

**Besturingsfilosofie en organisatie-inrichting Hogeschool Van Hall  
Larenstein**

***Resultaatverantwoordelijke teams als basis***

College van Bestuur

13 februari 2014

## Inleiding

Het profiel, de identiteit en de ambities van hogeschool Van Hall Larenstein (VHL), zoals beschreven in het instellingsplan VHL 2014-2017, hebben ook consequenties voor de besturingsfilosofie van VHL en daaropvolgend voor de inrichting van de organisatie. Deze nota beschrijft de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de hogeschool, gebaseerd op de sturingsprincipes, de organisatiestructuur en de overlegstructuur binnen VHL. De wijze van sturing en inrichting van de organisatie moeten maximaal bijdragen aan de realisering van de ambities en gewenste identiteit van VHL.

### **1. Instellingsplan 2014-2017**

In het Instellingsplan is onze Missie als volgt geformuleerd:

*Hogeschool Van Hall Larenstein is een University of Applied Sciences. Wij leiden hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld.*

Onze Visie is vervolgens in acht punten vastgelegd:

1. VHL is de meest duurzame hogeschool van Nederland en laat dit zien in elke opleiding, in de inhoud van haar onderzoek en in haar bedrijfsvoering;
2. VHL kiest een duidelijk inhoudelijk profiel dat het kader vormt voor alle strategische keuzes op het gebied van onderwijs en praktijkgericht onderzoek;
3. Elke opleiding van VHL levert een bijdrage aan minimaal één van de speerpunten van het profiel, waarbij alle studenten leren multi- en interdisciplinair te werken;
4. VHL is gericht op regionale, nationale en internationale studenten;
5. Naast het reguliere onderwijs wil VHL in de vraag van het werkveld voor scholing voorzien;
6. VHL is een persoonlijke hogeschool en wil daarom ruimte geven aan de individuele student voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving;
7. VHL levert met onderzoek en kennisvalorisatie een bijdrage aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen in samenwerking met partners uit het werkveld;
8. VHL is een financieel solide en toekomstbestendige organisatie.

Hogeschool VHL werkt vanuit de volgende Kernwaarden:

- **Duurzaam:** Bij alles wat we doen worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving, waarbij de aspecten 'people', 'planet' en 'profit' in evenwicht zijn;
- **Betrokken:** Wij zijn betrokken bij de student, bij elkaar, bij de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. We zijn ook inhoudelijk betrokken bij het domein van VHL;

- **Ondernemend:** Wij zijn innovatief, we volgen wat er om ons heen gebeurt en grijpen kansen aan om onze doelen te realiseren;
- **Verantwoordelijk:** We doen wat we zeggen en laten zien wat we doen. We zijn aanspreekbaar op de bijdrage die wij leveren aan de te realiseren doelstellingen.

Elke medewerker en leidinggevende is op de kernwaarden aanspreekbaar. En is zich bewust dat hoe medewerkers handelen een bijdrage levert aan de identiteit en ambities van VHL.

## **2. Uitgangspunten voor sturing en inrichting**

In het instellingsplan 2014-2017 staat dat VHL streeft naar een zo eenvoudig mogelijke sturing en dat verantwoordelijkheden binnen een duidelijk kader zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd.

In het team/de teams van een opleiding ligt de kennis van de inhoud. Daar hoort dus ook de verantwoordelijkheid te liggen voor de inhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek. De basis voor de sturing en inrichting van hogeschool VHL zijn deze teams die een resultaatsverantwoordelijkheid hebben. Dit betreft zowel individuele resultaatsverantwoordelijkheid van teamleden als om een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team. Bij het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden hoort het kunnen beschikken over de daarbij behorende bevoegdheden en middelen en het afleggen van verantwoording hierover. Hierdoor zijn goed functionerende teams in staat veel 'vraagstukken' zelf op te lossen. Dit heeft ook consequenties voor de rol van een leidinggevende, waarbij deze bijvoorbeeld de oplossing van een team toetst aan de kaders. Voor een goede werking van de organisatie is de wisselwerking tussen resultaatsverantwoordelijke teams en de leidinggevende van cruciaal belang.

