Handreiking voor het toezichthouden op onderwijs en onderzoek in het HBO

DEEL 2A: DOCUMENTANALYSE EN UITKOMSTEN VAN KWALITATIEF ONDERZOEK
ACHTERGRONDINFORMATIE EN BESCHOUWINGEN

Rienk Goodijk
Vinitha Siebers
Morris Oosterling

In opdracht van:

Inhoudsopgave

Voorwoord van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen 3

1. Inleiding 4

1.1 Aanleiding 4

1.2 Leeswijzer 4

2. Relevante ontwikkelingen voor het toezicht in het HBO 5

2.1 Inleiding 5

2.2 Maatschappelijke opdracht van de hogeschool 6

2.3 Legitimiteit van de hogeschool: de rol van belanghebbenden 7

2.4 Het organiseren van onderwijs- en onderzoeksprocessen 7

2.5 Tot slot 9

3. Invulling van de rollen van de Raad van Toezicht ten aanzien van onderwijs en onderzoek 10

3.1 Inleiding 10

3.2 Toezichts- en adviesrol 11

3.3 Werkgeversrol 11

3.4 Netwerkrol 12

3.5 Tot slot 13

4. De onderwijs- en onderzoekscommissie 15

4.1 Inleiding 15

4.2 De rol van de O&O-commissie 16

4.3 Informatiebronnen 18

4.4 Contacten: interne en externe belanghebbenden 20

4.5 Tot slot 23

5. Invulling van de onderzoek – en onderwijscommissie 24

5.1 Inleiding 24

5.2 Samenstelling en profiel 24

5.3 Inhoudelijke bespreking binnen de O&O-commissie 25

5.4 Tot slot 28

6. Conclusie en reflectie 29

6.1 Inleiding 29

6.2 Conclusie 29

6.3 Reflectie 30

Literatuurlijst 32

Bijlage 1: Interviewleidraad 35

Voorwoord van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH)

In 2018 presenteerde de VTH de brochure 'De vijf kernvragen voor de Toezichthouder, hoe kan het intern toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek beter?'. Deze notitie is door het veld goed ontvangen en ongeveer 500 exemplaren zijn verspreid onder de leden van de vereniging en vele andere belangstellenden.

Na het uitbrengen van dit eerste deel bleek dat er behoefte is aan een vervolgdeel met meer concretiseringen en voorbeelden zodat de Onderwijs- en Onderzoekscommissies van de Raden van Toezicht direct aan de slag kunnen gaan met concrete handvatten. Een publicatie die duidelijkheid geeft over de rollen en werkwijzen zodat de commissies hun werk nog beter kunnen doen, die onderlinge vergelijking mogelijk maakt en bijdraagt aan professioneel toezicht. Een tweede deel dat tevens inzicht geeft aan medewerkers van de hogescholen en aan externe toezichthouders over de rol en functie van de Raad van Toezicht op dit terrein.
Tijdens het traject om te komen tot deze handreiking is besloten om dit deel 2 in twee delen uit te brengen. Het hierbij voorliggende deel 2A bevat de uitkomsten van kwalitatief onderzoek alsmede van documentanalyse op het onderhavige terrein. Ook zijn in dit deel 2A verschillende voorbeelden opgenomen om zaken nader te adstrueren. Het bevat naast achtergrondinformatie en beschouwingen, een beschrijving van de huidige praktijk en vormt daarmee de basis voor deel 2B. Voor het samenstellen van deel B is ook gebruikgemaakt van allerlei niet direct traceerbare informatie en bronnen. Dit deel is daarmee de praktische handleiding geworden die de elementen bevat waarmee de O&O-commissie direct aan de slag kan.
Dit deel 2B, de praktische handleiding, draagt de titel: **'De Onderwijs & Onderzoekscommissie in de branding, een (golf)slag voorwaarts in professioneel toezichthouden'.**

We bieden beide delen graag aan de leden van de VTH en aan de Colleges van Bestuur, alsmede aan de medewerkers van deze instellingen en aan relevante externen aan.

We danken allen die hun medewerking hebben verleend aan de totstandbrenging van deze publicatie en het ministerie van OCW die het financieel mogelijk maakte.

Bilthoven/Amsterdam/Zeist, 19 juni 2020
Namens het bestuur,
Prof. Dr. Guus van Montfort, voorzitter
Prof. Dr. Yvonne Burger, voorzitter begeleidingscommissie en lid van het bestuur
Dr. Hans Uijterwijk, secretaris van de begeleidingscommissie en secretaris van het bestuur

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Na het uitbrengen van de brochure 'De vijf kernvragen voor de toezichthouder, hoe kan het intern toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek in het HBO beter?' door de VTH eind 2018, was er behoefte aan een tweede onderzoek waarin voorbeelden uit de praktijk, zogenaamde best practices, centraal staan. Dit onderzoek heeft geleid tot dit rapport, deel 2A en tot de handreiking, deel 2B, waarmee Raden van Toezicht van hogescholen direct aan de slag kunnen.

Waar in de eerdere brochure vooral aandacht is voor de vraag hoe het intern toezicht op het onderwijs en onderzoek in het HBO beter kan, ontbreken richtlijnen voor de uitoefening van het toezicht en instrumenten die hierbij kunnen worden ingezet. Deze uitgave (in twee delen) heeft een praktischer inslag en is daarmee vooral bedoeld om toezichthouders in hun toezicht te ondersteunen. De nadruk ligt op de uitvoering van de toezichthoudende rol, de interne organisatie bij het toezicht op onderwijs en onderzoek, de werkwijze van de Raad van Toezicht en vooral ook de motivatie voor en achtergrond bij de inrichting en uitvoering van de taak van de onderwijs- en onderzoekcommissie (O&O-commissie).

In het onderzoek voor deel 2A hebben we gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Allereerst zijn diverse onderzoekspublicaties en wetenschappelijke literatuur bestudeerd. Vervolgens hebben we interviews gehouden met leden van Raden van Toezicht, waaronder ook specifiek leden van de O&O-commissie, leden van het College van Bestuur, stafleden, lectoren en een onderzoeker uit een lectoraat. Een eerdere conceptversie is voorgelegd aan een panel van experts en de leden van de begeleidingscommissie, die een reflectie hebben gegeven. Het resultaat is onderhavige rapport.

1.2 Leeswijzer

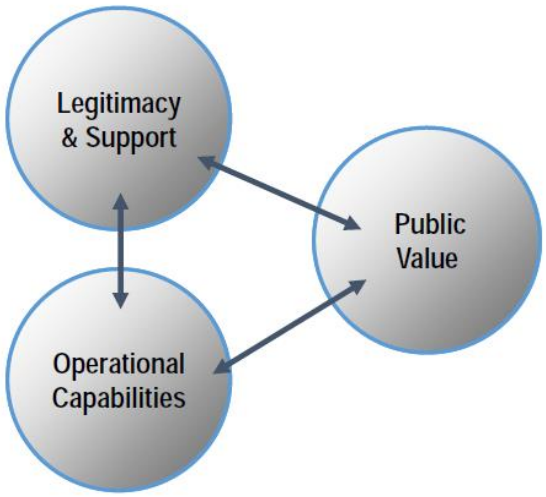
In dit rapport beschrijven we in het volgende hoofdstuk allereerst de belangrijkste ontwikkelingen voor het hoger beroepsonderwijs. Dit biedt een overzicht van de kaders waarmee toezichthouders van hogescholen rekening dienen te houden. In het hoofdstuk erna beschrijven we ontwikkelingen in de werkwijze en uitvoering van het toezicht in hogescholen (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 en 5 komen respectievelijk de rol en de invulling van de onderwijs- en onderzoekscommissie (O&O-commissie) aan de orde. We sluiten deze rapport af met een conclusie en een reflectie, waarin we nog enkele laatste tips en handvatten meegeven voor het toezicht op onderwijs en onderzoek in het HBO (hoofdstuk 6).

In elk hoofdstuk geven we in tekstblokken verduidelijking of praktische handvatten en vragen waarmee toezichthouders in de praktijk aan de slag kunnen. Ook beschrijven we enkele literatuurbronnen, waarin meer achtergrond bij de besproken onderwerpen kan worden gevonden

2. Relevante ontwikkelingen voor het toezicht in het HBO

2.1 Inleiding

Hogescholen zijn, net als bijvoorbeeld ziekenhuizen, ROC's, universiteiten, zorginstellingen en woningcorporaties, te kenmerken als non-profit organisaties. Wij bezien de relevante ontwikkelingen voor het toezicht vanuit het model van publieke waardecreatie van Mark Moore (1995; 2013). In dit model staan drie vragen centraal ten aanzien van het realiseren van publieke waarde door non-profit organisaties, zoals hogescholen: 1) waartoe bestaat de organisatie, welke publieke waarde dient deze te realiseren ('Public Value') 2) op welke wijze kan de organisatie vorm en inhoud geven aan de organisatie van het proces dat leidt tot de realisatie van publieke waarde ('Operational Capabilities')? en 3) welke belanghebbenden dienen de organisatie van legitimiteit te voorzien, met welke belangen heeft de organisatie rekening te houden ('Legitimacy& Support')? De verhouding tussen deze drie vragen is nogmaals in onderstaand figuur weergeven.



Figuur 1: Model van Publieke Waarde Creatie (Moore, 1995; 2013)

In het vervolg zullen we kijken hoe deze vragen zich kunnen vertalen naar de hogeschool. Als we op de eerste vraag ingaan dan zien we dat de existentiële vraag van het bestaansrecht voor non-profit organisaties niet eenzijdig te beantwoorden is, omdat deze organisaties zich in toenemende mate hebben te verhouden tot de omgeving en het netwerk waarbinnen zij opereren. Dit roept de belangrijke vraag op tot waar de maatschappelijke opdracht van een hogeschool reikt of kan reiken.

Dit raakt dan ook direct de tweede vraag, namelijk tegenover welke belanghebbenden heeft de hogeschool zich te verstaan, en welke visie hebben deze belanghebbenden op de rol van de hogeschool. We bespreken hier de rol van externe toezichthouders en de visie van de overheid op hogescholen, die bijvoorbeeld recent is gepubliceerd in de 'Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek Houdbaar voor de Toekomst' (Ministerie van OCW, 2019).

Tot slot gaan we in op de vraag rondom de organisatie van het onderwijs en onderzoek in de hogeschool. Hier zien we onder meer de rol van de docent, en diens professionalisering, de wens naar meer flexibilisering en gepersonaliseerde leerroutes, de rol van onderzoek in het HBO, en meer specifiek de verbinding tussen onderwijs en onderzoek.

2.2 Maatschappelijke opdracht van de hogeschool

Wat als uitkomst van het onderwijs en onderzoek wordt verwacht is niet eenduidig, zo is eerder al duidelijk gemaakt door de Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013). Dit betekent ook dat hogescholen hier elk een eigen invulling aan kunnen en moeten geven. In de strategie van een hogeschool komt naar voren wat de hogeschool ziet als belangrijke maatschappelijke opdracht, ofwel welke publieke waarde wordt er gerealiseerd. Idealiter wordt ook uitgewerkt aan de hand van welke indicatoren men inzichtelijk kan maken in hoeverre men deze waarde ook realiseert.

Wij zien diverse ontwikkelingen op het gebied van de maatschappelijke opdracht van hogescholen. De positionering van hogescholen en universiteiten verandert en daarmee is het belang van verdere ontwikkeling van het stelsel en de eigen positionering van de hogescholen binnen het stelsel zeer relevant.

Wat betreft de positionering van hogescholen zien we bovendien de roep om samenwerking binnen de gehele onderwijskolom. Meer samenwerking zal leiden tot minder overlap en minder competitie onderling. Daarnaast is meer samenwerking (zowel nationaal als internationaal binnen Europa) nodig om bij te dragen aan de regionale samenleving en economie, om mee te blijven draaien met het onderwijs en onderzoek internationaal. Ook dit vraagt van hogescholen om positiebepaling in deze discussie.

Ten aanzien van het onderzoek dat binnen hogescholen plaatsvindt, wordt enerzijds verlangd dat er een relatie wordt gelegd met het onderwijs, en daarmee dus richting studenten. Anderzijds moet het onderzoeksresultaten opleveren voor de beroepspraktijk. We beluisteren verschillende opvattingen ten aanzien van de positiebepaling van onderzoek binnen hogescholen. In sommige hogescholen acht men de rol van onderzoek naar de beroepspraktijk vooral belangrijk, in andere hogescholen is in eerste instantie vooral de relatie gelegd met het onderwijs, waarbij onderzoeksresultaten in het onderwijs worden verweven, of waar docenten zelf onderzoek uitvoeren binnen hun onderwijspraktijk. Er zijn binnen verschillende hogescholen overigens ambities om de toegevoegde waarde van onderzoek aan beide kanten te realiseren. Er wordt ten aanzien hiervan aangegeven dat er nog meer ervaring moet worden opgedaan met het positioneren van onderzoek in de hogeschool. In het bijzonder wordt er nog gezocht naar wat nu kwalitatief goed onderzoek is.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor positiebepaling van de hogeschool ten aanzien van onderwijs en onderzoek. Dit vertaalt zich in de strategie. Toezichthouders hebben een belangrijke rol in de bevraging van het College van Bestuur, en dienen kritische vragen te stellen bij de strategie van de hogeschool. Bijvoorbeeld:

- Welk belang hecht de hogeschool aan de arbeidsmarktvorming ten opzichte van persoonlijke vorming?
- Welke rechten en plichten kunnen worden verwacht van individuele studenten, hoever gaan wij in de begeleiding om een student zijn of haar diploma te laten behalen?
- Welke rol speelt de hogeschool in de bredere ontwikkeling van de arbeidsmarktregio?
- Welke mogelijkheden ziet de hogeschool daarbij in het kader van leven lang ontwikkelen?
- Wat is de rol van onderzoek in het onderwijs (onderzoekend vermogen van de student) en wat is de rol van onderzoek voor het beroepenveld (praktijkgericht onderzoek)?
- Hoe is het onderzoek binnen hogescholen complementair, aanvullend, of vergelijkbaar met het wetenschappelijk onderzoek binnen universiteiten? Wat is een passende rol van onderzoek binnen de hogeschool?

