

# De vijf Kernvragen voor de Toezichthouder

Hoe kan het intern toezicht op de  
kwaliteit van onderwijs en  
onderzoek in het Hbo beter?



# Inhoud

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding                                                         | 3  |
| De context: de wet en de branchecode in een notendop              | 5  |
| 1. Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) | 5  |
| 2. Eigen afspraken in hbo: de branchecode                         | 7  |
| Toezicht op kwaliteit en kwaliteitscultuur                        | 8  |
| Aandacht voor kwaliteit in het onderwijs                          | 9  |
| ... en kwaliteit in het hbo-onderzoek                             | 10 |
| Overzicht: al het toezicht in twee schema's                       | 11 |
| De rol van de Raad van Toezicht verandert                         | 13 |
| Ontwikkelpunten                                                   | 15 |
| Indrukken en opvallende zaken uit de gesprekken                   | 16 |
| Ter reflectie: schema met 10 deelvragen                           | 24 |
| Conclusie: de vijf Kernvragen voor de Toezichthouder              | 26 |
| Vijf Kernvragen:                                                  | 27 |
| Literatuur                                                        | 28 |





# Inleiding

Raden van Toezicht krijgen in toenemende mate vragen hoe zij toezicht houden op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en hoe zij anticiperen op de veranderende eisen die de samenleving aan de hogescholen en hun toezicht stelt. Een even belangrijk als complex thema. Toezichthouders hebben te maken met een groot aantal interne en externe stakeholders met allen hun eigen verwachtingen, opvattingen en belangen. Daarnaast spelen de dynamiek tussen toezicht en bestuur, de formele verantwoordelijkheden en de grenzen die er zijn aan wat een toezichthouder moet en kan vanuit zijn of haar rol.

In deze brochure gaan we in op de taken en verantwoordelijkheden die de raden tegenwoordig hebben en zoomen we specifiek in waar het naartoe moet: steeds professioneler toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

Toezichthouden is altijd in ontwikkeling, ook in het hoger beroepsonderwijs. Natuurlijk moeten de leden van de raden controleren of bestuurders hun werk goed doen, maar hoe bepaal je wat goed werk is? Wanneer gaat het 'goed' met een hogeschool?

Soms lijkt het makkelijk. Sinds de problemen bij sommige mbo-instellingen lijkt één taak haast symbool te staan voor het toezicht van de raden: ze moeten opletten of bestuurders geen peperdure gebouwen neerzetten die de

financiële ondergang van de onderwijsinstelling inluiden of die helemaal niet geschikt zijn voor onderwijs en onderzoek.

Maar de afgelopen jaren is een andere belangrijke taak manifest geworden die zich niet zo makkelijk laat omschrijven. De raden moeten beter in de gaten houden of het onderwijs en onderzoek op hun hogeschool aan de maat is en of het bestuur genoeg doet om het naar een hoger plan te tillen. Punt is alleen: wat is goed onderwijs, wat is goed onderzoek, en hoe weet je of het bestuur goed bezig is? Een gebouw kun je aanwijzen en je kunt naar binnenlopen, maar hoe weet je of de studenten genoeg leren? En die lector, hoe gaat het daarmee? Floreert zijn/haar kenniskring of loopt het stroef? Leveren lector en kenniskring samen een adequate bijdrage aan het toegepast onderzoek?

Het is nog altijd niet vanzelfsprekend dat de raden hier aandacht voor hebben. Eind 2017, tijdens een scholingsbijeenkomst van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH), zei een van de deelnemers: "In onze vergaderingen wordt nog voornamelijk over financiën en vastgoed gesproken en staat het toezicht op onderwijs en onderzoek eigenlijk niet op de agenda." Andere toezichthouders onderschreven dit en dat sterkte de Vereniging van Toezichthouders in het Hbo in de overtuiging dat het toezicht op dit belangrijke punt nog in de kinderschoenen staat en op

een hoger plan moet worden getild. Ook is een worsteling waarneembaar met de profilering van het lid binnen de raad dat toeziet op onderzoek. Daarnaast de vraag op welke wijze de raad onafhankelijke informatie verwerft, naast de door het college aangereikte mondelinge en schriftelijke bronnen?

Het Zijlstra Center bracht de wet- en regelgeving in kaart en verzamelde gegevens bij vijf hogescholen. Dit gebeurde door het interviewen van bestuurders, toezichthouders en voorzitters van de centrale medezeggenschapsraad naast stafleden, opleidings- en examencommissies en lectoren.

Zij spraken over de dilemma's en valkuilen voor RvT's die willen weten hoe de vlag erbij hangt in het onderwijs en onderzoek. Waar halen ze hun informatie vandaan, gaan ze niet te veel op de stoel van de bestuurders zitten? Is het een goed idee als de raden een commissie 'onderwijs en onderzoek' benoemen? Wat is het gewenste profiel voor de leden in deze commissie?

In deze brochure komen veel vragen voorbij om de kritische geest te prikkelen. We begrijpen wel dat toezichthouders nooit genoeg tijd hebben om alle mogelijke interessante onderwerpen tot op de bodem uit te zoeken. Maar het kan geen kwaad om die vragen toch eens te stellen.

Deze publicatie kan gezien worden als een praktische handleiding en conceptueel kader dat de leden van de Raad van Toezicht kunnen hanteren. Mogelijk dat op een later moment nog een tweede brochure wordt uitgebracht met een verdere concretisering en verdieping van de behandelde onderwerpen.

Het spervuur aan vragen en opmerkingen mondt uit in het hart van deze publicatie: de vijf Kernvragen waar alle toezichthouders samen met de bestuurders over na zouden moeten denken.

Het onderzoek en deze brochure werden mogelijk gemaakt door een bijdrage van de directie HO&S van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het verzamelen van de gegevens werd uitgevoerd door medewerkers van het Zijlstra Center van de VU onder leiding van prof. dr. Rienk Goodijk. Dank aan de vijf hogescholen die direct bereid waren om in de afgelopen zomerperiode hun medewerking te verlenen. Een begeleidingsgroep bestaande uit Aldert Jonkman en Frank van der Zwan van de Vereniging Hogescholen en uit Margo Andriessen en Hans Uijterwijk van de VTH heeft de tussenresultaten becommentarieerd en adviezen gegeven. Een dankwoord is op zijn plaats aan Pim Breebaart, inmiddels oud-voorzitter van de VTH (per 1 juli 2018), voor zijn opmerkingen in verschillende stadia van het proces. Het Hoger Onderwijspersbureau heeft ons geholpen met het schrijven van de brochure.

De eindredactie was in handen van Hans Uijterwijk, secretaris van de VTH.

Het bestuur van de VTH verwacht door het uitbrengen van deze publicatie het toezicht houden op onderwijs en onderzoek in het Hbo op een hoger plan te brengen en een aanzet te geven tot reflectie. Op deze wijze kan de inhoud van de brochure (in)direct een bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het toezicht op de hogescholen.

Den Haag, 22 oktober 2018  
Bestuur van de VTH

# De context: de wet en de branchecode in een notendop

Laten we maar direct de context duiden: Raden van Toezicht moeten zich houden aan de Nederlandse wet- en regelgeving. Het spreekt vanzelf – we moeten ons immers ook aan de verkeersregels houden – maar het is toch goed om die wetten en regels even op een rij te zetten.