In combinatie met het voorgaande en de missie, visie en kernwaarden van VHL, leidt het College van Bestuur de volgende kaders en uitgangspunten af voor de sturing en inrichting van de organisatie:

### *Algemeen*

- Hogeschool VHL is één hogeschool met drie locaties in Noord en Midden Nederland.
- Hogeschool VHL kent een organisatie-inrichting die voorziet in maximale synergie, efficiëntie en focus op de geformuleerde ambities en resultaten. De inrichting van de organisatie is eenduidig en slagvaardig ten behoeve van de noodzakelijke externe profilering.
- De inrichting van de organisatie moet binnen het financiële meerjarenperspectief van de instelling efficiënt en betaalbaar zijn.

- We hebben een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijk profiel, zoals beschreven in het instellingsplan. Voor elke locatie kan de directe omgeving en de mogelijkheden die de omgeving biedt, invloed hebben op de inkleuring van het profiel.
- Vanuit de gezamenlijke ambitie en profiel, en de noodzaak efficiënt om te gaan met de beschikbare middelen, kiest VHL nadrukkelijk voor gelijke kaders en het principe '1 proces en 1 systeem' voor alle locaties.
- Er is een goede balans tussen inzet van middelen voor het primaire proces en de ondersteunende processen. Voor de omvang van de overhead is de landelijke benchmark het referentiekader.
- Voor elke locatie geldt als generiek principe dat zichtbaarheid van leidinggevenden een belangrijk uitgangspunt is.

#### *Primaire proces*

- Vanuit de beoogde regionale, nationale en internationale sturing is er in het primaire proces eenheid van sturing op Onderwijs en Onderzoek op de gedefinieerde drie samenhangende speerpunten Water & Land/Natuur, Voedsel/Dairy en Dier/Dierenwelzijn.
- Opleidingen zijn de organisatie-eenheid die naar buiten toe herkenbaar moeten zijn en waarover de hogeschool naar de maatschappij verantwoording aflegt t.a.v. kwaliteit en beheer.

#### *Werken in teams*

- Multidisciplinair werken en samenwerken over opleidingen en afdelingen heen en met externe partijen is de basis voor elke medewerker, elk team en iedere afdeling.
- Resultaatverantwoordelijke teams, zowel in het primaire proces als in de ondersteunende processen, bieden professionals ruimte hun professionaliteit optimaal in te zetten voor de ambities en resultaten van de organisatie.
- Leidinggevenden zorgen dat de resultaatverantwoordelijke teams de ruimte en middelen hebben om hun verantwoordelijkheden te dragen. Professionele teams en individuele professionals zijn aanspreekbaar op hun bijdrage aan de ambities en resultaten van de organisatie. Via de P&C cyclus leggen de teams en de individuele professionals verantwoording af.

#### *Ondersteunende diensten*

- De toenemende eisen t.a.v. regelgeving en verantwoording vragen om goede en voldoende inhoudelijke expertise bij de staf op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ondanks de druk die dit legt op de staf, kiest Hogeschool VHL voor een efficiënte inzet van haar middelen met een zo groot mogelijke inzet van middelen voor het primaire proces. Voor de omvang van de overhead is de landelijke benchmark het referentiekader en zullen streefwaarden ingevoerd worden voor de omvang van de stafdiensten.

