

# ***Toezichtkader***

***raad van toezicht***

***Van Hall Larenstein University of Applied Sciences***

## 1. Inleiding

Voor u ligt het toezichtkader van de raad van toezicht van Van Hall Larenstein University of Applied Sciences. De raad van toezicht wenst kwalitatief goed toezicht uit te oefenen én stelt daarom vast waarom, waartoe en hoe hij toezicht houdt en wat dit precies betekent voor het college van bestuur en de belanghebbenden van Van Hall Larenstein. Deze toezichtvisie is het referentiekader voor de raad van toezicht en waarin het uitgangspunt is geformuleerd voor de inrichting, focus en uitoefening van het toezicht door de raad van toezicht. Ook adresseert het toezichtkader de zorg die de raad aan het eigen functioneren besteedt.

Door het toezichtkader komt de raad van toezicht tot een betrouwbare en consistente beoordeling van de taakuitoefening en het functioneren van het college van bestuur.

De raad van toezicht doorloopt in zijn toezichtstaak drie processen:

1. informatieverzameling;
2. oordeelsvorming;
3. interventie.

Dit toezichtkader biedt hulp bij het doorlopen van de eerste twee processen: het geeft aan waarover informatie moet worden verzameld (onderwerpen en indicatoren) en biedt maatstaven voor oordeelsvorming (criteria). De raad beoordeelt of wordt overgegaan tot een interventie en hanteert bij eventuele interventies een zogenaamde 'ladder': een reeks interventies oplopend in zwaarte.

Het toezichtkader maakt duidelijk over welke onderwerpen aan de hand van welke indicatoren de raad geïnformeerd moet worden. Daarmee is het toezichtkader ook richtinggevend voor de informatieverwerving door de raad van toezicht, het college van bestuur en andere partijen die de raad van informatie voorzien.

Dit toezichtkader is als volgt opgebouwd. Na een hoofdstuk over de toezichtvisie van de raad, voorzien de vijf aspecten van intern toezicht bij Van Hall Larenstein in het raamwerk waarlangs het toezichtkader is uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

## 2. Toezichtvisie

De raad van toezicht heeft de wettelijke verplichting om, met het oog op de taken van de hogeschool, toezicht te houden op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde (WHW artikel 10.3d, tweede lid). De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering.

De raad ziet erop toe dat de doelen en de kwaliteit van de hogeschool aansluiten bij de belangen van de maatschappij en het werkveld. Een gezonde bedrijfsvoering en financiële situatie zijn belangrijke randvoorwaarden om kwalitatief goed en relevant onderwijs en onderzoek te verzorgen.

De kernwaarden van Van Hall Larenstein gelden ook voor de raad van toezicht:

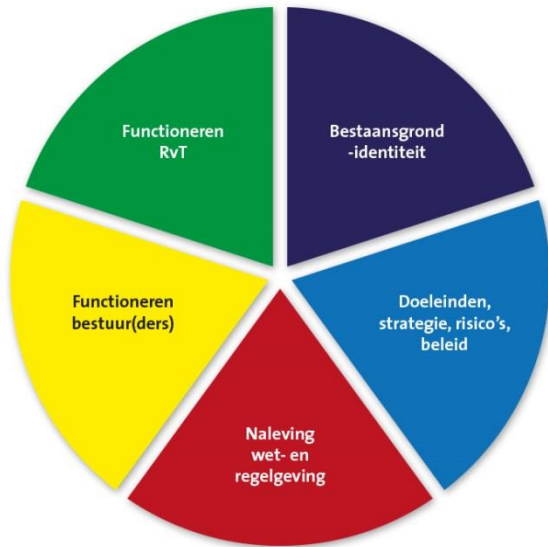
- **Duurzaam:** Bij alles wat we doen worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving, waarbij de aspecten people, planet en profit in evenwicht zijn;
- **Betrokken:** Wij zijn betrokken bij de student, bij elkaar, bij de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. Persoonlijk contact met studenten, collega's en partners is voor ons belangrijk. Door elkaar te kennen en oprecht te luisteren naar een ander, kunnen wij beter samenwerken. Wij zijn ook inhoudelijk betrokken bij de sectoren waarvoor wij opleiden en onderzoek doen bij Van Hall Larenstein;
- **Ondernemend:** Wij zijn innovatief en creatief, we spelen in op wat er om ons heen gebeurt, gaan vaak net een stap verder dan wat er van ons verwacht wordt en benutten kansen om onze doelen te realiseren. Door korte communicatielijnen en persoonlijk contact kunnen wij flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen;
- **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 resultaten. De kernwaarden krijgen hun beslag in de te realiseren ambities van de hogeschool.

