

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 uiteen zet 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

De Raad van Toezicht herkent zich in de missie van Hogeschool Leiden 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 er bij, bouwt mee en draagt bij en
- We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

In de uitoefening van haar toezichtstaak staan deze vijf beloftes en de daarbij behorende ambities centraal. Zowel in de commissies en 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 er aan 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. Toezichthouders en adviseurs 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. *Het beschikbaar stellen van zijn netwerk* en het als collectief en als individuele leden koppelen ervan aan de hogeschool. Dit samenspel kan een nuttige antenne zijn voor het College van Bestuur en de hogeschool.

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 lange termijn doelstelling? 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 belangenverstrengeling 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. Zij richten zich naar de belangen van de hogeschool als geheel.

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 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 belanghebbenden verlopen primair via het College van Bestuur en onder kennisgeving aan het College onderhouden leden van de Raad van Toezicht ook directe contacten.

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 hanteert een informatieprotocol waarin de informatieverplichtingen tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn benoemd.

De Raad van Toezicht komt tenminste vijf keer per jaar bijeen. De commissies van de Raad komen eveneens regelmatig bijeen. De Raad van Toezicht heeft een Remuneratiecommissie, een Onderwijscommissie en een Auditcommissie. Op basis van tijdige, actuele en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen, maar ook tijdens informele bijeenkomsten, worden, in samenspraak met het College van Bestuur, de relevante onderwerpen besproken. Daarnaast 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. 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.
- *Adequaate 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 '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. Daarbij wordt 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.

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 mei 2019