

# TOEZICHTVISIE, TOEZICHTKADER EN TOETSINGSKADER RAAD VAN TOEZICHT HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

Amsterdam d.d. 20-02-2019

## 1. Inleiding

De Raad van Toezicht is een orgaan van Stichting Hogeschool van Amsterdam (hierna: de Stichting). De Raad van Toezicht houdt vanuit haar positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de door de Stichting in stand gehouden hogeschool en staat het College van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht treedt op als werkgever van het College van Bestuur.

In dit document wordt de visie op toezicht beschreven – uitgewerkt in een toezichtkader en een toetsingskader – zoals de Raad van Toezicht van Stichting Hogeschool van Amsterdam dat wenst uit te oefenen. Naast het Burgerlijk Wetboek boek 2 en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) stelt de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen eisen aan het toezicht.

De Raad van Toezicht onderschrijft de missie van de hogeschool. De Raad van Toezicht herkent zich in de missie van Hogeschool van Amsterdam waarin de HvA zich profileert als een kennisinstelling met een breed aanbod aan beroepsonderwijs en die studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Met de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek draagt de HvA bij aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam. De Hogeschool van Amsterdam is een open onderwijsinstelling, 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 van Amsterdam.

De Raad van Toezicht is zich er in de taakuitoefening van bewust dat de hogeschool midden in de samenleving en haar stakeholders opereert met als speciaal gebied regio Amsterdam en omstreken en ziet het als de maatschappelijke opgave van Hogeschool van Amsterdam om studenten te begeleiden naar een diploma. De Raad hecht belang aan de beschikbaarheid en de kwaliteit van het onderwijs. De continuïteit c.q. de gezondheid van de organisatie van de hogeschool is geen doel op zich. Het is een randvoorwaarde en een belangrijk uitgangspunt voor de invulling van het toezicht zijn de missie en ambities van de hogeschool. In het instellingsplan van de hogeschool zijn de ambities c.q. strategische keuzes verwoord die zorgen voor de verwezenlijking van deze missie. Deze worden stap voor stap gerealiseerd door het behalen van geformuleerde doelstellingen over een periode van steeds zes jaar.

## 2. Doel van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft vanuit haar functie 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 beroeps bekwame 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.

De Raad van Toezicht houdt daarbij toezicht op het volgende:

- a. het realiseren van de doelstellingen van de Stichting, met inachtneming van haar grondslagen;
- b. de strategie van en de risico's verbonden aan de activiteiten van de Stichting;
- c. de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- d. het kwaliteitsbeleid;
- e. de kwaliteit van de horizontale dialoog;
- f. de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten;
- g. het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het College van Bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaglegging worden gewaarborgd;
- h. de naleving van wet- en regelgeving;
- i. de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de hogeschool verkregen op grond van artikel 2.5 en 2.6 van de WHW;
- j. de taken en bevoegdheden zoals opgenomen in artikel 15, 19 en 20 van het Statuut van de Stichting.

Voor het toezicht houden op de werkzaamheden en bevoegdheden van het College van Bestuur hanteert de Raad van Toezicht een toetsingskader over de wijze van toezicht houden. De Raad van Toezicht toetst op basis van het statuut van de stichting, het bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, het reglement van de governancecommissie en het reglement van de auditcommissie.

### **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, alsmede het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.

3. Optreden als adviseur en klankbord voor het College van Bestuur.

Het houden van toezicht en adviseren lopen in elkaar over en versterken elkaar met behoud van een duidelijke scheidslijn. Adviezen binden het College van Bestuur niet en de Raad van Toezicht waakt ervoor dat de adviesrol van de Raad van Toezicht niet de bestuurlijke rol van het College van Bestuur aantast.

Indien de Raad van Toezicht een dringend of zwaarwegend advies wil uitbrengen, maakt zij dat kenbaar door het 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 het beschikbaar stellen van zijn netwerk aan de hogeschool.

De vier hierboven genoemde taken staan niet los van elkaar. Zij maken alle vier onderdeel uit van de hoofdtaak het houden van toezicht. Toezicht op gepaste afstand, maar ook betrokken en actief.

#### **4. TOEZICHTKADER**

##### *4.1 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. 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. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur stellen elkaar over en weer in de gelegenheid 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 zij 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.

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

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 henzelf.

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

#### *4.2 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 bewaakt in afstemming met het College van Bestuur het tijdig beschikbaar komen van relevante informatie voor de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht komt minimaal vier keer per jaar bijeen in een reguliere vergadering. De agenda van dit overleg wordt opgesteld in afstemming tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur. Het college van bestuur is deelnemer in deze vergaderingen. Naast de reguliere vergaderingen met het college van bestuur laat de Raad van Toezicht zich informeren over de gang van zaken op de hogeschool via het periodiek overleg met de CMR, de externe accountant, de controller, het management, relevante visitatiecommissies, de Raad van Advies en andere externe deskundigen.

Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad een Auditcommissie en een Governancecommissie. De werkwijze per commissie is vastgelegd in een reglement.

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.

Tenslotte heeft de Raad het voornemen elk jaar twee werkbezoeken af te leggen, waarvan één aan een faculteit en één aan een dienst- of stafeenheid. Het College van Bestuur is hier niet noodzakelijk bij aanwezig. De Raad van Toezicht informeert het College van Bestuur ieder jaar over de voorgenomen werkbezoeken.

## 5. TOETSINGSKADER

De Raad van Toezicht verwacht dat de hogeschool in control is. De Raad gaat daarbij uit van een Integrale PDCA (Plan Do Check Act)–cyclus op hogeschoolniveau, waarbij de Raad vanuit haar toezichthoudende 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. Hierbij wordt het ERM (COSO) model als basis toegepast, en zal er toenemend aandacht komen voor de rol van ICT in de bedrijfsvoering en continuïteit van de hogeschool.
- *Compliance*: de hogeschool voldoen aan de voor de hogeschool geldende wet- en regelgeving. Bestuur, beleid, uitvoering en de check op de uitvoering alsmede de communicatie daarover worden zodanig ingericht, dat aan deze wet- en regelgeving wordt voldaan en zodanig dat de Raad van Toezicht in staat is hier toezicht op te houden. Hierbij is specifiek aandacht voor (cyber) security en data privacy aspecten.
- *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 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.

De Raad van Toezicht evalueert zichzelf. De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat zij als Raad goed toezicht houdt. Het streven is dat de Raad als collectief, maar ook elk individueel lid, effectief en efficiënt functioneert. 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 bespreekt de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. Daarbij worden eveneens 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 de Hogeschool van Amsterdam van een leer- en werkgemeenschap, waarin co-creatie met studenten, medewerkers en externe partners centraal staan.

*Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 20 februari 2019.*