De raad van toezicht houdt toezicht op de plannen en resultaten en geeft zijn inbreng vanuit de betrokkenheid van de raad met externe belanghebbenden, en een goede samenwerking met het college van bestuur. De raad van toezicht is betrokken bij de hogeschool en voert regelmatig gesprekken met interne en externe belanghebbenden. Met een proactieve en onderzoekende houding neemt de raad zijn verantwoordelijkheid om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Van Hall Larenstein te bewaken.

Om de kwaliteit van het toezicht te borgen stelt de raad beoordelingscriteria op die aansluiten bij de koers en besturingsfilosofie van Van Hall Larenstein. Op een transparante wijze toetst de raad de plannen en resultaten van de hogeschool, het college van bestuur en het functioneren van de raad zelf. Daarnaast voert de raad van toezicht op formele en informele wijze gesprekken met interne belanghebbenden zoals de medezeggenschapsraad, de directeuren, de medewerkers en de studenten. De bijeenkomsten met interne belanghebbenden zijn onderdeel van de bestuurlijke agenda. De raad vindt het belangrijk om geregeld deel te nemen aan activiteiten binnen de hogeschool, zoals de opening van het hogeschoolljaar en inauguraties van lectoren, om inzicht te krijgen in de beleving en zienswijze van interne belanghebbenden.

Voor het interne toezicht bij Van Hall Larenstein kijkt de raad naar vijf aspecten (zie figuur 1):

1. Bestaansgrond en identiteit van de hogeschool;
2. Doeleinden, strategie, risico's en beleid van de hogeschool;
3. Naleving wet- en regelgeving;
4. Functioneren college van bestuur van de hogeschool;
5. Functioneren intern toezicht van Van Hall Larenstein.



*Figuur 1: Vijf aspecten van intern toezicht bij Van Hall Larenstein*

De vijf aspecten van intern toezicht vormen het kader voor het toezichtkader. In de volgende hoofdstukken van het toezichtkader geeft de raad per aspect aan op *welke onderwerpen* het toezicht van de raad zich richt, met behulp van *welke indicatoren* de raad zicht verkrijgt op (de ontwikkeling) van deze onderwerpen, en *welke criteria* worden gehanteerd om te oordelen. De onderwerpen, indicatoren en criteria zijn gebaseerd op de strategie, het beleid en de plannen van het college van bestuur die de raad heeft goedgekeurd.

### **3. Bestaansgrond en identiteit**

De bestaansgrond van Van Hall Larenstein ligt in voldoende maatschappelijk draagvlak voor het onderwijs en het onderzoek. Wanneer dit draagvlak er onvoldoende is, komen de studentenaantallen en de onderzoekfinanciering in gevaar en is er onvoldoende legitimering en steun vanuit het bedrijfsleven, beroepenveld en de overheid, hetgeen op termijn gevolgen heeft voor de bekostiging en daardoor de continuïteit van de instelling.

Het instellingsplan geeft inzicht in de bestaansgrond en identiteit van Van Hall Larenstein. De kernwaarden zijn de basis van de identiteit van Van Hall Larenstein.

Van Hall Larenstein is een duurzame hogeschool, herkenbaar in de inhoudelijke profilering van haar onderwijs en onderzoek en in haar bedrijfsvoering. Vanuit de inhoudelijke profilering op het gebied van de domeinen, maakt zij strategische keuzes voor het onderwijs en onderzoek. Als internationale kennisinstelling verzorgt Van Hall Larenstein hoger onderwijs en verricht zij praktijkgericht onderzoek zoals bedoeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Naast het reguliere hbo-onderwijs, verzorgt Van Hall Larenstein ook trainingen en cursussen op de inhoudelijke speerpunten.

De missie van Van Hall Larenstein is:

“Van Hall Larenstein is een duurzame University of Applied Sciences die studenten opleidt tot ambitieuze en innovatieve professionals. Zij doet toegepast onderzoek om daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan een duurzame wereld.”

De raad van toezicht onderneemt de volgende activiteiten op het aspect ‘bestaansgrond en identiteit’.

- De bestaansgrond en de identiteit van Van Hall Larenstein staan eens per vier jaar op de agenda van de raad van toezicht bij de opstelling van een nieuw instellingsplan.
- De raad van toezicht is betrokken bij het opstellen van het instellingsplan, waarin de missie, visie en identiteit van Van Hall Larenstein wordt vastgelegd. In het proces om te komen tot het instellingsplan ziet de raad van toezicht erop toe dat het college van bestuur de bestaansgrond en identiteit systematisch toetst bij externe belanghebbenden, evenals draagvlak voor het onderwijs en onderzoek van Van Hall Larenstein. De raad van toezicht keurt het instellingsplan goed en daarmee ook de bestaansgrond en identiteit van Van Hall Larenstein
- De raad bewaakt over een voldoende gevarieerd netwerk te beschikken bij belanghebbenden in de omgeving, in het voedingsgebied van de opleidingen en breder, in de (regionale) samenleving, om signalen op te kunnen vangen over het draagvlak voor de bestaansgrond en identiteit van Van Hall Larenstein.