2.3 Legitimiteit van de hogeschool: de rol van belanghebbenden

In een samenleving die meer complex is geworden en sturing die niet meer alleen vanuit de overheid, maar vanuit diverse stakeholders komt, is de besturing van hogescholen ook complexer geworden (vgl. Hooge, 2012). De hogeschool is een school die midden in de samenleving staat. De taken en verantwoordelijkheden van een hogeschool zijn daarom onlosmakelijk verbonden met de samenleving waarin de school opereert. Hierbij kan het voorkomen dat meerdere belanghebbenden elk eigen (tegenstrijdige) belangen (kunnen) hebben. De politieke aansturing kan volgens de Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013) worden omgeschreven met het credo: “doe meer, voor minder geld en maak nooit fouten”. Hiermee kan de nadruk te veel op de belangen van een groep studenten komen te liggen, ten koste van een andere groep studenten, die ook recht hebben op een goede kwaliteit van de geleverde diensten.

Externe toezichthouders spelen een belangrijke rol bij de legitimering van het onderwijs en het onderzoek in hogescholen. De NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie) voert opleidings- en instellingsaccreditaties (ITK’s, Instellingstoets Kwaliteitszorg) uit om te beoordelen of de hogescholen voldoen aan de geformuleerde kwaliteitseisen. Deze accreditaties worden sinds 2002 uitgevoerd. Ten aanzien van onderzoek is het Brancheprotocol Onderzoek (BKO) 2016-2022 ontwikkeld. Het brancheprotocol biedt een basis voor kwaliteitszorg ten behoeve van het praktijkgerichte onderzoek aan hogescholen. Het protocol legt de nadruk op het continu verbeteren en ontwikkelen van praktijkgericht onderzoek en de ontwikkeling van dit onderzoek.

Het is niet waarschijnlijk dat het College van Bestuur de belangen van alle belanghebbenden kan dienen. Docenten, lectoren, onderzoekers, directeuren, studenten en het werkveld hebben andere verwachtingen van onderwijs en onderzoek, en de rol en bijdrage voor hun eigen praktijk. Ten aanzien van de strategische afwegingen binnen het primair proces kunnen toezichthouders vragen stellen. Bijvoorbeeld:

- Welke belangenafweging heeft plaatsgevonden bij de totstandkoming van de strategie?
- Met welke belanghebbenden wordt rekening gehouden, en op welke manier komt dit terug in de strategie? Waarom?
- Met welke belanghebbenden wordt geen rekening gehouden? Waarom niet?
- Past de belangenafweging bij de antwoorden op de eerder gestelde vragen rondom het realiseren van publieke waarde? Impliceert dit ook ‘professionele waarde’ (voor de beroepspraktijk)?
- Welke rol spelen beoordelingen door externe toezichthouders in de belangenafweging? In hoeverre is de invloed van deze externe toezichthouders ondersteunend of tegenwerkend aan de realisatie van gewenste publieke waarden?

2.4 Het organiseren van onderwijs- en onderzoeksprocessen

Er is veel geschreven over het spanningsveld tussen gewenste bestuurlijke en in de praktijk te realiseren professionele resultaten in het onderwijs (bv. Camps, 2013). Hierbij is het bestuur gericht op vraagstukken die te maken hebben met beheersing, terwijl professionals zich vooral richten op professionele autonomie (vgl. Ingersoll, 2003). Van Dijk (2014; Van Dijk & Oosterling, 2012) stelt dat eenzijdigheid van de marktgerichte sturing door bestuurders leidt tot vervreemding van professionals van hun werk en afleidt van dat wat betekenisvol is. We horen van bestuurders dat zij zich hiervan bewust zijn, en dat zij daarom trachten processen van zelfsturing en innovatie van onderaf te stimuleren. Een duidelijke visie is daarbij een belangrijke voorwaarde (zie tekstblok hierna over de invulling in de praktijk).

Er wordt door hogescholen veel aandacht besteed aan de professionalisering van docenten, waarbij bijvoorbeeld ook de 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 (waaronder wij ook modulair onderwijs verstaan), herontwerp van de leeromgeving, en een verdergaande ontwikkeling van blended learning. Het doel is veelal een betere aansluiting op de behoeften van individuele studenten, onder de noemer gepersonaliseerde leerroutes. Dit zou aansluiten bij noodzaak om een toenemende diversiteit aan studenten te kunnen bedienen.

In het post-initiële onderwijs hebben hogescholen een belangrijk rol in het leven lang ontwikkelen van individuen. Het is daarom belangrijk dat hogescholen ook onderwijs in kleinere eenheden kunnen aanbieden zodat studenten en professionals hier flexibel aan kunnen deelnemen (Vereniging Hogescholen, 2019).

In de afgelopen jaren, sinds de introductie van het praktijkgericht onderzoek in de hogescholen, is het aantal lectoren toegenomen (Rathenau instituut, 2020). Een belangrijke reden om het lectoraat te introduceren is dat lectoren helpen om de verbinding tussen onderzoek en onderwijs te versterken en daarmee dus ook helpen in het vergroten van de kwaliteit van het onderzoek in het HBO (Leijnse, Hulst & Vromans, 2006; 2007). Daarbovenop heeft praktijkgericht onderzoek een belangrijke ontwikkelfunctie voor de brede (arbeidsmarkt)regio van de hogeschool.

Een strategie krijgt invulling bij het organiseren van onderwijs- en onderzoeksprocessen. Het is belangrijk dat er congruentie bestaat tussen de gewenste publieke waarde en de mogelijkheden om deze ook te realiseren in de werkpraktijk van docenten en onderzoekers. Toezichthouders kunnen hier steeds de belangrijke vraag stellen bij gewenste publieke waarden: “en hoe dan?” . Daarbij moeten ze continu afwegen of hetgeen het College van Bestuur formuleert ook haalbaar is en nagaan of de benodigde besturingskracht aanwezig is. Daaraan toegevoegd is het belangrijk om aansluiting te zoeken bij de omgeving waarin je als hogeschool opereert. Toezichthouders moeten zich hiervan bewust zijn en hier vragen over stellen.

Invulling in de praktijk:
Een van de hogescholen heeft een heldere visie opgesteld die zich richt op de omgeving waarin de school opereert. De visie benadrukt dat de hogeschool er is voor de studenten, een kennisinstelling is, in netwerken opereert en een grootstedelijke hogeschool is die zich richt op de regio en ontwikkelingen in de regio. Het perspectief op onderzoek sluit bij deze visie aan. De school kiest er bijvoorbeeld expliciet voor om verantwoordlijkheden laag in de organisatie te leggen, namelijk bij de opleidingen. De opleidingen zijn daarmee zelf verantwoordelijk voor kwaliteit en kwaliteitsborging. Met verantwoordelijkheid komt echter ook de plicht om verantwoording af te leggen.
Het toezicht op onderwijs en onderzoek draait vervolgens vooral om de vraag hoe het College van Bestuur dit georganiseerd heeft, in hoeverre de opleidingen in staat blijken onderwijs en onderzoek op hoog niveau uit te voeren. Vanuit de O&O-commissie kunnen bij een werkbezoek bovendien betrokkenen van de betreffende opleidingen bevraagd worden of deze verantwoordelijkheid en bijbehorende verantwoording passend is, en waar men hierbij tegenaan loopt.

Te benoemen is dat elke hogeschool zijn eigen specifieke kenmerken heeft. Dit maakt ook dat elke hogeschool anders is en er daardoor ook diversiteit is tussen hogescholen als het gaat om onderwerpen zoals professionalisering van docenten, ontwikkeling van studenten en praktijkgericht onderzoek. Als hogeschool is het belangrijk om de specifieke kenmerken van de eigen school centraal te stellen in de organisatie van onderwijs- en onderzoeksprocessen.

2.5 Tot slot

Externe ontwikkelingen hebben een belangrijke invloed op de belangen van belanghebbenden. Zo zien we dat de ontwikkeling van het traditioneel publiek management, waarbij hogescholen overheidsinstellingen waren, naar public value management, waarbij hogescholen zelf verantwoordelijk zijn voor de strategie en meervoudige verantwoording afleggen aan diverse belanghebbenden, een belangrijke verschuiving heeft betekend in de autonomie van de hogescholen (OECD, 2016).

Andere veranderingen, zoals de demografische ontwikkelingen, de huidige arbeidsmarkttekorten, internationalisering, klimaatverandering, flexibilisering van de arbeidsmarkt en de rol van ICT en data in onze samenleving hebben ook een belangrijke invloed op de strategische oriëntatie van hogescholen. Het is daarom relevant goed te bezien hoe men hiermee omgaat.

In voorgaande hebben we een introductie gegeven op diverse ontwikkelingen binnen hogescholen, en enkele belangrijke vragen geopperd die toezichthouders kunnen stellen aan het College van Bestuur. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de verschillende rollen van de toezichthouder.

Verder lezen?

- **Recognizing Public Value – Mark Moore (2013)**
- **Waardenvol leiderschap. De dubbele moraal voor publieke managers – Gerda van Dijk en Morris Oosterling (2012)**
- **Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Houdbaar voor de Toekomst – Ministerie van OCW (2019)**
- **Meer waarde met HBO. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs – Commissie Pijlman (2017)**
- **De drie kerntaken van lectoren in het hbo: praktijkgericht onderzoek met meervoudige impact – Niek van den Berg en Gerda Geerdink (2018).**
- **Factsheet Rathenau Instituut, Praktijkgericht onderzoek hogescholen (30 april 2020).**

3. Invulling van de rollen van de Raad van Toezicht ten aanzien van onderwijs en onderzoek

3.1 Inleiding

Het onderwijs en onderzoek van de hogescholen wordt niet in een vacuüm georganiseerd, bij de formulering van de strategie en maatschappelijke opdracht hebben hogescholen rekening te houden met de belangen van diverse belanghebbenden. De vervulling van de maatschappelijke opdracht die de hogeschool voor zichzelf geformuleerd heeft, is afhankelijk van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek en het vertrouwen in degenen die deze processen bewaken: de Raad van Toezicht (RvT) (Inspectie voor het Onderwijs, 2013). Er is veel gesproken en geschreven over diverse incidenten in het bestuur van non-profit organisaties, waaronder ook hogescholen (Goodijk, 2015). Dit heeft het vertrouwen in deze organisaties onder druk gezet.

Er hebben zich in het toezichthouderschap gelukkig in de afgelopen jaren belangrijke ontwikkelingen voorgedaan, waaronder de doorontwikkeling van de governance codes in diverse sectoren, en de verdergaande professionalisering van interne toezichthouders. In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien met welke externe ontwikkelingen de interne toezichthouders rekening moeten houden in het uitoefenen van hun toezicht op onderwijs en onderzoek. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de invulling van de uitoefening van het toezicht vanuit de verschillende rollen die de Raad van Toezicht heeft ten opzichte van het College van Bestuur:

1. *Toezichtsrol:* Een Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het College van Bestuur en geeft in deze rol onder meer goedkeuring aan de strategie van de hogeschool, aan het jaarverslag en de jaarrekening, en is bevoegd tot het wijzigen van statuten;
2. *Adviesrol:* de Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad en daad terzijde, en beziet de belangrijke vraagstukken van de bestuurders met een positief-kritische blik;
3. *Werkgeversrol:* de Raad van Toezicht is onder meer verantwoordelijk voor het benoemen, ontslag, de ontwikkeling en beloning van de bestuurders;
4. *Netwerkrol:* de Raad van Toezicht heeft een rol in het aangaan van relaties met de omgeving, hierin de dialoog bevorderen, informatie ophalen over en signaleren van ontwikkelingen in de omgeving, samenleving en politiek.

De eerste drie rollen zijn de tot nu toe formeel omschreven rollen van de Raad van Toezicht. Daarnaast komt er steeds meer aandacht voor de netwerkrol van de Raad van Toezicht. In de volgende paragrafen gaan we nader in op de vier rollen van toezichthouders en de betekenis ervan voor het toezichthouden op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, evenals de instrumenten en cultuur die vanuit deze rollen van belang zijn voor goed toezicht.

