

**Auteur**

Raad van Toezicht

Inlichtingen

Sandra Vermuelen, secretaris RvT

Sandra.vermeulen@hu.nl

Datum

23 mei 2017

Versie

Vastgesteld door Raad van Toezicht, 31 mei 2017

© Hogeschool Utrecht,
Utrecht, 2017

Bronvermelding is verplicht.
Verveelvoudigen voor eigen gebruik
of intern gebruik is toegestaan.

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader van de Raad van Toezicht

1 Inleiding

De branchecode Goed Bestuur Hogescholen (2013) schrijft onder meer voor dat een Raad van Toezicht zijn toetsingskader expliciteert en op de website van de hogeschool plaatst. Het toetsingskader moet uiteraard gebaseerd zijn op de toezichtvisie en het toetsingskader van de raad. Daarnaast is de Raad van Toezicht geïnspireerd op de visie notitie van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI), de sturingsfilosofie en het Samenwerkingshandvest van de Hogeschool Utrecht.

2 Toezichtvisie

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever, en staat het college met raad terzijde.

Uitgangspunt is dat het college als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoording expliciteert de Raad van Toezicht hierbij zijn visie op toezicht, het toezichtkader en toetsingskader.

Om de missie en visie van de Hogeschool te realiseren, is een sturingsfilosofie ontwikkeld waarin externe & interne verbinding, professionele ruimte, werken in teams en participatie centraal staan. Deze filosofie vormt de basis voor de wijze waarop samenwerken, sturen en leren vorm en inhoud krijgen. Samen vormen zij ook de basis voor de visie op intern toezicht, maar met een specifieke vertaling hiervan. Het belang van *externe en interne verbinding* vraagt van de Raad van Toezicht dat hij niet alleen volgend is maar ook proactief acteert. *Professionele ruimte* betekent dat hij toezicht houdt op de hoofdlijnen, maar niet op de details om recht te doen aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag. Het *werken in teams* betekent dat de Raad van Toezicht en het College van Bestuur ook samen vroegtijdig stilstaan bij de strategieontwikkeling en formulering van relevante kwalitatieve en kwantitatieve prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het college. Deze zijn uiteraard afgeleid van de sturingsfilosofie en het strategisch plan van de Hogeschool Utrecht. Tenslotte ziet de Raad van Toezicht op de mate waarin *participatie* binnen de Hogeschool Utrecht gestalte krijgt. Door deze visie op toezicht houden, stimuleert hij *licht leiderschap*¹ en geeft hij hier zelf uiting aan vanuit zijn specifieke rol. De Raad van Toezicht past de uitoefening van zijn toezicht aan aan de specifieke situatie van de hogeschool op enig moment. Bijvoorbeeld in situaties met bijzondere risico's kan het nodig zijn het toezicht te intensiveren. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat het college zelf goed in control blijft.

De Raad van Toezicht functioneert vanuit de opvatting dat de hogeschool een waardegemeenschap is. Hij ziet er in algemene zin op toe dat door hoogwaardig onderwijs en onderzoek wordt gewerkt aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent. Hiermee levert de hogeschool als kennisinstelling een bijdrage aan de maatschappelijke waarde van het onderwijs en onderzoek. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde.

Concreet levert de Raad van Toezicht een bijdrage aan:

- **De hogeschool als waardegemeenschap**
De Raad van Toezicht draagt er zorg voor dat inhoudelijke visies op het onderwijs, onderzoek en het beroepenveld, inclusief de onderlinge samenhang, worden bepaald en ziet toe op de kwaliteit van de discussie in termen van diversiteit, participatie en het permanente onderhoud hiervan. Hij denkt mee en streeft naar inhoudelijke impulsen vanuit een breed maatschappelijk perspectief.
- **De hogeschool als onderdeel van een netwerk**
De Raad van Toezicht zorgt ervoor dat hij structureel en systematisch zicht heeft op de omgeving, relaties onderhoudt met relevante stakeholders, en informatie betreft uit de omgeving. Hij draagt zorg voor contacten met een gepaste diversiteit aan stakeholders, gegeven de specifieke omgeving van de Hogeschool Utrecht.
- **De hogeschool als organisatie van interne verhoudingen en competenties**
De raad van toezicht ziet toe op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de integriteit van de bedrijfsvoering én inspireert de ontwikkeling naar een waardegemeenschap. Hij stimuleert, denkt mee en corrigeert het bestuur waar nodig. De leden houden elkaar onderling scherp (intervisie) op

¹ Een lichte leider overziet het geheel, geeft ruimte aan anderen, luistert, inspireert, geeft betekenis aan nieuwe situaties en weet mensen mee te krijgen. In een crisissituatie staan zij of hij daar op basis van het dagdagelijks opgebouwde gezag. Licht leiderschap is ook impact hebben naar gelang de omstandigheden erom vragen (zowel intern als extern).

een kritische houding en selecteren op – op de omgeving afgestemde – diversiteit en professionele competentie.

3 Toezichtkader

Onder toezichtkader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de Raad van Toezicht zelf zijn gespecificeerd.

