

# Branchecode goed bestuur hogescholen

## **Inhoudsopgave**

Preambule	3
Naleving en handhaving van de code	8
Het college van bestuur	9
De raad van toezicht	11
Het financieel beheer	16
Maatschappelijke verbindingen	18
Bijlage: Pas toe of leg uit	20

## Preambule

1. Het hbo is in de afgelopen 25 jaar fundamenteel van gedaante veranderd. Konden in de jaren '80 van de vorige eeuw de hogescholen nog worden getypeerd als onderwijsinstellingen die onder direct toezicht van het vakdepartement hbo-opleidingen verzorgden, vanaf het eind van de jaren '80 werd een ingrijpend veranderingsproces in gang gezet dat erop was gericht om de hogescholen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen onderwijsontwikkeling en bedrijfsvoering te geven. Die zelfregie werd als noodzakelijke voorwaarde gezien om het hbo zijn maatschappelijke rol ten volle te gelde te kunnen laten maken. De hogeschool moest van school uitgroeien tot volwaardige kennisinstelling, altijd ingebed in de regionale kennisinfrastructuur maar soms ook met een stevig landelijk of zelfs internationaal profiel. In veel gevallen werd deze vermaatschappelijking van het hbo verbonden aan fusie en schaalvergroting.

Dit stelde nieuwe eisen aan het bestuur en het interne toezicht. De hogescholen hadden veel ruimte gekregen voor eigen handelen, maar het toezicht op de daaraan verbonden risico's was onvoldoende mee gegroeid. In lijn met initiatieven die in die tijd in andere semipublieke sectoren werden genomen besloot de HBO-raad, de vereniging van hogescholen, tot de instelling van een commissie die hem moest adviseren over de ontwikkeling van bestuur en toezicht in de sector. Deze commissie Glasz publiceerde in 2000 zijn advies onder de titel 'De raad van toezicht in het hbo, transparant, onafhankelijk en deskundig toezicht'. De kern van het advies bestond uit de aanbeveling om voor elke hogeschool het raad van toezicht model te introduceren. Waar een ministerie of inspectie onmogelijk alle relevante ontwikkelingen voor alle instellingen kan volgen en beoordelen, moet een stevig intern toezicht borgen dat het bestuur van de hogeschool zich binnen de gegeven wettelijke kaders richt naar de belangen van de instelling. Als inspiratie diende het structuurregime voor grote vennootschappen.

De aanbevelingen van de commissie Glasz zijn door de hogescholen zonder voorbehoud omarmd. Het raad van toezicht model bleek bij een evaluatie van de omgang met de aanbevelingen van de commissie in 2004 door vrijwel alle hogescholen te zijn ingevoerd. Op basis van deze evaluatie is door de hogescholen vastgesteld dat het nodig en mogelijk was om een volgende stap in de ontwikkeling van de governance van de sector te zetten. Deze bestond uit de ontwikkeling van een eigen branchecode voor goed bestuur, die op meer verplichtende wijze richtlijnen voor bestuur en toezicht van de hogescholen zou kennen. De branchecode governance hbo werd in februari 2006 vastgesteld door de algemene vergadering van de vereniging van hogescholen. De code was opgebouwd uit principes die alle hogescholen onverkort moeten toepassen en uitwerkingen daarvan, waarvan de hogescholen met redenen omkleed mogen afwijken. Zo'n afwijking moet dan wel worden gemeld en toegelicht in het jaarverslag van de hogeschool. Nieuw in de code ten opzichte van de aanbevelingen van de commissie Glasz was de expliciete aandacht voor de rol van de stakeholders van de hogeschool in het beleidsproces. Hiertoe werd de term 'horizontale dialoog' geïntroduceerd.

2. Elke code is een reflectie van actuele opvattingen over bestuur en toezicht die mede als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in het (hogere) onderwijs voortdurend aan wijziging onderhevig zijn. Daarenboven leren hogescholen werken met de code waardoor sommige bepalingen obsoleet want vanzelfsprekend raken en andere juist nadere uitwerking behoeven. Ook kunnen nieuwe omstandigheden en gebeurtenissen aanleiding zijn voor aanpassing van de code. Door het bestuur van de

vereniging van hogescholen is tegen deze achtergrond in 2011 een onafhankelijke evaluatiecommissie ingesteld die de ruimte kreeg om het functioneren van de code in de meest brede zin te beoordelen. Deze commissie Van Montfort is voorjaar 2011 met zijn werkzaamheden gestart. Het eindrapport van de commissie verscheen in april 2012.

