

## Aanmelden

Aanmelden is – kosteloos – mogelijk bij het secretariaat van de VTH: [vth@aprhbb.nl](mailto:vth@aprhbb.nl) met vermelding van naam en hogeschool.

Voor nadere info en suggesties kunt u zich wenden tot de secretaris: [hans@uijterwijkjg.nl](mailto:hans@uijterwijkjg.nl)

[www.vth.nu](http://www.vth.nu)

# Symposium

Donderdag 1 oktober 2020 | Utrecht

## GOVERNANCE 3.0

over de kracht van samenspel en tegenspel



## Programma

De Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen organiseert in samenwerking met de Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW een symposium op DONDERDAG 1 oktober 2020 over professioneel intern toezicht

# GOVERNANCE 3.0

Over de kracht van samenspel en tegenspel

In Cursus- en Vergadercentrum Domstad,  
Koningsbergerstraat 9 Utrecht (15.30-20.30 uur)

15.30 - 16.00 uur	Inloop
16.00 - 16.10 uur	Opening en welkom door dagvoorzitter prof. dr. Paul Schnabel
16.10 - 16.35 uur	Maaïke Jansen en Dirk Haen van het ministerie van OCW over instellingsaccreditatie en de rol van de Raad van Toezicht
16.35 - 17.15 uur	Governance 3.0 door prof. dr. Jaap Winter
17.15 - 17.45 uur	De rol van de toezichthouder bij IT-ontwikkelingen en innovaties door prof. dr. Lineke Sneller, hoogleraar interne beheersing, Nyenrode Business Universiteit
17.45 - 18.15 uur	Reflectie op de inleidingen door dr. Karl Dittrich
18.15 - 18.45 uur	Pauze
18.45 - 19.30 uur	Dialogotafels van toezichthouders en bestuurders (stellingen) en rapportages
19.30 - 19.45 uur	De dagvoorzitter spreekt met de gastheren
19.45 - 20.00 uur	Afsluiting door de dagvoorzitter
20.00 - uur	Netwerkborrel

## Nadere toelichting en achtergronden bij het programma

### Inleiding

Binnen de VTH wordt al geruime tijd discussie gevoerd over de rol en de plaats van de vereniging in het bestel. Daartoe is door het bestuur een notitie opgesteld 'De VTH onderweg naar morgen' die mede op basis van de mondelinge en schriftelijke reacties van de leden meerdere keren is bijgesteld en daarom de ondertitel heeft meegekregen 'Een tussenstap'. Op 23 september 2019 heeft in de ALV prof. dr. Jaap Winter het onderwerp 'Governance 3.0' besproken en zijn visie toegelicht. Op basis van alle reacties van zowel leden als van externen heeft het bestuur besloten, om in samenwerking met de Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW, een apart symposium te organiseren voor toezichthouders en bestuurders over 'Governance 3.0, over de kracht van samenspel en tegenspel'.

Toezichthouden is geen statisch gebeuren, maar moet geplaatst worden in de context van de instelling en politiek-maatschappelijke ontwikkelingen. Beide zijn veranderlijk in de tijd, mede gegeven het beleid van de instelling en natuurlijk ook van de overheid. Zo is een vraagstuk wat de implicaties zijn voor toezichthouder en bestuur als de ITK op nummer één komt en de accreditaties van de opleidingen meer een instellingszaak worden met periodieke steekproeven door de NVAO. Nog interessanter is het proces van de kwaliteitsafspraken. Welke actoren zijn in welke rol en functie en met welke bevoegdheden op welk moment aan zet? Hoe verloopt het proces van verantwoording in de jaarverslagen zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin? Wie beoordeelt dat uiteindelijk en wat zijn dan de consequenties?

Door verschillende sprekers worden diverse facetten vanuit verschillende invalshoeken van het toezichthouden in relatie tot de bestuurders belicht en er is ook ruim de gelegenheid om onderling met elkaar van gedachten te wisselen.

