

VISIE OP TOEZICHT RAAD VAN TOEZICHT HOGESCHOOL LEIDEN

De Raad van Toezicht is een orgaan van Hogeschool Leiden dat vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht houdt op het beleid van het College van Bestuur, op de algemene gang van zaken van de hogeschool en het College van Bestuur met raad terzijde staat.

In dit document wordt de visie op toezicht – uitgewerkt in een toezichtkader en een toetsingskader – zoals de Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden dat wenst uit te oefenen, beschreven. Naast het Burgerlijk Wetboek Boek 2 en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) stelt ook de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen eisen aan het toezicht. In de Branchecode is afgesproken dat de Raad van Toezicht uiteenzet op welke wijze hij 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 *visie op toezicht* geeft de Raad van Toezicht onder andere aan waarom hij toezicht houdt, wat de Raad daarmee wil bereiken, wat hij onder goed toezicht verstaat, wat de visie op besturen is, namens wie er toezicht wordt gehouden, wat de kern en de resultaten van zijn toezicht zijn en aan wie hij verantwoording aflegt. In de visie op toezicht geeft de Raad van Toezicht een antwoord op basisvragen over zijn doel en functie. De toezichtvisie geeft inzicht in de formele bevoegdheden, maar ook in de overige aspecten die daarnaast nodig zijn voor goed toezicht.

1. De Raad van Toezicht onderschrijft de missie van de hogeschool

Om – ook inhoudelijk – goed en effectief toezicht te kunnen houden is het noodzakelijk dat de Raad van Toezicht zich kan herkennen in de missie van Hogeschool Leiden. Deze missie is aan wijziging onderhevig. Het is voor goed toezicht van essentieel belang dat er overeenstemming bestaat tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht over de inhoud van de missie en voor beide gremia van essentieel belang dat er draagvlak voor die missie bestaat in de hogeschoolgemeenschap. 201

De Raad van Toezicht herkent zich in de huidige missie van de Hogeschool, waarin de wens zit om een open onderwijsinstelling te zijn, die hoger beroepsonderwijs aanbiedt aan en toegankelijk maakt voor iedereen die gekwalificeerd is om deel te nemen aan het onderwijs van de hogeschool en die deel uit wil maken van de gemeenschap van Hogeschool Leiden. De hogeschool heeft daartoe vijf beloftes aan onze studenten, ons werkveld en aan elkaar geformuleerd. Deze beloftes zijn:

- we kennen de student en de student kent ons;
- we helpen de student actief en voltijds te studeren;
- we verzorgen goed beroepsonderwijs in, en met het werkveld;
- we zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij; □ we zijn een goed georganiseerde hogeschool.

In de uitoefening van haar toezichtstaak staat de missie – en daarmee op dit moment deze vijf beloftes en de daarbij behorende ambities - centraal. Zowel in de commissies als in de Algemene Vergadering van de Raad van Toezicht wordt regelmatig de voortgang op individuele beloftes en ambities besproken. Daarnaast wordt er twee maal per jaar de voortgang op het integrale instellingsplan besproken. Door de ambities stap voor stap te realiseren zal het instellingsplan over een periode van zes jaar worden uitgevoerd. De continuïteit c.q. de gezondheid van de organisatie is daarin een randvoorwaarde en geen doel op zich.

2. Doel van de Raad van Toezicht

Het doel van de Raad van Toezicht is om vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht te houden op het bestuur van de hogeschool in haar geheel en op het beheer daarvan en het College van Bestuur met raad bij te staan. De Raad van Toezicht heeft daarbij steeds het algemeen belang van de gehele organisatie en haar belanghebbenden voor ogen en wil eraan bijdragen dat:

1. *studenten* zich op een veilige en een verantwoorde manier tot beroepsbekwame professionals ontwikkelen, die vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef een goede basis meekrijgen voor verdere ontplooiing;
2. *medewerkers* in staat worden gesteld om kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek te verzorgen, zich gewaardeerd voelen en bereid zijn zich voortdurend te ontwikkelen en te professionaliseren in relatie tot ontwikkelingen binnen de hogeschool;
3. *stakeholders* in gezamenlijkheid, niet afzonderlijk, worden betrokken bij het vorm en inhoud geven van het onderwijs en onderzoek.

