



# Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo



**Vereniging Hogescholen**

## De maatschappelijke opdracht; waar hogescholen gezamenlijk en individueel voor staan

Hogescholen richten zich op het verzorgen van kwalitatief hoogstaand hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek. Hogescholen dragen kennis over aan de maatschappij en dragen bij aan de ontwikkeling van de beroepen waarvoor ze opleiden. Dit doen ze in samenhang met de hele keten van vervolgonderwijs en andere kennisinstellingen. Ze zoeken aansluiting bij de behoefte van werkgevers en organisaties waar hun studenten werk zullen vinden. Hogescholen schenken daarbij aandacht aan de persoonlijke en sociale ontwikkeling en het welzijn van hun studenten en zij bevorderen hun maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef.

Deze opdracht ontwikkelt zich en bepaalt waar we als bestuur en toezicht elke dag op inzetten. Deze code helpt ons daarbij. We willen de best denkbare bijdrage leveren in de professionele kolom van het hoger onderwijs en we leggen de lat voor de kwaliteit van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek hoog. We streven altijd naar verbetering. Het is onze voortdurende missie om professionals op te leiden die bijdragen aan onze samenleving en een sleutelrol vervullen in de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Professionals die zelfstandig en kritisch kunnen denken, samenwerken en een leidende rol kunnen vervullen bij de innovatie van de beroepspraktijk.

Ons praktijkgericht onderzoek is probleemgestuurd en multidisciplinair. Het levert nieuwe kennis op die toepasbaar is in de praktijk. Hogescholen zijn daarmee een belangrijke kennisversneller voor Nederland. Ons praktijkgericht onderzoek is bovendien een motor voor het actualiseren van opleidingen en het continu verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. We doen dat met en voor een steeds veranderende arbeidsmarkt.

Naast initieel onderwijs richten we ons op professionals met een aanbod gericht op een Leven Lang Ontwikkelen. Zo geven we invulling aan onze missie om ieder talent te laten floreren voor de arbeidsmarkt en de samenleving. We bieden iedereen gelijke mogelijkheden in een veilige en vrije omgeving en sluiten aan bij de bewandelde studieroute en eerder opgedane ervaring.

Daarbij gaat het er niet alleen om wát je leert, maar ook om wíe je leert kennen. We zijn een plaats waar mensen uit alle verschillende sociaal-maatschappelijke lagen van de samenleving elkaar ontmoeten, samen studeren en elkaar inspireren. Daar vinden studenten een uitdagende en diverse leeromgeving als stap naar een succesvolle loopbaan. Zo ontplooiën ze zich als professional, als mens en als betrokken deelnemer van de samenleving.

## Over deze branchecode voor bestuur en toezicht

Deze code richt zich tot hogescholen die lid zijn van de Vereniging Hogescholen (VH) en vervangt de Branchecode goed bestuur van de VH van november 2019. Het lidmaatschap van de Vereniging staat open voor hogescholen zoals bedoeld in artikel 1.8 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Whw). Deze code geeft handvatten aan bestuur en toezicht van hogescholen om de goede dingen te doen en de dingen goed te doen in het licht van de maatschappelijke opdracht.

Deze code is bedoeld voor afstemming van het morele kompas van het bestuur en toezicht en komt vooral tot zijn recht in het onderlinge gesprek en de dialoog met in- en externe belanghebbenden. Daarnaast zijn de principes uit deze code ook koersbepalend binnen de organisatie van onze hogescholen en het beleid wat daar geldt en ontwikkeld wordt.

In de praktijk geven we als bestuur en toezicht samen inkleuring aan de principes in de code. In de praktijk kan het gebeuren dat principes uit deze code met elkaar op gespannen voet komen te staan. Dan is een zorgvuldige afweging nodig. We zijn transparant over onze afwegingen en de gemaakte keuzes. Het mag daarbij schuren.

## De governancestructuur in hogescholen

Bekostigde hogescholen zoals benoemd in artikel 1.8 Whw zijn doorgaans stichtingen. De governancestructuur van hogescholen is vastgelegd in de Whw en bestaat uit een college van bestuur, een raad van toezicht en medezeggenschapsorganen.

Het bestuur van de hogeschool is in handen van het college van bestuur (hierna: cvb). De raad van toezicht (hierna: rvt) heeft drie rollen binnen de hogeschool, namelijk:

- 1 Met het oog op de maatschappelijke opdracht **toezicht houden** op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het cvb;
- 2 Het cvb met raad terzijde staan (ofwel: **sparringpartner** zijn);
- 3 **Werkgever** zijn van de leden van het cvb.