Een belangrijke bevinding van Van Montfort c.s. was dat de naleving van de publicatieverplichtingen van de code tekort schoot. Soms was de tekortkoming van relatief ondergeschikt belang, maar in andere gevallen betrof het belangrijke onderwerpen als de regeling ongewenst gedrag, de profielschets van de raad van toezicht, of de mededeling dat de leden van de raad van toezicht voldoen aan de vereisten voor een onafhankelijk functioneren. De gebrekkige naleving van de publicatieverplichtingen stond niet op zichzelf. Meer algemeen signaleerde de commissie een beperkt draagvlak voor de code. Er was onder bestuurders en toezichthouders geen gedeeld begrip van de betekenis van de code voor de hogeschool en voor de sector.

Uit de evaluatie kwam voorts naar voren dat de focus van het interne toezicht in veel gevallen nog steeds bij de bedrijfsvoering lag. De aandacht voor onderwijs en onderzoek en voor de maatschappelijke rol van de hogeschool was voor verbetering vatbaar. Uit de evaluatie bleek weliswaar dat een aantal hogescholen op dit punt behartigenswaardige initiatieven had ontplooid, maar voor de sector als geheel leek er weinig te zijn veranderd ten opzichte van de situatie die bijna 10 jaar daarvoor in beeld was gebracht bij de evaluatie van de aanbevelingen van de commissie Glasz. Van Montfort stelt tegen deze achtergrond vast dat hogescholen mogelijk kansen hebben gemist om affaires te voorkomen, maar ook kansen om hun profiel beter tot ontwikkeling te brengen. Een code alleen is echter niet voldoende om incidenten te voorkomen. De evaluatiecommissie stelt dat goed bestuur eerst en vooral bestaat bij de gratie van goede bestuurders en toezichthouders, die een code op gepaste wijze inzetten voor de doelbereiking van hun organisatie.

3. De commissie Van Montfort heeft aan haar evaluatie in totaal 15 concrete aanbevelingen verbonden. Deze zijn door de vereniging van hogescholen overgenomen en als uitgangspunt genomen voor een herontwerp van de code voor bestuur en toezicht. Voor dit herontwerp is een gemengde werkgroep van bestuurders en toezichthouders samengesteld. Het advies voor een nieuwe code is voorjaar 2013 integraal door het bestuur van de Vereniging Hogescholen overgenomen en voorgelegd aan de algemene vergadering. De algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen heeft de code in zijn vergadering van 17 mei 2013 besproken. In deze vergadering is geconstateerd dat de minister van OCW in haar beleidsbrief over de bestuurskracht van het onderwijs van 19 april 2013 voorstellen doet en voornemens formuleert die direct raken aan de inhoud van de code goed bestuur. Tegen deze achtergrond hebben de hogescholen afgesproken de nieuwe code vanaf 17 mei zoveel als mogelijk al als leidraad voor het eigen handelen te nemen, maar ook zo spoedig mogelijk na het zomerreces van 2013 vast te stellen of gelet op de brief van de minister een nadere aanpassing van de code wenselijk is. Op basis van overleg met de minister zijn vervolgens twee aanvullingen op het herontwerp aangebracht: een maximum aanstellingsduur voor de externe accountant en een continuïteitsparagraaf als onderdeel van het jaarverslag. Het aldus aangepaste herontwerp is in de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen van 3 oktober 2013 definitief vastgesteld als code goed bestuur.

Implementatie van de nieuwe elementen in de code vraagt tijd. Dat geldt bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een toetsingskader voor de uitoefening van het interne toezicht. Door de hogescholen is afgesproken dat code goed bestuur uiterlijk ultimo 2014

integraal zal zijn geïmplementeerd. Voor verslagjaar 2013 zal de "oude" branchecode governance nog als ijkpunt gelden. Voor de beperking van de zittingstermijn van leden van de raad van toezicht tot tweemaal vier jaar geldt een afwijkende afspraak. In voorkomende gevallen is daar ruimte voor overgangsregelingen die ten hoogste tot vier jaar na 2013 kunnen gelden. Dat betekent dat uiterlijk januari 2018 geen enkele toezichthouder langer dan acht jaar bij dezelfde hogeschool lid van de raad van toezicht zal zijn.

