelijke context.

De Raad van Toezicht verhoudt zich niet alleen tot het College van Bestuur maar tot de gehele organisatie. Hij ziet toe op zowel het bestuur als de besturing. De Raad van Toezicht stelt zich bij de uitoefening van zijn werkzaamheden proactief op, met rolbesef in relatie tot het bestuur en andere actoren. Dat betekent dat de Raad van Toezicht alleen feedback aan de organisatie geeft via of met medeweten van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt uit dien hoofde onder meer de bestuurlijke topstructuur, de arbeidsvoorwaarden, het remuneratiebeleid en de plan- en beoordelingscyclus voor de leden van het bestuur vast. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de continuïteit van het bestuur en ziet toe op het functioneren van het bestuur.

Vanuit zijn inhoudelijke klankbordrol staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd met raad en reflectie terzijde bij strategische en beleidsvraagstukken, organisatievraagstukken en bestuurlijke dilemma's. De klankbordrol van de Raad van Toezicht is met name van waarde in een vroeg stadium van beleidsontwikkeling. De Raad van Toezicht wil structureel een onderzoekende en toetsende dialoog voeren over het beleid en de besturing van de hogeschool.

De leden van de Raad van Toezicht vormen een belangrijke verbinding tussen de hogeschool en de samenleving. De Raad van Toezicht stelt zichzelf de ambitie om waarde toe te voegen aan het functioneren van de hogeschool en de netwerken waarin zij participeert, in termen van een open (kwaliteits-)cultuur waarin men elkaar aanspreekt, transparantie in uitkomsten, betrokkenheid van externe stakeholders in de nationale en internationale regio's waarin de hogeschool actief is en aan de samenwerking met het College van Bestuur. De netwerkrol van de Raad van Toezicht heeft betrekking op het toezien hoe het beleid met betrekking tot de horizontale dialoog met externe stakeholders door het College van Bestuur wordt uitgevoerd<sup>1</sup>, de actieve rol van de raad richting externe stakeholders van de hogeschool en het afleggen van externe verantwoording aan die stakeholders.

De Raad van Toezicht beschouwt zichzelf net als de hogeschool als een leergemeenschap, gericht op samenwerken en verbinden. De Raad van Toezicht staat periodiek in evaluatieve zin stil bij de toepassing van het toetsingskader aan de hand van casus uit de vergaderpraktijk. De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks de scholingsbehoefte van de leden van de raad en de raad als geheel.<sup>2</sup>

### **3. Toetsingskader: uitgangspunten (governance en beleidsinhoudelijk)**

Bij de uitvoering van zijn werkzaamheden hanteert de Raad van Toezicht de volgende uitgangspunten en gaat hij op hoofdlijnen als volgt te werk:

---

<sup>1</sup> Branchecode goed bestuur hogescholen, principe V.1.1

<sup>2</sup> Branchecode goed bestuur hogescholen, principe III.2.3

**Uitgangspunt 1: We bewaren de balans tussen controleren en vertrouwen**

We gaan uit van een balans tussen *'prove me'* en *'trust me'*. We bewaren het evenwicht tussen controleren en vertrouwen geven. Het gaat om een evenwicht in *'checks and balances'* enerzijds en ruimte voor voldoende bestuurlijke slagkracht, aanpassing en vernieuwing anderzijds. Dit betekent dat we toezicht op hoofdlijnen en systeemniveau houden als het kan, maar ook toezicht op detailniveau houden als het moet. Het niveau waarop we toezichthouden en de intensiteit van het toezicht kunnen afhankelijk van het onderwerp van situatie tot situatie verschillen. Daarbij bevordert de Raad van Toezicht vooral dat het College van Bestuur zelf in control blijft.

**Uitgangspunt 2: We zijn transparant en open**

We formuleren onze verwachtingen met betrekking tot bestuur, beleid en uitvoering in heldere termen. We maken onze verwachtingen duidelijk kenbaar. We leggen - onder andere publiekelijk via het jaarverslag - op een open en transparante manier verantwoording af over het door ons uitgevoerde toezicht en de inhoudelijke keuzes die daarbij zijn gemaakt.

**Uitgangspunt 3: We stellen de continuïteit van de hogeschool en kwaliteit centraal**

We stellen met en naast de continuïteit van de hogeschool de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de kennisvalorisatie<sup>3</sup> van de hogeschool centraal.

We hanteren daarbij de volgende inhoudelijke uitgangspunten met betrekking tot het kwaliteitsbegrip:

1. Kwaliteit is een dynamisch begrip: de eisen die de maatschappelijke omgeving en belanghebbenden stellen aan onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie van de hogeschool, veranderen voortdurend.
2. Kwaliteit is niet iets dat naast het 'normale' werk komt: het zorgen voor kwaliteit is ieders normale werk.
3. Kwaliteit is niet vanzelfsprekend: het werken aan kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie vraagt permanent ieders aandacht.
4. Kwaliteit wordt gerealiseerd door planmatig, systematisch en gestructureerd samen te werken in een kwaliteitscultuur waarin mensen positief kritisch op elkaar, maar meer nog op zichzelf zijn en bereid zijn te leren van kritiek.