De leden van Raden van Toezicht benoemen en ontslaan elkaar. Bij de werving en selectie van nieuwe leden is het daarom belangrijk dat gelet wordt op de juiste capaciteiten van nieuwe leden, waarmee men goed toezicht kan houden vanuit elk van deze rollen. Er wordt hierbij vooral aandacht besteed aan de complementariteit van de verschillende leden. De intentie waarmee men toezicht wil houden, leiderschapskwaliteiten, persoonlijke karakteristieken, verbindend vermogen en de mogelijkheden om de organisatie naar buiten toe verder te brengen blijken cruciaal (Harrison, Murray & Cornforth, 2013). Ten aanzien van onderwijs en onderzoek betekent dit dat er voldoende kennis en expertise aanwezig zijn binnen de Raad van Toezicht om toezicht te kunnen houden op het College van Bestuur, en bovendien de adviesrol adequaat in te vullen. Dit begint bij het opstellen van een wervingsprofiel voor toezichthouders, waarin dit expliciet is opgenomen (zie verder hoofdstuk 5 voor een nadere invulling).

3.2 Toezichts- en adviesrol

Traditioneel gezien zijn toezichthouders vooral gericht op het toezicht op de algehele leiding van de organisatie, de strategie en de financiën. Dit is veelal ook in de statuten vastgelegd als rol voor de Raad van Toezicht. Gelijktijdig wordt tegenwoordig geconstateerd dat de toezichthoudersrol verandert, dat het toezicht verder zou moeten gaan dan het vraag-antwoord model dat traditioneel werd gehanteerd. Dit vraagt een cultuur tussen bestuurder en toezichthouder die deze ontwikkeling mogelijk maakt. Vertrouwen en openheid zijn randvoorwaarden om de dialoog op een hoger niveau te brengen. Dit maakt ook een verschuiving mogelijk van toezichthouden op naar advies geven over. Er gaat meer aandacht uit naar het primair proces in de dialoog tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht.

Er moet hierdoor ook meer inhoudelijke deskundigheid aanwezig zijn in de Raad van Toezicht, om dit adequaat vorm te geven. Zo is steeds vaker sprake van een strategisch partnerschap, waarbij bestuurders zich kwetsbaarder durven opstellen, en er met toezichthouders een steeds betere dialoog ontstaat over de onderwerpen waar het over moet gaan: (het besturen van) onderwijs en onderzoek in de hogeschool.

Dit vraagt bovendien van toezichthouders om minder eenzijdig alleen te vertrouwen op de informatievoorziening vanuit het College van Bestuur, en ook andere interne en externe informatiebronnen in te zetten, zoals werkbezoeken, dialoog met medezeggenschapsorganen, etc.

Een toezichthouder hierover: *"er is een groter besef, dat als de toezichthouder werkelijk weet wat er speelt in de organisatie, de Raad van Toezicht een goed oordeel kan geven over wat het College van Bestuur doet."* Hier komen we later op terug, als we meer specifiek kijken naar het toezicht op onderwijs en onderzoek.

Als toezichthouder is het belangrijk om goed geïnformeerd te zijn over het primair proces, om de toezichthoudende en adviserende rol adequaat in te kunnen vullen. De volgende bronnen kunnen hier in bijdragen:

- Tijdschrift Thema Hoger Onderwijs
- Website The Chronicle of Higher Education
- Nieuwsbrieven Hoger Onderwijs Persbureau en ScienceGuide

De betekenis en meerwaarde van de toezichts- en adviesrol voor toezichthouden op onderwijs en onderzoek is voor de toezichtsrol het als commissie inhoudelijk bespreken en beoordelen van strategie, beleidskeuzen en implementaties op het gebied van O&O, voortgangsrapportages, kwaliteitsverslagen, accountantsrapporten e.d. en adviseren van de Raad van Toezicht over het commentaar erop c.q. de goedkeuring ervan.
Voor de adviesrol betekent het op basis van specifieke expertise op het gebied van O&O, als commissie te klankborden met bestuurders/deskundigen en de Raad van Toezicht te ondersteunen in overleg met het bestuur (zie Tabel 1).

3.3 Werkgeversrol

In de werkgeversrol is de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de benoeming, het ontslag, de beloning en de ontwikkeling van de bestuurders. Uiteindelijk gaat het erom een oordeel te vormen over het functioneren van de bestuurders individueel, en als team, en hierop waar nodig passende maatregelen in te zetten. In de literatuur wordt vooral duidelijk dat er veel verschillende eisen worden gesteld aan de bestuurders (Oosterling, 2019), maar ook dat sprake is van tegengestelde verwachtingen van de selecteurs en medewerkers (De Waal-Andrews & Van Vugt, 2020). De werkgeversrol vraagt om een adequate reflectie op deze verwachtingen, het uitspreken hiervan, en ook het nemen van verantwoordelijkheid als onvoldoende aan de verwachtingen wordt voldaan.

In het verleden werd vooral het belang benadrukt van bestuurders die complexe organisaties kunnen besturen, waardoor de kennis en ervaring binnen de sector minder belangrijk werd gevonden. Met het toegenomen belang van de dialoog over het primair proces, dus onderwijs en onderzoek in de hogeschool, neemt ook het belang van kennis en ervaring in/met het primair proces toe. Er is bij de werving en in de benoeming van nieuwe bestuurders vaak meer aandacht voor dit aspect van het bestuurlijk proces.

Betreffende de betekenis en meerwaarde voor toezichthouden op onderwijs en onderzoek houdt de werkgeversrol in om als commissie signalen door te geven aan de Raad van Toezicht betreft het bestuurlijk vermogen op het gebied van O&O, de sterkten/zwakten en de eventuele tekortkomingen in het bestuur inzake (verdere verbetering/vernieuwing van) onderzoek en onderwijs binnen de organisatie (zie Tabel 1).

3.4 Netwerkrol

In de afgelopen jaren is er steeds meer nadruk komen te liggen op de netwerkrol van de toezichthouder. Er wordt meer betrokkenheid, een pro-actievere houding en zichtbaarheid van de toezichthouder verwacht, binnen en buiten de hogeschool. Er wordt geconstateerd dat de huidige governancemodellen onvoldoende goed reageren op veranderingen in de omgeving (Freiwirth, 2017). Een adequate invulling van de netwerkrol wordt daarom steeds belangrijker voor toezichthouders. Ook bestuurders vinden het belangrijk dat toezichthouders extern gericht zijn en weten wat er in de samenleving speelt (Goodijk & Klooster, 2018; VTH, 2018). We komen hier in het kader van de onderwijs en onderzoek commissie nog specifiek op terug, bijvoorbeeld ten aanzien van de relatie tussen intern en extern toezicht.

Elke toezichthouder heeft een netwerk, dat ten dienste van de organisatie kan staan. Het is vooral een vraag om bij stil te staan hoe elke toezichthouder via diens netwerk een meerwaarde kan hebben voor de hogeschool. Dit kan gaan over het tot stand brengen van nieuwe verbindingen, maar ook om invloed uit te oefenen in het netwerk rondom de hogeschool. Zo hebben wij in onze interviews voorbeelden gekregen waarin contacten met wethouders, politiek, koepelorganisaties, andere hogescholen, universiteiten, bedrijven en instellingen of fondsen van belang zijn gebleken voor het College van Bestuur in de uitvoering van het beleid van de hogeschool. Hoewel niet direct gerelateerd aan onderwijs en/of onderzoek, is de bijdrage vanuit de toezichthouder op de realisatie hiervan wel belangrijk, soms mogelijk zelfs cruciaal.

De betekenis en meerwaarde voor de commissie in onderwijs en onderzoek houdt voor de netwerkrol in dat in deze rol men via contacten informatie uitwisselt met interne en externe stakeholders, nader zicht krijgt op (mogelijke) ontwikkelingen van onderzoek en onderwijs en de Raad van Toezicht daarover inlicht en adviseert.

Tabel 1 geeft een overzicht van de specifieke rol, bijdrage en meerwaarde van de diverse rollen van de Raad van Toezicht op onderwijs en onderzoek en geeft daarmee ook de vertaling van deze rollen voor de O&O-commissie.

Tabel 1. Specifieke rol, bijdrage en meerwaarde diverse rollen Raad van Toezicht.

Rollen Raad van Toezicht	Specifieke rol, bijdrage en meerwaarde van de Commissie O&O die de Raad van Toezicht adviseert/ondersteunt
Toezichthouden	Het als commissie inhoudelijk bespreken en beoordelen van strategie, beleidskeuzen en implementaties op het gebied van O&O, voortgangsrapportages, kwaliteitsverslagen, evaluaties, accountantsrapporten e.d. en adviseren van de Raad van Toezicht over het commentaar erop c.q. de goedkeuring ervan
Adviseren	Op basis van specifieke expertise op het gebied van O&O, als commissie klankborden met bestuurders/deskundigen en ondersteunen van de Raad van Toezicht in het overleg met het bestuur
Werkgeversrol	Als commissie signalen doorgeven aan de Raad van Toezicht wat betreft het bestuurlijk vermogen op het gebied van O&O, de sterkten/zwakten en de eventuele tekortkomingen in het bestuur inzake (verdere verbetering/vernieuwing van) onderzoek en onderwijs binnen de organisatie
Netwerkrol	Via contacten en informatie-uitwisseling met interne/externe stakeholders, nader zicht krijgen op de (mogelijke) ontwikkeling van onderzoek en onderwijs en de Raad van Toezicht daarover – en over belangrijke signalen – inlichten en adviseren

3.5 Tot slot

Het is bekend dat meer regels niet leiden tot beter toezicht. Sterker nog, regels kunnen een belangrijke belemmering vormen om tot een goede dialoog met elkaar te komen en te voeren. Het is dus wenselijk dat een Raad van Toezicht zich bij de invulling van de rollen vooral laat leiden door concreet en constructief gedrag, en de juiste dialoog hierover. Dit wordt ook wel aangeduid met het concept strategisch partnerschap (Van Dijk, Van Eijbergen & Goodijk, 2019). Het draait hierbij vooral om de wens om met elkaar te komen tot waardengedreven bestuur en toezicht. Waardengedreven toezicht betekent in hogescholen (HBO's) dat toezichthouders in de dialoog met de bestuurders op zoek zijn naar de brede maatschappelijke bijdrage en de betekenis van het onderwijs en onderzoek binnen de maatschappij. Dit is een breder perspectief dan het outputgerichte denken dat jarenlang heeft gedomineerd, en gaat verder dan de directe bijdrage aan studenten en bedrijfsleven. In navolging van de Onderwijsraad (2016) kan bij de rol van de toezichthouders gedacht worden aan het stimuleren en aanjagen van de horizontale dialoog met belanghebbenden en het verbreden van de verantwoording over de onderwijskwaliteit. Ook kan de dialoog nadrukkelijk gaan over (de verbreding van) de gewenste uitkomsten van onderwijs en onderzoek, de sturing op deze uitkomsten, en de rol van bestuur en toezicht in de juiste verhoudingen daarbinnen.

Goed bestuur vraagt om goed toezicht. Raden van Toezicht kunnen hierop sturen aan de hand van diverse instrumenten, maar ook op cultuur en gedrag van de leden (zie tabel 2).

Tabel 2. Instrumentarium en cultuur ten behoeve van goed bestuur en toezicht

Instrumentarium	Profielschets (leden van) Raad van Toezicht
	Toetsingskader (onderwerpen, ijkpunten, etc.)
	Commissie O&O (taak, samenstelling, werkwijze, etc.)
	Verbindingen/contacten (intern, extern)
	Netwerkrol Raad van Toezicht (stakeholders, relatie intern-extern toezicht, rol in publieke debat)
Cultuur en gedrag	Taakopvatting Raad van Toezicht (maatschappelijke opdracht, betrokkenheid, etc.)
	Deugdelijke omgangsvormen (geen by-passes e.d.)
	Regelmatige evaluaties, reflectie

Vooral de jaarlijkse zelfevaluatie helpt interne toezichthouders en bestuurders om zowel in te gaan op het gehanteerde instrumentarium, als op de cultuur en het gedrag in de verhouding tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht. Het gaat erom met elkaar de dialoog aan te gaan en de juiste gezamenlijke koers te kiezen. De voorzitter van een Raad van Toezicht kan hierin een belangrijke positie innemen, door een cultuur te creëren waarin vertrouwen en kwetsbaarheid mogelijk zijn en toezichthouders minder vanuit eigen positie of ervaring adviseren, en meer vanuit het belang van de organisatie en dienend aan de bestuurders.

Ongetwijfeld zullen er fricties en meningsverschillen ontstaan in deze dialoog. Zolang hier goed op wordt geanticipeerd, leidt dit tot betere uitkomsten en vertrouwen in elkaars handelen. Een interessante verhandeling over het toezichthouderschap en de vraagstukken die hierbij horen, geeft Winter (2019). Een aanrader om in dit kader verder te lezen.

Verder lezen?

- **Toezichthouden voorbij de codes – Gerda van Dijk, Rob van Eijbergen, Rienk Goodijk (in Goed Bestuur en Toezicht, 2019)**
- **Op zoek naar Leiderschap. De top in non-profit organisaties bezien vanuit selectie – Morris Oosterling (2019)**
- **The Human Experience of Being-in-the-Board. A phenomenological Approach – Jaap Winter (2019)**
- **Toolkit Toezicht Onderwijs – Nationaal Register (2014)**
- **Tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht**

4. De onderwijs- en onderzoekscommissie

4.1 Inleiding

Een Raad van Toezicht bestaat uit leden met verschillende achtergronden en expertise, die gezamenlijk toezicht houden. Om dit goed te kunnen doen heeft de meerderheid van de Raden van Toezicht binnen hogescholen een toezichtsvisie, of toezichtskader en een toetsingsreglement ontwikkeld. Hierin staat beschreven op welke wijze de Raad toezicht houdt op de desbetreffende hogeschool. Inhoudelijke punten worden beschreven en er wordt aangehaald welke commissies er zijn, wat de taken van deze commissies zijn en op welke onderwerpen zij zich richten. De toezichtsvisie ondersteunt het toezicht op de strategische doelstellingen van het College van Bestuur.

