

Toezihts- en Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool

vastgesteld door de Raad van Toezicht op 8 december 2025

Preambule

De Raad van Toezicht van Stichting Zuyd Hogeschool houdt integraal toezicht op de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van Zuyd. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad zich naar het belang van de stichting op de lange termijn. De Raad van Toezicht hanteert een toezichts- en toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Het kader van het toezicht wordt met name bepaald door de Wet op het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (WHW), de statuten van de Stichting Zuyd Hogeschool, het daaruit voortvloeiende Bestuurs- en Beheersreglement Zuyd Hogeschool en de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo.

Toezichtsvisie

De toezichtsvisie van de Raad van Toezicht luidt als volgt: ‘binnen relevante kaders gepaste vrijheid geven’. De basis van het toezicht is vertrouwen. Uitgangspunt is dat het College belast is met het besturen van de stichting. De Raad houdt - betrokken en actief - toezicht op een positieve, stimulerende en adviserende wijze. Dit met oog voor het evenwicht tussen ‘checks and balances’ enerzijds en ruimte voor voldoende bestuurlijke slagkracht en flexibiliteit anderzijds. Rolvastheid en een duidelijke rolverdeling tussen Raad en College bevordert adequate besturing en toezicht.

Tot slot

Het toezichts- en toetsingskader is dynamisch en contextgebonden en wordt periodiek herijkt. Dit document is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 8 december 2025. De inhoud van het toezichts- en toetsingskader wordt periodiek besproken en kan bij besluit van de Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool worden gewijzigd. Het toezichts- en toetsingskader wordt op de website van Zuyd Hogeschool gepubliceerd en kan worden aangehaald als ‘Toezihts- en Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool’.

Taken van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vervult zijn taak vanuit de volgende verschillende rollen.

Toeziethouder

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken en bewaakt de doelstellingen en de grondslagen van de stichting. Hierbij richt de Raad van Toezicht zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen binnen de stichting (House of Control) en het waarborgen van kwaliteit, rechtmatigheid, doelmatigheid, integriteit, cultuur en continuïteit van de stichting. Ook ziet de Raad van Toezicht vanuit deze rol toe op de vraag of de hogeschool inhoud geeft aan haar maatschappelijke opdracht en of haar beleid in een goede dialoog wordt afgestemd op in aanmerking komende belangen van studenten, medewerkers, werkveld, overheid en andere stakeholders.

Adviseur

De Raad van Toezicht adviseert, stimuleert en staat het College van Bestuur terzijde bij het ontwikkelen en realiseren van strategie en beleid, waarbij de Raad van Toezicht de bestuurlijke rol van het College van Bestuur borgt. De Raad van Toezicht is sparringpartner en denkt mee én tegen bij belangrijke besluiten, waardoor de kwaliteit van besluitvorming versterkt wordt.

Werkgever

De Raad van Toezicht is de wettelijke en statutaire werkgever van de leden van het College van Bestuur. In overeenstemming met de statuten van de stichting benoemt, ziet toe op de ontwikkeling van, beoordeelt (op resultaten en functioneren, zowel individueel als collectief) en ontslaat de Raad van Toezicht de leden van het College van Bestuur.

Netwerker/Ambassadeur

De Raad van Toezicht brengt externe kennis, invloed en relaties in, die de stichting op lange termijn sterker maken. De Raad van Toezicht acteert waar mogelijk als schakel tussen het bestuur, de stichting en relevante externe stakeholders, zoals aanpalende onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven of de overheid.

Toezihts- en toetsingskader

In het toezichts- en toetsingskader wordt de uitvoering van het toezicht concreet gemaakt. Hierin wordt uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht. Het toezichts- en toetsingskader komt in goed overleg met het bestuur tot stand en dient als leidraad voor het uitoefenen van het toezicht en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Zodoende geeft het sturing en richting en dient als leidraad voor het uitoefenen van het toezicht, als gespreksinstrument bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en bij de voorbereiding op de jaargesprekken met het College van Bestuur.

Het toezichts- en toetsingskader bestaat uit zes aandachtsgebieden die onderverdeeld zijn in thema's, doel/resultaat en meet- en toetsbare drivers. Het toezichts- en toetsingskader is niet uitputtend, maar beoogt sturing en richting te geven aan - en daarmee handvatten voor - de invulling van het toezicht. De Raad van Toezicht neemt regelmatig kennis van de wijze waarop Zuyd gestructureerd en stelselmatig vorm en inhoud geeft aan de realisatie van de strategische doelstellingen. Dat gebeurt door middel van behandeling in de adviserende commissies van de Raad van Toezicht - voorbereidend en adviserend - maar vervolgens ook steeds door bespreking van relevante stukken direct of via integrale terugkoppeling vanuit de commissievergaderingen - informatief, adviserend, verkennend en besluitvormend - tijdens de plenaire vergaderingen van de Raad.