- Teneinde binnen de beperkingen van de financiële kaders, optimale efficiëntie en kwaliteit te bewerkstelligen, wordt voor de ondersteunende processen gestuurd op locatie-overstijgende gestandaardiseerde werkprocessen die maximale synergie beogen.
- Bij de stafdiensten onderscheidt Hogeschool VHL drie kerntaken: Beleidsontwikkeling en implementatie, uitvoering van services t.b.v. onderwijs en onderzoek en control van de uitvoering voor zowel onderwijs en onderzoek als voor de stafafdelingen. Deze taken vragen om verschillende competenties. Hogeschool VHL heeft haar stafafdelingen zoveel mogelijk conform deze taken ingericht. Gezien de beperkte omvang van de hogeschool zal soms van deze indeling worden afgeweken.
- In de samenwerking tussen verantwoordelijke leidinggevendenden voor het primaire proces en de ondersteunende processen is sprake van partnership.

### **3. Organisatie-inrichting Hogeschool Van Hall Larenstein**

Vanuit de gedefinieerde uitgangpunten en vanzelfsprekend aansluitend bij de vigerende governance code worden hieronder de belangrijkste organen, afdelingen en managementfuncties beschreven. Bij de beschrijving wordt de formele structuur gevolgd. In bijlage 1, is een overzicht opgenomen van de belangrijkste overleggen.

- Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is het hoogste orgaan binnen de hogeschool. De Raad van Toezicht is belast met het toezicht op het bestuur van de hogeschool en staat het College van Bestuur met raad bij. De bevoegdheden van de RvT zijn wettelijk bepaald en beschreven in statuten en BBR (Bestuurs- en Beheersreglement).

- College van Bestuur

Het College van Bestuur is belast met het bestuur van de hogeschool in zijn geheel en met het beheer ervan. Het College van Bestuur geeft in het bijzonder leiding aan de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het beleid van de hogeschool, coördineert de dagelijkse gang van zaken en voert het personeels-, studenten-, financieel en materieel beheer van de Hogeschool. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het BBR (Bestuurs- en Beheersreglement).

- Bestuursbureau

Hogeschool VHL kent een compact bestuursbureau met een bestuurssecretaris met juridische expertise en een bestuurssecretariaat. De bestuurssecretaris legt verantwoording af aan het College van Bestuur en stuurt het bestuurssecretariaat aan.

- Directeuren Onderwijs en Onderzoek

Hogeschool VHL kent voor elk van de drie speerpunten Water & Land/Natuur, Voedsel/Dairy en Dier/Dierenwelzijn een directeur. Deze directeur is integraal verantwoordelijk voor alle tot het speerpunt behorende opleidingen en onderzoeksgroepen/lectoraten. De directeur functioneert locatie-overstijgend en is op het bewuste domein de eerst verantwoordelijke en het gezicht naar buiten zowel regionaal, nationaal als internationaal. De primaire locatie van de directeur wordt bepaald door de zwaarte en verdeling van de speerpunten over de locaties. De directeur legt verantwoording af aan het College van Bestuur.

Vanwege de drie speerpunten kent Hogeschool VHL drie directeuren.

- Adjunct-directeuren Onderwijs en Onderzoek

Hogeschool VHL kent voor elk van de drie speerpunten Water & Land/Natuur, Voedsel/Dairy en Dier/dierenwelzijn een adjunct-directeur. Deze adjunct-directeur functioneert onder de verantwoordelijkheid van de directeur. De adjunct-directeur heeft binnen dit mandaat zowel verantwoordelijkheid voor Onderwijs als voor Onderzoek. De primaire locatie van de adjunct-directeur is per definitie een andere dan die van de directeur: als de directeur op locatie A zijn primaire locatie heeft, heeft de adjunct-directeur die op locatie B of C.

De adjunct-directeur legt verantwoording af aan de directeur. De adjunct-directeur is complementair aan de directeur het gezicht naar buiten in (met name regionale) netwerken en kan de directeur vervangen in zijn extern vertegenwoordigende rol.

- Stafdirecteuren

Hogeschool VHL kent drie stafdirecteuren: een directeur Beleid, een directeur Services en een directeur Finance & Control. De stafdirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de betreffende werksoorten (zie hieronder). De stafdirecteur legt verantwoording af aan het College van Bestuur.