Hogescholen hebben een complexe maatschappelijke opdracht waarbij uiteenlopende verwachtingen en belangen (van studenten, docenten, overheid, bedrijfsleven et cetera) een rol spelen. Daarbij ligt de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij het College van Bestuur, maar ook de Raad van Toezicht heeft een belangrijke verantwoordelijkheid. Telkens moet de raad zowel het belang van de instelling zelf als van de maatschappij meewegen.

## 1. Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW)

Onder PvdA-minister Ronald Plasterk is in 2010 de WHW op diverse punten gewijzigd onder de noemer 'versterking besturing'. De Raad van Toezicht kreeg onder andere de taak om toezicht te houden op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. Daarnaast kregen examencommissies een zwaardere taak bij de bewaking van het afstudeerniveau van studenten en werden er maatregelen genomen om de medezeggenschap te versterken.

Per 1 januari 2017 kwam daar de wet Versterking bestuurskracht bij. Aanvankelijk wilde de politiek daarin een 'waarschuwingsplicht' voor Raden van Toezicht aan de Inspectie van het Onderwijs opnemen: als er iets misging, moesten de raden meteen aan de bel trekken. Na kritiek kwam die plicht te vervallen, omdat het onduidelijk was hoe dit in de praktijk ingevuld moest worden. Ook dreigde er rolverwarring: namens wie houdt de RvT eigenlijk toezicht? De raden moesten geen verlengstuk van de Onderwijsinspectie worden, was uiteindelijk de conclusie, maar het geeft iets aan van de verwachtingen die de samenleving van de raden heeft.



Hieronder staan enkele belangrijke bepalingen in de WHW met betrekking tot de rol van de Raad van Toezicht op het gebied van onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Het gaat bijvoorbeeld over het afleggen van verantwoording en gesprekken in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg van accreditatieorganisatie NVAO.

#### ARTIKEL 10.3D. SCHEIDING BESTUUR EN TOEZICHT

2. De raad van toezicht houdt, met het oog op de taken van de hogeschool, bedoeld in artikel 1.3, tweede lid, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde. De raad van toezicht is in elk geval belast met:

...

**2h. het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg overeenkomstig artikel 1.18, en**

**2i. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met h, in het bestuursverslag van de hogeschool.**

...

#### ARTIKEL 1.18. KWALITEITSZORG

1. Het instellingsbestuur van een instelling voor hoger onderwijs en een instelling als bedoeld in artikel 1.5 draagt er zorg voor dat, zoveel mogelijk in samenwerking met andere instellingen, wordt voorzien in een regelmatige beoordeling, mede door onafhankelijke deskundigen, van de kwaliteit van de werkzaamheden van de instelling. De beoordeling bij instellingen voor hoger onderwijs geschiedt mede aan de hand van het oordeel van studenten over de kwaliteit van het onderwijs van de instelling. Voorzover die beoordeling mede geschiedt door onafhankelijke deskundigen, zijn de uitkomsten daarvan openbaar. Indien het instellingsbestuur van een instelling voor hoger onderwijs gebruik maakt van de mogelijkheid, bedoeld in artikel 5a.13a, vindt de beoordeling ten minste plaats op basis van het deel van het accreditatiekader voor de instellingstoets kwaliteitszorg en de aspecten van kwaliteit, bedoeld in artikel 5a.13b, tweede lid....

#### ARTIKEL 5A.13B. BEOORDELINGSCRITERIA INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

...

2. Bij de beoordeling van de aanvraag om een instellingstoets kwaliteitszorg worden voor zover die betrekking hebben op de kwaliteit van haar opleidingen beoordeeld:

- a. de visie op de kwaliteit van haar onderwijs,
- b. de vormgeving en de effectiviteit van de interne kwaliteitszorg van een instelling,
- c. het gevoerde beleid op het gebied van personeel en voorzieningen,
- d. de voorzieningen die de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking bevorderen.



Het visitatiepanel Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO spreekt tijdens het eerste bezoek aan de instelling met de Raad van Toezicht.

## 2. Eigen afspraken in het hbo: de branchecode

We staan op de schouders van reuzen, mag je gerust zeggen. Er zijn in het verleden allerlei ideeën ontwikkeld over goed toezicht en die vinden hun weerslag onder meer in de huidige Branchecode Goed Bestuur Hogescholen (2013). Daarin staat dat elke RvT een eigen toetsingskader moet hebben.

De raad hanteert een toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het college van bestuur en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. In de uitgangspunten is opgenomen dat de raad van toezicht bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal stelt (bepaling III.1.1); de RvT bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie van de hogeschool ten aanzien van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en betreft daarbij de daaraan verbonden risico's ... (bepaling III.1.5); de RvT beschikt over expertise op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie (bepaling III.2.2b); de RvT kan commissies instellen zoals ... een onderwijscommissie (bepaling III.3.1).

Het is goed om in het oog te houden dat de verantwoordelijkheid voor de onderwijs- en onderzoekskwaliteit uiteindelijk bij het bevoegd gezag ligt, maar het intern toezicht is er wél op aanspreekbaar



# Toezicht op kwaliteit en kwaliteits- cultuur

Je kunt niet alles in systemen en regels vangen. Ook binnen de regels van het spel kan het goed of minder goed gaan. Naast de aandacht voor de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg, neemt de aandacht voor de kwaliteitscultuur toe: hoe zorg je ervoor dat mensen vanzelfsprekend de kwaliteit van onderwijs en onderzoek vooropstellen en niet alleen maar hun eigen stokpaardjes berijden?

Voor toezicht op een kwaliteitscultuur moet je goed zicht hebben op drie dingen:

## - het 'wat'

Daarmee bedoelen we de 'producten', zoals de onderwijstaak, diploma's, werkstukken, onderzoek, publicaties/rapporten, managementtaak, jaarverslag...

## - het 'hoe'

Daarmee bedoelen we het 'proces', zoals de relaties en interacties, het lesgeven, de interviews, de verantwoording.

## - het 'waarom'

Daarmee bedoelen we de 'maatschappelijke waarde'. Waarom doen we alles wat we binnen de hogeschool doen? Waar leidt het toe?

8



Er zijn altijd allerlei opties voor verbetering van de kwaliteitscultuur in een hogeschool. We kunnen nadenken over:

## - organisatorische variabelen

Bijvoorbeeld: hoeveel managementlagen zijn er nodig, is er genoeg ondersteunend personeel?

## - externe eisen

Hoe bepaalt de NVAO of opleidingen goed genoeg zijn? En hoe bepalen beroepsorganisaties dat? Hoe oordeelt de CDHO over de toelating van nieuwe opleidingen?

## - maatschappelijke opvattingen

Denk aan burgerschap, aansluiting op de arbeidsmarkt en toekomstbestendigheid.

## - kwaliteit en prestaties van docenten en onderzoekers

Bijvoorbeeld: hoe voeren we functioneringsgesprekken en waar gaan die gesprekken eigenlijk over? Welke (opleidings)eisen stellen we aan deze medewerkers: bachelor, master, PhD?