De formele bevoegdheden van de medezeggenschapsorganen bestaan voornamelijk uit het advies- of instemmingsrecht op specifieke thema's die beschreven zijn in de Whw (of, als de hogeschool daarvoor gekozen heeft, de Wet op de Ondernemingsraden), de cao-hbo en bestuurlijke afspraken. Daarnaast is het samenspel tussen de verschillende organen van groot belang. Samen werken we aan een vruchtbare en kwalitatief goede dialoog.

## Leeswijzer

De code gaat uit van drie pijlers die leidend zijn voor goed bestuur en toezicht in het hoger beroepsonderwijs. **Goed bestuur en toezicht in het hbo creëert impact op de maatschappelijke opdracht, handelt legitiem en is professioneel.** Impact gaat over uitkomsten of resultaten in het kader van de maatschappelijke opdracht, legitimiteit gaat over het proces dat gevolgd wordt en professionaliteit gaat over de uitgedragen cultuur en het gedrag van bestuurders en toezichthouders. Deze drie pijlers zijn vervolgens uitgewerkt in negen principes, die allemaal richting geven aan menselijk gedrag. Mensen maken immers de organisatie. Dit maakt deze code een concreet en hanteerbaar document.

*Met de woorden 'we' en 'ons' of 'onze' in de tekst, wordt steeds bedoeld op bestuur en het daarop gehouden toezicht van de hogeschool. Het idee is dat zowel het bestuur als het toezicht de principes uit deze code toepast binnen de eigen rol en taak. Waar een principe specifiek een taak is van of opdracht bevat aan een van beiden zal dat blijken uit de tekst.*

# Goed bestuur en toezicht in het hbo



Creëert impact op  
de maatschappelijke  
opdracht

[Lees verder](#)



Handelt legitiem

[Lees verder](#)



Is professioneel

[Lees verder](#)



Goed bestuur en toezicht in het hbo creëert impact op de maatschappelijke opdracht, handelt legitiem en is professioneel. Voor het bereiken van effect is belangrijk dat deze branchecode wordt onderschreven door zowel bestuurders als toezichthouders en dat zij de principes eruit toepassen binnen hun rol en taak. Eigenaarschap en gezamenlijkheid zijn cruciaal. Bestuurders en toezichthouders zijn daarmee op het niveau van de individuele instelling gebonden aan deze code.



## De eerste pijler, de uitkomsten of resultaten van ons werk

Goed bestuur en het daarop uitgeoefende interne toezicht in het hbo creëren impact op de maatschappelijke opdracht. We richten ons erop zoveel mogelijk opbrengst en doorwerking te genereren voor de arbeidsmarkt en samenleving, door middel van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

### *Principe* 1

---

#### We richten ons op onze maatschappelijke opdracht bij alles wat we doen, vandaag en met het oog op de toekomst

- a We streven ernaar onze hogeschool breed toegankelijk en inclusief te laten zijn.
- b We hebben aandacht voor de effecten van ons handelen op het milieu, de natuur, het klimaat en de sociale impact op de omgeving.
- c Onze hogescholen werken samen waar dat in het belang is van de samenleving.
- d We handelen in het collectieve belang met het oog op de maatschappelijke opdracht. Wanneer dat spanning oplevert met het individuele belang van onze hogeschool zoeken we verbinding met de sector als geheel om tot een oplossing of alternatief te komen.
- e Ook waar we samenwerken met private partners of privaat bekostigde activiteiten ontwikkelen, doen we dat met het oog op onze maatschappelijke opdracht.

## Principe 2

### We richten onze organisaties zo in dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek geborgd is

- a We werken voortdurend aan het verder verbeteren van ons onderwijs en onderzoek.
- b We werken doelmatig en doeltreffend.
- c We kennen en beheersen risico's verbonden aan onze taken door middel van een systeem van interne kwaliteitszorg binnen onze hogeschool.
- d In onze kwaliteitszorg besteden we in elk geval aandacht aan de veiligheid van de bij ons beschikbare kennis en de digitale systemen en processen in onze organisatie.
- e We staan voor de onafhankelijkheid van ons onderzoek en onderwijs. We zorgen ervoor en zien erop toe dat onze onderzoekers en docenten in vrijheid hun werk kunnen doen. We zorgen ervoor en zien erop toe dat de toegang tot en verspreiding van onze kennis op een veilige manier gebeurt.