4. Eén van de aanbevelingen van de commissie van Montfort betreft de verhouding tussen de Wet op het Hoger Onderwijs (WHW) en de code. De WHW is sinds de vaststelling van de branchecode governance in 2006 ingrijpend gewijzigd, juist ook op het gebied van bestuur en toezicht. Veel van de principes uit de code zijn inmiddels in de wet opgenomen, zoals de wettelijke verankering van de scheiding van bestuur en toezicht. Voor de nieuwe code heeft dit twee gevolgen. Allereerst is de code zoveel als mogelijk geschoond voor bepalingen die thans in de wet zijn verwerkt. Een tweede gevolg is dat de code nu alleen nog bepalingen met het karakter 'pas toe of leg uit' bevat, en geen verplicht na te leven principes meer. De principes liggen vast in de wet. Gevolg van deze opzet is dat hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de uitleg die moet worden gegeven als een hogeschool besluit af te wijken van bepalingen uit de code. In de bijlage bij de code is uitgewerkt aan welke eisen de uitleg moet voldoen.

5. In lijn met de afstemming van de code op de WHW bevat de code ook geen bepalingen meer die met de bezoldiging van bestuurders en de honorering van toezichthouders te maken hebben. Vanaf 1 januari 2013 is de bezoldiging van bestuurders en de honorering van toezichthouders geregeld op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Op verzoek van de minister van OCW hebben de toezichthouders van de hogescholen een code ontwikkeld voor de bezoldiging van bestuurders van hogescholen, en afgeleid daarvan ook grenzen gesteld aan de honorering van toezichthouders.

6. De code gaat over bestuur en toezicht. Studenten en personeelsleden zijn voor bestuurders en toezichthouders belangrijke stakeholders. Toch gaat de code niet over de wijze waarop aan de samenwerking met studenten en personeelsleden vorm en inhoud wordt gegeven. De WHW geeft op dit punt uitvoerige voorschriften, die geen nadere uitwerking in deze code behoeven.

7. Uitgangspunt voor de code goed bestuur is onverminderd een verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid, met name de minister van OCW, en de hogescholen waarbij de overheid op systeemniveau aan zet is en de instellingen in belangrijke mate autonoom zijn bij de realisatie van hun wettelijke taken. Deze verhouding is niet een vast gegeven en zal op grond van maatschappelijke ontwikkelingen voortdurend onderwerp van gesprek zijn en wijzigen. Het is aan de besturen en interne toezichthouders van de hogescholen daar voor de eigen instelling op een adequate wijze gevolgen aan te verbinden. Waar nodig zal dat ook op het niveau van de branche plaats kunnen vinden, bijvoorbeeld door aanpassing van de code of nadere afspraken over de wijze waarop aan bepalingen uit de code vorm en inhoud wordt gegeven.

8. Regels en procedures, en dus ook de code goed bestuur, moeten ingebed zijn in een herkenbare en gedragen cultuur, in opvattingen van wat goed is in de zin van fatsoenlijk, passend, ethisch verantwoord. Anders gezegd: geen goed bestuur zonder goede bestuurders. Het hebben van een goede organisatie is belangrijk, maar het gaat ook en misschien wel vooral om gedrag. Het zijn de vier p's van goed bestuur die een

goed samenspel moeten vertonen: personen, principes, processen en prestaties. Dat samenspel vraagt om integere, daadkrachtige bestuurders die de vier p's op een evenwichtige wijze weten te verbinden. Voor de code betekent het dat bestuurders en toezichthouders van de hogescholen de code niet alleen naar de letter moeten naleven, maar deze in de praktijk van bestuur en toezicht tot leven moeten brengen. In steeds nieuwe situaties is de uitdaging om in de geest van de code te handelen. Daarbij is het vertrekpunt steeds het streven naar verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de kennisvalorisatie zoals dat voortvloeit uit de wettelijke taak van het hbo. Hogescholen geven zich daarbij rekenschap van actuele maatschappelijke opvattingen en zijn afzonderlijk én collectief aanspreekbaar op hun prestaties.

9. Een belangrijk element in de nieuwe code is de betekenis die aan de 'maatschappelijke opdracht' van de hogeschool toekomt. Met de introductie van dit begrip in de code wordt uitdrukking gegeven aan de behoefte van stakeholders om inzicht te hebben in de nadere uitwerking van de wettelijke taken die voor iedere hogeschool gelden (zoals vastgelegd in artikel 1.3 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijke Onderzoek) in een missie en concrete doelstellingen van elke hogeschool afzonderlijk. De eigen visie op de maatschappelijke opdracht is leidend voor de beoordeling van de prestaties van de hogeschool.