Het toezichtskader zet uiteen op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht door de Raad op het College van Bestuur en vormt het norm- en waarderingskader voor toezicht houden (NSOB, 2020). Het geeft daarbij zicht vanuit welk perspectief een Raad van Toezicht handelt en opereert in het toezicht, wat centraal staat in het toezichthouden en geeft richting aan de relatie met het College van Bestuur. Een toezichtskader kan de volgende onderwerpen bevatten:

- Onderwerp van toezicht en vanuit welke visie de Raad opereert (bijv. vanuit kracht van het College en kracht van elk lid van de Raad);
- De wijze waarop een Raad van Toezicht handelt/rol Raad van Toezicht (bijv. transparant, open, onafhankelijk, integer);
- Contacten met belanghebbenden (bijv. de CMR, studenten, medewerkers, opleidings- en examencommissie);
- Werkzaamheden en taken;
- Aspecten van toezicht. Dit is vaak een combinatie van harde en zachte aspecten. Zo helpt de planning- en controlcyclus een Raad om toezicht te houden op harde aspecten zoals prestatie indicatoren, risico's of compliance. Zachte aspecten zijn met name gedrags- en cultuuraspecten;
- De frequentie en wijze waarmee de Raad zich laat informeren door het College van Bestuur;
- Evaluatie en functioneren van de Raad en het College van Bestuur.

Het is aan de Raad zelf om het eigen toezichtskader op te stellen en te bepalen welke onderwerpen centraal staan.

Ten behoeve van goed toezicht worden veelal commissies ingesteld, die zich met specifieke onderwerpen bezighouden, zoals de remuneratie- en auditcommissie. Er blijkt in toenemende mate aandacht voor de wijze waarop een Raad toezicht houdt op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek binnen de hogeschool. Deze ontwikkeling is mede het gevolg van de groeiende aandacht voor onderzoek (zie eerder in hoofdstuk 2). Het resultaat is dat naast de remuneratiecommissie en de auditcommissie op vergelijkbare wijzen een onderwijs- en onderzoekscommissie wordt ingesteld door Raden van Toezicht (ook wel: O&O-commissie). Met de komst van de O&O-commissie rijst de vraag of en op welke wijze deze commissie opereert. En hoe de O&O-commissie meerwaarde heeft voor het toezicht. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de werkwijze van de O&O-commissie, en de toegevoegde waarde die de O&O-commissie heeft in het integrale toezicht door de Raad van Toezicht. Hierna bespreken we de rol van de O&O-commissie, de informatiebronnen, en tot slot de contacten van de commissie met interne en externe belanghebbenden.

4.2 De rol van de O&O-commissie

De rol van de O&O-commissie wordt helder verwoord in het reglement Commissie Onderwijs en Onderzoek van een van de hogescholen: *"De Commissie O&O bereidt de bespreking in de Raad van Toezicht voor van het toezicht op het onderwijs en onderzoek van de hogeschool, waaronder: a. de realisatie van de strategische ambities van de hogeschool op het gebied van onderwijs en onderzoek; b. het onderwijs- en onderzoekskwaliteitsbeleid en de borging van dit kwaliteitsbeleid; c. de opzet en werking van het interne onderwijs- en onderzoeksmonitoringssysteem."*

Hoewel diverse Raden van Toezicht een onderwijs- en onderzoekscommissie hebben ingericht, is het niet vanzelfsprekend dat elke hogeschool met zo'n commissie werkt. In een aantal van deze gevallen kent deze commissie benamingen zoals onderwijs-, onderzoeks-, en valorisatiecommissie of onderwijs-, onderzoeks-, en kwaliteitscommissie. In dit rapport is de aanduiding O&O-commissie steeds aangehouden.

In de interviews met betrokkenen is ons gebleken dat de meerwaarde van een O&O-commissie gelegen is in de tijd die vrijgemaakt kan worden voor de dialoog over de kernprocessen van de organisatie, iets waar binnen de reguliere vergaderingen vaak onvoldoende tijd voor wordt gevonden. Tegelijkertijd geeft het werken met een O&O-commissie helderheid in de organisatie dat de Raad van Toezicht belang hecht aan de primaire processen. Daarnaast biedt de O&O-commissie de gelegenheid voor leden om onderlinge visies te delen, gelijkgestemden te ontmoeten en kwaliteiten en kennis specifiek in te kunnen inzetten. Het instellen van een O&O-commissie biedt ruimte voor verdieping op onderzoeks- en onderwijs gerelateerde onderwerpen. Onderwerpen waarvoor veelal in de reguliere vergaderingen onvoldoende tijd bleek. Desalniettemin zijn er ook Raden van Toezicht die er bewust voor kiezen geen O&O-commissie in te stellen, bijvoorbeeld omdat men de dialoog over onderwijs en onderzoek integraal wil behandelen in de reguliere toezichtsvergaderingen.

"Toezicht op O&O gaat over reflectie en het goede gesprek. Door de tijd en ruimte te nemen om te reflecteren op de relatie door het te agenderen en elkaar feedback te geven."

Verdieping staat centraal en de commissie bereidt daarmee de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor. De commissie heeft daarbij een belangrijke rol in het signaleren van onderwijs- en onderzoeksgerelateerde zaken in de hogeschool. In de interviews komt naar voren dat het toezicht op onderwijs helder is uitgekristalliseerd. Hier weet men heldere indicatoren bij te benoemen. Voorbeelden van indicatoren zijn het aantal behaalde accreditaties, studenttevredenheid, studieduur in relatie tot nominale studieduur, het diplomarendement, uitvalpercentages, ranking Keuzegids HBO, verslagen klachtencommissies, en de verbinding met het bedrijfsleven. Ten aanzien van het onderzoek merken we vooral dat er volop sprake is van ontwikkeling. Hier gaat het bijvoorbeeld over ontwikkelingen binnen lectoraten, kennisvalorisatie, en de positionering van de lectoraten binnen de hogeschool en de brede regio.

Toezichthouder: *"De vragen die we stellen tijdens een vergadering zijn heel breed. Zo vragen we waar men trots op is. Of waar men zich zorgen over maakt".*

Het is belangrijk dat de Raad van Toezicht expliciteert dat men een O&O-commissie heeft ingesteld. Om dit te borgen wordt dit veelal omschreven in de toezichtvisie en worden taken geëxpliciteerd in een reglement. Hierbij is het belangrijk te formuleren:

- Op welke onderwerpen/thema's de commissie zich richt;
- De werkwijze van de commissie;
- De informatievoorziening van de commissie (zie ook hierna);
- Welk profiel de leden van de commissie moeten hebben.

Een agenda kan er in grote lijnen bijvoorbeeld als volgt uitzien:

1. Opening, vaststelling agenda
2. Ingekomen stukken en mededelingen
3. Notulen vorige vergadering ter vaststelling
4. Inhoudelijk adviespunt (bijvoorbeeld Quality agreements OCW, strategische koers, plannen voor projecten en organisatieontwikkeling, etc.)
5. Reflectie onderwerp, ter bespreking (bijvoorbeeld kennisvalorisatie, impact van onderwijs binnen de hogeschool, gepercipieerde onderwijskwaliteit door studenten, etc.)
6. Ter informatie laatste stand kwaliteitsindicatoren, accreditaties, lopende zaken, benchmarks, evaluaties
7. Rondvraag
8. Sluiting

De borging van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek is een belangrijk onderwerp, waar duidelijk ontwikkeling in de hogescholen zichtbaar is. De lector speelt in de kwaliteit van het onderzoek een belangrijke rol, de verbinding die de lector met het onderwijs en met het werkveld weet te organiseren bepaalt in grote mate de impact. Dit is uiteindelijk ook waar de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) een oordeel over velde, eens per zes jaar in de periode 2009-2015. Dit wordt ook door de toezichthouders in ons onderzoek onderkend: *"Belangrijk is dat er een lector is die een sterke verbinding heeft met de praktijk."*

De rol van de O&O-commissie is wederom vooral gericht op verdieping en focus. Juist in de O&O-commissie kan men voldoende tijd en aandacht besteden aan onderwijs en onderzoek, en kan duidelijk(er) de rol van sparringpartner worden ingenomen. Er wordt zowel gesproken over de inhoudelijke lijn, gericht op wat passend is bij de opleidingen en het werkveld, als dat inzicht wordt geboden in de lopende onderzoeksprojecten.

Als Raad van Toezicht is het belangrijk om na te gaan op welke wijzen onderzoek en onderwijs met elkaar zijn verbonden en in hoeverre dit terugkomt in de strategie van het College van Bestuur. Vragen die een toezichthouder kan stellen aan de bestuurder zijn:

- Hoe wordt de verbinding gelegd tussen onderwijs en onderzoek?
- In hoeverre draagt onderzoek bij aan onderwijsvernieuwing of innovatie in de opleiding? In het verlengde daarvan: hoeveel vernieuwingstrajecten lopen er?
- Hoe speelt de lector hier een rol in? Hoe zijn docenten/onderzoekers en studenten betrokken?
- Hoe wordt de kwaliteit van onderzoek geborgd?
- Wat is de financieringsstructuur?
- Waar zitten mogelijke zwakke plekken, waar dient men aandacht voor te hebben bij onderwijsvernieuwing?

Belangrijk is om deze vragen niet alleen het College van Bestuur te stellen maar ook aan docenten, lectoren, onderzoekers en studenten. Tevens is het belangrijk na te gaan welke verbinding het onderzoek heeft met het werkveld en met Centers of Expertise. Hier kunnen vergelijkbare vragen worden gesteld door de toezichthouders.

4.3 Informatiebronnen

Van een Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij niet alleen afhankelijk is van de informatie die zij krijgt van het College van Bestuur, maar dat zij ook eigenhandig extern en intern informatie vergaart via diverse bronnen. Om dit te doen zijn er diverse bronnen die toezichthouders kunnen inzetten. De bronnen kunnen zich op verschillende aspecten richten zoals: gespreksvoering, documentanalyses, aansluiting op het proces of actief initiatief tonen. In Tabel 3 staat een korte weergave van de informatiebronnen en de mogelijke toepassing hiervan.

Tabel 3. Overzicht interne en externe informatiebronnen en aspecten

Gespreksvoering	Documenten	Proces	Commissies	Actief initiatief
- Vergaderingen met College van Bestuur - Gesprekken met leden van de organisatie, zoals lectoren, docenten, promovendi, studenten, hoofden van afdelingen of leidinggevenden, Centers of Expertise (interne contacten) - Overleg met Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) - Overleg controller - Overleg opleidings-/examencommissie - Externe accountant - Werkbezoeken	- Zelfevaluaties - Toezichtsplan/ visie - Kerngetallen - Verslag ITK - Verslagen en commentaren opleidings-accreditaties en visitaties - Enquêtes (studenttevreden-heid, medewerker-tevredenheid) - Evaluaties onderzoek - Evaluaties onderwijs - Dashboards - Artikelen delen - Overige externe bronnen, zoals de CEKO met visitatie-rapporten	- Aansluiten bij regulier planning en control cyclus van onderwijs en onderzoek - Branche-protocol BKO	- Installatie werk-commissie voor contact werkveld - Visitatie-commissie - Audit-commissie - Governance commissie - Remuneratie-commissie - O&O-commissie	- werkbezoek aan faculteit, opleiding of lectoraat - Uitnodigen studenten, docenten of onderzoekers in vergadering - Inwerkdagen voor nieuwe leden Raad van Toezicht - Bijwonen van lezingen, promoties

Afhankelijk van het onderwerp moeten toezichthouders afwegen welke bronnen het best geschikt zijn om zicht te krijgen op de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. De interviews laten ons zien dat de O&O-commissie vooral vergaderstukken en relevante rapporten vanuit het College van Bestuur ontvangen als informatiebron om een beeld te vormen over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en op basis daarvan het gesprek aangaan. Voorbeelden van rapporten zijn verslagen van visitaties, accreditaties, zelfevaluaties, evaluaties onderzoek en onderwijs of verslagen van ITK, rapporten inspectie (zie Tabel 2). Een aandachtspunt is volgens een toezichthouder de positionering van de O&O-commissie. Er wordt aangegeven dat het belangrijk is dat informatie ten aanzien van onderwijs en onderzoek eerst in de commissie wordt besproken, voor deze in de plenaire vergaderingen aan de orde komt. Dit dient strak bewaakt te worden.

Tegelijkertijd komt naar voren dat toezichthouden op onderwijs en onderzoek verder gaat dan alleen de cijfers en prestatie-indicatoren. Gevoel krijgen met de praktijk is van belang en om die reden is het steeds belangrijker om het gesprek aan te gaan met diverse belanghebbenden zoals docenten, studenten, collegeleden of de medezeggenschapsraad. Het krijgen van gevoel uit zich met name in een informeel contact tussen een Raad van Toezicht en interne spelers van de hogeschool. Zo geeft een CMR-lid aan: *"Er moet een goed informeel contact zijn tussen de CMR en de voorzitter van de RvT en de voorzitter van de O&O-commissie".*

"Toezichthouden beperkt zich niet alleen maar tot de cijfers, maar het gaat ook over de richting. Men heeft het over ontwikkeling van mensen dat kan niet alleen vast worden gelegd in cijfers. Het gesprek over verbeteringen is van belang."