Het voorgaande geeft tevens aan namens wie toezicht wordt gehouden.

3. Taken van de Raad van Toezicht

Als toezichthouder heeft de Raad drie primaire taken:

1. *Houden van adequaat toezicht* op alles wat het College van Bestuur doet, niet doet en zou moeten doen. Dit betreft zowel bestuurlijke als beleidsmatige zaken. Tevens geldt het toezicht voor de planning- en control-cyclus.
2. *Vervullen van de werkgeversrol*, hetgeen betekent het benoemen, beoordelen en ontslaan van de leden van het College van Bestuur.
3. *Optreden als adviseur en klankbord* voor het College van Bestuur. Toezichthouden en adviseren lopen in elkaar over, versterken elkaar en zijn, ook in combinatie, functioneel. Tegelijkertijd is er een aanzienlijk verschil tussen de *aanwijzingen* die de Raad van Toezicht vanuit zijn toezichthoudende rol kan geven en de *adviezen* die hij geeft. Adviezen binden het College van Bestuur niet en de Raad van Toezicht waakt ervoor niet door middel van adviezen de bestuurlijke rol van het College aan te tasten. De Raad van Toezicht realiseert zich dan ook dat het van groot belang is dat hij geen enkele onduidelijkheid laat bestaan over de status van door de Raad gemaakte opmerkingen (aanwijzingen dan wel adviezen), zodat er geen verschil in verwachtingen kan ontstaan. Indien de Raad van Toezicht een dringend of zwaarwegend advies wil uitbrengen, maakt hij dat kenbaar door de College van Bestuur formeel te verzoeken over dat advies een standpunt in te nemen dan wel daarover te rapporteren.

Naast deze primaire taken heeft de Raad van Toezicht als ondersteunende taak:

4. *Netwerkkrol*: de Raad van Toezicht heeft een rol in het aanwenden van relaties met de omgeving, hierin de dialoog bevorderen, informatie ophalen over en signaleren van ontwikkelingen in de omgeving, samenleving en politiek.

Deze vier taken staan niet los van elkaar. Zij het versterken elkaar. Zij maken alle vier onderdeel uit van de hoofdtaak, namelijk het houden van toezicht.

4. Toezicht op gepaste afstand, maar ook betrokken en actief

Een ander belangrijk uitgangspunt van de Raad van Toezicht is het, op gepaste afstand, bewaken van de missie van de hogeschool. Hierbij spelen vragen als: Waarom deden we het ook al weer? Voor wie

zijn we er? Passen beleidsacties in de langetermijndoelstelling? Rolvastheid en een duidelijke rolverdeling voor alle geledingen is hierbij van belang en bevordert adequate besturing en toezicht. De Raad van Toezicht voert daarin geen repressief, afwachtend toezicht, maar is betrokken en actief.

TOEZICHTKADER

5. Onderwerp van toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het College van Bestuur. Het College van Bestuur bestuurt de hogeschool en legt daarover intern verantwoording af aan de Raad van Toezicht en extern aan daartoe bevoegde instanties. Het toezicht richt zich op het beleid, de processen en de algemene gang van zaken binnen de hogeschool.

6. De basis van het toezicht is vertrouwen

De Raad van Toezicht gaat uit van de kracht van het College van Bestuur, maar ook van de kracht van elk lid van de Raad van Toezicht, zodat ieders expertise kan worden gebruikt. Raad en College willen elkaar over en weer in de gelegenheid stellen ieders rol optimaal te vervullen en gaan daarbij uit van een balans tussen 'prove me' en 'trust me'. De Raad houdt toezicht met een positief kritische benadering. Vanuit betrokkenheid wil hij kunnen checken of het vertrouwen terecht is. Het gaat om een evenwicht in 'checks and balances' enerzijds en ruimte voor voldoende bestuurlijke slagkracht, aanpassing en vernieuwing anderzijds. Dit betekent dat het toezicht op hoofdlijnen wordt gehouden als dat kan, maar naar detailniveau wordt gebracht als het moet.