## - investeringsmogelijkheden

Als we extra geld aan het onderwijs besteden, hoe doen we dat dan? Wanneer besluit je nieuwe ict-systemen te bouwen in plaats van extra docenten aan te nemen?

9

## Aandacht voor kwaliteit in het onderwijs...

De aandacht voor kwaliteit komt steeds terug in het governance-debat, zowel bij initiatieven uit de sector zelf als in breder maatschappelijk perspectief. Daarbij zijn de verwachtingen soms hoog, soms iets minder hoog. Er zijn zelfs mensen die zeggen dat onderwijsinstellingen maar in beperkte mate te besturen zijn: zie daarvoor De mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties, besturing van autonomie (E. Hooze, 2013).

De partijen in het veld doen wel hun best om kwaliteit te vangen in afspraken en indicatoren. Onlangs is het Sectorakkoord HO gesloten, waarin universiteiten en hogescholen samen met studenten en de overheid afspraken maken over de besteding van het geld dat het nieuwe leenstelsel (Studievoorschot) gaat opleveren. Hogescholen maken afspraken met hun medezeggenschapsraden over:

- Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
- Community vorming binnen de hogeschool
- De rol van internationalisering
- Onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie
- Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Meer en betere begeleiding van studenten
- Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en 'gelijke kansen'.

De gemaakte afspraken moeten na instemming van de medezeggenschap ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht.



## ... en kwaliteit in het hbo-onderzoek

De hogescholen hebben een Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Daarin wordt kort de historie geschetst: de 'start' van het praktijkgerichte onderzoek in 2001, visitaties van lectoraten in 2003 door de stichting Kennisontwikkeling (SKO), de overdracht van de verantwoording voor kwaliteitszorg aan de hogescholen in 2007 en het eerste brancheprotocol voor de kwaliteitszorg vanuit de HBO Raad van 2009-2015.

Het huidige BKO (2016-2022) gaat in op '(a) de doelstellingen en opzet van de visitaties van de onderzoekseenheden van de hogescholen, (b) de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek die toezicht houdt op de uitvoering van het protocol en (c) de landelijke monitor waarmee de kwantitatieve ontwikkelingen van het praktijkgerichte onderzoek wordt beschreven.'

Ook bij het onderzoek speelt de vraag naar maatschappelijke/publieke waardecreatie: hoe staan de Centers of Expertise in verbinding met het werkveld en het onderwijs, wat voor praktijkgericht onderzoek wil je doen? En draagt het onderzoek bij aan het studiesucces en het voorkomen van uitval? Ook komt hier de wettelijke taak tot het overdragen van kennis aan de maatschappij terug.

Uit de literatuur blijkt dat onderstaande aspecten relevant zijn voor het toezien op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek:

- Bestuurlijke visie op de (kwaliteits)ontwikkeling
- Bespreking en evaluatie van ambities
- Professionaliteit/kwaliteit van docenten en ondersteuning vanuit de staf
- Inrichting van de interne besturing
- Dialoog met interne en externe stakeholders
- Informatiebronnen, adequate informatievoorziening

10



## Overzicht: al het toezicht in twee schema's

Hieronder presenteren we alle spelers op het veld in een paar overzichtelijke plaatjes. Eerst maar eens het toezichtveld. We plaatsen alle spelers op twee assen: de verticale as van extern en intern toezicht en de horizontale as van formeel en informeel toezicht. Informeel en extern zijn bijvoorbeeld de media, die aan de bel trekken als er iets opmerkelijks gebeurt, en ook studentenorganisaties ISO en LSVb. Formeel en intern zijn bijvoorbeeld de examencommissie en de Raad van Toezicht zelf, maar ook stafdiensten van de hogeschool. Zo staan ook de Tweede Kamer, het bedrijfsleven en, jawel, ouders van studenten in het schema.

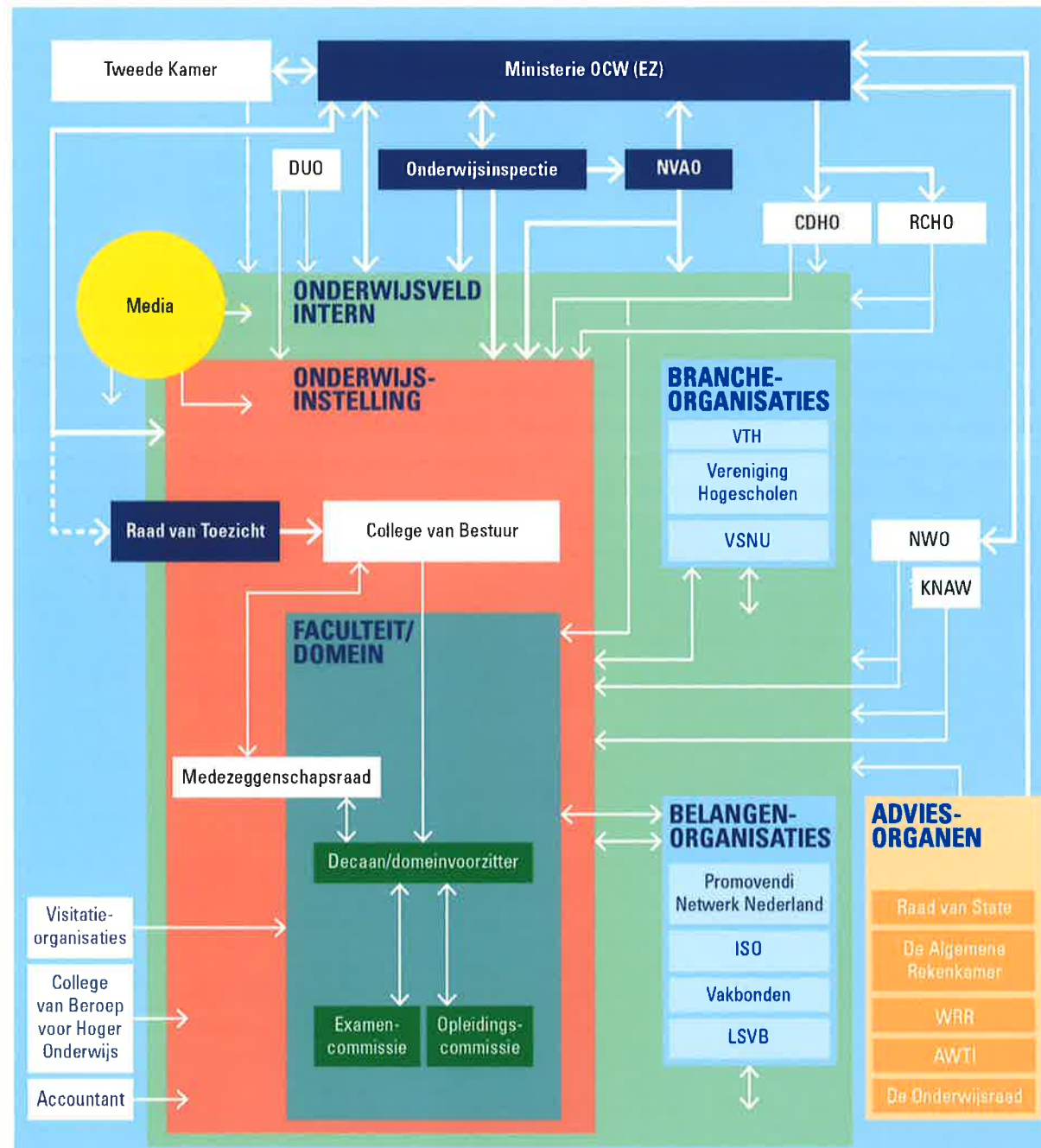


11

Bron: Berenschot, Van toezicht naar verantwoording, De werking van toezicht in het hoger onderwijs, 30 januari 2017, pagina 20. De positie van de VTH is in dit schema toegevoegd.