De Raad van Toezicht volgt de governance principes en governance eisen zoals vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Branchecode goed bestuur hogescholen (oktober 2013). De Raad van Toezicht ziet erop toe dat ook het College van Bestuur in overeenstemming met de wet en branchecode handelt.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben de formele governance eisen uitgewerkt in statuten en reglementen Raad van Toezicht en College van Bestuur. Deze zijn openbaar via de website van de hogeschool. In de statuten is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren (zoals benoeming van de accountant). Waar de Raad van Toezicht goedkeuring geeft kan dat ook een proactieve invulling hebben. Dus niet alleen 'formele goedkeuring achteraf' maar een 'goedkeuring onder voorwaarden', wat betekent dat – zoals eerder gesteld, situationeel – risicovolle dossiers in het bijzonder worden gemonitord zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

In zijn werkwijze bewaakt de Raad van Toezicht in samenspraak met het College van Bestuur de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én via andere bronnen dan het college. Het college wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen. De raad zal in overleg met het College van Bestuur een informatieprotocol vaststellen.

De Raad van Toezicht komt vier à vijf keer per jaar regulier bijeen. Daarnaast zijn er strategische themabijeenkomsten, waarvan één in aanwezigheid van de Hogeschoolraad en diverse informele contactmomenten met afdelingen/personen in de organisatie. Buiten aanwezigheid van het College van Bestuur is er jaarlijks contact met de externe accountant en de interne auditor. In bijzondere gevallen wordt onafhankelijk advies van derden ingewonnen.

Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad commissies: Auditcommissie, Commissie Onderwijs & Onderzoek en Selectie- en remuneratiecommissie. De werkwijze is vastgelegd in reglementen.

De basistoets voor de Raad van Toezicht is het oordeel of het college 'in control' is. Daarmee wordt bedoeld dat de besturing van de hogeschool op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. Dat wil niet zeggen dat de Raad van Toezicht zelf alles controleert (wat ook niet mogelijk is). Wel ziet de Raad van Toezicht erop toe dat conform de sturingsfilosofie en binnen de kaders van het beleid van de hogeschool de resultaatverantwoordelijkheid – wordt waargemaakt.

Naast risicobeheersing zijn 'soft controls' ook onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als: is er sprake van 'licht leiderschap', wordt er integer gehandeld, vindt besturing van de Hogeschool plaats op basis van vertrouwen van medewerkers, vindt participatie van studenten plaats en is er bevoegdheid richting studenten.

Jaarlijks wordt het functioneren van het College van Bestuur, zowel collectief als individueel, beoordeeld volgens een toetsingskader. Hierbij wordt periodiek ook informatie gevraagd aan de Hogeschoolraad en de directeurs onder het college.

Wat het eigen functioneren betreft hanteert de raad een rooster van aftreden conform de branchecode. Statutair bestaat de raad uit minimaal vijf en maximaal negen personen. De raad kent een algemene profielschets. Onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid (inhoudelijk en qua toezicht) staan hoog in het vaandel.

Wat specifieke profielschetsen per raadslid betreft wordt vooral gelet op uiteenlopende expertises. Zowel onderwijsinhoudelijke kennis en ervaring, meer algemene en op de bedrijfsvoering gerichte kennis als ervaring uit het afnemend veld, zijn hier onderdeel van.

De Raad van Toezicht opereert teamgericht waarbij tegenspraak binnen de raad en in gesprek met het college als een gezonde indicator wordt gezien.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren en driejaarlijks onder externe leiding. Jaarlijks geeft de raad in het jaarverslag van de hogeschool inzicht in zijn functioneren.

4 Toetsingskader

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de ambities en strategie van de hogeschool. Daarbij is het hoofddoel van de waardegemeenschap het opleiden van goede professionals, en het op niveau onderzoek doen en kennis valoriseren voor de beroepspraktijk. De sturingsfilosofie en het strategisch plan van de Hogeschool Utrecht zijn richtinggevend voor het toetsingskader.

Het toetsingskader wordt geoperationaliseerd naar:

- Kwaliteit van onderwijs en onderzoek;
- Participatie van studenten en medewerkers;
- Professionele ruimte en ontwikkeling van medewerkers en teams;
- Leiderschap en effectiviteit van samenwerking in het College van Bestuur;
- Betrokkenheid van stakeholders in het netwerk van de waardegemeenschap (zoals werkgevers en stagebedrijven);
- Realisatie strategische doelstellingen, risico's en gezonde bedrijfsvoering.

De operationalisering naar prestatie-indicatoren op deze terreinen zijn zowel kwantitatief als kwalitatief van aard en omvatten zowel (gewenste) processen en resultaten. De indicatoren worden gedefinieerd in termen van effectiviteit, productiviteit, professionaliteit en doelmatigheid van het bestuur en in termen van de reputatie van de Hogeschool. Uiteraard kunnen de indicatoren in de tijd evolueren.

De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat deze prestatie-indicatoren (resultaten) geen doel op zichzelf zijn. Ze weerspiegelen nooit de waardegemeenschap waar de Hogeschool Utrecht voor staat, namelijk middels hoogwaardig onderwijs en onderzoek een bijdrage leveren aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent.

Ook - of juist - dát is essentieel in het toetsingskader.