Het hbo laat zich karakteriseren door zijn beroepsgerichtheid; de relatie met de beroepspraktijk is intensief. Een tweede wezenskenmerk is de rol die hogescholen spelen in de verticale mobiliteit, bij de emancipatie van bevolkingsgroepen en de enorme toename van het scholingsniveau van onze beroepsbevolking. Beide elementen tezamen staan voor de grote betekenis van de hogescholen voor de dynamiek en groei van onze samenleving en economie.

Nadat de afgelopen decennia vooral op groei van het aantal hoger opgeleiden is ingezet, gaat thans meer aandacht uit naar de versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Kwaliteit houdt onder meer in dat de hogescholen leveren wat de samenleving, de bedrijven en de studenten van hen vragen. Goed onderwijs kwalificeert studenten voor de arbeidsmarkt én geeft hen de instrumenten mee om zich blijvend te ontwikkelen, een attitude ook die ontwikkeld moet worden vanaf de eerste dag dat studenten in het hbo actief zijn. Het is tegelijkertijd een opdracht voor het hbo om vorm en inhoud te geven aan het leven lang leren door het verzorgen van een actueel en divers aanbod van cursussen en opleidingen dat afgestudeerden ondersteunt in hun loopbaan. Omgekeerd dragen afgestudeerden langs deze weg bij aan de voeding van het onderwijs met kennis van de actuele beroepspraktijk. Idealiter ontstaat zo een hecht lerend netwerk waarvan de hogeschool de spil is.

Goed onderwijs levert afgestudeerden die voorzien in de behoeften van bedrijven en instellingen, nu en op langere termijn. Maar met het verzorgen van onderwijs alleen kunnen de hogescholen niet volstaan: goed onderwijs is alleen mogelijk als het is verbonden met de nieuwste kennis. Voor het leggen van die verbinding doen de hogescholen aan praktijkgericht onderzoek, onderzoek dat met een oplossingsgerichte insteek de vragen en ambities van bedrijven, instellingen en andere maatschappelijke organisaties als uitgangspunt neemt. Goed onderzoek voedt zo voortdurend het onderwijs met de nieuwste kennis en inzichten.

De middelen waarover een hogeschool beschikt zijn beperkt. Van de hogescholen mag worden verwacht dat deze de beschikbare middelen sober en effectief inzetten. Iedere hogeschool zal daarom - gegeven de specifieke omgeving waarin deze opereert -

beleidsprioriteiten moeten formuleren. Met een eigen visie op de maatschappelijke opdracht kan de hogeschool keuzes maken en de prioriteiten onderbouwen. De visie brengt tot uitdrukking hoe de hogeschool tegemoet wil komen aan de veelheid aan behoeften van zijn stakeholders, welke belangen in het geding zijn en hoe deze zijn gewogen. Vaak zal een oriëntatie op de bedrijvigheid in de regio een dominante rol spelen. Maar voor specifieke opleidingen is de relevante omgeving veeleer nationaal of mondiaal te duiden. In alle gevallen staan hogescholen voor onderwijs en onderzoek van hoog niveau, beroepsgericht, en inspeland op de behoeften en ambities van studenten en het afnemende werkveld.

10. De WHW biedt ruimte voor wettelijke verankering van de code. Direct na het verschijnen van het rapport van de commissie Van Montfort is met de bewindspersonen van OCW overeen gekomen dat de nieuwe code inderdaad zal worden aangewezen als de branchecode voor het hbo. De naleving van de code is primair de verantwoordelijkheid van de hogescholen zelf, afzonderlijk en gezamenlijk in het verband van de Vereniging Hogescholen.

Met vaststelling van de code verplichten de hogescholen zich jaarlijks de naleving te monitoren en over de uitkomsten ervan te spreken in het verband van de Vereniging Hogescholen. Waar nodig kan daarbij ook de vereniging van toezichthouders van hogescholen worden betrokken. Indien wordt vastgesteld dat een hogeschool in strijd met de code handelt (doen of nalaten) zal daarvan door het bestuur van de vereniging melding worden gemaakt aan het college van bestuur van de desbetreffende hogeschool met het verzoek de tekortkoming binnen een redelijke termijn te herstellen. Indien dit herstel niet binnen de gegeven termijn plaatsvindt, zal daarvan door het bestuur melding worden gedaan aan de algemene vergadering van de vereniging en zal een voorstel worden voorgelegd over de nadere gevolgen die aan het uitblijven van herstel verbonden moeten worden. Van de tekortkoming en de nadere gevolgen die daaraan door de algemene vergadering zijn verbonden zal op de website van de Vereniging Hogescholen melding worden gedaan. Tot de mogelijke gevolgen behoort het royement uit de vereniging van hogescholen.