## Principe 3

### We hebben leren en ontwikkelen in een veilige omgeving centraal staan in onze organisaties

- a We stimuleren en bieden ruimte aan onze medewerkers, studenten en belanghebbenden tot een leven lang ontwikkelen.
- b We zorgen voor en zien toe op een uitdagende en ook (sociaal) veilige omgeving voor onze medewerkers en studenten, waar goed voorbeeld, goed doet volgen.
- c We nodigen uit om vrij te denken en te spreken, maar ook om elkaar aan te spreken waar dat nodig is. We doen dit met respect voor elkaar.
- d We zorgen voor en zien toe op beleid om ongewenst gedrag te voorkomen. Onze hogeschool kent een klokkenluidersregeling en faciliteiten voor het melden van ongewenst gedrag.
- e Als cvb maken we door middel van een gemakkelijk vindbare gedragscode kenbaar welk gedrag we binnen onze organisatie gewenst vinden en verwachten van medewerkers, studenten en betrokkenen. De rvt ziet toe op de aanwezigheid van deze gedragscode.



Inleiding



Pijler 1



Pijler 2



Pijler 3



Overzicht



## De tweede pijler, het proces dat we volgen

We handelen legitiem. Als bestuur en toezicht voldoen we vanzelfsprekend aan de voor ons toepasselijke wet- en regelgeving. Legitimiteit is echter meer dan dat. Het gaat ook over onze relatie met belanghebbenden en de samenleving en over de manier waarop we ons werk doen.

### Principe 4

#### We zorgen voor openheid

- a We informeren actief en zorgen ervoor zelf goed geïnformeerd te zijn. We maken dilemma's bespreekbaar.
- b We betrekken onze medezeggenschap op een wijze waarop zij de kwaliteit van de besluitvorming kunnen beïnvloeden, uitdragen en waar mogelijk verbeteren.
- c Vacatures in onze rvt's worden ingevuld door middel van openbare wervingsprocedures.
- d Als rvt zijn we transparant over hoe we vacatures in onze cvb's invullen.
- e Als rvt zorgen we dat er een reglement is ter uitvoering van onze werkgeverstaak. Dat bevat in elk geval regels omtrent benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het cvb.
- f Als rvt maken we bekend hoe we onze wettelijke toezichtstaak inrichten en uitvoeren door middel van een vastgestelde toezichtvisie die aansluit bij het instellingsplan.
- g We zorgen voor en zien toe op de aanwezigheid van een regeling binnen (de statuten van) onze organisatie die voorziet in het geval van belet of ontstentenis van alle bestuurders en/of alle toezichthouders.



## Principe 5

---

### We zijn aanspreekbaar en leggen verantwoording af

- a We motiveren onze beslissingen.
- b We leggen verantwoording af over het gevoerde beleid en het toezicht daarop in het jaarverslag.
- c We zijn ons bewust van onze rol en (machts)positie en stemmen onze houding en ons gedrag af op de situatie.
- d We bieden handelingsruimte aan onze professionals.
- e We zorgen er – elk binnen onze eigen rol en taak – voor dat onze medezeggenschap haar inspraakbevoegdheden over de volle breedte kan uitoefenen, zodat dit bijdraagt aan het draagvlak en eigenaarschap in de organisatie.
- f De leden van de rvt zijn met elkaar verantwoordelijk voor het geheel van het toezicht. Desgewenst kunnen zij commissies instellen voor remuneratie, audit en onderwijs & onderzoek. De rvt en deze commissies werken altijd op basis van een vastgesteld en gepubliceerd reglement.

## Principe 6

---

### We werken – elk binnen onze eigen rol en taak – vanuit dialoog met belanghebbenden en met oog voor onze omgeving

- a We zoeken samenwerking met andere onderwijs- en kennisinstellingen, het werkveld, maatschappelijke partners en overheden.
- b We nemen de principes uit deze code ook in acht wanneer wij namens de hogeschool acteren in een samenwerkingsverband waar de hogeschool aan deelneemt.
- c We zoeken actief en doorlopend de dialoog met vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt waarvoor we opleiden en praktijkgericht onderzoek doen. De uitkomsten van deze dialoog worden meegenomen in de besluitvorming.
- d Waar relevant betrekken we belanghebbenden van buiten de hogeschool in de dialoog en luisteren we naar wat voor hen belangrijk is.
- e We zorgen ervoor dat we belanghebbenden betrekken op het moment (van verkenning tot besluit) dat hun inbreng ertoe doet.
- f We hebben oog voor de minderheid en wegen deelbelangen passend af tegen algemene belangen.



[Inleiding](#)



[Pijler 1](#)



[Pijler 2](#)



[Pijler 3](#)



[Overzicht](#)



## De derde pijler, de cultuur die we uitdragen en ons gedrag

Als bestuurders en toezichthouders zijn we professioneel en hanteren we de volgende principes om daar toepassing aan te geven.