### **Enige bespiegelingen:**

Het maatschappelijke belang van hoogwaardig (hoger)onderwijs is evident. Onderwijs is van en voor de samenleving en stelt hoge eisen aan medewerkers, docenten, bestuurders en interne en externe toezichthouders. Misschien schept een citaat van Hanna Arendt het denken hieromtrent: “Het kritisch denken richt zich niet alleen op doctrines en concepten die we van anderen overnemen of op vooroordelen en gewoonten die we van anderen meekrijgen. Pas als we aan ons eigen denken kritische normen stellen, leren we de kunst van kritisch denken. En deze kunst kunnen we ons zelf niet eigen maken zonder in de openbaarheid te treden, zonder de toetsing die ontstaat door het contact met het gedachtegoed van anderen” (Hanna Arendt, De menselijke conditie, 1982). En Immanuel Kant (1771) sluit hierbij naadloos aan: “Ik koester de hoop dat de standpunten van anderen mij een onpartijdige kijk op mijn eigen oordelen geven en dat ik daarvoor tot een derde standpunt kom dat beter is dan mijn vorige inzicht”.

Beide citaten bevestigen voor de bestuurder en de interne toezichthouder de noodzaak van kritisch denken en dialogiserend vermogen omdat zij beiden en onafhankelijk van elkaar voortdurend keuzes moeten maken en voor die keuzes moeten durven (blijven) staan.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid als toezichthouder in het onderwijs is groot en de samenleving heeft bovendien recht op transparant intern toezicht. Vertrouwen in het interne toezicht van de hogescholen is een gezamenlijke opdracht voor bestuurders en toezichthouders. Dit betekent dat de toezichthouder herkenbaar verantwoording aflegt niet alleen aan de medezeggenschap, maar ook aan de samenleving en het ministerie over de wijze waarop het toezicht is ingericht en haar professionaliteit toont.

Daarbij komen min of meer autonome ontwikkelingen en een zelfstandige dynamiek, geïnitieerd door de instelling zelf, in het onderwijs en onderzoek. Door de hogescholen wordt veel aandacht besteed aan de professionalisering van docenten, waarbij bijvoorbeeld ook een link wordt gemaakt naar de uitvoering van praktijkgericht onderzoek of naar vormen van zelfsturing binnen docententeams. Tevens is er aandacht voor onderwijsvernieuwing, waaronder

flexibilisering van het onderwijs (modulair onderwijs), herontwerp van de leeromgeving en een verdergaande ontwikkeling van blended learning. Het doel is veelal een betere aansluiting op de behoeften van de individuele studenten, onder de noemer gepersonaliseerde leerroutes. Dit sluit aan bij de noodzaak en de behoefte om een toenemende diversiteit aan studenten te kunnen bedienen. Dit alles in relatie tot het (regionale) werkveld. Het onderzoek en onderwijs moeten plaatsvinden in interactie en cocreatie met het beroepen/werkveld. Deze door het bestuur zelf te maken keuzes betekenen een toename van de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en een intensivering van de rol.

### **Paragraaf 7 van de Preambule van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen schetst het speelveld voor bestuur en toezichthouders van hogescholen:**

“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 zeker niet een vast gegeven en zal op grond van maatschappelijke ontwikkelingen voortdurend onderwerp van gesprek zijn en wijzigen. Het is aan de besturen en de interne toezichthouders van de hogescholen daarvoor 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 aan de code vorm en inhoud wordt gegeven.”

Goed bestuur betekent dat bestuurders en interne toezichthouders erin slagen om de doelstellingen van de instelling waar ze aan verbonden zijn in overeenstemming met de visie van de instelling te realiseren, zonder inbreuk te maken op rechten van derden. De maatschappij is dynamisch en opvattingen veranderen. Was vroeger continuïteit het leidende principe (met inbreng van alle aspecten als kwaliteitszorg en financiële robuustheid), nu wordt gekeken naar lange termijn waardecreatie (“waartoe zijn wij op aarde”). Door de organisatie en de met haar verbonden activiteiten en stakeholders: een breder speelveld met meer belangen en dus ook meer risico's. Dit maakt de rol van de interne toezichthouders pregnanter, want zij hebben medeverantwoordelijkheid voor beleid (toezicht op en goedkeuring van de visie, vertaald in missie en doelstel-