De directeur Beleid is integraal voor de samenhangende beleidsontwikkeling en beleidsadvisering aan het College van Bestuur op de terreinen: Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, HRM, Corporate Communicatie en Marketing Analyse, Internationalisering.

De directeur Services is integraal verantwoordelijk voor de samenhangende uitvoering van ondersteunende processen op het terrein van Student Service Centre (SSC; front- en backoffice), ICT (incl ICT-beleid), onderwijs, bedrijfsvoering, mediatheek, facilitaire zaken

(inclusief Inkoopfunctie), uitvoering marketingbeleid en werving van (regionale, nationale en internationale) studenten incl. het onderhouden van contacten met alumni.

De directeur Finance & Control is integraal verantwoordelijk voor finance, control, personeels- en salarisadministratie, planning- en control-cyclus, auditing in de brede zin. Tevens is de directeur de concerncontroller.

Afhankelijk van de omvang van een team kent VHL voor sommige afdelingen binnen de stafdirecties afdelingshoofden. Een afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de inhoudelijke ontwikkelingen op het betreffende terrein van de afdeling en voor de personele en financiële zaken van de afdeling binnen de afgesproken kaders. Het afdelingshoofd legt verantwoording af aan de stafdirecteur.

- Onderwijsteams/opleidingsteams

Een belangrijke basis voor de organisatie vormen de onderwijsteams/opleidingsteams. Een onderwijsteam/opleidingsteam is een team van professionals van tussen de 10 en 20 medewerkers dat een of meer opleidingen uitvoert en ontwikkelt.

Er is een aantal (coördinerende) teamrollen binnen het team. Het totale pakket aan coördinatietaken verdeeld in een aantal teamtaken of teamrollen, die vervolgens aan verschillende teamleden worden toegewezen. Een teamrol is geen functie. De rollen zullen regelmatig rouleren over de leden van het team en toebedeeld worden op basis van expertise, affiniteit en ambitie. De uitwerking van de teamrollen en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden en benodigde competenties zal apart gebeuren. Voorbeelden van rollen zijn o.a.

- ✓ Teamcoördinator: deze coördinator zit de teamvergaderingen voor, coördineert (verdeling van) de werkzaamheden over de teamleden en bewaakt de voortgang;
- ✓ Coördinator Kwaliteit; coördineert en bewaakt kwaliteit(szorg), accreditaties, auditing;
- ✓ Coördinator Internationalisering; coördineert de internationale activiteiten en onderhoudt contact met betreffende stafdiensten inzake internationalisering(sbeleid) danwel de uitvoering daarvan;
- ✓ Coördinator Roostering en Planning: coördineert rooster- en planningszaken

Afhankelijk van de omvang van het team is combinatie van teamrollen mogelijk resp. noodzakelijk. Verder is het belangrijk vast te stellen dat VHL-breed de coördinatoren op de verschillende terreinen worden betrokken bij beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie. Tevens kunnen deze coördinatoren als VHL-breed platform voor innovaties en kennisdeling op het betreffende terrein worden gebruikt respectievelijk als platform voor verdere professionalisering.

- Onderzoeksgroepen/lectoraten

Hogeschool VHL kent drie onderzoeksgroepen die zijn gekoppeld aan de gekozen speerpunten: Water & Land/Natuur; Voedsel/Dairy; Dier/Dierenwelzijn. Elke onderzoeksgroep kent onderzoeklijnen (lectoraten). Voor de onderzoeksgroepen worden gekoppeld aan de functie van kenniscentrum marktgerichte benamingen ontwikkeld. Elke onderzoeksgroep kent een 'leading lector'. De leading lector geeft leiding aan de betreffende onderzoeksgroep. De leading lector stuurt op synergie, samenhang van de onderzoeklijnen die behoren tot de onderzoeksgroep. Tevens is de lector eerstverantwoordelijke voor het aantrekken van lectoraatsgelden voor het totaal van de onderzoeksgroep. Elke trekker van een onderzoeklijn (lector/associate lector) is onderliggend verantwoordelijk voor het aantrekken van financiële resources voor de eigen onderzoeklijn. Tevens wordt zorg gedragen voor: adequate verbinding van onderwijs en onderzoek, kwaliteitsborging, externe verankering en het goed functioneren van de kenniskring. De leading lector is zelf een van de lectoren (en voldoet daarmee aan de profielkenmerken van een lector (o.a. gepromoveerd).