11. De jaarlijkse monitoring van de naleving van de code zal positief bijdragen aan het draagvlak voor de code. Het is een moment waarop systematisch aandacht uitgaat naar de praktijk van bestuur en toezicht in het hbo en bevordert het gesprek binnen en tussen hogescholen over goed bestuur. Daarnaast zullen de maatschappelijke opvattingen over wat goed bestuur is en wat daarvan de betekenis is voor bestuur en toezicht van hogescholen voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Om daaraan recht te doen wordt aan de jaarlijks monitoring tweejaarlijks een quick scan verbonden om te bepalen of de code nog up-to-date is. Als de conclusie luidt dat groot onderhoud is vereist zal de code worden geëvalueerd door een onafhankelijke externe commissie. Zo'n evaluatie vindt in ieder geval vijf jaar na inwerkingtreding van de code plaats. De monitoring en de quick scan worden uitgevoerd door een permanente commissie goed bestuur, die wordt ingesteld door de Vereniging Hogescholen. De commissie ziet erop toe dat de monitoring en quick scan volgens de afgesproken vaste cyclus plaatsvinden en organiseert de daartoe benodigde activiteiten. De commissie rapporteert jaarlijks aan de algemene vergadering over zijn bevindingen.

## **I. Naleving en handhaving van de code**

- I.1 Het college van bestuur en de raad van toezicht zijn - met inachtneming van de eigen taken en bevoegdheden - verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de bestuursstructuur van de hogeschool en voor de naleving van deze code.
- I.2 De hoofdlijnen van de bestuursstructuur van de hogeschool zijn openbaar en worden actueel gehouden.
- I.3 Bij de beschrijving van de bestuursstructuur geeft het college van bestuur aan in hoeverre de regels uit deze code worden opgevolgd en, indien daar sprake van is, van welke regel(s) wordt afgeweken. Van elke afwijking wordt in het jaarverslag een uitleg gegeven die voldoet aan de vereisten genoemd in de bijlage bij deze code.



## II. Het college van bestuur

### 1. Taak en werkwijze

II.1.1 Het college van bestuur is belast met het bestuur van de hogeschool in zijn geheel en met het beheer ervan. Het college van bestuur hanteert een visie op de maatschappelijke opdracht van de hogeschool als uitgangspunt voor zijn beleid. Het college van bestuur vertaalt die visie in een missie en doelstellingen, geeft inzicht in realisatie hiervan, communiceert hierover met relevante belanghebbenden, en rapporteert hierover in het jaarverslag.

*Van toepassing zijn: [de artikelen 10.2, 10.3, 10.3a en 10.3b van de WHW](#)*

II.1.2 Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van de relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de uitoefening van de primaire taken van de hogeschool, te weten onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, alsmede aan de overige instellingsactiviteiten.

II.1.3 Het college van bestuur draagt zorg voor de aanwezigheid en werking van een op de hogeschool toegesneden intern risicomanagement systeem. Als instrumenten van zo'n systeem hanteert de hogeschool in ieder geval:

- a) een beschrijving van de belangrijkste risico's die zijn verbonden aan de uitoefening van de primaire taken en de overige instellingsactiviteiten en van de daarop toegesneden beheersmaatregelen;
- b) een integriteitcode die in ieder geval op de website van de hogeschool wordt geplaatst;
- c) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, de bekostigingsgegevens en het kwaliteitsbeleid ten aanzien van onderwijs en onderzoek alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
- d) een continuïteitsparagraaf die aan de hand van financiële kengetallen inzicht geeft in de ontwikkeling van de financiële positie van de hogeschool;
- e) een systeem van monitoring en rapportering.

II.1.4 In het jaarverslag geeft het college van bestuur inzicht in de werking en de belangrijkste resultaten van het interne risicomanagementsysteem.

II.1.5 Het college van bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de hogeschool aan de voorzitter van het college van bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het college van bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van toezicht. De klokkenluiderregeling wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.

II.1.6 Het college van bestuur draagt er zorg voor dat studenten en medewerkers zonder gevaar voor hun eigen studieloopbaan of rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over ongewenst gedrag aan een door het college van bestuur aan te wijzen functionaris. De regeling ongewenst gedrag wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.

