



## **Algemene profielschets Raad van Toezicht**

### **NHL Stenden Hogeschool**

Bijgewerkt op 18 januari 2021

## 1. NHL Stenden Hogeschool

### 1.1 Algemeen

NHL Stenden Hogeschool heeft 24.000 studenten en 2.000 medewerkers in binnen- en buitenland. De hogeschool is gevestigd in Leeuwarden en heeft in Nederland vestigingen in Assen, Emmen, Groningen, Zwolle, Meppel en op Terschelling. In het buitenland zijn er internationale Grand Tour locaties in Bangkok (Thailand), Denpasar (Indonesië), Doha (Qatar) en Port Alfred (Zuid-Afrika). De hogeschool heeft 14 academies waar opleidingen, lectoraten en kenniscentra/leerbedrijven zijn ondergebracht: Stenden Hotel Management School, Leisure & Tourism, Technology & Innovation, ICT & Creative Technologies, Economics & Logistics, Commerce & International Business, Maritiem Instituut Willem Barentsz, Communication & Creative Business, Primair Onderwijs, VO & MBO, Gezondheidszorg, Social Studies, International Business Administration, Thorbecke Academie. De ondersteunende functies HRM, Finance & Control, Marketing & Communicatie, Onderwijs & Onderzoekskwaliteit, Digitale leer- en werkomgeving, Fysieke leer- en werkomgeving, Onderwijslogistiek & Student- ondersteuning, zijn in zeven diensten ondergebracht. Daarnaast is er een Bestuursstaf.

NHL Stenden Hogeschool is gebaseerd op algemene grondslag. De missie luidt: 'werken aan wereldwijze innovatie'.

De hogeschool is een geïnternationaliseerde hogeschool: sterk verankerd in de regio en met een uitgesproken internationaal profiel. NHL Stenden is altijd op zoek naar vernieuwende methoden en manieren om werkveld, onderwijs en onderzoek met elkaar te verbinden. Studenten, docenten en onderzoekers werken in kleine teams aan real-life vraagstukken en toetsen hun innovatieve ideeën in de praktijk. Het onderwijs sluit aan bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Regionaal, nationaal en internationaal.

De hogeschool onderscheidt zich onder andere door de manier waarop onderwijs wordt gegeven: 'Design Based Education', gebaseerd op het gedachtengoed van 'Design Thinking'. Uitgangspunt van het onderwijsconcept is dat in co-creatie met het werkveld en de maatschappelijke omgeving studenten, docenten en onderzoekers multidisciplinair werken aan het oplossen van real-life vraagstukken, in zogeheten ateliers. Het uitgesproken internationale profiel biedt de studenten een internationale en interculturele leer- en werkomgeving. De curricula, onderwijsinhoud en onderwijscultuur zijn in de kern internationaal en multicultureel. Met specialistische kennis binnen drie zwaartepunten – Vital Regions, Smart Sustainable Industries en Service Economy – kan de organisatie die rol verder ontwikkelen.

NHL Stenden Hogeschool is een platte organisatie waarin met resultaatverantwoordelijke teams van 10 tot 15 medewerkers multidisciplinair wordt samengewerkt. De organisatie kent 'Verbindingseenheden' die als taak hebben het hogeschoolbreed stimuleren en ontwikkelen van activiteiten op specifieke thema's, waarmee de hogeschool snel vooruitgang wil boeken. Daarnaast is er een 'Expertnet', waarin deskundigen zitting hebben die in de regel verbonden zijn aan een regulier team en snel beschikbaar zijn om hun specialistische kennis ter beschikking te stellen aan 'STER-teams' die zorgen voor de verbinding tussen de ondersteunende diensten en de opleidingsteams in de academies. Iedere academie en verbindingseenheid heeft een

STER-team. Het zijn multidisciplinaire teams die bestaan uit specialisten van de aan het primaire proces ondersteunende diensten.

