

# Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd

---

Vastgesteld door de Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool op 18 december 2014

## **Uitgangspunten van het toetsingskader**

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. Op grond van de Branchecode goed bestuur hogescholen hanteert de Raad van Toezicht 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. Dat toetsingskader beschrijft tevens welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Ten aanzien van die uitgangspunten is de centrale gedachte dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde instelling - bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt.

Het Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd voor het beoordelen van het functioneren van het College van Bestuur Zuyd bestaat uit twee delen: een Toezichtkader en een Waarderingskader. Het Toezichtkader schetst op hoofdlijnen de stijl en sfeer waarin de Raad van Toezicht van Zuyd toezicht wil uitoefenen. Het Waarderingskader geeft meer concreet aan hoe de Raad van Toezicht van Zuyd zijn oordeel vormt inzake het verloop van de uitvoering van de strategische agenda, zoals deze onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur plaatsvindt. In het Waarderingskader zijn de waargenomen kwaliteit - geobjectiveerd met behulp van kritieke prestatie indicatoren (hierna: KPI's) - en kwaliteitsbewaking van het onderwijs, van het onderzoek en van de valorisatie sleutelvariabelen. Alle sleutelvariabelen tezamen vormen de lat waarlangs gemeten wordt om tot een oordeel te komen.

Zuyd is een instelling voor hoger beroepsonderwijs die, naast het verzorgen van onderwijs, aan het onderwijs gerelateerde onderzoeksactiviteiten verricht. Daarnaast wordt ingezet op valorisatie van dat onderwijs en onderzoek. De Raad van Toezicht van Zuyd onderscheidt gezien dit portfolio van activiteiten ten aanzien van zijn rol binnen Zuyd de volgende functies:

1. Statutaire functie - de Raad van Toezicht vervult met betrekking tot de aan hem opgedragen taken de statutaire functie zoals beschreven in de statuten respectievelijk in de Branchecode goed bestuur hogescholen (zoals de invulling van het werkgeverschap richting bestuurders);
2. Klankbordfunctie - de Raad van Toezicht vervult voor het College van Bestuur een klankbordfunctie bij het ontwikkelen en realiseren van missie-visie-strategie. Deze wordt ingevuld middels het terzijde staan, het adviseren en stimuleren van het College van Bestuur, waarbij de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting richt;
3. Waarborgfunctie - de Raad van Toezicht vervult een waarborgfunctie vooral ook op het gebied van rechtmatigheid en doelmatigheid, inclusief het toetsen van

implementatie aan beleid. Als primaire stakeholder ziet de Raad van Toezicht het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) omdat het overgrote deel van de financiering die nodig is voor het realiseren van de strategische agenda van Zuyd, daar vandaan komt. Via de prestatieafspraken met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) worden de secundaire stakeholders van Zuyd bediend, zoals studenten en werknemers van Zuyd, maar ook de overige externe stakeholders: overheid, bedrijfsleven, (kennis)instellingen en instanties. Het door de Raad van Toezicht uit te oefenen toezicht sluit aan bij de werkzaamheden die het College van Bestuur ten behoeve van de kwaliteitszorg verricht;

4. Meldfunctie - directeuren of medewerkers die naar hun mening met bepaalde zaken niet bij de daartoe bestemde eerste lijns-functionarissen van Zuyd terecht kunnen (zoals bij de Ombudsman, vertrouwenspersoon, bij de compliance officer of bij het College van Bestuur), kunnen (op grond van de Klokkenluidersregeling Zuyd) via de bestuurssecretaris desgewenst direct met de Raad van Toezicht contact leggen en bedoelde zaken aan de orde stellen.

### **Toezichtkader**

De toezichtsfilosofie van de Raad van Toezicht van Zuyd is als volgt: kaders stellen en gepaste vrijheid geven. Uitgangspunt is dat het College van Bestuur van Zuyd belast is met het besturen van de stichting en de leiding heeft van de voorbereiding en uitvoering van het beleid van de hogeschool, alsmede de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken en van het beheer van Zuyd. Daarnaast is uitgangspunt dat het College van Bestuur van Zuyd een duidelijk kader formuleert bij het delegeren van de uitvoering van de strategische agenda naar faculteiten en diensten.