De leading lector legt verantwoording af aan de directeur. De lector/associate lector die trekker is van een onderzoeklijn legt verantwoording af aan de leading lector. Docent-onderzoekers en promovendi die acteren binnen een onderzoeklijn leggen verantwoording af aan de betreffende lector/associate lector.

- Stafteams

Binnen de drie stafdiensten Beleid, Services en Finance & Control kan sprake zijn van teams (b.v. HRM, Facilitair, SSC). Afhankelijk van de omvang van zo'n team wordt aan zo'n team leiding gegeven door een hoofd of een teamcoördinator. Het afdelingshoofd of de coördinator legt verantwoording af aan de betreffende stafdirecteur. Alleen het hoofd heeft personele en financiële verantwoordelijkheden.

- Training en Cursussen

Tot de corebusiness van de Instelling behoort ook het verzorgen van onderwijs voor werkenden. Elke directeur heeft verantwoordelijkheid voor het adequaat bedienen van deze doelgroep: planvorming in deze maakt onderdeel uit van de planvorming van het betreffende cluster van opleidingen. De betrokken directeur zorgt voor de ontwikkeling en uitvoering van een aantrekkelijk aanbod voor werkenden.

De VHL-brede coördinatie van de contacten met de respectievelijke werkvelden en de werving van cursisten (o.a. in relatie met het alumnibeleid) is belegd binnen de stafdienst Services en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de stafdirecteur Services.



#### 4. Organogram VHL

Opleidingen zijn de organisatie-eenheid die naar buiten toe herkenbaar moeten zijn en waarover de hogeschool naar de maatschappij verantwoording aflegt t.a.v. kwaliteit en beheer. Dit betekent dat om de in hoofdstuk 3 beschreven organisatiestructuur weer te kunnen geven in een organogram, duidelijkheid nodig is over de verdeling van de opleidingen over de verschillende speerpunten Water & Land/Natuur, Voedsel/Dairy en Dier/Dierenwelzijn. De verdeling van de lectoraten over de verschillende speerpunten zal parallel aan de kadernotitie onderzoek nader worden beschreven.

Een aantal opleidingen hebben een eenduidige inhoudelijke relatie met een van de 3 speerpunten. Er zijn echter ook opleidingen die aan meerdere speerpunten een goede bijdrage kunnen en moeten leveren en waarbij de plaatsing minder eenduidig is. Dit betekent dat over de speerpunten heen samengewerkt moet worden. Samenwerking binnen een speerpunt en tussen de drie speerpunten blijft essentieel.

Bij de uiteindelijke plaatsing van een opleiding bij een speerpunt is gekeken naar omvang opleidingen, span of control directeuren, verdeling over locaties.

Gekozen is voor de volgende verdeling:

##### Dier/dierenwelzijn

- Diermanagement
- Bedrijfskunde en agribusiness (Wageningen + Leeuwarden)
- IBMS