### *1.2 College van Bestuur*

Er is een driehoofdig College van Bestuur. Het college bestaat uit Erica Schaper, voorzitter en de leden Oscar Couwenberg en Marc Otto. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

### *1.3 Medezeggenschap*

De medezeggenschap is georganiseerd in 17 raden: de Hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR), 14 Academieraden en 2 Dienstenraden.

### *1.4 Informatie*

Meer informatie is te vinden op [www.nhlstenden.com](http://www.nhlstenden.com).

## **2. De Raad van Toezicht**

### *2.1 Algemeen*

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op de realisatie van het strategisch (meerjaren-)beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de instelling. Daarnaast staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur met raad terzijde en fungeert hij als klankbord voor het college. De Raad van Toezicht is tevens de werkgever van de leden van het College van Bestuur en daarmee verantwoordelijk voor de benoeming en het ontslag alsmede de beloning van de bestuurders. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het functioneren van het college als geheel en van de leden individueel.

Bij het vervullen van zijn taak als toezichthouder draagt de Raad van Toezicht zorg voor een goede balans tussen inhoudelijk betrokken zijn en afstand bewaren. Bij de uitvoering van zijn taken neemt de raad de Branchecode goed bestuur als uitgangspunt. De raad hanteert bij de uitvoering van zijn toezichtstaken een door hem vastgesteld Toetsingskader (wordt binnenkort opgesteld). De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en de scholing van zijn leden. Hiertoe voert de raad jaarlijks een evaluatie van het eigen functioneren uit. Ten minste eens per drie jaar wordt deze evaluatie onder onafhankelijke externe begeleiding uitgevoerd. Zelfreflectie is een belangrijk onderdeel van de evaluatierondes. Om de toezichthoudende taak te kunnen vervullen vergaart de raad primair, maar niet uitsluitend, informatie via de officiële weg zoals die in de organisatie en de planning & controlcyclus is vastgelegd. In aanvulling hierop informeren de leden van de Raad van Toezicht zich breed via formele en informele contacten, binnen en buiten de organisatie, om tot een afgewogen oordeelsvorming te komen en goed toezicht te kunnen houden.

Belangrijke thema's waarop de Raad van Toezicht in de komende jaren zijn aandacht zal richten zijn onder meer:

- de nieuwe besturingsfilosofie die geïmplementeerd wordt;
- het profileren van de hogeschool binnen de regio's waarin zij actief is op de zwaartepunten Vital Regions, Smart Sustainable Industries en Service Economy;

- de verdere invoering van het nieuwe onderscheidende onderwijsconcept Design Based Education;
- de verdere vormgeving van het uitgesproken internationale profiel; dit geschiedt via een "global network approach", waarbij strategische partnerschappen met buitenlandse kennisinstellingen worden aangegaan;
- het verzilveren van de synergetische voordelen van de fusie tussen beide rechtsvoorgangers NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool in 2018 en de beoogde innovatieve kracht hiervan;
- het portfoliobeleid;
- de evaluatie van de hoofdstructuur van de organisatie.

## *2.2 Samenstelling van de raad*

De Raad van Toezicht bestaat uit acht leden. Met ingang van 2022 gaat de omvang van de raad terug naar zeven leden. Eén van de leden is een alumnus die wordt benoemd op voordracht van de Hogeschoolmedezeggenschapsraad. De raad streeft er bij zijn samenstelling naar dat de volgende kennis en ervaring op strategisch niveau aanwezig is: hoger onderwijs, toegepast onderzoek, kennisvalorisatie, kwaliteitsmanagement, internationalisering van het onderwijs, juridische zaken, financiën en bedrijfsvoering, human resources en organisatieontwikkeling, verandermanagement, ondernemerschap en digitalisering.