Als toezichthouder gebruikt men deze contacten als een signaleringsfunctie richting het bestuur: *"als er iets niet goed blijkt te zijn in die gesprekken, dan neem ik dat mee naar het College van Bestuur."*

Invulling in de praktijk

- Ga in duo's bij de domeinen in de hogeschool langs en in gesprek met docenten, studenten, lectoren, onderzoekers, promovendi en het middenkader over wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. Neem daarbij ook kennis van rapporten, verslagen, publicaties e.d..
- Spreek ook tweemaal per jaar met de centrale medezeggenschapsraad (CMR): eenmaal in aanwezigheid van het College van Bestuur en eenmaal in afwezigheid van het College van Bestuur.
- Zorg voor een jaarlijkse studiedag om geïnformeerd te raken over nieuwe ontwikkelingen. Het doel van deze manier van informatie verzamelen is om naast de cijfers verder gevoel te krijgen voor de praktijk**.**

Tijdens een studiedag worden bijvoorbeeld experts uit werkveld en wetenschap gevraagd te spreken over een onderwerp dat nadrukkelijk aandacht heeft, bijvoorbeeld een element uit de strategische koers van de hogeschool. Ook kan gedurende een studiedag aan de hand van diverse werkvormen open gesproken worden over dergelijke onderwerpen, vooral bedoeld om als Raad van Toezicht buiten de vergaderstructuur om open over dit onderwerp van gedachten te wisselen.

Tip van een toezichthouder: Ga op pad en wees zichtbaar.
Om zicht te krijgen op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek is het belangrijk om op pad te gaan en gevoel te krijgen met de praktijk. Ga de organisatie in, spreek lectoren, docenten en studenten, en koppel de verkregen informatie terug aan het College van Bestuur.

Onderwerpen waarover het informele gesprek kan gaan zijn: uitdagingen op de werkvloer zoals de inhoud en kwaliteit, werkdruk, veiligheid, arbeidsverhoudingen, studenttevredenheid, uitval studenten, gediplomeerden en onderzoeksresultaten, contacten met bedrijfsleven of autonomie van het onderwijs. Als O&O-commissie is het belangrijk om zulke onderwerpen in kaart te brengen en deze te agenderen wanneer er structureel signalen komen over bepaalde onderwerpen.

Er is ook een informatiebron waarvan toezichthouders eigenlijk nooit gebruik maken, en veel meer zouden kunnen maken, aldus een toezichthouder: de extern deskundige, zoals een hoogleraar wiens expertise past bij het te bespreken onderwerp, iemand die accreditaties bij hogescholen uitvoert of een in het oog springend individu uit het bedrijfsleven. Andere externe contacten kunnen zijn: Inspectie van het Onderwijs, vertegenwoordiger van de CEKO en van de CDHO, redactieleden Keuzegids of onderzoekers NSE.

Deze toezichthouder merkt bovendien op dat zowel medezeggenschapsorganen als Colleges van Bestuur zich bij ingewikkelde thema's of onvoldoende materiedeskundigheid veelal niet laten bijstaan door externe deskundigen ter advisering. *"Het is eigenlijk gek dat toezichthouders dat nooit doen, dat zou wel kunnen!"*.

Tot slot leggen we hier een relatie met toezicht in de zorg. In de zorg worden steeds meer (ook nieuwe) instrumenten ontwikkeld en in praktijk gebracht die de toezichthouders kunnen helpen om adequaat toezicht uit te oefenen op de kwaliteit van de zorg. Evenals hiervoor benoemd ten aanzien van het HBO, gaat het om het formuleren van een toezichtvisie, het vormgeven van een commissie binnen de Raad van Toezicht die specifiek gericht is op de kwaliteit van het primair proces, om indicatoren die de kwaliteit van de zorg definiëren, om kwaliteitsevaluaties, accreditaties en keurmerken, om het benoemen van kritische succesfactoren en zogenoemde walk-arounds en het verkrijgen van cultuursignalen, vergelijkbaar met de werkbezoeken in het HBO en gebruik maken van interne en externe experts voor aanvullende informatievoorziening (NVTZ, 2014; 2016). Ook noemt men het belang van een goede terugkerende en thematische jaaragenda en een doorlopende voortgangsrapportage, gerelateerd aan een jaarplan. De NVTZ (2014; 2016) noemt echter nog een aantal mogelijkheden om informatie te verkrijgen over het primair proces, die we hiervoor niet hebben beschreven, en ook niet uit onze interviews hebben opgehaald:

- Mystery Guest: een persoon bezoekt de organisatie (open dag/ voorlichtingsbijeenkomst/ terugkomdag stagiaires) en koppelt vervolgens de informatie terug naar de Raad van Toezicht over de ervaringen met de organisatie.
- Verhalen in de boardroom: laat een student, docent, onderzoeker of promovendus vertellen over de ervaringen met de hogeschool.
- Spiegelgesprekken: studenten delen ervaringen over docenten, in het bijzijn van docenten die hierop niet mogen reageren. De Raad van Toezicht kan dit gesprek bijwonen.
- Moreel beraad: professionals discussiëren over een moreel dilemma. De Raad van Toezicht is toehoorder bij dit beraad.
- Speeddating: korte gesprekken met verschillende docenten, studenten, onderzoekers, waarin een vraag vanuit de Raad van Toezicht centraal staat.
- De miniatuur: de Raad van Toezicht krijgt een rondleiding en spreekt met betrokkenen op een afdeling/binnen een team, om goed zicht te krijgen op de kwaliteit binnen dit organisatieonderdeel.
- Belangenhoudersdag: de organisatie nodigt diverse belanghebbenden van binnen en buiten de organisatie uit om elkaar informeel te ontmoeten en met elkaar in gesprek te geraken. De Raad van Toezicht is een van de belanghebbenden en haalt zo vanuit diverse perspectieven veel informatie op.
- Uitwisseling met andere Raden van Toezicht: door bij elkaar in de keuken te kijken krijgt de Raad van Toezicht een beeld en reflectie op de eigen werkwijze.

4.4 Contacten: interne en externe belanghebbenden

Naast documenten kan een Raad van Toezicht actief informatie verzamelen. Interne informatie is informatie die de toezichthouder verkrijgt van belanghebbenden binnen de instelling (zoals bij werkbezoeken) en externe informatie is informatie die kan worden verkregen van belanghebbenden buiten de instelling (bijvoorbeeld in gesprek met een commissievoorzitter van de NVAO, Inspectie, NSE, etc.).

Wij beluisteren dat de O&O-commissie bij het toezicht op kwaliteit van onderwijs en onderzoek vooral informatie verkrijgt via interne belanghebbenden (zie tabel 3). Hier wordt benadrukt dat zichtbaarheid van de Raad van Toezicht in de organisatie van belang is. Enerzijds vanwege de signalerende functie ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, maar ook om te laten zien dat de Raad van Toezicht zich betrokken voelt bij de hogeschool. Daarom is het belangrijk om

aanwezig te zijn bij bijzondere evenementen van de hogeschool, zoals de opening van het academisch jaar, het aantreden van een nieuwe lector, promotie van een docent of presentatie van een onderzoek.

Sommige toezichthouders benoemen hierbij expliciet dat het belangrijk is om soms gesprekken te kunnen voeren met belanghebbenden zonder dat het College van Bestuur hierbij aanwezig is. Buiten deze aanwezigheid voelen belanghebbenden zich vrijer om openlijk hun zorgen te uiten. Dit ligt echter ook gevoelig binnen sommige hogescholen, horen we terug uit de interviews, vooral als er spanningen zijn tussen bestuurders en gremia in de hogeschool.

"Als Raad van Toezicht sta je ver af van degene die de grootste verantwoordelijkheid heeft namelijk de docenten en lectoren en dat betekent dus dat je de werkvloer op moet als toezichthouder"

Verder is het ook verstandig om contact te hebben met de externe toezichthouder, cq. de NVAO. Eerder noemden we al dat het uitnodigen van betrokkenen bij accreditaties inzicht kan geven in het oordeel, en het gesprek op gang kan brengen over wat van belang is bij de beoordeling van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het uitnodigen van een commissievoorzitter van de NVAO bij een vergadering of een externe hoogleraar die expertise heeft over een bepaald onderwerp.

Tabel 4. Overzicht contacten met uitwerking in de praktijk.

	Belanghebbende	Uitwerking in de praktijk
Intern	**College van Bestuur**	Vergaderingen, informele gesprekken, terugkoppeling observaties aan College van Bestuur.
	Docenten, lectoren, onderzoekers	Werkbezoeken faculteiten, gesprekken initiëren, bijwonen van colleges/onderzoeksopdrachten/promotieplechtigheid.
	Studenten	Gesprekken met studentmedezeggenschapsorgaan, aanwezigheid van een (jaarlijks gekozen) studentenassessor bij vergaderingen van de Raad van Toezicht.
	Centrale ondernemingsraad (medezeggenschapsraad)	Gesprekken met ondernemingsraad, als ook advisering naar de Raad van Toezicht.
	Secretaris Raad van Toezicht/ College van Bestuur	Schakel in het bijhouden externe ontwikkelingen/relevante wet- en regelgeving en informatievoorziening hieromtrent richting de Raad. Het agenderen van de juiste onderwerpen gerelateerd aan onderwijs en onderzoek. Kan aangeven op welke onderwerpen gasten uitgenodigd kunnen worden. De secretaris heeft een relatief onafhankelijke positie, en weegt het belang van de organisatie bij eventuele loyaliteitsvraagstukken.
	Directeuren	In gesprek over kwaliteit, werkwijze, aandachtspunten in onderwijs en onderzoek (bijv. 1x per jaar).
	Overig contacten	Bijvoorbeeld gesprekken met hoofd van kwaliteitsvoorziening, stafdirecteuren, opleidings- of examencommissie, etc. tijdens een vergadering. Andere zaken zijn een bezoek aan de CEKO en verder moet een Raad van Toezicht zelf aantreden bij de ITK en de kwaliteitsafspraken.

Extern	**NVAO**	Uitnodigen van een voorzitter tijdens een vergadering.
	Hoogleraren buiten de instelling	Uitnodigen van een hoogleraar tijdens een vergadering.
	Opdrachtgever onderzoek	Uitnodigen van een opdrachtgever tijdens een vergadering.
	Overig contacten	Bijvoorbeeld uitnodigen vertegenwoordigers van CDHO, CEKO, NSE of Keuzegids, inspectie tijdens een vergadering.

Als O&O-commissie is het belangrijk om de juiste informatie van de juiste personen te krijgen. Om dit te doen moet men vragen stellen. Een informatieve en waarderende houding stelt gesprekspartners op hun gemak. Vragen die de toezichthouder zou kunnen stellen zijn bijvoorbeeld:

- Wat gaat er goed binnen de opleiding/de onderzoeksgroep?
- Welke ontwikkelingen zijn belangrijk om op in te spelen?
- Wat zijn de verbeterpunten?
- Heb je zicht op de plannen/strategie van het College van Bestuur? Kun je die in je eigen woorden vertellen?
- Op welke manier zie jij dit terugkomen in jouw praktijk?
- Wat zou je het College willen meegeven? Wat zou je bijvoorbeeld anders doen, of juist nog meer?

We horen vanuit diverse respondenten, zowel in de organisatie als in Raden van Toezicht dat de politieke dynamiek een belangrijk aandachtspunt is om rekening mee te houden. Een toezichthouder hierover:

"Je ziet dat ze (docenten, red.) het gesprek willen gebruiken om iets voor elkaar te krijgen, iets wat ze bij de bestuurder niet voor elkaar krijgen. Voorkom als toezichthouder dat je onderdeel van 'het politieke spel' wordt. Dat vereist bestuurlijk inzicht."

De onderlinge verhoudingen tussen bestuurder en de gremia in de organisatie bepalen grotendeels de politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Het is van belang dat toezichthouders dit element meenemen bij hun informatievoorziening vanuit de organisatie. Dit betekent enerzijds niet blindvaren op de signalen die je als toezichthouder krijgt, anderzijds signalen op waarde schatten ten behoeve van de kritische dialoog met de bestuurder. Dit is zeer van belang bij het houden van toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Dit betekent bovendien dat als er spanningen zijn in de onderlinge verhoudingen tussen het College van Bestuur en gremia in de organisatie, de informatievergadering vanuit de toezichthouders veeleer hierover zal gaan, en er minder aandacht is voor het primaire proces van een hogeschool, namelijk onderwijs en onderzoek.

4.5 Tot slot

De onderwijs- en onderzoekscommissie heeft een belangrijke taak in het toezicht op de essentiële processen van een hogeschool, namelijk onderwijs en onderzoek. Door voldoende tijd voor discussie en reflectie kan zicht verkregen worden op de uitwerking van de strategische koers van de hogeschool, krijgt de kritische dialoog vorm en inhoud en kan men duidelijker waardengericht toezicht houden.