### Principe 7

#### We zijn bekwaam en geschikt voor onze taak

- a Ons profiel sluit aan bij het karakter van de organisatie, haar omgeving en de fase waarin de organisatie zich bevindt.
- b We ontwikkelen onszelf doorlopend en zijn daar transparant over.
- c We weten om te gaan met conflicterende waarden en doelstellingen, ook als er geen overeenstemming is.
- d We kennen en dragen deze branchecode uit, zijn erop aanspreekbaar en spreken erop aan.
- e We zorgen ervoor dat onze cvb's en rvt's divers zijn samengesteld, voldoende leden, deskundigheid en verscheidenheid in ervaring bevatten, om hun taak in de volle breedte te kunnen uitoefenen.
- f We hanteren een maximale zittingstermijn door middel van een rooster van aftreden voor de functie van toezichthouder en bestuurder. Een maximum van twee benoemingstermijnen van vier jaar is gebruikelijk in de branche, tenzij de rvt hierop vanuit organisatiebelang bewust een andere afweging maakt.

## Principe 8

---

### We zijn integer

- a We vermijden elke vorm van (schijnbare) verstrengeling of tegenstrijdigheid van onze (in)directe persoonlijke belangen met die van de hogeschool. Dit is expliciet onderwerp van gesprek tussen cvb's en rvt's, waarbij de uitkomsten van die dialoog worden vastgelegd.
- b We beoordelen mogelijke rollen en functies die we hebben buiten de hogeschool met elkaar in termen van tijdsbeslag, belangenverstrengeling, beloning en reputatie en zorgen voor goedkeuring vooraf door de rvt.
- c We zijn rolvast.
- d We zijn betrouwbaar.

## Principe 9

---

### We zijn reflectief en gericht op verbetering

- a We kunnen omgaan met dynamiek en andere visies.
- b We zoeken actief naar feedback, zowel binnen als buiten de organisatie van de hogeschool, en gebruiken dit ter verbetering.
- c We hebben het vermogen om breed te reflecteren.
- d Als rvt voeren we een jaarlijkse zelfevaluatie uit die ten minste een keer per drie jaar onder externe begeleiding plaatsvindt.
- e Als rvt evalueren we jaarlijks het gezamenlijk en individueel functioneren van de leden van het cvb.



[Inleiding](#)



[Pijler 1](#)



[Pijler 2](#)



[Pijler 3](#)



[Overzicht](#)

## Over de naleving van deze code

Om de principes uit deze code te realiseren is commitment van bestuurders en toezichthouders van hogescholen nodig. Dat vraagt dus ten eerste intern om een voortdurende dialoog tussen bestuur en toezicht over hetgeen in deze code is verwoord. Dat geldt evengoed voor de dialoog tussen bestuur en toezicht en de medezeggenschapsorganen van de hogeschool.

Ten tweede zal verantwoording over de toepassing van de principes extern plaatsvinden via de jaarverslagen van hogescholen. Daarbij wordt aangemerkt dat deze code vaak aanspreekt op gedragsniveau. Verantwoording over de naleving is echter bedoeld plaats te vinden op organisatieniveau en niet op persoonsniveau. De code is bedoeld als kompas en niet als afvinklijst. Het is voldoende om in het jaarverslag te benoemen of voldaan is aan deze branchecode, waarbij wel expliciet benoemd en toegelicht wordt als er een afwijking heeft plaatsgevonden. Waar mogelijk verdient het aanbeveling in het jaarverslag melding te maken van 'good practices' of voorbeelden van naleving van deze code waar toezicht en bestuur trots op zijn.

Ten derde is deze code vastgesteld door de Algemene Vergadering van de VH. Daarmee zijn alle leden van de vereniging aan de code gebonden via de statuten van de VH en het huishoudelijk reglement. Het is zodoende een lidmaatschaps criterium geworden. Hogescholen die de code niet naleven, kunnen formeel geen lid zijn van de VH. Zij kunnen er in verenigingsverband op worden aangesproken en in het uiterste geval kan het lidmaatschap hen worden ontnomen.

Ten vierde heeft de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH) ingestemd met deze code. De VTH bevordert in eigen kring de naleving van deze branchecode.

Om deze branchecode een levend document te laten zijn, is periodieke evaluatie noodzakelijk. We zullen door de dialoog over deze code in de tijd scherpere inzichten en goede gewoonten ontwikkelen, waar we elkaar aan willen houden. Dit proces van evaluatie wordt belegd bij de VH, die de VTH daarbij zal betrekken.



Vereniging Hogescholen  
Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

Telefoon: 070 312 21 21

vereniginghogescholen.nl  
twitter.com/Ver\_Hogescholen  
linkedin.com/company/  
vereniginghogescholen

Realisatie  
Vereniging Hogescholen

Vormgeving  
WIM Ontwerpers

December 2023