De Raad van Toezicht bestaat uit de volgende leden:

1. de heer H.H. Apotheker, voorzitter (adviseur openbaar bestuur)
2. de heer K.H.A. van Anken (Van Anken Ontwikkeling & Advies)
3. de heer T. Cohen (directeur Oogcentrum Noord-Holland)
4. de heer D. Pieters (algemeen directeur Pont Meyer)
5. de heer F.A. Roozen (hoogleraar management accounting en control)
6. mevrouw F. Karimi (Farah Karimi Leadership & Ethics)
7. mevrouw S. Waslander (hoogleraar sociologie, in het bijzonder de sturing van complexe onderwijsorganisaties)
8. mevrouw G. Duursma-Dijkstra (directeur Duursma Advies B.V. / directeur Fergees B.V.: Restaurant, Partycentrum en Catering "De Pleats" in Burgum)

## *2.3 Onafhankelijkheid*

Bij de benoeming van leden wordt gelet op de gewenste en noodzakelijke objectiviteit en onafhankelijkheid. Elke schijn van belangenverstrengeling dient te worden vermeden. Dit betekent dat geen lid van de Raad van Toezicht kunnen zijn:

- personen die een functie bekleden waarvan de werkzaamheden concurrerend zijn met de belangen van NHL Stenden Hogeschool of schade kunnen toebrengen aan het aanzien van de functie van de Raad van Toezicht of aan het aanzien van NHL Stenden Hogeschool;
- personen die een functie bekleden waardoor er een ongewenste (schijn van) belangenverstrengeling kan ontstaan;
- personen die een functie bekleden bij een andere onderwijsinstelling die zich richt op dezelfde doelgroepen als NHL Stenden Hogeschool.

Daarnaast gelden de beperkingen zoals geformuleerd in de Wet bestuur en toezicht.

#### *2.4 Algemeen profiel van de leden van de Raad van Toezicht*

In zijn algemeenheid wordt van de leden van de Raad van Toezicht verwacht dat zij kritisch-analytisch en onafhankelijk kunnen denken, standvastig, betrouwbaar, integer en omgevingsbewust zijn. Daarnaast wordt van de leden verwacht dat zij aantoonbare affiniteit hebben met hoger onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en beschikken over:

- oog voor onderwijsleerprocessen en een nieuwsgierige houding naar de student van de toekomst;
- een breed sociaal-maatschappelijk overzicht en relevante netwerken in de regio's waarin de hogeschool actief is;
- kennis van en inzicht in de (regionale) economie en arbeidsmarkt;
- een internationale oriëntatie;
- kennis van en een visie op een moderne toezichtcultuur en het vermogen om goed te balanceren tussen actieve betrokkenheid en het houden van toezichthoudende afstand;
- het vermogen om de advies- en toezichtfunctie in teamverband uit te oefenen.

Naast algemene kwaliteiten beschikt ieder lid van de Raad van Toezicht over een specifieke deskundigheid. De leden maken op basis daarvan deel uit van een of meer van de vijf commissies die de raad kent, maar werken integraal en overstijgend.

Qua teamprofiel wordt gestreefd naar diversiteit binnen de Raad van Toezicht qua maatschappelijk-culturele achtergrond, competenties en persoonlijkheidskenmerken, geslacht en leeftijd.

Er dient binnen de raad op strategisch/bestuurlijk niveau bekendheid en aantoonbare affiniteit te zijn met de volgende werkterreinen:

- hoger onderwijs en toegepast onderzoek;
- kwaliteitsmanagement;
- internationalisering van onderwijs;
- kennisvalorisatie;
- juridische zaken;
- financiën en bedrijfsvoering;
- human resource management;
- verandermanagement/organisatieontwikkeling;
- ondernemerschap;
- ontwikkeling en onderhoud vastgoed;
- digitalisering.

Ten minste één lid van de raad is financieel expert en ten minste twee leden van de raad hebben aantoonbare kennis van de kernactiviteiten van de hogeschool: onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

De leden van de raad beheersen de Engelse taal vloeiend in woord en geschrift.