- II.1.7 De aanvaarding door een lid van het college van bestuur van het lidmaatschap van de raad van toezicht van een andere grote rechtspersoon behoeft de goedkeuring van de raad van toezicht. Nevenfuncties worden aan de raad van toezicht gemeld onder aanduiding van het tijdsbeslag en de honorering.
- II.1.8 Het college van bestuur legt majeure besluiten als bedoeld in artikel 164 van BW boek 2 ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

## **2. Tegenstrijdige belangen**

- II.2.1 Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen de hogeschool en leden van het college van bestuur wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen en die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van het college van bestuur behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.
- II.2.2 Een lid van het college van bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor de hogeschool en/of voor hemzelf terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van het college van bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De raad van toezicht bespreekt en besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het college van bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- II.2.3 Van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van het college van bestuur wordt melding gedaan in het jaarverslag.

### **III. De raad van toezicht**

#### **1. Taak en werkwijze**

- III.1.1 De raad van toezicht houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. De raad hanteert daartoe een toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het college van bestuur en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. In de uitgangspunten is opgenomen dat de raad van toezicht bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal stelt. Het toetsingskader wordt op de website van de hogeschool geplaatst.  
*Van toepassing is [artikel 10.3d van de WHW](#)*
- III.1.2 De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar de belangen van de hogeschool en weegt daarbij de in aanmerking komende belangen van de bij de hogeschool betrokken instanties, organisaties en personen af in overeenstemming met de visie van de hogeschool op zijn maatschappelijke opdracht. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.
- III.1.3 De taakverdeling van de raad van toezicht alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De raad van toezicht neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het college van bestuur en de (centrale) medezeggenschapsraad c.q. de (centrale) ondernemingsraad en de (centrale) studentenraad. Het reglement wordt op de website van de hogeschool geplaatst.
- III.1.4 Van elk lid van de raad van toezicht wordt op de website van de hogeschool opgave gedaan van:
- a) geslacht;
  - b) leeftijd;
  - c) hoofdfunctie;
  - d) tijdstip van eerste benoeming;
  - e) de lopende termijn waarvoor het lid is benoemd;
  - f) het lidmaatschap van commissies van de raad van toezicht als bedoeld in bepaling III.3.1.
  - g) De hogeschool draagt er voorts zorg voor dat via de website van de hogeschool actuele informatie over de curricula vitae van de leden van de raad van toezicht beschikbaar is. Daarbij wordt tenminste aandacht gegeven aan:
    - h) nationaliteit;
    - i) loopbaan;
    - j) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van toezicht, waaronder in ieder geval eventuele bestuursfuncties in het onderwijs en andere toezichthoudende taken.
- III.1.5 De raad van toezicht bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie van de hogeschool ten aanzien van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en betreft daarbij de daaraan verbonden risico's, mede in het licht van een

beoordeling door het college van bestuur van de uitkomsten van het interne risicomanagementsysteem.

- III.1.6 De raad van toezicht als geheel en de leden van de raad van toezicht afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het college van bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van toezicht behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.
- III.1.7 De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het college van bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Daarbij gaat in ieder geval ook aandacht uit naar het gewenste profiel, de vereiste competenties en de samenstelling van de raad van toezicht. De bespreking van het eigen functioneren vindt ten minste eenmaal per drie jaar plaats onder onafhankelijke, externe leiding.
- III.1.8 Indien leden van de raad van toezicht frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van toezicht worden zij daar door de voorzitter van de raad van toezicht op aangesproken.
- III.1.9 Een lid van de raad van toezicht kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht.
- III.1.10 De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van toezicht tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de hogeschool geplaatst.
- III.1.11 Een gedelegeerd lid van de raad van toezicht is een lid van de raad van toezicht met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van toezicht zelf heeft en omvat niet het besturen van de hogeschool. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het college van bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van toezicht wegnemen. Het gedelegeerd lid van de raad van toezicht blijft lid van de raad van toezicht.
- III.1.12 Het lid van de raad van toezicht dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het college van bestuur treedt uit de raad van toezicht om de bestuurstaak op zich te nemen.

## **2. Deskundigheid en samenstelling**

- III.2.1 Elk lid van de raad van toezicht is geschikt om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen en beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de raad van toezicht vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging.
- III.2.2 De raad van toezicht stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de hogeschool en zijn activiteiten. In de

profielchets wordt verzekerd dat de raad van toezicht:

- a) beschikt over een onafhankelijke, kritische opstelling ten opzichte van het college van bestuur;
- b) affiniteit heeft met het specifieke karakter van een hogeschool en beschikt over expertise op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie;
- c) ervaring heeft met dan wel kennis heeft van het besturen van grote professionele organisaties en beschikt over financiële expertise;
- d) beschikt over een breed netwerk, relevant voor het functioneren van de raad;
- e) inzicht heeft in maatschappelijke ontwikkelingen, zowel nationaal en internationaal.