Ongeveer hetzelfde veld van toezicht kan ook op een andere manier in beeld worden gebracht, waarin met pijlen hun onderlinge verhoudingen staan aangegeven.



**Ministerie OCW** Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
**Ministerie EZ** Ministerie van Economische Zaken  
**Ministerie BZK** Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
**NVAO** Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
**CDHO** Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs  
**RCHO** Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek  
**NWO** Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek  
**AWTI** Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie  
**WRR** Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid  
**DUO** Dienst Uitvoering Onderwijs  
**KNAW** Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen  
**LSVB** Landelijke Studentenvakbond  
**ISO** Interstedelijk Studentenoverleg  
**VTDI** Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen

Bron: Berenschot, Van toezicht naar verantwoording, De werking van toezicht in het hoger onderwijs, 30 januari 2017, pagina 19.  
 De positie van de VTH is in dit schema toegevoegd.

## De rol van de Raad van Toezicht verandert

Op grond van de rapporten en onderzoeken tot nu toe, plus de gesprekken met betrokkenen, kunnen we concluderen dat de rol van de Raad van Toezicht aan het veranderen is, en dat die wens ook bij menige Raad van Toezicht zelf leeft. Wat we beluisteren is het volgende.

- Er is meer aandacht gekomen voor 'rolbesef': het bestuur is verantwoordelijk voor ontwikkeling en vaststelling van het (strategische) beleid; de RvT heeft de taak om het bestuur daarop te bevragen en scherp te houden. Het aandurven om dichterbij elkaar betrokken te zijn, maar je tegelijkertijd (nog meer) bewust zijn van je eigen rol en verantwoordelijkheid. Volgens velen is de huidige praktijk echter nog te afstandelijk.
- Gezien alle discussies over kwaliteit van onderwijs en onderzoek is het opvallend dat daar bij het interne toezicht nog maar weinig focus op is. In 2012 had 31 procent van de RvT's een Kwaliteitscommissie, in 2016 was dit opgelopen naar 43 procent. Er is nog weinig focus op de inhoud en methoden van onderwijs en onderzoek, op de pedagogische aanpak en op de drijfveren en kwaliteit van docenten. Het kwaliteitsniveau van opleidingen of het functioneren van de examen/opleidingscommissies komen lang niet altijd ter sprake bij de RvT.
- Ook laat de (inhoudelijke) verantwoording in het jaarverslag te wensen over. Er is toenemende aandacht voor een eigen toezichtvisie en toezichtkader, dus voelt het ook als een gebrek wanneer die visie of het kader wat magertjes zijn. Soms moeten de raden beter kiezen waar ze zich wel en niet op richten.

**Lid RvT:** 'Uiteindelijk gaat het erom: kun je in het hoofd van de bestuurder kijken? Kun je zicht krijgen op het bestuurlijke oordeel over onderwijskwaliteit en onderzoek? Stel dat de bestuurder een mooi beeld schetst en je herkent dat niet in de buitenwereld, bijvoorbeeld in overleg met de medezeggenschapsraad, dan heb je een probleem.'

**RvT-lid:** 'Ik proef iets van een toenemende scherpste: er leven in de politiek en maatschappij heel hoge verwachtingen van wat het toezicht vermag. Soms lijkt het alsof de Raad van Toezicht een soort super-bestuur moet zijn. Het bestuur moet namens de samenleving in de tang worden gehouden. In die sfeer zit een vraag naar het toezicht op de kwaliteit ook in mijn ogen.'





RvT-lid: 'Ik kan beoordelen of een bestuurder met een voorstel komt dat voldoet aan de redelijkheids-toets. Maar ik kan alle ins en outs van zo'n voorstel niet beoordelen. Een opleiding anders inrichten? Daar zullen ongetwijfeld redenen aan ten grondslag liggen, maar ik wil proeven: waarom denk jij dat de student, docent, het afnemende veld of de samenleving hier beter van gaat worden? Dat vind ik de rol van de RvT. Soms zeg je: ik lees dit, maar vind het lastig te interpreteren - het lijkt vergezocht. Hoe kun je daar de besluitvorming op baseren?'

## Uit het toetsingskader van een hogeschool:

De basistoets voor de raad is het oordeel dat het bestuur effectief stuurt op realisatie van de strategische doelen, op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, op doelmatige inzet van mensen en middelen, en op de continuïteit van de hogeschool. Belangrijk is dat risico's tijdig worden onderkend en adequaat worden beheerst.

De RvT hanteert een definitie van kwaliteit van onderwijs en onderzoek die wordt gedeeld door de bestuurders, lectoren, postdocs, docenten, medewerkers en studenten. De definitie moet leiden tot waarneembare en objectieve feiten: De definitie van kwaliteit is de mate waarin de hogeschool zijn belofte aan de student en ook aan het werkveld waar maakt. Dit impliceert dat de studenten tijdens hun studie veel leren en een goede start maken als beginnende beroeps-beoefenaars dan wel succesvol door studeren op een hoger niveau. Tot onze kwaliteit behoort ook dat onze studenten met enthousiasme studeren en zich een leven lang ambassadeur weten van de hogeschool. Voor het werkveld impliceert het dat zij onze afgestudeerden graag ontvangen als beginnend beroepsbeoefenaars vanwege hun toepasbare, praktijkgerichte kennis mede bereikt doordat onderwijs en onderzoek aansluiten op de praktijk en een vitale binding met het internationale werkveld hebben. De uitkomsten van het onderzoek hebben een directe en waarneembare meerwaarde voor het onderwijs en het werkveld.

### De raad stelt zich de volgende vragen:

1. Waarin schuilt de kwaliteit van onze hogeschool?
2. Wordt de nagestreefde kwaliteit ook echt gerealiseerd?
3. Hoe maakt de hogeschool de kwaliteit intern en extern zichtbaar?
4. Wordt dit beeld door de studenten en het werkveld gedeeld?
5. Welke acties worden genomen en welke zijn de vervolgstappen op basis van de verkregen informatie over de kwaliteit en door wie, wanneer?

- Er wordt meer betrokkenheid gevraagd: van 'op afstand' naar 'nabijheid'. Dat geldt op allerlei manieren. De RvT staat immers tussen samenleving en interne besturing in en legt 'verbindingen'. Er zou meer strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht kunnen zijn (Goodijk, 2017).



## Ontwikkelpunten

Hoe is het intern toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek in het Hbo nu vormgegeven en wat zijn ontwikkelpunten?