lingen), maar moeten ook toezicht houden op de uitvoering daarvan. Voor het interne toezicht betekent dit dat naast de zogenaamde 'hard controles' (bevoegdheden, voorschriften, rapportages), ook de 'soft controles' (cultuur, gedrag) van het risicobeheerssysteem een grotere rol gaan spelen. Immers waardecreatie berust uiteindelijk op samenwerken en dat wordt bepaald hoe medewerkers, studenten, bestuurders en werkveld kijken naar de visie van de instelling en oog hebben voor het realiseren van de doelstellingen in brede zin binnen de kaders die wetgever en externe toezichthouder hebben gesteld. De cultuur moet dus gericht zijn op samenwerking en het gedrag van de stakeholders en het effect daarvan op de organisatie moeten daarmee in overeenstemming zijn. Dit speelt niet alleen in het hoger onderwijs, maar is vooral ook zichtbaar gemaakt in de meest recente Nederlandse Corporate Governance Code (2016). Daarnaast spelen er allerlei maatschappelijke ontwikkelingen die (wettelijk afdwingbare) eisen stellen aan de kwaliteit van toezichthouders van bijvoorbeeld banken, verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en woningbouwcorporaties. Deze eisen leiden tot toetsing van de kwaliteit van de toezichthouders en van het toezicht en kunnen leiden tot sancties, indien deze onvoldoende wordt bevonden. Dit weerspiegelt een brede maatschappelijke behoefte aan vertrouwen dat de aan de instellingen toevertrouwde taken ook conform worden uitgevoerd en deze behoefte zal niet stoppen bij de poorten van het hoger onderwijs.

**In de Beleidsreactie van de minister van OCW d.d. 1 november 2019 over het rapport Governance in het mbo; Raden van toezicht en het samenspel met bestuurders in het mbo (Inspectie van het onderwijs, oktober 2019) wordt onder meer het onderstaande vermeld. De genoemde passages zijn ook relevant voor het besturen van en toezichthouden op hogescholen.**

“Goed bestuur is naar mijn mening niet alleen op te vatten als naleving van lidmaatschapseisen in een code en navolging van wet- en regelgeving (verticale sturing). Goed bestuur draait ook om hoe colleges van bestuur, raden van toezicht en medezeggenschapsorganen in mbo-scholen zich tot elkaar en tot externe belanghebbenden verhouden. Het vraagt om integere, juiste en gepaste houding, en navenant gedrag. Dit geldt voor allen die bij het intern toezicht, besturen en verantwoorden op mbo-scholen betrokken zijn. Dit noem ik de horizontale dialoog.

“Daarbij is een belangrijke interne gesprekspartner voor bestuurders de raad van toezicht. De raad van toezicht is namelijk werkgever, toezichthouder en adviseur van het college van bestuur van een instelling en heeft tevens de rol van netwerker.”

“De inspectie signaleert dat de taak van de raad van toezicht veelomvattend en complex is. Het is voor hen niet eenvoudig om in dialoog met belanghebbenden de balans te vinden tussen het dienen van het publiek belang enerzijds en de instelling anderzijds. Vooral wanneer dit belang niet (volledig) samenvalt. Dat vraagt professionaliteit en rolzuiverheid van de toezichthouder. Scholing en intervisie kunnen deze rolvervulling verder bevorderen.”

“De inspectie geeft verder aan dat het samenspel tussen raden van toezicht en bestuurders zich de afgelopen jaren positief ontwikkeld heeft. Waar het goed gaat ziet de inspectie dat bestuurders en raden van toezicht een permanente discussie voeren over hun rollen en rolvastheid. Als het minder goed gaat dat zijn hiervoor verschillende redenen. Vaak ontbreekt het in die situaties bij de raden van toezicht aan inzicht in de span of control van bestuurders. Ook kan het zijn dat de communicatie en de informatievoorziening tussen de raad van toezicht en raad van bestuur dan tekort schiet. De inspectie merkt op dat wat betreft communicatie en informatievoorziening er een belangrijke (onafhankelijke) rol ligt voor de bestuurssecretaris van de instelling, die als schakel tussen het bestuur en de raad fungeert”.

“In het rapport wordt ook aangegeven dat – vanuit hun onafhankelijke rol – raden van toezicht ook zelf informatie kunnen ophalen. Dat is nodig om de afwegingen van het bestuur bij besluiten goed te kunnen plaatsen en te waarderen en eventueel tegenwicht te bieden. Nu gebeurt dat in sommige gevallen nog onvoldoende. Ook wordt aangegeven dat wanneer bestuurders en raden van toezicht voor dilemma's staan er verschillen in standpunten ontstaan. De raad van toezicht plaatst vanuit haar rol als toezichthouder, met betrekking tot de (financiële) continuïteit van de instelling, soms het instellingsbelang boven het maatschappelijk belang. Bij bestuurders kan dit andersom zijn”.