De profielchets omschrijft specifieke competenties van de voorzitter van de raad van toezicht die verzekeren dat deze zijn taak naar behoren kan vervullen. De profielchets wordt op de website van de hogeschool geplaatst.

- III.2.3 De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht of de raad van toezicht als geheel gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De hogeschool voorziet in de faciliteiten die nodig zijn voor deze training of opleiding.
- III.2.4 De voorzitter van de raad van toezicht stelt de agenda van de vergadering van de raad van toezicht vast en leidt de vergaderingen. De hogeschool draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de raad van toezicht.
- III.2.5 De voorzitter van de raad van toezicht ziet er op toe dat:
  - a) de leden van de raad van toezicht tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van toezicht;
  - c) de commissies van de raad van toezicht naar behoren functioneren;
  - d) de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e) de contacten van de raad van toezicht met het college van bestuur en (centrale) medezeggenschapsraad c.q. de (centrale) ondernemingsraad en de (centrale) studentenraad naar behoren verlopen.

### **3. Commissies van de raad van toezicht**

- III.3.1 De raad van toezicht kan uit zijn midden commissies instellen, zoals een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een onderwijscommissie. De taak van deze commissies is het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht. Deze voorbereiding doet niets af aan de verantwoordelijkheid van ieder lid van de raad voor de zelfstandige beoordeling van de hoofdlijnen van het totale beleid als bedoeld in bepaling III.2.1 van deze code. In de bijlage van deze code is een handreiking opgenomen voor de taakstelling en werkwijze van de drie genoemde commissies.
- III.3.2 De raad van toezicht stelt voor iedere commissie een reglement op dat op de website van de hogeschool wordt geplaatst. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, hoe zij wordt

samengesteld en op welke wijze zij haar taak uitoefent.

III.3.3 De raad van toezicht ontvangt van elke commissies na iedere vergadering een verslag van de beraadslagingen en de bevindingen.

III.3.4 De raad van toezicht vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen daarvan alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.

#### **4. Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen**

III.4.1 De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook *onafhankelijk* en kritisch kunnen opereren.

III.4.2 Een lid van de raad van toezicht geldt als onafhankelijk, indien de hierna te noemen afhankelijkheidscriteria niet op hem van toepassing zijn. Het betrokken 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 afhankelijk als hij:

- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het college van bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de hogeschool of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de raad van toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) bestuurslid is van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het college van bestuur van de hogeschool lid van de raad van commissarissen respectievelijk de raad van toezicht is;
- d) werkzaam is bij het ministerie van OCW, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van EZ;
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap houdt.

III.4.3 De raad van toezicht vermeldt in het jaarverslag dat naar het oordeel van de raad van toezicht is voldaan aan bepaling III.4.2.

III.4.4 Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de hogeschool en leden van de raad van toezicht wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van een lid van de raad van toezicht spelen en die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van de raad van toezicht, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het college van bestuur, leden van de raad van toezicht en de externe accountant in relatie tot de hogeschool.

III.4.5 Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de raad van toezicht een tegenstrijdig belang heeft.

- III.4.6 Van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de raad van toezicht wordt melding gedaan in het jaarverslag.
- III.4.7 De gemeenschappelijke vergadering van college van bestuur en raad van toezicht stelt de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht vast. De bezoldiging van een lid van de raad van toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de hogeschool.
- III.4.8 De hogeschool verstrekt aan de leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen of garanties.

## **IV. Het financieel beheer**

### **1. Financiële verslaggeving**

IV.1.1 Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van toezicht ziet er op toe dat het college van bestuur deze verantwoordelijkheid adequaat vervult.

IV.1.2 Het college van bestuur is verantwoordelijk voor 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 verslaggeving worden gewaarborgd.

IV.1.3 De raad van toezicht houdt toezicht op de instelling en handhaving van de interne procedures als bedoeld onder bepaling IV.1.2.

### **2. Interne control functie**

IV.2.1 De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol speelt in het beoordelen en toetsen van de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Indien aan een hogeschool geen interne accountant c.q. controller is verbonden, is deze bepaling van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke medewerker van de hogeschool.

IV.2.2 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant c.q. controller. Zij nemen kennis van diens bevindingen.

### **3. De rol van de externe accountant**

IV.3.1 De externe accountant wordt benoemd door de raad van toezicht. De raad van toezicht laat zich daartoe door het college van bestuur adviseren. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het college van bestuur, goedgekeurd door de raad van toezicht.