#### *2.5 Aanvullend profiel van de voorzitter*

De voorzitter van de raad van toezicht beschikt aanvullend over de volgende specifieke eigenschappen:

- heeft de persoonlijkheid en achtergrond, maar ook het vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen en een leidende rol te spelen in de menings- en besluitvorming;
- is verbindend, zowel binnen de raad, tussen de raad en het bestuur als ten aanzien van interne en externe stakeholders;
- beschikt over zodanige eigenschappen en uitstraling dat hij gezaghebbend extern een rol in het belang van de hogeschool kan vervullen;
- vervult een actieve, bestuurlijke rol in de noordelijke regio;
- heeft een visie op toezicht, compliance en goed bestuur.

## 2.6 Commissies

De Raad van Toezicht kent vier vaste commissies:

- Auditcommissie
- Commissie Onderwijs Onderzoek & Internationalisering
- Remuneratiecommissie
- Werving- & Selectiecommissie

De beide laatste commissies vormen een personele unie. De commissies adviseren de Raad van Toezicht over te nemen besluiten.

De *Auditcommissie* heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de Raad van Toezicht met betrekking tot zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, interne controle, risicobeheersing, bedrijfsvoering en ICT betreffende onder meer:

- de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en interne gedragscodes;
- de inrichting van de financieel-administratieve organisatie en de financiële informatievervalsing;
- de goedkeuring van investeringen  $\geq$  € 1 mln.;
- de goedkeuring van de begroting en de jaarrekening;
- de beoordeling van de tussentijdse financiële gegevens;
- de beoordeling van de meerjarige financiële exploitatie;
- de aanwijzing en de beoordeling van het functioneren van de registeraccountant;
- de naleving van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de registeraccountant;
- de naleving van de regelgeving met betrekking tot de scheiding tussen publieke en private middelen.

De *Commissie Onderwijs Onderzoek & Internationalisering* heeft tot taak de Raad van Toezicht te ondersteunen in zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van het onderwijs, onderzoek en valorisatie, op het gebied van de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg met betrekking tot onderwijs en onderzoek en op het gebied van internationalisering, betreffende onder meer:

- de strategie m.b.t. het opleidingsportfolio;
- de algehele kwaliteitsborging;
- het beleid ten aanzien van (de resultaten van) midterm audits, (proef)visitaties en accreditaties;

- de hogeschoolbrede invoering van het onderwijsconcept Design Based Education;
- de internationalisering van het onderwijs, mede in relatie tot de buitenlandse vestigingen;
- de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek;
- het beleid ten aanzien van zwaartepunten;
- het beleid ten aanzien van onderzoeksgroepen en lectoraten.

De *Remuneratiecommissie* houdt zich bezig met de beloning, arbeidsvoorwaarden en het functioneren van de leden van het College van Bestuur en met de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht.

De *Werving- & Selectiecommissie* is verantwoordelijk voor de benoemingsprocedures voor leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht kent voorts nog een tijdelijke vijfde commissie, de *Transitiecommissie*, die bij de fusie is ingesteld om de voortgang van het transitieproces naar de nieuwe organisatie te monitoren.

#### *2.7 Benoemingsperiode*

De leden worden benoemd voor een zittingsperiode van vier jaar, met de mogelijkheid van één herbenoeming voor maximaal dezelfde termijn.

#### *2.8 Tijdsbesteding*

De Raad van Toezicht vergadert regulier circa vijf keer per jaar, waar onder een tweedaagse. Voor de commissies van de raad geldt een vergelijkbare frequentie. Daarnaast wordt er tijd vrijgemaakt voor werkbezoeken, contacten met de medezeggenschap (minimaal twee keer per jaar), themabijeenkomsten en scholing. De vergaderingen van de raad worden op verschillende locaties van de hogeschool gehouden, doorgaans van 15:00-18:00 uur. De commissies vergaderen op andere dagen dan de raad, maar soms ook op dezelfde dag.

#### *2.9 Vergoeding*

De vergoeding voor het raadswerk bedraagt per jaar € 15.675 excl. BTW voor de leden met inbegrip van de vicevoorzitter en € 20.900 excl. BTW voor de voorzitter (kalenderjaar 2022). Daarnaast worden reis- en verblijfkosten en scholingskosten vergoed.