Beleid en organisatie moeten aantoonbaar dienstig zijn aan de totstandkoming en de uitvoering van de strategische agenda. De kwaliteit en kwaliteitsborging van onderwijs, onderzoek en valorisatie moeten dienovereenkomstig op orde zijn. Is dat niet het geval, dan is realisatie van de strategische agenda van Zuyd per definitie *'at risk'*.

De Raad van Toezicht onderzoekt elementen van kwaliteit en kwaliteitszorg op een positieve, stimulerende en adviserende wijze. Hierbij beziet de Raad van Toezicht het strategisch beleid van het CvB vanuit risicoperspectief. Deze onderzoeken hebben een vrijwel continu karakter: zij vormen de leidraad van iedere Raad van Toezicht-vergadering, en bij de behandeling van elk thema dat aan de orde komt. Desgewenst zal de Raad van Toezicht een nader onderzoek instellen, al dan niet van incidentele aard (zoals bijvoorbeeld op basis van klokkenluidersinformatie).

Bij de invulling van de toezichtstaken hanteert de Raad van Toezicht van Zuyd in de regel het principe van horizontaal toezicht. De Raad van Toezicht steunt op de controlewerkzaamheden zoals deze door het College van Bestuur van Zuyd zélf, onder meer via zelfevaluatie, of door andere partijen zoals de controlerend accountant, reeds zijn uitgevoerd. Indien gewenst, benoemt de Raad van Toezicht uit zijn midden speciale commissies met specifieke opdrachten die hij van belang acht voor zijn toezichtstaak. Ook kan de Raad van Toezicht speciale onderzoeken laten verrichten door derden. In alle situaties is het van groot belang dat de aan de Raad van Toezicht beschikbaar gestelde informatie representatief, correct en actueel is.

De Raad van Toezicht van Zuyd gaat proportioneel te werk: de toezichtactiviteiten zullen zoveel mogelijk ‘mee-ademen’ met de door het College van Bestuur geïnstalleerde en vastgestelde kwaliteit en kwaliteitszorg. Slechte performance op kwaliteit en kwaliteitszorg mondt daarmee uit in intensivering van het toezicht. Bij goede performance op kwaliteit en kwaliteitszorg is het toezicht genormaliseerd. Dat wil zeggen dat ‘belasting’ van de Raad van Toezicht op de instelling niet groter is dan bij een goede uitoefening van het toezicht redelijkerwijze kan worden verwacht.

Kwaliteit is naast de maatstaf die Zuyd in dit kader voor zichzelf hanteert, gebaseerd op het vereiste van maatschappelijke relevantie, ook wat de stakeholders van Zuyd vinden. De Raad van Toezicht spreekt het College van Bestuur op grond hiervan zoveel als mogelijk aan op resultaten (output). Tevens worden de verrichte inspanningen (input) meegenomen in de oordeelsvorming door de Raad van Toezicht. Dit gebeurt met name in die gevallen waarin de beschikbare outputindicatoren onvoldoende reflectie geven op kwaliteit, en wanneer de output van Zuyd als onderwijsinstelling niet eenduidig is vast te stellen. Voorbeelden van inputindicatoren zijn de kwaliteit van het onderwijzend personeel, het aantal contacturen, de financiële soliditeit etcetera.

Beschreven toezichtskader is bedoeld om de eenheid en transparantie van handelen door de Raad van Toezicht te bevorderen. Daarmee is de Raad van Toezicht aanspreekbaar op het wat en het hoe van zijn werk.

### **Waarderingskader**

Het waarderingskader is het basiskader waarmee de Raad van Toezicht toetst of het College van Bestuur van Zuyd voldoende borging heeft georganiseerd voor een goede realisatie van de strategische agenda. Het verzorgen van voldoende kwaliteit en kwaliteitsborging van onderwijs, onderzoek en valorisatie is ook hierbij een sleutelvariabele tot duurzaam succes. Kwaliteitsborging in dit verband betekent aantoonbare kwaliteitsbewaking in een continue gedrevenheid naar verbetering.

De Raad van Toezicht van Zuyd hanteert een basisset van kritieke prestatie indicatoren om te beoordelen of de geleverde kwaliteit en kwaliteitszorg binnen Zuyd van voldoende/goed niveau zijn, en of deze in de tijd kunnen worden gecontinueerd respectievelijk verbeterd. Het gaat om KPI's zoals die ook zijn opgenomen in de vigerende prestatie-afspraken met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), en enkele aanvullende KPI's. De hele set aan vigerende KPI's en bijbehorende targets zijn opgenomen in het supplement bij dit Toetsingskader.