**Uitgangspunt 4: We zijn onafhankelijk en wegen diverse belangen**

We richten ons naar de belangen van de stichting en de door haar in stand gehouden hogeschool als geheel en wegen daarbij op een onafhankelijke wijze de in aanmerking komende belangen van de bij de hogeschool betrokken instanties, organisaties en personen (belanghebbenden, 'stakeholders'). Dat doen we in overeenstemming met de visie van de hogeschool op haar maatschappelijke opdracht<sup>4</sup>. Tot de belanghebbenden wier belangen wij bij de uitvoering van onze werkzaamheden wegen, rekenen we primair studenten, aspirant-studenten, cursisten en medewerkers van de hogeschool. We hebben speciale aandacht voor het welzijn en de tevredenheid van studenten en medewerkers. In samenhang met de belangen van deze groepen wegen we ook de belangen van beroepenvelden waarvoor de hogeschool opleidt, van samenwerkingspartners en van financiers.

**Uitgangspunt 5: We onderhouden direct contact met belanghebbenden**

Onze contacten met de hogeschool verlopen primair via het College van Bestuur. Om een scherp beeld te kunnen krijgen van de gang van zaken binnen de hogeschool en van de opvattingen van interne en externe belanghebbenden hierover onderhouden we, onder kennisgeving aan en terugkoppeling naar het College van Bestuur, regelmatig directe contacten met belanghebbenden binnen en buiten de hogeschool. We pakken dit proactief en systematisch aan. We voeren ten

---

<sup>3</sup> Branchecode goed bestuur hogescholen, principe III.1.1

<sup>4</sup> Branchecode goed bestuur hogescholen, principe III.1.2

minste tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolmedezeggenschapsraad<sup>5</sup>, in beginsel in aanwezigheid van het College van Bestuur.

**Uitgangspunt 6: We voeren integraal, actief toezicht volgens de PDCA-cyclus**

We gaan bij de uitvoering van onze werkzaamheden uit van de PDCA-cyclus (de kwaliteitscyclus van 'Plan', 'Do', 'Check' en 'Act') op hogeschoolniveau. We voeren daarin geen repressief, afwachtend toezicht, maar zijn betrokken en actief. In het kader van de PDCA-cyclus zijn wij (met inachtneming van onze rol) integraal betrokken bij planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten. Deze cyclus en onze rol daarin worden in het kader van een praktische uitwerking van dit toezichtkader separaat beschreven.

**Uitgangspunt 7: We gaan uit van adequaat risicomanagement**

We gaan er vanuit dat de hogeschool in het kader van de PDCA-cyclus een systeem van risicoanalyse en -beheersing onderhoudt en toepast dat passend is bij de doelen van de hogeschool. Dit betekent dat we er vanuit gaan dat in het kader van de planvorming (plan), de uitvoering (do), de evaluatie (check) en de aanpassing/verbetering (act) de risico's voor de hogeschool systematisch in kaart worden gebracht en afdoende maatregelen ter beheersing van die risico's worden getroffen.

**Uitgangspunt 8: We gaan uit van 'compliance'**

We gaan er vanuit dat de hogeschool, haar medewerkers, andere in opdracht van of voor de hogeschool werkzame personen, cursisten en studenten voldoen aan de voor de hogeschool geldende wet- en andere regelgeving. We gaan er vanuit dat bestuur, beleid, uitvoering, de check op de uitvoering alsmede de communicatie daarover zodanig worden ingericht, dat aan deze regelgeving kan en zal worden voldaan.

**Uitgangspunt 9: We gaan uit van resultaatgericht bestuur**

We maken binnen de kaders van de PDCA-cyclus op basis van het strategisch instellingsplan, de uitvoeringsagenda daarvan, de kaderbrief en het jaarplan/begroting voor een begrotingsjaar afspraken over de door het College van Bestuur te bereiken resultaten. Het gaat om objectief meetbare resultaten. We laten ons door het College van Bestuur regelmatig informeren over de stand van zaken met betrekking tot de realisering van deze afspraken.

**Uitgangspunt 10: We beoordelen op resultaten én op functioneren**

Bij de beoordeling van het functioneren van het College van Bestuur kijken we niet alleen naar de realisatie van vooraf bepaalde resultaten. We voeren ook het gesprek over de mate waarin de strategische ambities zijn gerealiseerd, welke dilemma's het College van Bestuur daarbij is tegengekomen en hoe het daarnaar heeft gehandeld. De mate waarin de resultaten over een begrotingsjaar zijn gerealiseerd is mede, maar niet alleen, bepalend voor de uitkomst van de beoordeling door de Raad van Toezicht van het functioneren van het College van Bestuur als geheel en van zijn leden individueel. We beoordelen het persoonlijk functioneren van een lid van het College van Bestuur - in de context van het voor het desbetreffende lid vastgestelde profiel - mede op basis van diens bijdrage aan het functioneren van het college als collegiaal team. We maken bij de beoordeling gebruik van een zelfreflectie van het college, waarbij ook een methodiek van 360° feedback wordt toegepast.

---

<sup>5</sup> WHW, artikel 10.3d, lid 5