7. De Raad van Toezicht is transparant en open

De Raad van Toezicht formuleert zijn verwachtingen met betrekking tot bestuur, beleid en uitvoering daarvan door de hogeschool in heldere termen en maakt deze verwachtingen duidelijk kenbaar. De Raad legt – onder andere via het jaarverslag – zo optimaal mogelijk en op een open en transparante manier verantwoording af over het uitgevoerde toezicht.

8. De Raad van Toezicht en zijn leden zijn onafhankelijk en integer

De Raad van Toezicht is divers van samenstelling. De leden zijn complementair en hebben inhoudelijke en toezichthoudende ervaring en deskundigheid. Elk lid van de Raad van Toezicht dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad is onafhankelijk. Aldus kunnen de leden van de Raad ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren. Zij vermijden elke vorm en schijn van belangenverstremming tussen de hogeschool en leden van de Raad van Toezicht.

9. De Raad van Toezicht weegt diverse belangen en onderhoudt direct contact met belanghebbenden

Om een scherp beeld te kunnen krijgen van het wel en wee van de hogeschool en van de opvattingen van interne en externe belanghebbenden, onderhouden de Raad van Toezicht en zijn leden contact met diverse belanghebbenden ('stakeholders'). Zij richten zich daarbij naar de belangen van de hogeschool als geheel. Via deze contacten ontstaat inzicht in (mogelijke) ontwikkelingen en de context

waarbinnen de hogeschool functioneert. Tot genoemde belanghebbenden worden primair studenten, aspirant-studenten, medewerkers, opleidingscommissies, medezeggenschap, samenwerkingspartners, het beroepenveld en overheden gerekend. De Raad van Toezicht voert minimaal twee maal per jaar overleg met de Gezamenlijke Vergadering van Hogeschool Leiden om voeling te houden met de medezeggenschap en zich een beeld te kunnen vormen van het overleg en het contact tussen het College van Bestuur en de medezeggenschap. Op die manier is de Raad van Toezicht ook in staat om toezicht te houden op de inrichting en het functioneren van de medezeggenschap bij de hogeschool. De contacten met andere belanghebbenden, zoals samenwerkingspartners, het beroepenveld en overheden, verlopen primair via het College van Bestuur.

Leden van de Raad van Toezicht maken op uitnodiging van het College van Bestuur gebruik van hun netwerk teneinde de belangen van de Hogeschool te bevorderen. Indien leden van de Raad goede mogelijkheden zien op enig terrein als ambassadeur voor de Hogeschool te kunnen optreden, overleggen zij de invulling daarvan vooraf met het College van Bestuur. Indien er sprake is van een onvoorziene situatie, waarin de ambassadeursrol bij uitstek kan worden vervuld ('het ijzer smeden als het heet is'), wordt het College zo snel mogelijk achteraf geïnformeerd over hetgeen met de externe stakeholder is besproken.

10. Organisatie van de werkzaamheden

De Raad van Toezicht organiseert zijn werkzaamheden aan de hand van een toezichtplan dat jaarlijks wordt bijgesteld en geëvalueerd. De Raad van Toezicht komt tenminste vijf keer per jaar bijeen.

De commissies van de Raad komen eveneens regelmatig bijeen. In het algemeen geldt ook voor de commissies een frequentie van vijf keer per jaar.

Commissies

De Raad van Toezicht heeft een Remuneratiecommissie, een Onderwijs- en onderzoekcommissie en een Auditcommissie. De commissies regelen hun eigen werkzaamheden. Het College van Bestuur wijst een secretaris aan. De voorzitters van de commissies worden aangewezen door de voltallige Raad. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de voorzitter van de Raad lid is van de remuneratiecommissie, maar deze commissie niet voorziet. In het algemeen zal de vicevoorzitter de Remuneratiecommissie voorzitten, nu gelijktijdig met de vergaderingen van de Remuneratiecommissie ook het agenda-overleg met het College wordt gevoerd.