Vijf hogescholen waren zo vriendelijk om mee te werken aan het verzamelen van de gegevens. Het Zijlstra Center zorgde, in opdracht van de VTH, hiervoor. De medewerkers spraken bestuurders, toezichthouders en voorzitters van de centrale medezeggenschapsraad, naast stafleden, opleidings- en examen-commissies en lectoren. Vijf hogescholen zijn misschien niet representatief voor het hele hoger beroepsonderwijs, maar het onderzoek illustreert wel de vragen en dilemma's waar de raden mee te maken hebben.

Vanuit de (tweeledige) hoofdvraag hebben de medewerkers van het Zijlstra Center op allerlei deelthema's ingezoomd. De huidige situatie stond hierbij centraal. Waar relevant en mogelijk zijn de ontwikkeling in het verleden en ontwikkelpunten voor de toekomst meegenomen. Het was inspirerend om te praten met zoveel mensen uit de sector die met veel passie aan verbetering werken!



Lid RvT: 'Bestuurders hebben soms de neiging om alles goed te praten. Daar gelooft de RvT niet in. Schrijf geen stukken voor de RvT waarin alles goed gaat. De RvT is op zoek naar meebeleven van de problemen, zeker om de klankbordfunctie goed vervullen. Maak ons deelgenoot van jullie worstelingen. Dat alles onder controle is geloven RvT-leden gewoon niet.'





RvT-lid en bestuurder: 'Ik heb het voorrecht om aan twee kanten van de tafel te zitten. Ik weet als bestuurder hoe het voelt om een Raad van Toezicht te dichtbij te hebben of als je de Raad van Toezicht te ver weg houdt. Dat krijg je een keer op je brood. Daar spelen persoonlijkheden van mensen een belangrijke rol in. Het gaat over angst.'

## Indrukken en opvallende zaken uit de gesprekken

### Algemeen: stoel van het bestuur

- De Raden van Toezicht willen naar eigen zeggen "niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten". De vraag is natuurlijk wanneer je dat wel en niet doet, maar daar zijn moeilijk harde grenzen in te trekken.
- Iedereen vindt een open cultuur belangrijk en wil graag dat mensen hun zorgen kunnen delen. De vraag is wel hoe dat in de praktijk gaat.
- Uiteindelijk moet de raad vertrouwen hebben in het moreel kompas van de bestuurders, de cultuur en het gedrag, de dialoog en reflectie. Kan het bestuur zijn dilemma's en zorgen delen met de raad?

### Over de koers

- Het bestuur kiest vaak voor inhoudelijke, 'maatschappelijke' thema's zoals 'vital regions' of 'urban green'. Vaak is de uitkomst van het strategieproces hierbij zichtbaar: de strategische thema's. Veel minder zichtbaar is: welke thema's zijn niet gekozen en waarom? In het kader van maatschappelijke relevantie zou dit juist interessant zijn.
- Dat geldt ook voor het onderwijsconcept (bijvoorbeeld: design based education) met beloftes als innovatief, grensverleggend en duurzaam. Ook dan zijn de alternatieven niet goed zichtbaar. Op welke competenties wordt de nadruk gelegd?
- De aanwending van middelen, aandacht en kaderstellende (strategische) plannen lijkt vaak meer symbolisch dan praktisch. Het helpt bij het openen van deuren richting bedrijven, politiek en dergelijke, maar heeft niet altijd inhoudelijke waarde.
- Diverse bestuurders geven aan dat de Raad van Toezicht moet worden 'meegenomen' in het gesprek over kwaliteit en werkdruk. Dit zodat de leden de complexiteit van het onderwijs- en onderzoeksproces beter begrijpen, met name voor toezichthouders die geen achtergrond hebben in het onderwijs.



Medewerker: 'Ik vind het vaak te getrapt. Mensen zouden ook aan mij kunnen vragen: waarom ga jij niet direct in gesprek met de Raad van Toezicht? Die wegen zijn er niet. Als die er zijn, zou ik weleens gaan kijken.'



RvT-lid: 'Heb je een crisis in de gaten? Als het fout gaat, ben je dan snel genoeg? Ik denk het wel, maar je weet het pas als het gebeurt.'



Lid RvT: 'Vertrouwen is voor een deel proeven. Zien dat je stappen verder komt. Dat is nooit zwart-wit. Bij een instelling hebben we als RvT van twee bestuurders afscheid genomen. Past de stijl bij wat de organisatie vraagt, ligt er een uitdagende strategie? Zijn we in staat die uit te voeren? Een goed plan maken is niet zo moeilijk, maar worden er meters gemaakt in de buitenwereld?'

### Onderwijs en organisatie

- Het onderwijsproces lijkt 'dichtgeregeld' met instanties, accreditaties, inspecties, evaluaties en dergelijke. Aan de andere kant, in het onderwijs is men al behoorlijk gewend aan die kwaliteitszorg, meer dan in het praktijkgericht onderzoek.
- Veel medewerkers klagen over de regellast en wijten die aan enkele incidenten in het onderwijs (zoals de eerdergenoemde problemen bij mbo-instellingen), hoewel sommigen ook relativeren dat het minder erg is dan bijvoorbeeld in de zorg.
- Vermoedelijk zullen er altijd wel nieuwe 'incidenten' voorvallen, maar sinds de visitaties van de NVAO op gang zijn gekomen 'lijken de wrakken van de weg', zoals een voormalig NVAO-voorzitter het uitdrukte: de slechtste opleidingen hebben het veld moeten ruimen of hebben zich aan de haren uit het moeras getrokken.
- Ook fusies en reorganisaties spelen een grote rol. De invloed daarvan moet niet onderschat worden, evenals de tijd die het kost om alles verankerd te krijgen, verkokering blijft nog jaren bestaan. Dikwijls worden de verwachte opbrengsten van fusies en reorganisaties overschaduwd en tenietgedaan door onvoorziene negatieve neveneffecten.
- Bijna alle evaluaties van het onderwijs gaan over studenttevredenheid en dus bijna nooit over het leereffect of de leeruitkomsten voor de student.







### Onderzoek (en verbinding met onderwijs)

- Het praktijkgerichte onderzoek aan hogescholen is na een voorzichtig begin nu behoorlijk van de grond aan het komen, menen de respondenten. Dit kost tijd, vaak meerdere lectoraatsperiodes. Er is ook 'massa' voor nodig: meerdere lectoren per samenhangend thema.
- Aan de ene hogeschool zijn onderwijs en onderzoek veel meer verweven dan aan de andere. Dat heeft soms ook simpelweg met de individuele talenten en voorkeuren van docenten te maken. De aandacht voor onderzoek lijkt over de gehele breedte sterk gegroeid en is nog steeds aan het groeien. Wel is de vraag hoe de RvT hiermee omgaat: hoe en hoeveel aandacht besteedt de raad aan de koppeling onderwijs, onderzoek (en werkveld)? Welke invloed hebben werkgevers/stakeholders op de beleidsontwikkeling?
- Een van de problemen bij de kwaliteitsbewaking: de onderzoek output (artikelen, boeken, producten...) is lastig te duiden door het ontbreken van context en alternatieven: hoeveel publicaties wil je hebben en wie leest die publicaties? Wat was er eigenlijk beoogd? Wat waren de alternatieven? De Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) maakt in haar brancherapportage duidelijk dat ook daar nog de nodige vragen/keuzes zijn met betrekking tot een effectief systeem ingericht ter verbetering van de kwaliteitszorg rond praktijkgericht onderzoek ([www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank](http://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank)).
- Die vragen zijn ook van belang om de integriteit en onafhankelijkheid van de onderzoeker te waarborgen. Hoe organiseert de raad onafhankelijke oordeelsvorming? Je zou juist verwachten dat bestuurders aan de hand van casussen (of bijvoorbeeld een steekproef) hierover zouden kunnen praten met de Raad van Toezicht over keuzes, alternatieven en afwegingen. Dat lijkt weinig te gebeuren.
- Wordt de raad betrokken bij benoeming van lectoren, postdocs of gevraagd hierbij mee te denken?