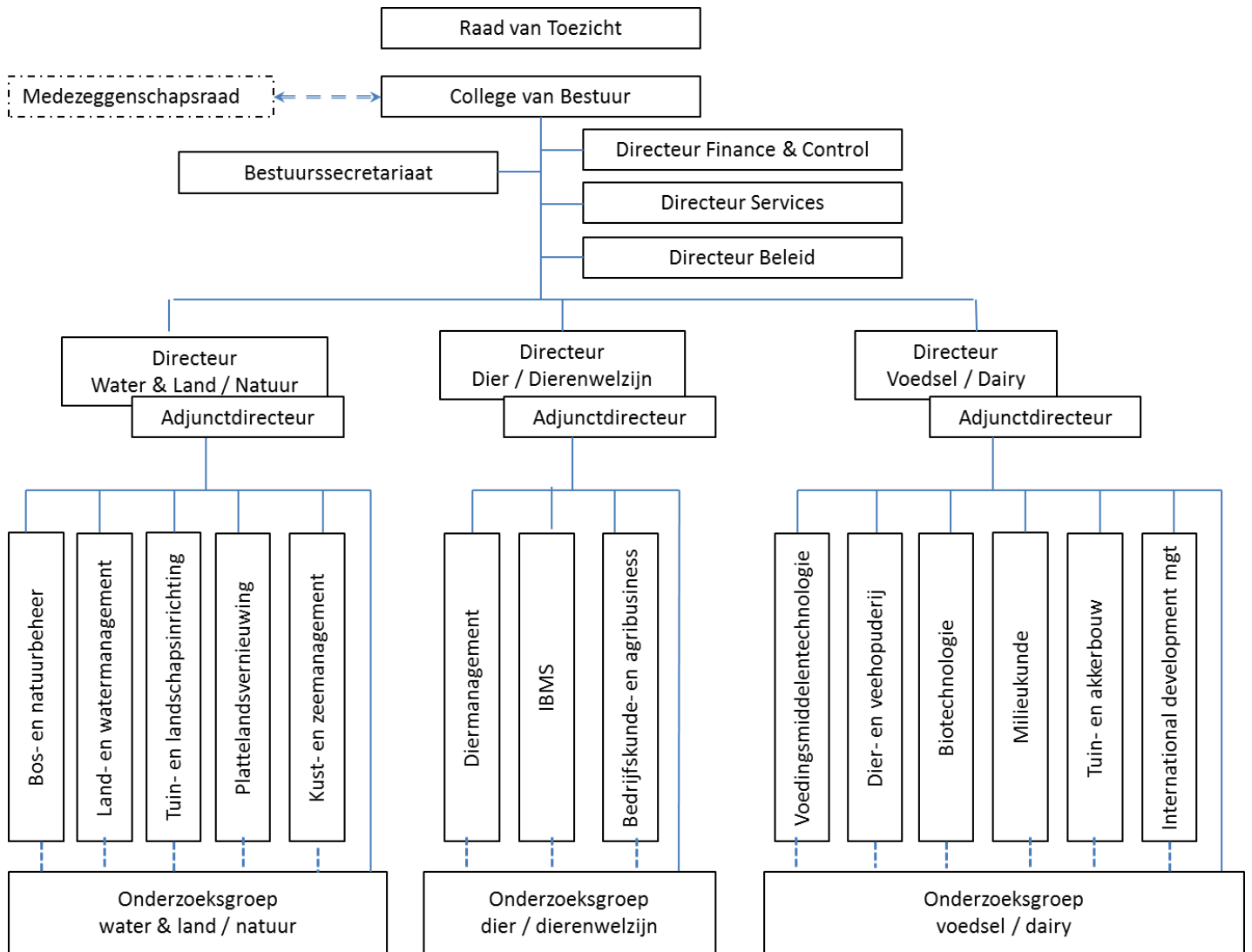
##### Water & Land / natuur

- Bos- en Natuurbeheer
- LWM
- T&L
- Plattelandsvernieuwing (Wageningen + Leeuwarden)
- Kust & zeemanagement

##### Voedsel / dairy

- Voedingsmiddelentechnologie (Wageningen + Leeuwarden)
- Biotechnologie
- Milieukunde
- Tuin- en akkerbouw
- International development management
- Dier- en veehouderij (Wageningen + Leeuwarden)

Dit resulteert, in het volgende organogram:



College van Bestuur Hogeschool Van Hall Larenstein

Januari 2014

## 1. Bijlage 1 Overlegstructuur

Overleg is essentieel om te kunnen komen tot gedragen beleid en implementatie van beleid. Discussie leidt tot verdieping en versterking van de kwaliteit van het beleid en van de besluitvormingsprocessen in de organisatie en beperkt het risico van het nemen van een besluit waar achteraf weer op teruggekomen moet worden. De leidinggevende is verantwoordelijk voor efficiënt en opbrengstgericht overleg en dat een besluit tijdig wordt genomen. Voor alle overlegorganen zijn de volgende punten belangrijk:

- Open en inhoudelijke discussie; geen politiek gedrag;
- Discussie gaat over feiten en resultaten

Voor de overlegstructuur binnen VHL, zijn belangrijke overleggen:

- Overleg CvB met RvT
- Overleg CvB
- Overleg CvB met de directeuren: directeurenoverleg
- Overleg directeuren en vertegenwoordigers teams onderwijs en onderzoek
- Overleg team

### Overleg CvB met RvT

Doel: Verantwoording afleggen aan de RvT over het gevoerde beleid, bespreken van strategisch beleid en advisering CvB.

Toelichting: Vaste agendapunten in de jaarcyclus zijn kwartaalcijfers, begroting, jaarverslag en kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. Twee keer per jaar staat de bespreking in het teken van de algemene lijnen en het gevoerde en in de toekomst te voeren beleid. Bij ten minste een van deze vergaderingen wordt ingegaan op de niet financiële risico's.

Frequentie: Minimaal vijf keer per jaar.

Contactpersoon: bestuurssecretaris VHL

### Overleg CvB

Doel: Bespreken en afhandelen van interne en externe aangelegenheden die het bestuur en beheer van de hogeschool betreffen, nemen van (voorgenomen) besluiten, ontwikkelen strategie intern en extern.

Toelichting: Vanuit de afzonderlijke portefeuilles van het CvB worden door de staf op verzoek van de desbetreffende portefeuillehouder agendapunten voorbereid gericht op de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het beleid van de hogeschool en gericht op het personeels-, studenten-, financieel en materieel beheer van de Hogeschool. Bij voorstellen vanuit de staf of van de directeuren, wordt op verzoek van het CvB advies gevraagd bij verwante dan wel betrokken stafdiensten of opleidingen.

Frequentie: In principe wekelijks, tenzij CvB anders beslist

Contactpersoon: bestuurssecretaris VHL

### Overleg CvB met de directeuren: directeurenoverleg

Doel: De totstandkoming van gedragen beleid waarbij CvB en directeuren opereren vanuit een gezamenlijke context. In het directeurenoverleg participeren zowel de drie

directeuren voor de gekozen speerpunten, als de stafdirecteuren. Het directeurenoverleg is geen besluitvormend orgaan.

Toelichting: Het directeurenoverleg is een platform voor meningsvorming en voor beleidsdiscussie gericht op verdieping en versterking van de kwaliteit van het beleid. De opbrengst wordt meegenomen bij definitieve beleidsformulering en besluitvorming door CvB. Na besluitvorming wordt van de directeuren verwacht dat zij geïnteresseerd zijn aan het beleid en de implementatie daarvan, inclusief het realiseren van draagvlak voor (implementatie van) beleid in de organisatie. De stukken van het overleg met de directeuren worden in principe een week voor het overleg verstuurd. Dit biedt de directeuren de mogelijkheid experts binnen hun opleiding(en) te consulteren (met uitzondering van stukken die vertrouwelijk worden toegezonden).

Frequentie: Afhankelijk van ontwikkelingen in de organisatie stelt CvB frequentie vast, dit kan variëren van 1 keer per 2 weken tot 1 keer per maand.

Contactpersoon: bestuurssecretaris VHL

#### Overleg directeur en vertegenwoordigers teams

In de uitwerking van de teamstructuur, zal het doel, toelichting en frequentie van dit overleg uitgewerkt worden.

#### Overleg team

In de uitwerking van de teamstructuur, zal het doel, toelichting en frequentie van dit overleg uitgewerkt worden.