Dit is echter een startpunt voor een goede werking van de O&O-commissie. Het is wenselijk dat de leden van de O&O-commissie goed zicht hebben op de (kwalitatieve en kwantitatieve) indicatoren die een indicatie geven van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek (een lijst van indicatoren hebben we eerder beschreven onder paragraaf 4.2 op pagina 14). Op het gebied van onderwijs hebben de meeste toezichthouders hier een goed beeld van, ten aanzien van onderzoek zijn hier verbetermogelijkheden. Zo horen we terug dat toezichthouders in de veronderstelling zijn dat de onderzoeksmethodologie van praktijkgericht onderzoek onvoldoende zou zijn, en dat toezichthouders hier een rol in zouden kunnen hebben. Wij denken dat hier eerder een rol is weggelegd voor de discussie op metaniveau, waarbij de systeemindicatoren (mogelijk in samenspraak met het College van Bestuur, zie ook de indicatoren vanuit de CEKO) bepaald zouden moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan maatstaven die inzicht geven in de bijdrage van onderzoek in onderwijs en innovatie en ontwikkeling van de (brede) regio. Ook kan gedacht worden aan de impact van het onderzoek in theoretische en praktische zin, en de mate waarin dit onderscheidend is, en kan zijn, van wetenschappelijk onderzoek aan de universiteiten. Een duidelijke visie op onderzoek, en de rol van onderzoek binnen en buiten de hogeschool, is hierbij van essentieel belang.

Verder horen we terug dat toezichthouders vaker dan voorheen gebruik maken van aanvullende bronnen, bovenop de informatie die men van het College van Bestuur ontvangt. Dit is een goede ontwikkeling. De reden hiervoor ligt met name op het beter gevoel hebben van wat er speelt in de hogeschool. Onderscheid in de verschillende rollen die een toezichthouder hierbij kan hebben is belangrijk en deze moeten helder blijven. Ook hier helpt het om een nadere invulling te geven aan de informatie die men ophaalt bij interne en externe belanghebbenden, en hoe deze informatie bijdraagt aan de kwaliteit van het toezicht binnen de instelling. Zo is een bezoek aan een opleiding waardevol om een goed gevoel te krijgen voor de sfeer en cultuur binnen de hogeschool, en kan het zicht geven op verbetermogelijkheden. Echter het geeft bijvoorbeeld geen objectief beeld van de kwaliteit van het onderwijs binnen de gehele hogeschool. Dit kan goed worden beschreven in de toezichtsvisie van de Raad van Toezicht. Het is daarbij belangrijk om als Raad af te wegen wat het beste schikt.

Verder lezen?

- **Drie misverstanden over onderzoek in het HBO weggenomen – Daan Andriessen (in Hoger Onderwijs Management, 2016)**
- **Meer waarde met HBO. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs – Vereniging Hogescholen (2018)**

5. Invulling van de onderzoek – en onderwijscommissie

5.1 Inleiding

Binnen een Raad van Toezicht wordt over het algemeen gewerkt met profielen voor de leden, waarmee de complementariteit van de leden wordt gewaarborgd en de invulling van de gehele Raad van Toezicht adequaat integraal toezicht mogelijk maakt. In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel van de leden van de O&O-commissie. Verder gaan we in op de vergaderingen van de O&O-commissie. We hebben ons hierbij gebaseerd op documenten en interviews met leden van Raden van Toezicht, waaronder ook specifiek leden van de O&O-commissie, leden van het College van Bestuur, stafleden, lectoren en een onderzoeker uit een lectoraat.

5.2 Samenstelling en profiel

Een O&O-commissie bereidt de onderwerpen gerelateerd aan onderwijs en onderzoek op de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht voor. Meestal bestaat de O&O-commissie uit twee leden, in sommige gevallen uit drie leden. In (openbare) documenten van hogescholen wordt het profiel van een lid van de O&O-commissie vaak op hoofdlijnen beschreven door in de algemene profielschets op te nemen dat een lid van de Raad van Toezicht deskundigheid nodig heeft op het gebied van onderwijs en onderzoek. Of dit profiel wordt omschreven in gevraagde kennis en competenties zoals zich kunnen verbinden met de identiteit van de instelling, betrokkenheid bij onderwijs en onderzoek, heeft bestuurlijke ervaring, heeft een strategisch denkvermogen of is in staat kritische vragen te stellen[1]. Slechts enkele hogescholen hebben gespecificeerd op welk gebied een lid van de commissie kennis zou moeten hebben. Uit onze interviews maken we op dat een lid van de O&O-commissie kennis moet hebben van de aard van de organisatie, van onderwijs en van onderzoek, en daarnaast zich ook bewust is in welke omgeving een hogeschool opereert. Daarnaast is (eigen) ervaring in het onderzoek en onderwijs essentieel.

Profielschets

Bij de werving van toezichthouders wordt bijna altijd gewerkt met een profielschets. Hierin wordt een korte beschrijving gegeven van de organisatie, en vaak ook de belangrijkste opdrachten voor de organisatie in de komende jaren. Vervolgens wordt beschreven wat de functie van de toezichthouder inhoudt, welk profiel kandidaten moeten hebben, en welke ervaring, kennis, vaardigheden en kwaliteiten een kandidaat idealiter bezit.

In het kort zien we dat vooral gevraagd wordt naar een academisch werk-/denkniveau, bestuurlijke ervaring, brede maatschappelijke interesse, affiniteit met het onderwijs, in het bijzonder het hoger beroepsonderwijs, en bekendheid met toezichthouden, in een vergelijkbare grote complexe organisatie.

Kennis en vaardigheden zijn vaak specifiek toegespitst op het profiel. Veel voorkomende profielen zijn gericht op governance, human resources, financiën, onderwijs/onderzoek, juridisch en/of vastgoed. Tot slot worden kwaliteiten genoemd als analytische vaardigheden, rolbewustzijn, politiek-bestuurlijke of maatschappelijke antenne, goede vragen kunnen stellen, strategisch denken, integriteit, zelf-reflectief vermogen en durf om in te grijpen als het nodig is.

In het kader van O&O horen we vooral terug dat er sprake moet zijn van kennis van en ervaring met onderwijs en onderzoek binnen hogescholen. Voorbeelden van personen die zitting zouden kunnen hebben in een O&O-commissie zijn hoogleraren, lectoren, onderzoekers of bestuurders van onderwijsinstellingen, hoofden kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek, of van een interne

[1] Op de websites van de hogescholen zijn hier concrete voorbeelden te vinden. Zie bijvoorbeeld https://www.dehaagsehogeschool.nl/docs/default-source/documenten-over-de-haagse/organisatie/180301-algemeen-profiel-rvt-lid-def.pdf?sfvrsn=5261e258_0 of https://www.windesheim.nl/over-windesheim/organisatie-en-bestuur/raad-van-toezicht.

auditdienst op dit gebied (liefst een instelling buiten het concurrentiegebied). Gelijktijdig wordt opgemerkt dat het belangrijk is dat dergelijke leden zich bewust zijn van het feit dat onderzoek binnen een hogeschool een andere positie heeft dan het wetenschappelijk onderzoek binnen een universiteit.

Veel minder vaak is aandacht voor de wijze waarop toezichthouders communiceren. Wel wordt gesproken over communicatieve vaardigheden, maar de invulling ervan wordt niet nader gespecificeerd. Hier kan nader aandacht aan worden besteed. Uit onderzoek blijkt dat een goede balans tussen affectieve relaties en conflicten bijdragen aan goede besluitvorming (Amason & Schweiger, 1994).

In de gesprekken die we hebben gevoerd horen we verschillende opvattingen over de leden van de Raad van Toezicht die zitting moeten hebben in de O&O-commissie. Enerzijds horen we de opvatting dat de voorzitter van de Raad van Toezicht kennis van en ervaring met onderwijs en onderzoek zou moeten hebben, en in dat kader ook voorzitter zou moeten zijn van de O&O-commissie. Anderzijds horen we juist dat de voorzitter van de Raad van Toezicht geen zitting zou moeten hebben in de O&O-commissie, maar dat dit wel leden van de Raad van Toezicht moeten zijn die kennis van en ervaring met onderwijs en onderzoek hebben. Concreet betekent dit veelal een hoogleraar, een (gewezen) rector magnificus, een gepromoveerde onderzoeker, lector of een bestuurder van een onderwijsinstelling, maar er kan ook gedacht worden aan een hoofd van een relevante dienst.

Naast inhoudelijke kennis horen we dat het belangrijk is dat leden kritische vragen kunnen stellen, kunnen luisteren en met afstand en een vernieuwde blik naar vragen en onderwerpen moeten kijken.

Tot slot is en blijft het belangrijk om je te beseffen dat de Raad van Toezicht als geheel verantwoordelijk blijft voor de kwaliteit van onderzoek en onderwijs, ondanks dat er een O&O-commissie is ingesteld. De nadruk op deze gezamenlijke verantwoording wordt meerdere malen expliciet benoemd in onze gesprekken.

“Een O&O-commissie helpt om kritische vragen te stellen en de verdieping te zoeken, maar als gehele raad ben je en blijf je volledig verantwoordelijk voor onderwijs en onderzoek”

5.3 Inhoudelijke bespreking binnen de O&O-commissie

Uit onze inventarisatie blijkt dat Raden van Toezicht verschillen in hoe vaak de O&O-commissie vergadert. Over het algemeen wordt er aangegeven zo vaak als nodig, maar minimaal 2 keer per jaar. De respondenten in de interviews geven aan dat het wenselijk is minstens twee tot drie keer per jaar bijeen te komen. Sommige O&O-commissies hebben een jaaragenda opgesteld waarin staat beschreven welke onderwerpen op welk moment worden besproken.

Tijdens de vergaderingen worden risico’s in kaart gebracht en worden onduidelijkheden aangescherpt. Dit betekent wederom dat toezichthouders vooral veel verdiepende vragen stellen. Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel de realisatie van doelstellingen, als aan het vooruitkijken en anticiperen op belangrijke ontwikkelingen.

“Het gaat niet alleen om kijken in de achteruitskijkspiegel maar ook om vooruit te kijken naar de toekomst”

Invulling in de praktijk

De commissie vergadert drie keer per jaar met een vaste jaaragenda. De vergaderingen zijn vastgelegd. In de jaaragenda staat beschreven welke aspecten wanneer worden besproken. Voorbeelden van onderwerpen waar de commissie zich op kan richten zijn:

- Het behalen van accreditatie en erkenningen (NVAO, CDHO, inspectie, onderzoek)
- De ranking in de Keuzegids HBO
- Kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg(systeem)
- De onderwijs- en examenregeling (OER) en de examencommissie*
- Bevindingen opleidingscommissies*
- Selectieprocedure en begeleiding studenten*
- Naleving relevante wet- en regelgeving
- Relevante landelijke en regionale ontwikkelingen
- Ontwikkelingen van het onderwijs i.r.t. strategische ambities
- Ontwikkelingen van de lectoraten i.r.t. strategische ambities
- Ontwikkelingen in samenwerking MBO-HBO, HBO-Universiteit.
- Tevredenheidsonderzoeken (bijv. medewerkerstevredenheid, studenttevredenheid)
- Portfolio (masters/ bachelors/associate degrees)
- Ziekteverzuim
- Studieduur
- Ervaringen en rapportage werkbezoeken*
- Diplomarendement/studiesucces
- Uitvalpercentages
- Verslagen klachtencommissies
- Docent professionalisering
- Kwalificaties docenten en onderzoekers (lectoren en postdocs)*
- Tevredenheid/beoordeling externe belanghebbenden (met onderwijs én onderzoek)
- Toekenningen onderzoeksubsidies
- Verbinding onderwijs – onderzoek
- Verbinding met het bedrijfsleven
- Ontwikkeling kenniscentra
- Subsidie aanvragen
- Promovendi en promoties
- Samenwerkingspartners
- Relaties met buitenwereld

*Voorbeelden van onderwerpen zoals benoemd in De vijf kernvragen voor de toezichthouder (VTH, 2018).

Na afloop van de vergaderingen van de O&O-commissie worden notulen opgesteld. Deze notulen worden in de eerstvolgende vergadering van de Raad van Toezicht als vergaderstuk ingebracht en mondeling toegelicht door de voorzitter van de O&O-commissie. Er is hiermee sprake van een vergelijkbare werkwijze als bijvoorbeeld gebruikelijk is in een auditcommissie. Verschillende O&O-commissie leggen bovendien verantwoording af over hun functioneren in een jaarverslag, waarin de bevindingen van de O&O-commissie worden opgetekend.

Tip: Weeg als Raad van Toezicht af welke onderwerpen gericht op onderwijs en onderzoek belangrijk zijn.
De onderwerpen van een O&O-commissie zijn niet formeel vastgelegd. Dat betekent dat de commissie zelf invulling kan geven aan de onderwerpen die zij belangrijk achten. Het is daarbij aan te raden om onderwerpen te nemen die breed in de hogeschool spelen. Voor elke Raad van Toezicht is het belangrijk om zelf na te gaan wat belangrijk is voor onderwijs en onderzoek en aan welke onderwerpen waarde wordt gehecht.