Externe stakeholders van Van Hall Larenstein zijn nationale en internationale toekomstige werkgevers van afgestudeerde studenten, opdrachtgevers van onderzoeksprojecten, samenwerkingspartners, alumni, potentiële studenten en overheid.

De raad hanteert de volgende onderwerpen, indicatoren en criteria bij de uitoefening van intern toezicht op het aspect bestaansgrond en identiteit:

Onderwerpen	Indicatoren	Criteria
<b>Legitimering en steun van externe belanghebbenden</b>	De waardering externe belanghebbenden van de identiteit, bestaansgrond en de koers van Van Hall Larenstein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantoonbare herkenbaarheid van de identiteit en profilering van Van Hall Larenstein in het imago-onderzoek dat periodiek wordt uitgevoerd.</li> <li>• Herkenning en tevredenheid als resultaten van een vierjaarlijks strategisch onderzoek onder externe belanghebbenden ten behoeve van het nieuwe instellingsplan.</li> </ul>
<b>Ontwikkeling studentenaantallen</b>	Groei instroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijkse groei tot minimaal 4700 studenten in 2021.</li> </ul>

#### **4. Doeleinden, strategie, risico's, beleid**

Dit aspect van intern toezicht bij Van Hall Larenstein is het omvangrijkste deel van de toezichtstaak en behelst integraal toezicht op alle facetten van het besturen van en het bereiken van de gestelde doelen bij de hogeschool.

De raad onderneemt de volgende activiteiten op het aspect 'doeleinden, strategie, risico's, beleid':

- Erop toezien dat de besturingsfilosofie van waaruit het college van bestuur bestuurt passend is bij de bestuurlijke opgave en het bestuurlijk vermogen van Van Hall Larenstein;
- Goedkeuren van de vaststelling van de doeleinden, de strategie, risico-inventarisatie inclusief eventuele risico-maatregelen en beleid door het college van bestuur;
- Erop toezien dat het instellingsbeleid efficiënt en effectief wordt uitgevoerd en spoort met de bestaansgrond en identiteit van Van Hall Larenstein.

In de jaarrekening en het bestuursverslag legt het college van bestuur verantwoording af over de behaalde resultaten. De jaarrekening en het bestuursverslag worden ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd.

##### **4.1 Doeleinden**

Met haar doelstellingen verwoordt Van Hall Larenstein wat en wie zij wil bereiken met de uitvoering van de primaire processen: onderwijs en onderzoek. Doeleinden vragen naar het 'waartoe'.

Van Hall Larenstein is een duurzame hogeschool, dit is herkenbaar in de inhoudelijke profilering van haar onderwijs en onderzoek en in haar bedrijfsvoering. Vanuit haar inhoudelijke profilering op het gebied van haar domeinen, maakt zij strategische keuzes voor ons onderwijs en onderzoek.

Van Hall Larenstein is een persoonlijke hogeschool en wil daarom ruimte geven aan zowel de individuele student als medewerker voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving.

In samenwerking met partners uit het werkveld levert zij met onderzoek en kennisvalorisatie een bijdrage aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen. Met partners uit een aantal landen werkt Van Hall Larenstein samen op het gebied van onderwijs en onderzoek en streeft ook naar het geven van goed onderwijs aan internationale studenten in 'international classrooms' op haar locaties.

Als duurzame hogeschool creëert Van Hall Larenstein toegevoegde waarde voor al onze regionale, nationale en internationale studenten, cursisten, organisaties (bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheid), de maatschappij en haar medewerkers.

De raad hanteert de volgende onderwerpen, indicatoren en criteria bij de uitoefening van intern toezicht op de doeleinden van Van Hall Larenstein:

Onderwerpen	Indicatoren	Criteria
<b>Duurzame bedrijfsvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herkenbaar in de inhoudelijke profilering van het onderwijs en onderzoek en in de bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al onze opleidingen hebben 3 AISHE sterren en de helft van de opleidingen heeft 4 AISHE sterren in 2021.</li> <li>Eerste van alle hogescholen in de ranking bij de SustainaBul (duurzaamheidsranking van Nederlandse hoger onderwijsinstellingen)</li> <li>Op basis van het onderwijsportfolio en de lectoraten richt Van Hall Larenstein zich op de Global Goals no hunger, good health, quality education, clean water and sanitation, sustainable cities en communities, climate action, life below water en life on land.</li> </ul>
<b>Inhoudelijke profilering op de domeinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mate waarin en manier waarop de opleidingen en lectoraten van Van Hall Larenstein bijdragen aan de inhoudelijke profilering.</li> <li>Mate waarin en manier waarop het inhoudelijk profiel naar voren komt bij strategische keuzes ten aanzien van onderwijs, onderzoek en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De keuzes ten aanzien van het onderzoeks- en opleidingsportfolio sluiten aan en geven invulling aan de drie domeinen in het profiel van Van Hall Larenstein. Dit geldt ook voor de keuzes met betrekking tot majors van de opleidingen.</li> <li>De keuzes ten aanzien van het onderzoeks- en opleidingsportfolio laten de verbinding tussen onderwijs en onderzoek zien. Dit is zichtbaar in de plannen en rapportages van het domein.</li> </ul>
<b>Gericht op nationale en internationale studenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Verhouding in) aantallen nationale en internationale studenten die studeren aan Van Hall Larenstein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van Hall Larenstein streeft naar 20% internationale studenten in 2021 (bekostigde en onbekostigde studenten).</li> </ul>
<b>Persoonlijke hogeschool en inspirerende omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persoonlijke benadering / ruimte voor individuele ontwikkeling en een inspirerende omgeving zoals beleefd door studenten en medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De algemene tevredenheid in de Nationale Studenten Enquête (NSE) bedraagt 3,9.</li> <li>De tevredenheid van medewerkers zoals gemeten in het medewerkertevredenheidsonderzoek bedraagt 7,0 in 2021.</li> <li>Het ziekteverzuim bedraagt 4% in 2021.</li> </ul>
<b>Financieel solide en toekomstbestendig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solvabiliteit</li> <li>Liquiditeit op basis van de current ratio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solvabiliteit 31% in 2021.</li> <li>Liquiditeit op basis van de current ratio 0,6.</li> </ul>



#### 4.2 Strategie en risico's

Van Hall Larenstein heeft haar strategie haar doeleinden te realiseren vastgelegd in beleid, waarbij ook de belangrijkste risico's zijn geïnventariseerd en afstemming heeft plaatsgevonden met interne en externe belanghebbenden. Strategisch beleid wordt vastgesteld na goedkeuring door de raad van toezicht.

De strategie is integraal en beslaat onderwijs- en onderzoeksinhoudelijke, procesmatige en financieel-beheersmatige gebieden. De gebieden die door de raad van toezicht worden geadresseerd zijn kwaliteit van onderwijs en onderzoek, HRM, financiën en externe belanghebbenden. De raad hanteert indicatoren en criteria voor de strategie op deze vijf gebieden.

#### Kwaliteit onderwijs en onderzoek

Bij het toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek ontvangt de raad tenminste informatie over:

- de realisatie van de onderwijs en onderzoeksdoelstellingen;
- het onderwijs en onderzoeksbeleid en de risico's daaraan verbonden;
- het kwaliteitsbeleid, de borging van dit kwaliteitsbeleid, het functioneren van examencommissies, opleidingscommissies en de medezeggenschap;
- de opvolging van de aanbevelingen en opmerkingen van het externe toezicht en van relevante externe belanghebbenden.

Voor het gebied kwaliteit onderwijs en onderzoek hanteert de raad van toezicht de volgende indicatoren en criteria:

Indicator	Criteria
Kwaliteit van onderwijs	Visieontwikkeling op onderwijskundige aanpak van digitalisering regulier onderwijs als voor leven lang leren. Aanwezigheid programma studieloopbaanbegeleiding voor alle jaren gericht op aansluitingsproblematiek, uitval, studierement, loopbaanperspectief. Starten pilots opnemen competentie 'ondernemende houding' in opleidingen.
Arbeidsmarktperspectief	In de HBO-monitor is 75% van de ondervraagde alumni (zeer) tevreden over de studie, 2021.
Uitkomsten NVAO-accreditaties	Het behalen van de accreditaties is de minimale eis.
Scholing voor het werkveld	De meerwaarde voor het werkveld op basis van de tevredenheid van de cursisten: streefcijfer 70% klanttevredenheid over de post-initiële activiteiten.
Kwaliteit van onderzoek	Positief resultaat externe onderzoeksevaluaties van lectoren waarbij o.a. wordt gekeken naar de kennisontwikkeling, kennisvalorisatie en circulatie, verbinding met onderwijsontwikkeling en professionalisering van docenten.
Kennisvalorisatie dat leidt tot innovatie en duurzaamheid	Klanttevredenheid over onderzoeksprojecten bedraagt 90% in 2021. Onderzoeksopzet inclusief trainingen en cursussen op de thema's van Van Hall Larenstein inclusief de Global Goals.
Kwaliteit, betrouwbaarheid en functionaliteit van de kwaliteitszorgsystemen voor onderwijs en onderzoek	KPI's volgen uit het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.
Verbinding onderwijs onderzoek	Versterking koppeling onderwijs en onderzoek door elke lector in 2021 een inhoudelijke verantwoordelijkheid te

	geven voor minimaal 1 opleidingseenheid binnen (een) opleiding(en).
--	---

## HRM

Tenminste één keer per jaar staat HRM op de agenda van de raad van toezicht. Het college van bestuur informeert de raad van toezicht vertrouwelijk over het functioneren van het management en de resultaatverantwoordelijke teams.