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
1. Waardecreatie op de lange termijn	Strategie	- De strategie sluit aan bij maatschappelijke opdracht en is tot stand gekomen in afstemming met relevante stakeholders. - De strategie is breed gedragen binnen de organisatie. - In de strategie wordt rekening gehouden met de impact van de hogeschool op mens en milieu. - Nieuw beleid wordt getoetst aan de strategische doelstellingen.	- Bij de totstandkoming - en de midterm review - van de meerjarenstrategie wordt de Raad van Toezicht betrokken. De Raad van Toezicht keurt het voorgenomen vaststellingsbesluit van het College van Bestuur goed. - Jaarlijks wordt de voortgang van de implementatie van de vastgestelde strategie besproken aan de hand van een voortgangsrapportage meerjarenstrategie. - De voortgang van de ondersteunende strategische programma's wordt periodiek met de Raad besproken. - Het vaststellingsbesluit Jaarplan en Begroting wordt goedgekeurd door de Raad van Toezicht, na

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
			advisering door de commissies van de Raad van Toezicht.
2. Onderwijs en Onderzoek, Leven Lang Ontwikkelen	Onderwijs	- Opleidingen zijn by-default van voldoende kwaliteit en hebben maatschappelijke relevantie. - Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur voldoen aan het Beoordelingskader van de NVAO en de overige onderdelen van de Zuyd standaard voor kwaliteit. - Het portfolio wordt up-to-date gehouden en afgestemd met relevante stakeholders, zowel binnen als buiten Zuyd. Hierbij worden ook de (lange termijn) voorspellingen van ontwikkelingen in demografie en studentenaantallen betrokken.	- De accreditatie in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) wordt periodiek besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek. De Raad van Toezicht neemt deel aan de audit ITK. - Het systeem en de voortgang van het systeem van kwaliteitszorg (audits en accreditaties) is periodiek thema in de Commissie Onderwijs en Onderzoek. - De Zuydbrede evaluatie kwaliteitszorg onderwijs wordt jaarlijks besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek en de Raad van Toezicht. - Het portfolio wordt periodiek besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek. - Voorgenomen besluiten van het College van Bestuur inzake substantiële wijzigingen van het opleidingsaanbod worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.
	Onderzoek	Praktijkgericht onderzoek is probleemgestuurd en levert kennis op die toepasbaar is in zowel het onderwijs als de praktijk.	- De voortgang van het strategisch programma Kennisinstelling wordt besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek. - Systeem en voortgang van het systeem van kwaliteitszorg (visitaties en accreditaties) is periodiek thema in de Commissie Onderwijs en Onderzoek. - Het format 'Praktijkgericht Onderzoek' van de Vereniging Hogescholen is onderdeel van het bestuursverslag.
	Leven Lang Ontwikkelen	Leven Lang Ontwikkelen wordt organisatie-breed gestimuleerd, voldoet aan de	De voortgang van het strategisch programma Leven Lang Ontwikkelen wordt besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek.

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
		kwaliteitsstandaarden en speelt in op actuele arbeidsmarktbehoeften.	
3. Financiën en bedrijfsvoering	Financiële stabiliteit	Zuyd is duurzaam financieel gezond en in control.	- Aan de hand van perioderapportages worden de (financiële) resultaten van Zuyd en van de individuele academies en diensten besproken met de Auditcommissie. - De realisatie van de begroting wordt tijdens de vergaderingen van de Auditcommissie en de Raad van Toezicht besproken. - Jaarlijks wordt de Jaarrekening besproken door de Auditcommissie, inclusief het concept accountantsverslag, in aanwezigheid van de accountant. - Goedkeuring van het vaststellingsbesluit Jaarverslag en Jaarrekening vindt plaats door de Raad van Toezicht. - Bij de invulling van het toezicht steunt de Raad van Toezicht op de controlewerkzaamheden zoals deze door het College van Bestuur of door andere partijen, zoals de controlerend accountant, reeds zijn uitgevoerd. Onderdeel hiervan is de verantwoording van het management aan het College van Bestuur over het gevoerde beleid en de te realiseren doelstellingen, als sluitstuk van de jaarlijkse planning- en control-cyclus, middels de Letter of Representation (LOR). - Jaarlijks worden de Kaderbrief, Jaarplan en de Begroting besproken in de Auditcommissie. - Goedkeuring van het vaststellingsbesluit Jaarplan en Begroting vindt plaats door de Raad van Toezicht.