De onderliggende drijvers van genoemde KPI's, zoals de ervaren sociale veiligheid op school, de digitalisering van de docenten, de absentie van studenten en het ziekteverzuim van het personeel etcetera vallen eveneens onder het toezicht. Dit gezien hun belang voor de uiteindelijke prestaties van Zuyd.

Bij het beoordelen van de door Zuyd geleverde performance gelden twee regels vooraf, vanuit de gedachte dat ethiek en integriteit gaan vóór voor welke prestatie dan ook:

- (1) aan de relevante wet- en regelgeving dient te allen tijde te zijn voldaan en;
- (2) de normen en waarden van Zuyd dienen te allen tijde te worden gerespecteerd.

Minimaal één maal per jaar zal de Raad van Toezicht expliciet onderzoeken of aan het hierboven beschreven waarderingskader integraal is voldaan.

**Verantwoording**

Idealiter verkrijgt de Raad van Toezicht van het College van Bestuur van Zuyd een 'in control statement'. Met dat in control statement verklaart het College van Bestuur van Zuyd dat *'over het jaar 20.. het geheel van sturing, middelen en maatregelen met een redelijke mate van zekerheid passend is geweest voor het bereiken van de (maatschappelijk gelegitimeerde) doelen van de organisatie en dat daarbij de risico's van de bedrijfsvoering zijn onderkend en in acht zijn genomen'*.

# Supplement

## Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd

vastgesteld door de Raad van Toezicht op 16 juni 2015

Op 16 juni 2015 heeft de Raad van Toezicht besloten voor het beoordelen van het functioneren van het College van Bestuur een basisset van kritieke prestatie indicatoren (KPI's) en bijbehorende targets als indicatoren te hanteren. Dit besluit geldt voor de periode tot en met hogeschooljaar 2016-2017.

### Kritieke prestatie indicatoren (KPI's)

Het gaat om de KPI's die zijn opgenomen in de vigerende prestatieafspraken met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De gehele set aan vigerende KPI's en bijbehorende targets zijn in figuur 1 opgenomen.

Figuur 1: kritieke prestatie indicatoren prestatie afspraken

	Kritieke prestatie-indicatoren	Target 2015- 2016
Studiesucces	1. Uitval propedeuse eerste jaar (uit de instelling)	$\leq 22,0\%$
	2. Switch in eerste jaar binnen Zuyd	10,0%
	3. Rendement bachelor-opleidingen	$\geq 74,0\%$
Kwaliteit	4. Student oordeel over de opleiding in het algemeen (NSE)	$\geq 3,8$
Maatregelen	5. Aantal bachelor-opleidingen met minder dan 504 klokuren contact in de propedeuse	0
	6. Opleidings-niveau docenten % masters	$\geq 60,0\%$
	7. Opleidings-niveau docenten % PhD	$\geq 8,0\%$
	8. Verhouding OP/OOP in fte's	$\geq 64/36$

Voor de Raad is vooral van belang dat de overeengekomen prestaties zodanig worden gerealiseerd dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek wordt verbeterd (het kwalitatieve deel van de afspraken en profilering van de hogeschool) en dat het voorwaardelijke deel (het kwantitatieve deel van de afspraken) van de rijksbijdrage wordt gecontinueerd.

### Monitoring

Voor de monitoring van deze KPI's maakt de Raad gebruik van de interne Bestuursrapportages en de externe reviews van de door de Minister ingestelde Reviewcommissie.

De Raad agendeert de afspraken regelmatig in haar overleg met het College en spreekt ook over de maatregelen die het College op onderdelen van de afspraken neemt. Het College hanteert hierbij de uitkomsten van accreditaties als toets van de werking van het visitatiekader onderwijs en onderzoek.

Het behalen van een positief oordeel bij de Instellingstoets Kwaliteitszorg, het behalen van accreditaties van opleidingen en visitaties van onderzoeksprogramma's (lectoraten) en de vastgestelde parameters (solvabiliteit, liquiditeit, exploitatieresultaat) voor de bedrijfsvoering maken, naast de basisset van KPI's, tevens deel uit van het Toetsingskader.