De commissies hebben als taak:

- de voorbereiding van onderwerpen voor de Algemene Vergadering en advisering daarover aan de Algemene Vergadering (voorbeeld: de begroting wordt eerst besproken in de Auditcommissie en vervolgens met een advies van de commissie besproken in de Algemene Vergadering);
- de bespreking van onderwerpen met het College van Bestuur die naar hun aard niet in de Algemene Vergadering behoeven te worden besproken en de eventuele doorgeleiding van die onderwerpen naar de Algemene Vergadering, indien dit door de commissie toch van belang wordt geacht (voorbeeld: de bespreking van een opleidingsvisitatie of -accreditatie met een voldoende of goed resultaat in de Onderwijs- en onderzoekcommissie, of de doorgeleiding daarvan naar de Algemene Vergadering, indien die bespreking leidt tot beleidskwesaties van belang voor andere opleidingen)
- de afwikkeling van kwesaties in delegatie van de Algemene Vergadering (voorbeeld: het houden van een functioneringsgesprek door de Remuneratiecommissie).

De Remuneratiecommissie is belast met alle onderwerpen de werkgeversrol van de Raad van Toezicht betreffende, waaronder werving en selectie, beloning en onkosten, nevenfuncties. Gelijktijdig met de vergaderingen van de Remuneratiecommissie vindt ook het agenda-overleg met het College van Bestuur plaats. De Onderwijs- en onderzoekcommissie is belast met alle onderwerpen die het beleid van de hogeschool op het gebied van onderwijs en onderzoek betreffen, waaronder ook docent- en studenttevredenheid en inhoudelijke prestatienormen. De Auditcommissie is belast met alle onderwerpen die de financiële huishouding en bedrijfsvoering van de hogeschool betreffen, waaronder ook huisvesting en IT.

Teneinde een goede verbinding te waarborgen tussen het werk van de commissies en de Algemene Vergadering, hebben alle leden van de Raad van Toezicht toegang tot alle vergaderstukken van de commissies. De voorzitters van de commissies informeren de voorzitter van de Raad, indien in het commissie-overleg kwesties aan de orde zijn gekomen die naar hun oordeel voor een Algemene Vergadering moeten worden geagendeerd en niet reeds in de jaaragenda zijn opgenomen. Zij informeren de voorzitter van de Raad ook, indien het advies van een commissie reden vormt voor zorg of anderszins bijzondere aandacht verdient. Op deze wijze kan de voorzitter tezamen met de voorzitter van de Remuneratiecommissie in het agenda-overleg de goede verbinding tussen hetgeen is geagendeerd en besproken in de commissies en hetgeen wordt geagendeerd voor de Algemene Vergadering waarborgen.

Informatie

De Raad hanteert een informatieprotocol waarin de informatieverplichtingen tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn benoemd. Het College draagt zorg voor tijdige, actuele en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen. Daarnaast worden tijdens informele bijeenkomsten, zoals de 'Hogeschooldag', in samenspraak met het College van Bestuur, de relevante onderwerpen besproken. Voorts laat de Raad van Toezicht zich informeren over de gang van zaken op de hogeschool via de Gezamenlijke Vergadering, de externe accountant, de controller, het management, relevante visitatiecommissies, en andere externe deskundigen.

Controls

Naast 'hard controls' maakt de Raad van Toezicht ook gebruik van 'soft controls', zoals het handelen van de organisatie bij integriteitsvraagstukken, tevredenheid van medewerkers en studentwaardering. Bij risicovolle onderwerpen kan de Raad op proactieve wijze zijn toezicht uitoefenen en niet alleen formele goedkeuring achteraf geven. Bij dergelijke onderwerpen monitort de Raad van Toezicht gedurende de ontwikkeling van het betreffende onderwerp en indien nodig spreekt hij daarover in voorkomende gevallen met het College van Bestuur.