Secretaris: *"De onderwerpen van een O&O-commissie zijn niet formeel vastgelegd. Dat maakt dus dat je zelf goed moet nadenken wat er aan bod moet komen. Onderwerpen die breed in de hogeschool spelen zijn belangrijk."*

Invulling in de praktijk:
Wat betreft onderzoek wordt er ook steeds meer aandacht besteed aan het ontwikkelen van indicatoren waarop een O&O-commissie en Raad van Toezicht de kwaliteit van onderzoek kan toetsen. Zo noemt een hogeschool bijvoorbeeld drie globale indicatoren:

- Impact van het onderzoek. Dit reflecteert zich in het aantal publicaties van de docenten en lectoren.
- Impact van onderzoek in onderwijs (bijv. doceren in minoren, masters en presenteren aan professionals in de praktijk).
- Impact in de praktijk (bijv. tevredenheid van opdrachtgevers).

Het is relevant om ook met elkaar af te spreken waaraan het behalen van doelen kan worden afgemeten. Vooral als het gaat over onderzoek wordt nog gezocht naar een heldere invulling, zo horen wij terug in de interviews. Vragen die hierbij spelen zijn bijvoorbeeld: wanneer is er sprake van impact van onderzoek, welke bijdrage moet onderzoek leveren in het onderwijs en binnen het werkveld? Dit ligt in lijn met de strategie van de hogeschool, en de indicatoren die worden gebruikt voor het meten van de kwaliteit van onderzoek.

Invulling in de praktijk:
Veel hogescholen definiëren een grote hoeveelheid kritische prestatie indicatoren (KPI's) om de kwaliteit van onderzoek in kaart te brengen. Daarnaast zijn er de standaarden in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, 2016-2022. Bijvoorbeeld:

- Studiesucces
- Internationale mobiliteit
- Uitgereikte certificaten honourstrajecten
- Uitgereikte diploma's
- Studenten in aanraking met onderwijs in zwaartepunten, bijvoorbeeld Energie Healthy ageing en ondernemerschap (specifiek voor een hogeschool)
- Accreditaties goed of excellent, evaluaties
- Verhoudingen intern- extern verworven middelen (onderzoek), onderzoeksprofiel en-programma
- Aantal promovendi, gepromoveerde lectoren
- Aantal bedrijven waar mee wordt samengewerkt
- Leven lang leren
- Aantal start ups
- Valorisatie (kwaliteit- en stakeholdertevredenheid en output)
- Studenten in aanraking met innovatiewerkplaatsen
- Tevredenheid medewerkers en studenten
- Regionale betrokkenheid

5.4 Tot slot

Voor een goede werking van een O&O-commissie is het belangrijk dat deze adequaat is samengesteld. De meeste Raden van Toezicht hebben gespecificeerd uit hoeveel leden deze commissie bestaat. Echter, niet alle Raden hebben concreet opgeschreven waar de leden wel en niet aan moeten voldoen. Zo horen we terug dat het belangrijk is dat een lid van de O&O-commissie kennis moet hebben van onderzoek en onderwijs, gepromoveerd moet zijn, en is het naast expertise ook belangrijk om bepaalde vaardigheden te hebben. Pluspunten zijn verder dat iemand zelf ook heeft gepubliceerd of in de redactie zit van een tijdschrift, of lid is van een relevante commissie. Dit zodat de commissieleden complementair aan elkaar zijn. We horen terug dat een combinatie van lectoren en hoogleraren behulpzaam is.

Daarnaast horen we terug dat toezichthouders in de commissie vaker concretiseren op welke onderwerpen zij zich richten. En daarmee dus ook de onderwerpen die jaarlijks worden besproken. Kortom, naast het duiden van de rol van de O&O-commissie (zie hoofdstuk 4) is het ook belangrijk om concreet invulling te geven aan een O&O-commissie. Aandacht voor wie erin zitten, hoe vaak er vergaderd wordt en welke onderwerpen op de agenda staan. Dit kan goed worden beschreven in een toezichtvisie en -kader van de Raad van Toezicht of in een specifiek commissie reglement.

De concrete invulling van de beschrijving van de O&O-commissie in de toezichtsvisie- en kader of reglement:
Er blijken overeenkomstige zaken beschreven te worden. Zo vinden we allereerst kort omschreven wat de O&O-commissie is en doet en wat het doel van het reglement is. Vervolgens wordt ingegaan op de samenstelling van de O&O-commissie en op de doelen en taken van de commissie. Tevens komt het toetsingskader aan bod, waarin de O&O-commissie omschrijft aan de hand van welke indicatoren zij de resultaten van onderwijs en onderzoek beoordeelt. Verder omschrijft het reglement de werkwijze van de commissie. In deze werkwijze staat hoe vaak de commissie vergadert, wie er aanwezig is en op welke manier de commissie haar bevindingen terugkoppelt aan de Raad van Toezicht. Als laatste benoemt het reglement de verhouding van de commissie tot het College van Bestuur door aan te geven op welke manier zij informatie van hen ontvangen en binnen welk tijdsbestek.

Verder lezen?

- **Meer informatie over de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek en het Brancheprotocol Onderzoek op de website van de VH**
- **De vijf kernvragen voor de toezichthouder –Vereniging van Toezichthouders Hogescholen (VTH) (2018)**

6. Conclusie en reflectie

6.1 Inleiding

In dit rapport hebben we het toezicht op onderwijs en onderzoek binnen hogescholen beschreven. Tegelijkertijd hebben we ook voorbeelden uit de praktijk aangereikt. In dit laatste hoofdstuk komen we terug op de belangrijkste bevindingen en de conclusie van ons onderzoek. Vervolgens gaan we in onze reflectie in op enkele gedachtes ten aanzien van verdere professionalisering van het toezicht op onderwijs en onderzoek. Met name de onderzoekscomponent verdient hierbij aandacht, zo zal blijken.

6.2 Conclusie

Dit rapport heeft mede een praktische inslag en is daarmee vooral bedoeld om toezichthouders in het HBO in hun toezicht te ondersteunen. In hoofdstuk 2 zijn we ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen in het HBO en welke vragen toezichthouders hierbij kunnen stellen. Hier gaat het vooral over publieke waarde die de hogeschool wil realiseren, wat dit betekent voor de uitvoeringscapaciteit binnen de organisatie, en de wijze waarop hiervoor in de externe omgeving mandaat wordt gezocht. Belangrijke ontwikkelingen zijn demografisch (groei en krimp in de regio), technologisch (IT) en organisatorisch van aard (flexibilisering van onderwijs en arbeidsmarkt, zelfsturing, autonomie).

In hoofdstuk 3 hebben we gezien dat de toezichthouders vanuit verschillende rollen naar onderwijs en onderzoek kunnen kijken. Een andere rol vraagt ook om een andere bril om naar de realiteit te kijken. Het is van belang dat toezichthouders zich hiervan bewust zijn en dat de gesprekken met de bestuurder goed worden gericht: bepaal met elkaar met welke bril wordt gekeken naar het voorliggende vraagstuk. We zien in de afgelopen jaren een beweging waarbij bestuurders meer openheid geven over strategische vraagstukken, en daarmee meer vertrouwen hebben in de dialoog met de toezichthouders. Hierdoor wordt duidelijker invulling gegeven aan de adviesrol en wordt deze goed benut.

Er is bij de uitoefening van het toezicht op het onderwijs een duidelijk beeld van de indicatoren die helpen het goede zicht op het proces te verkrijgen (zie paragraaf 4.2, pagina 14). Hierbij kan het kwaliteitszorgsysteem (borging van kwaliteit) een belangrijk onderwerp van gesprek zijn, waarbij de Raad van Toezicht vooral ingaat op de wijze waarop het College van Bestuur ‘in control’ is ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek.

De O&O-commissie krijgt bij steeds meer hogescholen een plek. Dit is een positieve ontwikkeling, de O&O-commissie biedt immers de mogelijkheid om voldoende tijd te maken om aandacht te besteden aan de dialoog over dé kernprocessen van de hogeschool. Gelijktijdig merken we op dat op veel plaatsen de rol en invulling van de O&O-commissie nog nader aandacht verdient. Dit rapport biedt hier aanknopingspunten voor.

6.3 Reflectie

In dit deel 2A hebben we in de verschillende hoofdstukken adviezen gegeven voor de praktische invulling van het toezicht, hebben we vragen geformuleerd die toezichthouders aan het College van Bestuur kunnen stellen en hebben we leestips gegeven, ter verdieping van het besproken thema. Hier willen we een stap verder in gaan. In deze reflectie op onze bevindingen gaan we nader in op ontwikkelingen in het toezicht en mogelijkheden voor doorontwikkeling van de huidige praktijken.

Allereerst zien we dat steeds meer Raden van Toezicht een O&O-commissie instellen. Het belangrijkste argument dat wij hierbij horen, is dat er daarmee voldoende tijd gemaakt kan worden om de belangrijke vraagstukken die voorliggen ook voldoende aandacht te geven binnen de Raad van Toezicht. Dit is positief. Het instellen van een O&O-commissie ontslaat de gehele Raad van Toezicht echter niet van de integrale verantwoordelijkheid voor het kernproces. In toenemende mate is het relevant dat toezichthouders een visie hebben op toezicht die verder gaat dan financiën en output maatstaven, en de discussies die in een O&O-commissie worden gevoerd zijn bij uitstek gelegenheid om hier verder vorm en inhoud aan te geven. Laat de discussies daarom niet alleen bij deze commissie en neem als Raad van Toezicht vooral ook de tijd om met elkaar van gedachten te wisselen over de vraag hoe waardengericht toezicht, de invulling van het toezicht dat zich richt op de realisatie van de publieke waarde van de hogeschool, goed gestalte kan krijgen. Een goede afstemming met het College van Bestuur om na te gaan of hetgeen wat de Raad formuleert ook in lijn is met de strategische doelstellingen speelt hierbij een belangrijke rol.

We zien voorts dat toezichthouders goed in staat zijn om inhoud te geven aan de maatstaven op het gebied van onderwijs. Op dit gebied worden diverse indicatoren benoemd en ook uitgewerkt (wederom zie paragraaf 4.2, pagina 14). Hiermee heeft de O&O-commissie, en de Raad van Toezicht als geheel goede handvatten om toezicht te houden op het onderwijs. Rondom onderzoek valt op dat het toezichthouders minder scherp voor de geest staat waar zij toezicht op houden, en welke indicatoren zij wel en niet kunnen gebruiken in hun toezicht. In hoofdstuk 5 hebben we een aantal indicatoren benoemd die hier relevant zijn. Ook hebben we in het ‘verder lezen’ blok in hoofdstuk 4 tips gegeven om meer te weten te komen over onderzoek binnen HBO-instellingen. Als Raad van Toezicht is het relevant om het toezicht op onderzoek meer vorm en inhoud te geven, en met elkaar ook te bespreken welke indicatoren helpend zijn bij het toezicht op onderzoek. Een heldere onderzoekslijn en een concrete visie op onderzoek en onderwijs ondersteunt dit proces.

We zien een belangrijke(re) rol weggelegd voor de secretaris van de Raad van Toezicht/ College van Bestuur. De secretaris is immers een belangrijke spin in het web binnen de hogeschool, en heeft goed zicht op de externe ontwikkelingen, waaronder ook wijzigingen in wet- en regelgeving, die relevant zijn voor de toezichthouders. Het is essentieel dat de Raad van Toezicht in het geheel goed geïnformeerd is over deze ontwikkelingen, omdat het de basis vormt voor het toezicht op de hogeschool. De eerdergenoemde bronnen waaruit geput kan worden, zouden bijvoorbeeld door de secretaris kunnen worden bijgehouden, om hieruit de belangrijkste ontwikkelingen te filteren. Tegelijkertijd speelt een secretaris een belangrijke rol in het agenderen van onderwerpen en het aangeven wanneer er meer informatie nodig lijkt. Daarnaast kan de secretaris optreden als sparringpartner en helpen bij het belichten van het organisatieperspectief (zie het rapport van de NSOB/VTH). Eerder bespraken we al het belang van het kennen en onderkennen van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit en de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie. Juist als deze verhoudingen op scherp staan, is het belangrijk dat de toezichthouder verantwoordelijkheid neemt vanuit diens positie, en stuurt op een constructieve oplossing van deze spanningen. Meerdere respondenten benoemen dat het een kunst is het evenwicht te bewaren tussen onafhankelijk toezicht houden zonder op de bestuurdersstoel te gaan zitten en te adviseren in het belang van de organisatie. Ook hier zal de toezichthouder afwegingen in dienen te maken.

In het toezicht in non-profit organisaties zien we tot slot drie ontwikkelingen, die ook in het kader van toezicht op onderwijs en onderzoek relevant zijn. De eerste ontwikkeling is het steeds belangrijker worden van de netwerkrol. Verschillende toezichthouders in onze inventarisatie noemen dit belang ook, en geven aan dat het voor de instelling belangrijk is om een goed netwerk te hebben, en om zodoende positieve invloed uit te kunnen oefenen voor de hogeschool. Op dit moment lijkt het erop dat deze rol vooral een pragmatische insteek heeft, en wordt ingevuld op momenten dat het relevant of belangrijk is. Het is interessant om hier in het kader van onderwijs en onderzoek vooral ook te kijken naar een strategische netwerkrol, en de invulling die hieraan gegeven kan worden door de toezichthouders.