RvT-lid: 'De Raad van Toezicht steunt op de informatie die hij aangereikt krijgt van het College van Bestuur maar gaat ook zelf actief op zoek naar informatie. Zo hebben de leden naast het regelmatig contact met de medezeggenschapsraad, contact met directeuren. Elk van hen heeft zich verbonden aan enkele academies.'



MR-lid: 'De onder financiering van het onderwijs is een belangrijk thema. Hoe gaan we daarmee om? We verwachten minder studenten in de toekomst, we gaan meer richting markt bewegen, we gaan een ander soort onderwijs geven. We praten daar met het College van Bestuur over, maar daar willen we ook met de Raad van Toezicht over praten.'

### Informatievoorziening en eisen aan de informatie van het bestuur aan de raad

- Informatie dient relevant te zijn en zo nodig voorzien van een oplegger of leeswijzer waarin staat vermeld: de kern en de context van het onderliggende stuk, de relatie met eerdere stukken en het interne en externe beleid, de financiële consequenties, de opvatting van de MR en wat nu precies van de raad wordt gevraagd.
- Informatie dient transparant en tijdig te zijn.
- Informatie dient juist en consistent zijn.
- Informatie dient beknopt maar volledig te zijn, gericht op de essentie en hoofdzaken van het onderwerp in kwestie.
- Informatie moet aangeven van wie het stuk afkomstig is: intern en/of extern, de status en datering.
- Informatie over de hoofdonderwerpen in overeenstemming met de jaarkalender/cyclus.
- Informatie over de risicodossiers komt elke vergadering aan de orde met vermelding van de stand van zaken.



MR-lid: 'Ik denk dat de Raad van Toezicht informatie van de werkvloer mist. We kunnen de leden veel beter van informatie voorzien, zowel positief als negatief. Ons onderzoek is hartstikke goed geaccrediteerd, we zijn een voorbeeld voor andere hogescholen. Dat willen we graag delen. Het is nu afgedaan met een mededeling bij de gezamenlijke vergadering. Daar willen we meer mee.'

### MR en andere betrokkenen

- Er bestaan heel wisselende ideeën over de mogelijke rol van de RvT en ze hebben ook allerlei verschillende beelden van het contact van medewerkers, bestuurders en anderen met de Raad van Toezicht. In eerste instantie wordt vaak gepleit voor een grotere en meer inhoudelijke betrokkenheid van de Raad van Toezicht. Eenmaal geconfronteerd met de praktische vormgeving hiervan komt er in de gesprekken meer nuance in dit beeld.
- Opvallend genoeg blijkt de Raad van Toezicht lang niet altijd op regelmatige basis te praten met de medezeggenschapsraad. Als er wordt gesproken met de medezeggenschapsraad, is het niet zo duidelijk waar dat dan precies over gaat. Wat is eigenlijk de meerwaarde volgens de betrokkenen?
- Toch blijkt vaak dat de MR echt een ander en waardevol geluid laat horen en dat is niet verwonderlijk: daar is de medezeggenschapsraad immers voor. Hier en daar wordt eraan gewerkt om de MR beter te horen dan nu. Toch lijken bestuurders en toezichthouders te aarzelen. Zou de Raad van Toezicht bijvoorbeeld los van het bestuur met de medezeggenschapsraad moeten praten? Als tegenargument wordt hier onder meer gezegd dat het bestuur sowieso alles zou moeten horen wat de Raad van Toezicht in zo'n gesprek te horen krijgt. Gewezen wordt op de versterking van de gouden driehoek: RvT, CvB en MR.
- De RvT-leden gaan weleens op werkbezoek en doen dat ook graag, maar hoe selecteer je die werkbezoeken? Welke vragen stel je en hoe interpreteer je de informatie? Welke interventies vloeien eruit voort?





RvT-lid: 'Soft controls zijn eigenlijk het meest interessant. Het is een combinatie van stijl, goede mensen en vertrouwen geven. Een ingewikkeld mengsel.'

#### Rol en invulling Raad van Toezicht

- De meest voor de hand liggende taak van de Raad van Toezicht is om de indicatoren in de gaten houden. Denk aan rankings, instroom, diplomarendement, ziekteverzuim, personeelstevredenheid, de Nationale Studenten Enquête, de Keuzegids HBO, de Alumnimonitor, de hoeveelheid onderzoeksopdrachten, valorisatie enzovoorts. De indicatoren worden moeiteloos opgesomd.
- Maar wat is de wereld achter de cijfers? Over het algemeen blijkt dat er weinig ruimte is in de (reguliere) vergaderingen om hier inhoudelijk op in te gaan. Daarnaast is de scope vaak erg groot. Het gaat om honderden medewerkers, (tien)duizenden studenten, veel verschillende soorten opleidingen, meerdere locaties, veel lectoren, kleine en grote onderzoeksopdrachten. Waar ga je het dan over hebben?
- De nieuwe verwachtingen van de Raden van Toezicht vergen een andere blik op de informatievoorziening en de contacten met stakeholders: vaak is de dagelijkse werkelijkheid immers anders dan de bestuurlijke intenties. Wat is de belangrijkste stuurinformatie, met wie moeten we contact hebben?
- De echte (maatschappelijke) outcome van onderwijs en onderzoek is lastig te duiden, stellen veel betrokkenen. Je moet maatschappelijke signalen oppakken, daar is iedereen het over eens, maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Het proces van de afweging welke thema's worden opgepakt is volgens diverse respondenten het voornaamste waarop kan worden gestuurd. Als het proces goed in elkaar zit, is hopelijk de uitkomst ook goed.

20



RvT-lid: 'In zo'n groot bedrijf zijn er altijd onderdelen verliesgevend of niet draaiend. Daar moet je niet van in de war raken. Als ze klein zijn, dan hoeft de RvT het niet te weten. Zijn ze groter, dan verwacht je dat het College van Bestuur laat weten dat het ermee bezig is. Zo lang je niet verrast wordt, is dat een sterk signaal dat het CvB in control is.'



Medewerker: 'Ik ben bij Raden van Toezicht soms bang dat het te financieel of bestuurlijk gerichte mensen zijn. Dat de inhoudelijke zetel ontbreekt, zeker op het gebied van onderwijs. Dat vind ik wel raar.'