Bij het toezicht op het sturen van HRM heeft de raad in ieder geval informatie nodig over:

- de wervings- en selectiestrategie, loopbaanbeleid en beloningsbeleid;
- het na te streven niveau van docenten onderzoekers, onderwijs- en onderzoekstaf en managers;
- informatie en kengetallen op basis van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- professionaliseringsbeleid ten aanzien van individuele en teamontwikkeling;
- informatie en kengetallen over welbevinden, ziekteverzuim, incidentenregistratie en (sociale) veiligheid van het personeel.

Voor het gebied HRM hanteert de raad van toezicht de volgende indicatoren en criteria:

Indicator	Criteria
Kwaliteit van werving- en selectieprocedure van de instellingscontroller.	Betrokkenheid raad van toezicht in het wervings- en selectieproces.
Frequentie van functionerings- en beoordelingsgesprekken	85% van de gesprekken moeten gevoerd zijn en de score verdeling vormt een afspiegeling van de normale verdeling tussen onvoldoende, goed en uitstekend
Kwaliteit van de ondersteunende diensten	Tevredenheid van medewerkers en studenten over de diensten van de staf,
Arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid, werkklimaat	Tevreden medewerkers over deze drie indicatoren in het medewerkertevredenheidsonderzoek.
Tevredenheid over ondersteunende diensten	Medewerkers geven minimaal een 8 over de kwaliteit van de ondersteunende diensten. (80 op schaal 1-100)
Kernwaarden	Medewerkers voeren het gesprek over de betekenis van de kernwaarden voor henzelf, de samenwerking binnen de resultaatverantwoordelijk teams, de domeinen en de hogeschool.

De raad heeft minimaal eens per jaar een themabijeenkomst met het college van bestuur en alle directeuren. Daarnaast zijn er andere informele ontmoetingen, waardoor de raad van toezicht naast informatie vanuit het college van bestuur aanvullende informatie verwerft over onder andere de ervaringen van interne stakeholders en het functioneren van de managementlaag onder het bestuur.

## Financiën

De raad van toezicht is belast met het goedkeuren van onder andere de begroting en de jaarrekening van Van Hall Larenstein, en het toezien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van Van Hall Larenstein (WHW artikel 10.3d, tweede lid). In de statuten van stichting Van Hall Larenstein is tevens vastgelegd welke besluiten goedkeuring behoeven van de raad van toezicht.

Bij het toezicht op de financiën en de financiële sturing heeft de raad passende en juiste informatie nodig over:

- de kwaliteit van de administratieve organisatie;
- de realisatie ten opzichte van de begroting;
- financiële kengetallen;
- risico's en maatregelen om deze af te wenden/te dempen (scenario's);
- investeringen.

Voor het gebied financiën hanteert de raad van toezicht de volgende indicatoren en criteria:

Indicator	Criteria
Kwaliteit externe accountant	Benoeming externe accountant door de raad van toezicht conform criteria in de aanbesteding.
(Verloop) uitputting budgetten en investeringen	Percentage afwijking realisatie t.o.v. van de begroting van budgetten en investeringen.
Hoogte financiële kengetallen	Percentage afwijking realisatie t.o.v. streefcijfer of (meerjaren)begroting van rijksbijdrage en collegegeld, en kosten.
Risico-inventarisatie	Monitoring van de belangrijkste risico's in het risicoprofiel aan de hand van de afwijking van de risicodoelstellingen.
De naleving van aanbevelingen van de controller en de externe accountant	Voortgangsrapportage over de opvolging van de aanbevelingen.
Begroting en jaarrekening	Worden ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd.

#### Externe relaties

Bij het toezicht inzake de externe relaties (belanghebbenden) heeft de raad passende en juiste informatie nodig over:

- Welke belanghebbenden worden betrokken en geraadpleegd op basis van welke rationale;
- Wat zijn de resultaten van de relaties met externe relaties.

Voor het gebied externe relaties hanteert de raad van toezicht de volgende indicatoren en criteria:

Indicator	Criteria
De effectiviteit van relaties met andere (internationale) instellingen voor onderwijs en onderzoek.	Overzicht van het doel en resultaten van de bestuurlijke en strategische relaties van Van Hall Larenstein in bestuursverslag.
De effectiviteit van relaties met bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.	Op het niveau van de instelling, het domein/Applied Research Centre en de opleidingen vindt afstemming plaats met externe belanghebbenden. Van Hall Larenstein maakt inzichtelijk hoe zij dit organiseert en wat zij doet met de inbreng van de externe belanghebbenden op de verschillende niveaus.
De effectiviteit van de bijdrage aan duurzame ontwikkeling van externe belanghebbenden in de vorm van innovaties, kennisvalorisatie en scholing van het werkveld.	Minimaal 20% van de totale omzet van Van Hall Larenstein komt van opdrachten vanuit bedrijfsleven, instellingen en overheden.