TOETSINGSKADER

11. De Raad van Toezicht streeft naar in control zijn

De Raad van Toezicht wil dat de hogeschool in control is. Bij zijn werkzaamheden gaat de Raad daarom uit van:

- *Integrale PDCA-cyclus*: de PDCA-cyclus – een cyclus van planvorming (Plan), de uitvoering (Do), de evaluatie (Check) en de aanpassing/verbetering (Act) – op hogeschoolniveau, waarbij de Raad (met inachtneming van zijn rol) integraal betrokken is bij de planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten.
- *Adequaat risicomanagement*: een systeem van risicoanalyse en -beheersing op hogeschoolniveau, dat passend is bij de doelen van de hogeschool, waarbij de risico's en maatregelen ter beheersing van die risico's in het kader van de PDCA-cyclus in kaart worden gebracht.

- *Compliance*: het door de hogeschool voldoen aan de voor de hogeschool geldende wet- en regelgeving; door het College van Bestuur, de medewerkers, andere in opdracht van of voor de hogeschool werkzame personen, cursisten en studenten. Bestuur, beleid, uitvoering en de check op de uitvoering alsmede de communicatie daarover worden zodanig ingericht, dat aan deze wet- en regelgeving kan en zal worden voldaan.
- *Resultaatgerichtheid*: monitoren van de te bereiken resultaten, die – binnen de kaders van de PDCA-cyclus – zijn gebaseerd op het instellingsplan, de uitvoeringsagenda en de kaderbrief voor een begrotingsjaar. Het gaat om objectief meetbare resultaten. De Raad van Toezicht laat zich door het College van Bestuur regelmatig informeren over de stand van zaken van de realisering van deze afspraken. De Raad van Toezicht concretiseert naar aanleiding van de uitvoeringsagenda van het CvB jaarlijks nader wat dit voor de aandacht van de toezichthouder betekent. Hiertoe houdt de Raad van Toezicht jaarlijks een strategiesessie met het CvB.

12. De Raad van Toezicht beoordeelt op resultaten én op functioneren

De Raad van Toezicht beoordeelt het persoonlijk functioneren van (de leden van) het College van Bestuur jaarlijks in een jaargesprek. Uitgangspunten bij deze beoordeling zijn het vastgestelde profiel, het jaarplan en de bijbehorende (meerjaren)begroting, het instellingsplan van de hogeschool en de afspraken die in het voorgaande jaar met de bestuurder(s) in het jaargesprek of aanvullende gesprekken zijn gemaakt. In aanvulling op de eigen observaties van de Raad van Toezicht zal hij informatie vergaren door toepassing van de methodiek van zogeheten 360-graden feedback.

13. De Raad van Toezicht evalueert zichzelf

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat hij als Raad goed toezicht houdt. Het streven is dat de Raad als collectief, maar ook de individuele leden, effectief en efficiënt functioneren. De leden spreken elkaar aan, geven elkaar feedback, stellen vragen en voeren een open dialoog, waarin zij luisteren naar elkaars argumenten, zodat zij van elkaar kunnen leren. Minimaal één maal per jaar evalueert en beoordeelt de Raad van Toezicht buiten aanwezigheid van het College van Bestuur zijn eigen functioneren en dat van de individuele leden en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. Deze evaluatie wordt eenmaal in twee jaar voorbereid en begeleid door een externe deskundige. Bij de evaluatie wordt ook het gewenste profiel en de samenstelling en competenties van de Raad van Toezicht besproken. De Raad van Toezicht vraagt feedback over het functioneren van de Raad als geheel aan het College van Bestuur. De Raad van Toezicht beziet jaarlijks of zijn documenten en interne regelgeving moeten worden geactualiseerd.

Tenslotte: Essentieel in het toetsingskader is de realisatie door Hogeschool Leiden van een leer-en werkgemeenschap waarin co-creatie met studenten, medewerkers en externe partners centraal staan.

Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 27 september 2021.