RvT-lid: 'Wat mij vertrouwen geeft? Hoe de medezeggenschapsraad inhoudelijk met het college spreekt. De bestuurder hoeft geen populaire beslissingen te nemen, maar het is belangrijk dat mensen zich gehoord voelen. Dat de beslissing weloverwogen is. Je merkt snel genoeg of iemand een gordijn optrekt: 'Daar mag je niet aankomen.' Dat is een subtiel spel.'

- Een van de thema's die de respondenten aansnijden, is de diversiteit in de Raden van Toezicht. De leden weten wel dat iedereen subjectief is en dat ieders blik gekleurd wordt door een culturele en maatschappelijke achtergrond, maar de raden zijn vaak bevolkt door ongeveer gelijkgezinden.
- Een aparte commissie Kwaliteit O&O zou zich kunnen buigen over kwaliteits- en prestatie-indicatoren, succesfactoren, evaluaties en over de accreditatie- en de relevante inspectierapporten. Daarnaast over de rapportages inzake het onderzoek en de doelmatigheid (CDHO). Rapporten over de tevredenheid van studenten, medewerkers, alumni en het beroepenveld. Ook de uitkomsten van de NSE en de Keuzegids kunnen in ogenschouw worden genomen.
- Zulke onderwijscommissies zijn volgens de meeste betrokkenen, maar niet bij alle toezichthouders, nuttig. Het effect is extra diepgang en scherpheid die je niet verkrijgt als je bijvoorbeeld ook de financiën tot achter de komma moet doorspitten: de tijd is nu eenmaal beperkt. De valkuil zou zijn dat de leden zich dan alleen over hun eigen onderwerpen druk maken en niet meer goed over de onderwerpen van andere commissies meedenken.
- Een lid van een onderwijscommissie moet beschikken over affiniteit, kennis en/of ervaring met het onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie, ICT-toepassingen in het onderwijs en Human Resources; bij voorkeur zelf werken of gewerkt hebben in het hoger onderwijs. Inzicht in en kennis van de wereld van het hoger onderwijs en maatschappelijke verhoudingen behoren daarbij.

21



RvT-lid zonder onderwijscommissie: 'Er is geen onderwijscommissie. Dat is regelmatig een punt van gesprek en discussie. De filosofie is geweest om de hele RvT in alle discussies mee te nemen (tegen de trend in). Niet een aantal mensen de diepte in. Je geeft de rest een idee: anderen doen dit, dat onderwerp hoort niet bij mijn commissie, ik hoef er niet over na te denken. Dat is een valkuil. Er komt alleen een summier samenvatting terug naar de reguliere vergadering. Aan de andere kant: je kan dieper op zaken ingaan. Je pikt eerder signalen op. De governance trend is om meer in commissies te doen.'





RvT-lid met onderwijscommissie: 'De Raad van Toezicht heeft allang, als een van de eerste hogescholen, een aparte commissie voor onderwijs en inmiddels is deze aangevuld met onderzoek en internationalisering. De meerwaarde van zo'n commissie is dat de bestuurder op een dieper niveau scherp wordt gehouden. Zo is in de commissie meer ruimte voor bijvoorbeeld presentaties van het team Studententevredenheid en het spreken met docent onderzoekers over een bepaald thema. Daarnaast zit de meerwaarde erin dat de bestuurder zich moet voorbereiden op deze gesprekken (de preventieve werking). De voorzitter waakt ervoor dat de commissies goed terugkoppelen naar de gezamenlijke vergadering. Er worden ook geen aparte besluiten genomen door deze commissie.'

Voorbeeld van onderwerpen op de agenda van een O en O-commissie zijn:

- ontwikkelingen in de samenwerking Mbo-Hbo, bijvoorbeeld over de Ad-opleidingen
- noodzaak en criteria voor het starten van een nieuwe opleiding
- de selectieprocedure en de begeleiding van de studenten
- argumenten voor het instellen van numeri fixi voor opleidingen
- bespreken van het rapport kwaliteitstoetsing, het verslag van een onderwijs-audit en de audit van het onderwijsjaarplan, reageren op de relevante passages uit het jaarverslag
- informatie over de stand van zaken op het gebied van onderwijs en onderzoek
- de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de examencommissie
- het kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs en onderzoek
- bevindingen van de opleidingscommissies
- de levensvatbaarheid en actualiteit van het opleidingsassortiment (portfolio-analyse), ROA-rapporten, sectorplannen
- tevredenheidsonderzoeken en externe rankings (NSE, Keuzegids) en visitatie/accrediterapporten (NVAO, CDHO, inspectie, onderzoek)
- gewenste kwalificaties van docenten en onderzoekers (lectoren en postdocs)
- aansluiting op de (actuele) arbeidsmarkt
- indrukken werkbezoeken.

22



Bestuurder: 'Heb je een zuivere relatie met de toezichthouder? Is er een gedeelde opvatting? Je moet echt met elkaar in gesprek blijven. Dat betekent niet dat je het met alles eens hoeft te zijn.'

### Vertrouwen

- Veel respondenten onderstrepen dat het uiteindelijk gaat om vertrouwen in het bestuur. Hoe je dat vertrouwen krijgt? Het vroegtijdig informeren van de Raad van Toezicht is hierin erg belangrijk. Niets zo vervelend als te horen krijgen dat er ergens al maandenlang (of jarenlang) een veenbrand smeult.
- De leden van de RvT hechten veel waarde aan de reactie van het bestuur op kritische vragen: hebben ze het er moeilijk mee, vinden ze de vragen gepast? Ook stellen ze het op prijs als bestuursleden hun zorgen en dilemma's delen, maar het blijft lastig om te beoordelen of dit ook werkelijk gebeurt en zo ja: in welke mate? Ook rapportages met scherpe duiding en een zinnige selectie van informatie kunnen het vertrouwen sterken.
- De betrokkenen menen dat alleen al het bestaan van een Raad van Toezicht een goede uitwerking heeft. Je zou het 'preventief' kunnen noemen. Bestuurders bereiden zich scherp voor op vergaderingen en dat maakt hun beleid beter, nog zonder dat de raad hoeft in te grijpen.



RvT-lid: 'De jaaragenda moet goed zijn. De kerstboom moet niet te groot worden. Ga niet alles doen. Doe de goede dingen. Als er iets bij moet, dan moet er ook wat af.'

### En de frustraties zijn..

- Problemen laten zich nu eenmaal moeilijk voorspellen.
- De tijd is beperkt! De raden moeten goed nadenken over werkbezoeken en de invulling van de jaaragenda. Je kunt niet alles doen.
- De beschikbare tijd om na ontvangst van de informatie tot besluitvorming te komen. Late nazending van stukken.
- De verantwoordingen in de jaarverslagen zijn vaak veel tekst, maar zeggen relatief weinig. Zeker niet over dilemma's of afwegingen.
- Voor veel intern betrokkenen (van lectoren tot opleidingscommissies en medezeggenschapsraden) is de rol van de Raad van Toezicht bij de kwaliteitsbewaking onduidelijk. Vaak komt na doorvragen en het voorleggen van dilemma's meer begrip voor de rol van de Raad van Toezicht.
- Sommige RvT-leden benadrukken de maatschappelijke context waarin er steeds meer wordt gevraagd en verwacht van de RvT. Welke afwegingen moeten we maken? Welke informatie heeft de toezichthouder nodig om aan de maatschappelijke verwachtingen van zijn functioneren te kunnen voldoen? Het lijkt een schier onmogelijke taak om alles perfect te doen.
- Reflectie op het hele systeem van kwaliteitszorg vraagt om scherpe vragen van de raad en het hierop doorvragen, soms meerdere keren. Dat mag en kan best als lastig worden ervaren.
- Het hanteren van vakjargon, waaronder allerlei specifieke Engelse onderwijs-termen en het gebruik van vele afkortingen.
- Niet gemelde afwezigheid van leden.