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
	Faciliteiten	Gebouwen en inventaris voldoen aan de daaraan gestelde eisen en zijn duurzaam en toekomstbestendig.	- Periodiek wordt de managementrapportage uitvoering Strategisch Huisvestingsplan besproken met de Auditcommissie en jaarlijks in de Raad van Toezicht. - De voortgang van het strategisch programma Duurzaam Zuyd wordt besproken in de Auditcommissie.
	Privacy en security	Studenten en medewerkers leren en werken in een veilige digitale omgeving.	Jaarlijks is er een gesprek met de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) en de Chief Information Security Officer (CISO) in de Auditcommissie, waarin in ieder geval de jaarverslagen worden besproken.
4. Studenten		Meerjarige studentindicatoren zijn gezond.	- Instroom-, uitstroom-, uitval-, switch- en rendementscijfers worden besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek en de Auditcommissie. - Periodiek wordt het studentenwervingsbeleid getoetst op effectiviteit en besproken met de Raad van Toezicht.
		Er is een veilig leerklimaat voor studenten.	- Jaarlijks is er een gesprek met de Ombudsman door de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, waarin in ieder geval het jaarverslag wordt besproken. - Jaarlijks is er een gesprek met de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag door de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, waarin in ieder geval het jaarverslag wordt besproken. - De uitkomsten van de Nationale Studente Enquête en de Welzijnsmonitor Studenten worden besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek.

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
		• Studenten zijn tevreden over hun opleiding bij Zuyd.	• De uitkomsten van de Nationale Studente Enquête, de uitkomsten en analyse van de exitgesprekken worden besproken in de Commissie Onderwijs en Onderzoek en in Raad van Toezicht. • Studenttevredenheid wordt besproken tijdens het tweemaal per jaar gevoerde gesprek van de Raad van Toezicht met de Centrale Medezeggenschapsraad.
5. Medewerkers		• Zuyd heeft een toekomstbestendig medewerkersbestand	• De strategische personeelsontwikkeling (kwalitatief en kwantitatief) wordt besproken in de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance.
		• Er is een veilig werkklimaat voor medewerkers.	• Jaarlijks is er een gesprek met de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag door de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, waarin in ieder geval het jaarverslag wordt besproken. • Jaarlijks is er een gesprek met de Ombudsman door de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, waarin in ieder geval het jaarverslag wordt besproken. • De uitkomsten van het Medewerkersonderzoek worden besproken in de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance en in de Raad van Toezicht.
		• Medewerkers ervaren genoeg professionele ruimte	• Het Professionaliseringsplan en de voortgang daarvan wordt besproken in de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance.
		• Medewerkerstevredenheid is ruim voldoende.	• De uitkomsten van het Medewerkersonderzoek en de uitkomsten van de analyse exitgesprekken worden besproken in de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance.

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
			Het Medewerkersonderzoek wordt besproken tijdens de tweemaal jaarlijks plaatsvindende gesprekken van de Raad van Toezicht met de Centrale Medezeggenschapsraad.
6. Good governance, compliance en risicomanagement	Goed bestuur	Besluitvorming door het College van Bestuur naar stakeholders is transparant.	Er is ten behoeve van elke reguliere vergadering van de Raad van Toezicht een overzicht van de besluiten en mededelingen van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht.
		Zuyd voldoet aan de Branchecode goed bestuur en toezicht.	- Er vindt verantwoording over de compliance met de Branchecode plaats vanuit het College van Bestuur en de Raad van Toezicht als verplicht onderdeel van het bestuursverslag. - Er is een jaarlijkse (zelf)evaluatie van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht.
		- Medewerkers handelen integer. - Klokkenluidersregeling, Gezamenlijke Klachtenregeling en Integriteitscode zijn beschikbaar en bekend en worden nageleefd.	Het jaarlijks overzicht van de klachtenregelingen wordt besproken met de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance aan de hand van het bestuursverslag.
		Verantwoording aan relevante stakeholders vindt structureel plaats.	- Het bestuursverslag wordt besproken in de commissies van de Raad van Toezicht. - Goedkeuring van het vaststellingbesluit van Jaarplan en Begroting vindt plaats door de Raad van Toezicht na advisering door de commissies.
		Medezeggenschap wordt in staat gesteld haar rechten te uitoefenen.	- Het invullen van de medezeggenschap is onderdeel van de tweemaal jaarlijkse gesprekken Centrale Medezeggenschapsraad (plenair en delegaties) - Er is een lid van de Raad van Toezicht met bijzondere aandacht voor de medezeggenschap (benoemd op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad).

Aandachtsgebied	Thema	Doel/resultaat	Driver/Informatie
	Compliance	Compliance met wet- en regelgeving is adequaat geborgd.	Het jaarverslag van de Commissie Compliance wordt besproken in de Commissie Remuneratie, Selectie en Governance.
	Risico-manage-ment	Er is een werkend intern risicomanagementsysteem.	- De voortgang (implementatie) van het House of Control wordt besproken in de Auditcommissie. - De jaarlijkse strategische risicoanalyse wordt besproken in de Auditcommissie. - Er vindt verantwoording plaats over de werking van het risicomanagementsysteem als onderdeel van het bestuursverslag.