### **5. Naleving wet- en regelgeving**

De raad ziet er op toe dat aan vigerende wet- en regelgeving wordt voldaan (compliance) en dat middelen rechtmatig worden aangewend. Hieronder valt ook de Code Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen. De raad ziet erop toe dat het college van bestuur tijdig bekend is met (veranderingen in) wet- en regelgeving van toepassing op Van Hall Larenstein en hiernaar handelt.

Het college van bestuur borgt dat er binnen Van Hall Larenstein voldoende kennis en informatie is over het (veranderingen in het) wettelijk regulatieve kader en dat hiernaar gehandeld wordt. Hierover rapporteert het college van bestuur periodiek aan de raad van toezicht. Het college van bestuur dient de raad tijdig van kennis en informatie te voorzien over vigerende wet- en regelgeving die zij nodig heeft voor het uitoefenen van de toezichthoudende functie. De bestuurlijke agenda wordt zodanig opgesteld dat tijdig kan worden voldaan aan wettelijke data.

## 6. Functioneren bestuur(ders)

De raad houdt toezicht op de kwaliteit van het functioneren van het college van bestuur. Deze werkgeverstaak is een belangrijke taak van het interne toezicht. Het bestuurlijk handelen van het college van bestuur bestaat onder andere uit het voorbereiden en vaststellen van de doeleinden van de organisatie, het voorbereiden en vaststellen van de strategie om deze doeleinden te realiseren, het sturen op de doelrealisatie, en het inventariseren van risico's en de ontwikkeling van beheersingsmaatregelen. Het college van bestuur doet dit alles in nauwe samenspraak en samenwerking met de directeuren, en deze processen worden gevoed door kennis, informatie en ervaring van docenten, studenten, overig personeel, medezeggenschapsorganen en betrokkenen bij het onderwijs en onderzoek. Externe oriëntatie en feedback van belanghebbenden spelen ook een belangrijke rol. Het werk van het college van bestuur bestaat ook uit het (laten) uitvoeren van het beleid dat voortkomt uit de doeleinden, strategie en risico-inventarisatie.

Om zicht te hebben op het functioneren van het college van bestuur, heeft de raad van toezicht informatie nodig. Omdat de leden van de raad van toezicht niet dagelijks in de omgeving van het college van bestuur verkeren, is voor hen lastiger dan voor een 'normale werkgever' om beeld te krijgen van hoe (de leden van) het college van bestuur functioneert/functioneren. De raad van toezicht is daarom af en toe aanwezig bij een interne vergadering of bijeenkomst waar (leden van) het college van bestuur hun rol spelen zoals een kerstviering, de opening van het hogeschooljaar, een inauguratie van een lector.

Jaarlijks evalueert de raad van toezicht het functioneren van het college van bestuur als geheel en van de individuele bestuurders door middel van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Onderdeel van de evaluatie kan een 360 graden feedback scan zijn. De uitkomst van het beoordelingsgesprek bevat een oordeel van de raad van toezicht over hoe de bestuurders dan wel het college van bestuur functioneren.

### Mogelijke onderwerpen en Indicatoren voor functioneren en beoordelen college van bestuur

	Indicatoren	Criteria
Functioneren van het college van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naleven en evenwichtigheid taak- en verantwoordelijkheidsverdeling;</li> <li>• teamkwaliteit;</li> <li>• rolneming, roluitoefening;</li> <li>• uitoefening bestuurlijk leiderschap;</li> <li>• kwaliteit bestuurlijk handelen;</li> <li>• doelbereiking, 'performance';</li> <li>• congruentie bestuurlijke handelen met besturingsfilosofie;</li> <li>• kwaliteit relatie met managementdirecties;</li> <li>• integriteit;</li> <li>• kwaliteit relatie met medezeggenschap;</li> <li>• kwaliteit externe relaties.</li> </ul>	Realiseren van het jaarplan van Van Hall Larenstein.
Functioneren individuele bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rolneming, roluitoefening;</li> <li>• kennis, vaardigheden en competenties;</li> <li>• bestuurlijk leiderschap;</li> <li>• doelbereiking, 'performance';</li> <li>• professionalisering, ontwikkeling;</li> <li>• integriteit</li> <li>• - welzijn, (ziekte)verzuim</li> </ul>	Gerealiseerde afspraken gemaakt in het planningsgesprek met individuele leden van het college van bestuur.