Een tweede ontwikkeling zien we in de verschuiving van de aandacht voor harde naar zachte aspecten in het toezicht. Op moment dat duidelijk is wat de indicatoren zijn waarop de bestuurders sturen en waarover zij verantwoording afleggen, gaat het vooral om de goede omgang tussen de Raad van Toezicht en de bestuurders, om adequate informatievoorziening en om de juiste dialoog. Het stellen van kritische vragen over de inhoud in de aangeleverde informatie, maar vooral ook de kritische vraag of de aangeleverde informatie adequaat is, is belangrijk voor een goede dialoog. De toon van de dialoog mag kritisch zijn, zolang zowel bestuurders als toezichthouders gericht zijn en blijven op de goede uitkomsten, op het leveren van publieke waarde. Hoewel er behoefte lijkt te zijn aan indicatoren, is de vraag of zachte aspecten zoals de dialoog concreet genoeg kunnen worden ondervangen in indicatoren. Een juiste afweging van toezicht in samenspraak met het bestuur is hierbij belangrijk om te voorkomen dat de indicatoren het doel niet voorbijschieten.

Tot slot zien we dat interne toezichthouders zich dienen te verhouden tot externe toezichthouders, maar dat er veelal nog weinig fysieke relaties bestaan tussen de interne en externe toezichthouder. Er wordt veelal kennisgenomen van de uitkomsten van accreditaties en ITK's. Het is interessant als toezichthouders zich in het discours willen en kunnen mengen over de onderlinge afhankelijkheden, rollen en ambities van het toezicht en te bezien hoe beide vormen van toezicht elkaar verder kunnen versterken.

Literatuurlijst

Andriessen, D. (2017). Presentatie praktijkgericht onderzoek en onderzoekend vermogen in het HBO.

Berg, N. van den, & Geerdink, G. (2018). De drie kerntaken van lectoren in het hbo: praktijkgericht onderzoek met meervoudige impact. *Kennisbasis lerarenopleiders: Katern 5: Onderzoek in de lerarenopleidingen*, 83-94.

Berenschot (2017). Van toezicht naar verantwoording. De werking van toezicht in het hoger onderwijs.

Brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek (2015). Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

Bakker, T., Erbé, H., Frederirk, M., Hidding, W., Jongeneelen, M., Nab., M., Smissen, van der S., Straatman., G., Teuben, H., Holthe van, D.W. & Willems., C (2014). Wereldwijde trends en implicaties voor onderwijs en onderzoek. Grenzen verlegen in een veranderend speelveld. Deloitte.

Camps, T. (2013). Raak schieten vergt voortdurend oefening. In: Biermann, W. (red.). *Krachtige signalen. Beschouwingen over het voortgezet onderwijs.* Amsterdam: VO-Raad.

Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013). *Een lastig gesprek. Advies Commissie Behoorlijk Bestuur.* September 2013.

Dijk, G. van (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit.* Tilburg: PrismaPrint, Tilburg University.

Dijk, G. van, & Oosterling, M. (2012). Waardenloos Leiderschap, de dubbele moraal voor publieke managers. *PM (Public Mission), 5* (8), pp. 30-31.

Dijk, G. van, Eijbergen, R. & R. Goodijk (2019). Toezichthouder voorbij de codes. *Goed Bestuur & Toezicht,* 2, pp. 40-46.

Educause (2019). Educause horizon rapport. Higher education edition. Louisville, CO: EDUCAUSE, 2019.

Franken, A., Andriessen, D., Zwan van der, F., Kloosterman., E. & Ankeren van, M (2018). Meer waarde met HBO. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs. Vereniging Hogescholen.

Freiwirth, J. (2017). Rethinking Governance in a Dynamic Environment. Board Leadership and Governance Beyond the Boundaries of the Board. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7 (1), pp. 5–12.

Gageldonk, C. J. G. van (2017). *Op zoek naar onderzoek: de totstandkoming van de onderzoekfunctie in het hoger beroepsonderwijs* (Doctoraldissertation, Uitgeverij Eburon).

Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid. Over deugdelijke governance in de semipublieke sector.* Oratie. Vrije Universiteit Amsterdam.

Goodijk R. (2017). *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein.* Van Gorcum, Assen.

Goodijk, R. & Klooster, C. (2018). *Intern toezicht in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Het Zijlstra Center for public control, governance and leadership.

Harrison, Y., Murray, V., & Cornforth, C. (2013).The role and impact of chairs of nonprofit boards. In C. Cornforth & W. A. Brown (Eds.), *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches* (pp. 71–83). New York, NY: Routledge.

Hooge, E.H. (2012). *Besturing van autonomie. Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties. Oratie.* Tilburg: PrismaPrint Tilburg University.

Hooge, E.H, F. Nusink& M.E. van der Sluis (2006). *Zicht op intern toezicht; theorie en praktijk van toezicht in de bve-sector*. MGK-rapport 06-80. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum bve.

Ingersoll, R. M. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Center for the Study of Teaching and Policy.

Inspectie van het Onderwijs (2013). Intern toezicht op onderwijskwaliteit in het hoger onderwijs. Een bijdrage aan de evaluatie van het wetstraject versterking besturing.

Inspectie van het Onderwijs (2018). De opleidingsaccreditatie in het hoger onderwijs. Tussenbericht over de kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel.

Leijnse, F., Hulst, J., & Vromans, L. (2006). Passie en precisie. Over de veranderende functie van hogescholen. *THE&MA 5-06*, 47-54.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) (2019). Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Houdbaar voor de toekomst. Den Haag.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge/London: Harvard University Press.

Moore, M. H. (2013) *Recognizing Public Value.* Cambridge: Harvard University Press.

Nederlands School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en VTH (2020). Van bureaucraat tot grenswerker, Over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen.

OECD (2016).*Foundations for the Future. Reviews of National Policies for Education. The Netherlands.* Paris: OECD Publishing.

Oosterling, M. en R. Vink (2011). *Besturen met intern toezicht*. Tilburg: IVA.

Oosterling, M. (2019). *Op zoek naar leiderschap. De top in non-profit organisaties bezien vanuit selectie.* Alblasserdam: Ridderprint.

Presentatie RVT VTH (2019). Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. Utrecht.

Pijlman et al., (2016). Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht onderzoek en het Lectoraat. Den Haag.

Rathenau instituut (2020). Factsheet praktijkgericht onderzoek hogescholen. Vereniging Hogescholen. HBO 2025 Wendbaar en Weerbaar.

Staa, A. van en J.G. Uijterwijk (2020). Raden van Toezicht van hogescholen en Praktijkgericht onderzoek. Rotterdam/Zeist.

Vink, R. (2013). *Professioneel intern toezicht in het primair en voortgezet onderwijs*. Tilburg: IVA: Tilburg.

Vereniging Hogescholen (VH) 2019. Professional voor morgen Strategische agenda: Vereniging Hogescholen 2019-2023. Den Haag.

Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH) (2018). De vijf kernvragen voor de toezichthouder. Den Haag/Utrecht.

Verslag Strategische Agenda ALV VTH (2019). Verslag Strategische Agenda Algemene Ledenvergadering. Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen. November 2019.

VSNU (2019). Position paper VSNU – VH doorontwikkeling binair stelsel.

Waal-Andrews, W. De & M. van Vugt (2020). The triad model of follower needs: theory and review. *Current Opinion in Psychology,* 33, pp. 142-147

Bijlage 1: Interviewleidraad

Achtergrond en aanleiding
Na het uitbrengen van de brochure 'De vijf kernvragen voor de toezichthouder, hoe kan het intern toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek in het HBO beter?' door de VTH eind 2018, is er behoefte aan een tweede onderzoek waarin meer praktische uitwerkingen, voorbeelden staan beschreven waarmee Raden van Toezicht in het HBO direct aan de slag kunnen. De nadruk ligt op de praktische invulling van de toezichthoudende rol, de interne organisatie en werkwijze van de Raad van Toezicht als ook de inrichting van onderzoek- en onderwijs commissies of kwaliteitscommissies. Er is meer duidelijkheid nodig omtrent de mogelijke inrichting, werkwijze en interne contacten die de RvT nodig heeft bij haar toezichthoudende rol op de kwaliteit van onderzoek en onderwijs.

Het vervolg onderzoek is derhalve bedoeld om toezichthouders concrete voorbeelden te geven, uitgewerkt in een praktische handreiking welk een basis biedt voor toezichthouden op onderwijs en onderzoek in het HBO.

Tijdens het gesprek wordt hier dieper op ingegaan en zullen onderstaande onderwerpen en vragen aanbod komen.

Introductie
- Introductie van het onderwerp van onderzoek: toezicht op onderwijs en onderzoek in hogescholen in Nederland, en de rol van O&O-commissies bij dit toezicht. Het doel is om tot praktische handvatten te komen voor toezichthouders in het HBO.
- Korte kennismaking, uitleg rolverdeling tijdens het interview
- Rol geïnterviewde binnen de hogeschool
- Korte uitleg vragen tijdens het interview: eerst breed gericht op de buitenwereld en de RvT, later zoomen we in op de O&O-commissie.

De rol van de RvT in het toezicht op onderwijs en onderzoek

1. Het is tegenwoordig steeds belangrijker om trends en ontwikkelingen van buiten naar binnen te halen. Hierin kan de toezichthouder ook een rol hebben. Wat zijn volgens u de belangrijkste trends op het gebied van onderwijs waarvan de RvT weet moet hebben? En op het gebied van onderzoek?

    a. Zijn er specifieke toezichthouders die hier een rol in hebben, of moeten alle toezichthouders hier in gelijke mate kennis van hebben en nemen?

    b. Op welke wijze zorgt de RvT ervoor dat zij op de hoogte zijn van ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek (in het HBO)?

2. Het is voor een RvT van belang een toezichtvisie te formuleren. Hiermee worden ontwikkelingen gekoppeld aan gewenste uitkomsten, en wordt richting gegeven aan de dialoog met de bestuurders. Heeft uw RvT een toezichtsvisie, en zo ja, kunt u hierover uitweiden?

    a. Welke uitkomsten zijn volgens u gewenst op het gebied van onderwijs? Hoe stuurt u op deze uitkomsten?

    b. Welke uitkomsten zijn volgens u gewenst op het gebied van onderzoek? Hoe stuurt u op deze uitkomsten?

c. Welke overeenkomsten en verschillen ziet u hierin ten aanzien van onderwijs en onderzoek?

3. Wat zijn de belangrijkste beoordelingscriteria/ aandachtspunten van de RvT ten aanzien van het behalen van de uitkomsten?

   a. Kunt u hierbij aangeven in hoeverre de rol van de RvT hierbij gericht is op:

      i. toezicht houden,

      ii. op adviseren,

      iii. op werkgeverschap (afrekenen op resultaten)

      iv. op verbinden met externen (netwerkrol).

De informatiebronnen van de RvT

4. Op welke wijze krijgt de RvT informatie over de uitkomsten op het gebied van onderwijs? En op het gebied van onderzoek?

   a. Wat zijn de belangrijkste bronnen voor informatie? In hoeverre haalt u informatie uit:

      i. stukken bij RvT vergaderingen,

      ii. andere documenten uit/van de organisatie,

      iii. informatie door mondelinge terugkoppeling commissievergaderingen,

      iv. interne contacten (OR, studentenraad, directeuren, lectoren)

         1. Wie? Waarom? Met welk effect?

      v. externe contacten

         1. Wie? Waarom? Met welk effect?

   b. Is dit ook wenselijk? Zou u andere bronnen willen van waaruit u informatie ontvangt?

Vormgeving van de O&O-commissie

1. Heeft de RvT een O&O-commissie ingesteld? Sinds wanneer?

2. Wat is de rol/ functie van de O&O-commissie in het toezicht op de gehele organisatie?

   a. Is deze rol vergelijkbaar met de rol van een auditcommissie (maar dan op een ander thema)? Waarom wel/niet?

      i. Kan de O&O-commissie eigenstandig besluiten nemen? Zo ja, waarover?

      ii. Op welke wijze communiceert de O&O-commissie met de RvT?

   b. Is dit wenselijk, welke rol heeft de O&O-commissie idealiter? Op welke wijze wordt in dit geval gecommuniceerd/ toezicht op onderwijs en onderzoek geborgd?

3. Wat zijn de belangrijkste bronnen voor informatie van de O&O-commissie? In hoeverre haalt u informatie uit:

   a. stukken bij O&O vergaderingen,

   b. andere documenten uit/van de organisatie,

   c. informatie door mondelinge terugkoppeling commissievergaderingen,

d. interne contacten (OR, studentenraad, directeuren, lectoren)
    i. Wie? Waarom? Met welk effect?
e. externe contacten
    i. Wie? Waarom? Met welk effect?
f. Is dit ook wenselijk? Zou u andere bronnen willen van waaruit u informatie ontvangt?

4. Wat is de samenstelling van een O&O-commissie, uit welke leden bestaat deze?
    a. Is er een profiel opgesteld, specifiek voor een lid van de O&O-commissie?
    b. Wat is het profiel van een lid van de O&O-commissie?
    c. Voldoen de leden van de huidige O&O-commissie aan de eisen in het profiel?
    d. Zijn zij ook voldoende geëquipeerd als lid van de O&O-commissie? (denk hierbij aan professoren die toezicht moeten houden op praktijkgericht onderzoek)

Afsluitende vraag

Met wie zouden we nog meer kunnen spreken? Heeft u de contactgegevens van:

- RvT voorzitter
- Portefeuillehouder binnen de RvT dan wel een vertegenwoordiging van O&O-commissie Lid van college van CvB
- Een hoofd van dienst/lector
- Wellicht Vertegenwoordiger Medezeggenschap/opleidings- en examencommissie

Hartelijk bedankt voor uw tijd.