IV.3.2 De raad van toezicht beoordeelt in overleg met het college van bestuur hoe de externe accountant wordt betrokken bij de opstelling en de publicatie van andere financiële berichten dan de jaarrekening, zoals interne managementrapportages.

IV.3.3 De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van toezicht bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening.



- IV.3.4 De externe accountant ontvangt tijdig de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de tussentijdse financiële rapportages en overige tussentijdse financiële berichten, en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.
- IV.3.5 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat al hetgeen de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het college van bestuur en de raad van toezicht wil brengen.
- IV.3.6 De aanstellingsduur van de externe accountant bedraagt ten hoogste acht jaar. Daarna benoemt de raad van toezicht een andere persoon als extern accountant van de hogeschool. De terugtrekende accountant zal zich voor een periode van ten minste drie jaar na zijn terugtrekken onthouden van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden voor de hogeschool.

## **V. Maatschappelijke verbindingen**

### **1. Horizontale dialoog**

- V.1.1 Het college van bestuur is vanuit zijn visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool verantwoordelijk voor de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool en ontwikkelt hiertoe een samenhangend beleid. Voorgenomen besluiten zijn als gevolg van dat beleid goed onderbouwd gelet op de gerechtvaardigde wensen van en de betekenisvolle effecten voor externe belanghebbenden.
- V.1.2 Het beleid voor de horizontale dialoog omvat ten minste de volgende elementen:
- a) criteria voor de identificatie van relevante belanghebbenden;
  - b) een overzicht bij welke activiteit of welk besluit welke belanghebbenden worden betrokken;
  - c) de wijze waarop vorm en inhoud aan de betrokkenheid wordt gegeven;
  - d) de wijze waarop rapportage over de betrokkenheid van belanghebbenden en de uitkomsten daarvan plaatsvindt.
- V.2.3 De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur de externe belanghebbenden van de hogeschool betreft bij de ontwikkeling van zijn beleid en met hen communiceert over de uitvoering daarvan. De raad van toezicht rapporteert over zijn bevindingen in het jaarverslag.

### **2. Strategische samenwerking**

- V.2.1 Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het beleid van de hogeschool ten aanzien van samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van het onderzoek alsmede de kennisvalorisatie.
- V.2.2 Het college van bestuur hanteert een statuut waarin is vastgelegd aan welke criteria de samenwerking als bedoeld in bepaling V.2.1 moet voldoen en op welke wijze wordt verzekerd dat de samenwerking aan deze criteria blijft voldoen. Het college van bestuur maakt het statuut openbaar.
- V.2.3 De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en de doelstellingen van de hogeschool bevordert en bewaakt. De raad van toezicht rapporteert over zijn bevindingen in het jaarverslag.

### 3. Marktactiviteiten

- V.3.1 De hogeschool kan activiteiten ondernemen die niet publiek bekostigd worden. Het college van bestuur draagt er zorg voor dat deze activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en dat zij bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht. Het college van bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop dit verzekerd wordt.
- V.3.2 Het college van bestuur draagt zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten en maakt de principes van de toerekening en de uitkomsten openbaar.
- 

### Bijlage: Pas toe of leg uit

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Er wordt aan een bepaling voldaan      | → | uitleg is niet nodig.  |
| 2. Een bepaling is niet van toepassing    | → | er is een uitleg nodig waarin wordt verwezen naar feiten en omstandigheden die aangeven waarom de bepaling niet van toepassing is.   |
| 3. Er wordt niet aan een bepaling voldaan | → | <p>er is een uitleg nodig waarin argumenten worden gegeven waarom van de bepaling wordt afgeweken. Feiten volstaan niet, er zal ook steeds naar de geest van de code moeten worden verwezen (de onderliggende normen en waarden c.q. uitgangspunten) om aannemelijk te maken dat nog steeds sprake is van goed bestuur. Aan de uitleg worden de volgende eisen gesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• er worden een of meer argumenten genoemd;</li><li>• de conclusie volgt logisch uit de argumenten;</li><li>• de argumenten zijn relevant;</li><li>• de argumentatie is volledig;</li><li>• de argumenten zijn in overeenstemming met de feiten.</li></ul> |

## Colofon

Branchecode goed bestuur hogescholen

Uitgave:

Vereniging Hogescholen  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag  
[www.vereniginghogescholen.nl](http://www.vereniginghogescholen.nl)

Oktober 2013