## 7. Functioneren Intern toezicht

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren. De voorzitter van de Raad heeft hier een bijzondere verantwoordelijkheid: zij of hij is de 'architect' van het interne toezicht. De voorzitter moet zich kwetsbaar durven opstellen, de vaardigheid hebben zaken soms van een andere kant te belichten, grote sensitiviteit hebben voor mensen en hen op hun gemak kunnen stellen en inzicht hebben in groepsprocessen en deze kunnen sturen.

Het is de taak van de voorzitter er op toe te zien dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van de raad. De voorzitter zal met de afzonderlijke leden van de raad van toezicht spreken over hun functioneren en hun meerwaarde voor de raad, garanderen dat er een rooster van aan- en aftreden is inclusief profielen van de afzonderlijke leden van de raad van toezicht als voor raad van toezicht als geheel. Eenmaal per jaar voert de raad van toezicht een systematische evaluatie uit van het functioneren van de raad en de effectiviteit van het interne toezicht. Eens in de drie jaar geschiedt dit onder begeleiding van een extern onafhankelijke.

Het college van bestuur is niet aanwezig bij de evaluatie van de raad. Wel kan de raad van toezicht inbreng vragen. Na de evaluatie worden de resultaten teruggekoppeld aan het college van bestuur.

Voorafgaand aan een evaluatie worden het doel, de frequentie, de intensiteit, en het draagvlak voor de evaluatie binnen de raad afgestemd. Andere kritische voorwaarden voor een goede evaluatie zijn: de mate waarin een helder en gemeenschappelijk referentiekader aanwezig is voor wat een goede raad van toezicht / goed toezichthouden is, de bereidheid en het vermogen tot (zelf)reflectie en de bereidheid en het vermogen elkaar aan te spreken op wat (niet) goed gaat en anders zou moeten.

Nu volgt per onderdeel een (niet limitatieve) lijst met mogelijke indicatoren en vragen die de raad zichzelf kan stellen bij een evaluatie.

### 7.1 Evaluatie van het collectief

De raad van toezicht heeft drie kerntaken: toezichthouden, werkgever van het college van bestuur zijn en klankborden.

Kerntaak	Taak	Indicator
Toezichthouden	Beslissen over de goedkeuring / vaststelling van bestuursbesluiten;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duidelijkheid over welke zaken goedkeuring / vaststelling behoeven;</li> <li>Verzekering van de nodige informatie om een goed beeld te kunnen vormen van wat ter goedkeuring / vaststelling wordt voorgelegd</li> </ul>
	Monitoren van het functioneren van de organisatie en het bestuur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het op de hoogte zijn van het functioneren van de organisatie en het bestuur om op wezenlijke punten te monitoren;</li> <li>De balans tussen aandacht voor de continuïteit en de maatschappelijke doelen;</li> <li>De balans tussen aandacht voor de lange termijn en het functioneren hier en nu.</li> </ul>
Klankborden.	Als klankbord voor het bestuur optreden	<ul style="list-style-type: none"> <li>De meerwaarde van de raad en zijn leden als adviseur van het bestuur;</li> <li>De (adequate) invulling van de adviesfunctie;</li> <li>De (optimale) benutting van het netwerk van de toezichthouders</li> </ul>
Werkgeversrol		<ul style="list-style-type: none"> <li>De mate van duidelijkheid van het beoordelings- en beloningsbeleid;</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bestaan van duidelijke afspraken over de procedure van de jaarlijkse beoordeling en het bepalen van de beloning en over wie daarbij het voortouw nemen;</li> <li>• De wijze waarop de beoordeling van het bestuur jaarlijks in de gehele raad besproken</li> </ul>
--	--	---

Vier voorwaarden voor goed toezichthouden zijn:

1. Informatievoorziening voor de raad;
2. Functie- en taakverdeling binnen de raad;
3. De vergadering;
4. De bemensing.

Voorwaarde	Vragen voor de raad van toezicht
<i>Informatievoorziening voor de raad van toezicht</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft de raad een helder beeld van de informatie die zij nodig heeft om het functioneren van de organisatie en het bestuur op de wezenlijke punten te kunnen volgen?</li> <li>• Krijgt de raad de nodige informatie van het bestuur op een overzichtelijke wijze en wordt voldoende doorgevraagd?</li> <li>• Heeft de raad daarnaast voldoende voeling met de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich beweegt (waaronder stakeholders)?</li> </ul>
<i>Functie- en taakverdeling binnen de raad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er helderheid over wat de voorzittersfunctie inhoudt en wordt deze rol goed ingevuld?</li> <li>• Geldt dit ook voor andere functies en taken binnen de raad?</li> <li>• Is de relatie tussen het werk van de commissies / leden met een bepaalde functie en de rol van het collectief helder en adequaat?</li> </ul>
<i>De vergadering in technische zin en wat de groepsdynamiek bij oordeels- en besluitvorming betreft</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een jaaragenda?</li> <li>• Geeft de agenda voor de afzonderlijke vergaderingen voldoende aan wat de bedoeling is van de geagendeerde onderwerpen?</li> <li>• Zijn de frequentie en de duur van de vergaderingen passend?</li> <li>• Wordt er effectief vergaderd? Bijvoorbeeld: krijgen de belangrijke zaken de nodige aandacht? Heeft iedereen de nodige inbreng en wordt er naar elkaar geluisterd? Weet men knopen door te hakken, maar ook meer tijd te nemen als dit nodig is?</li> <li>• Is er een cultuur binnen de raad en in de relatie met het bestuur waarin het goed mogelijk is kritisch door te vragen?</li> <li>• Worden meningsverschillen gemeden en gevoelige zaken onbenoemd?</li> <li>• Is elk lid van de raad voldoende aanwezig, heeft tijd voor aanvullende werkzaamheden en is altijd goed voorbereid?</li> </ul>
<i>Bemensing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de profielschets voor de raad actueel en voldoende richtinggevend? Sluit de bestaande samenstelling aan op de actuele profielschets?</li> <li>• Wordt waar nodig geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering van de leden?</li> <li>• Is de (schijn van) onafhankelijkheid van leden voldoende aanwezig?</li> <li>• Leiden de wijze van benoeming en herbenoeming van de leden van de raad tot goede besluiten?</li> </ul>

Verder kan vanuit verschillende invalshoeken worden gekeken:

- Procedures: hebben we de goede bepalingen en spelregels en houden we ons hier aan?
- Inhoud: hebben we het over de zaken die van wezenlijk belang zijn?
- Relaties en gedrag: zijn onze onderlinge relaties en de relaties met het college van bestuur en ons gedrag zodanig dat we de kerntaken goed kunnen uitvoeren?

## 7.2 Evaluatie van de afzonderlijke leden

De evaluatie van de leden afzonderlijk kan worden georganiseerd in bilaterale gesprekken, een groepsgesprek of 360 graden feedback.

Indicatoren	Criteria
<i>Weten wat de rol van toezichthouder inhoudt</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is voldoende op de hoogte van de visie op de rol van toezichthouder bij de eigen organisatie en van de spelregels die in verschillende documenten zijn vastgelegd.</li> <li>• Houdt zich op de hoogte van de nieuwe inzichten op het gebied van governance en in het bijzonder de rol van het intern toezicht en staat hier open voor.</li> </ul>
<i>De rol van toezichthouder inhoudelijk goed invullen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nodige basiskennis hebben (verworven) op de voor de organisatie relevante gebieden op aan de oordeels- en besluitvorming over alle zaken adequaat te kunnen deelnemen.</li> <li>• Zijn/haar kennis en netwerk op bestuurlijk en strategisch niveau kunnen inzetten.</li> <li>• De specifieke kennis en netwerken hebben en inzetten die zijn gekoppeld aan zijn/haar specifieke rol in de raad.</li> <li>• Snel inzicht en overzicht weten de verwerven</li> </ul>
<i>Tegenwicht kunnen bieden aan het bestuur met behoud van een constructieve relatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het college van bestuur niet alleen in zijn redeneringen kunnen volgen, maar ook proactief en kritisch andere invalshoeken en alternatieven naar voren kunnen brengen.</li> <li>• Niet schromen om lastige vragen te blijven stellen als dit nodig is.</li> <li>• Een onafhankelijke en onbevangen geest hebben, richting het bestuur en collega's. Dit alles niet vanuit machtsdenken, maar vanuit een verantwoordelijkheidsbesef als toezichthouder.</li> </ul>
<i>Een goede teamgenoot zijn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de raad de ruimte nemen en benutten voor een adequate eigen inbreng;</li> <li>• Anderen ruimte geven voor hun eigen inbreng en die inbreng meenemen in de eigen oordeels- en besluitvorming;</li> <li>• Communicatief vaardig: eigen inbreng helder verwoorden en met de passende tone of voice;</li> <li>• Kritisch en onafhankelijk denken: een eigen oordeel vormen en zelf issues entameren, niet alleen reageren. Zo nodig de confrontatie aangaan;</li> <li>• Loyaal zijn aan een besluit dat de raad heeft genomen.</li> </ul>
<i>De nodige inzet tonen voor de functie van toezichthouder; qua tijd en mentaal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Present zijn bij de vergaderingen van de raad;</li> <li>• -Goed voorbereid zijn;</li> <li>• -Ook beschikbaar zijn voor aanvullende werkzaamheden;</li> <li>• -Er blijk van geven ook buiten de vergaderingen om, aandacht te hebben voor de organisatie en ontwikkelingen in haar omgeving;</li> <li>• -Betrokken zijn bij de organisatie.</li> </ul>