Bestuurder: 'We hebben derivaten. Dat is altijd gevoelig. Het is prima als de Raad van Toezicht zegt: daar willen we meer over weten. Of als we op een onderdeel in de Nationale Studenten Enquête lager scoren, bijvoorbeeld op de stagecomponent, dan moet je als toezichthouder vragen: Hoe komt dat? Jullie hebben toch zo'n goed relatie met het bedrijfsleven? Wat ga je doen?'

23



# Ter reflectie: schema met 10 deelvragen

We komen straks bij de vijf Kernvragen, maar dit schema is wellicht handzaam bij het systematisch reflecteren. De Raden van Toezicht zouden dit schema kunnen gebruiken om enigszins systematisch vragen te stellen over kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van onderwijs en onderzoek.

## Visie, sturing CvB en ontwikkeling van kwaliteit

- 1 In hoeverre heeft de hogeschool een (bestuurlijke) visie op de (ontwikkeling van de) kwaliteit van onderwijs en onderzoek? Waaruit blijkt dat? Welke visie?
- 2 Wordt de geformuleerde visie op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek voldoende gedragen door alle geledingen in de hogeschool? En hebben de meest betrokken externe belanghebbenden de ruimte gekregen om inbreng te hebben op deze visie?
- 3 Hoe wordt vanuit het bestuur/CvB (aan)gestuurd op de verdere ontwikkeling van onderwijs en onderzoek: hoe ziet de besturing, communicatie met de scholen/professionals en terugkoppeling eruit?
- 4 Welke beoordelingscriteria worden gebruikt bij de ontwikkeling/vernieuwing van onderwijs/onderzoek? Hoe wordt de kwaliteit gemeten?

## Invloed interne/externe stakeholders en belemmerende en bevorderende factoren

- 5 Wat is de positie/rol/samenstelling van de stafdienst strategie, onderwijs en onderzoek? Hoe is deze gepositioneerd? Welke diensten verleent deze aan het primaire proces bij (proef)accreditaties en visitaties bijvoorbeeld? Heeft de RvT wel een rol richting deze dienst?
- 6 In hoeverre spelen daarbij een rol: de eigen verantwoordelijkheid van binnenuit (iets willen 'neerzetten' als hogeschool), het externe toezicht, het toezichtkader van de inspectie, de NVAO, of de maatschappelijke druk?
- 7 Welke aspecten zijn stimulerend/remmend voor de ontwikkeling van die kwaliteit:
  - professionele aspecten: kwaliteit/vaardigheden, interviews;
  - organisatorische aspecten: interne besturing, ondersteuning vanuit de staf;
  - culturele aspecten: kenmerken, signalen, stimulerend/belemmerend, aanspreekbaarheid;
  - zijn de interne inspraakorganen voldoende en op een positieve wijze gepositioneerd om invloed uit te oefenen op de strategieën en de uitvoering daarvan? Hoe functioneren de opleidingscommissies?

## Rollen en verantwoordelijkheid Raad van Toezicht

- 8 Wat is de eigen taak/verantwoordelijkheid van de RvT daarbij (volgens eigen inzichten, de code, het toezichtkader van de inspectie)?
  - hoe kan de raad toezien op de ontwikkeling van de kwaliteit, de betrokkenheid van de interne/externe stakeholders daarbij en de implementatie?
  - wat is de betrokkenheid van de RvT bij sturing op onderwijs- en onderzoeks-kwaliteit?
  - welke eigen contacten heeft de RvT met stafdienst, lector, opleidingscommissie enz.?
- 9 Op welke wijze kan de RvT die verantwoordelijkheid gestalte geven:
  - via waarneming, informatie en contacten: met wie en hoe?
  - via dialoog met het bestuur?
  - via adequate informatievoorziening en early signals?
  - via een eigen onderwijskwaliteitscommissie?
  - via de eigen verantwoording?
- 10 Op welke wijze toetst de RvT de uiteindelijke resultaten?



# Conclusie: de vijf Kernvragen voor de Toezichthouder

Het uitgangspunt van deze brochure is dat de Raden van Toezicht meer aandacht zouden moeten besteden aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Vervolgens heeft het verzamelen van de gegevens door de Vrije Universiteit tot tal van vragen en dilemma's geleid, die we in een overzicht hebben gestructureerd.

Maar het is niet vreemd dat zo'n scala aan vragen – waarvan de antwoorden ook nog eens van kwestie tot kwestie verschillen en allerlei nuances kennen – tot de volgende reacties leidt. 'Dat doen we al', zullen sommigen zeggen. 'Het is en blijft een parttimefunctie', onderstrepen anderen. 'Het gaat om toezicht op hoofdlijnen', benadrukken weer anderen. En sommige zullen de hooggespannen verwachtingen willen bijstellen: 'Echt goed toezicht op onderwijs- en onderzoekskwaliteit is niet mogelijk, want wat je ook onderneemt, docenten, lectoren en opleidingsmanagers moeten het uiteindelijk zelf doen.'

Allemaal heel begrijpelijk en zelfs terecht. Er zijn talloze invalshoeken bij een complex thema als onderzoeks- en onderwijskwaliteit en de rol van het intern toezicht daarin. Maar laten we de ogen niet sluiten: regelmatig wordt door zulke reacties de aandacht afgeleid van de vraag wat er ondanks alle beperkingen beter kan en moet in de huidige praktijk.

Daarom hebben we op basis van de verzamelde gegevens vijf Kernvragen geformuleerd waar Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur apart en gezamenlijk over kunnen en wellicht móeten praten. En hoe groot deze vragen ook zijn, ze kijken vanuit het (micro)perspectief naar de (kleine) stappen die we kunnen nemen om de hogeschool beter te maken. Dit perspectief heeft een andere focus dan de voorgaande reeks vragen, al zijn die natuurlijk ook belangrijk genoeg.

## Vijf Kernvragen

- 1 Hoe kan de meerwaarde van de Raad van Toezicht voor het College van Bestuur op het gebied van onderwijs- en onderzoekskwaliteit vergoot worden?
- 2 Hoe kunnen zorgen, resultaten en dilemma's rondom kwaliteit beter geadresseerd worden in vergaderingen en stukken?
- 3 Welke specifieke interne en externe stakeholders moeten we meer (of anders) betrekken rondom kwaliteit om te leren van hun perspectief?
- 4 Hoe kunnen we de opbrengst (output en outcome) van onderwijs en praktijkgericht onderzoek beter duiden?
- 5 Welke informatie, actie of handeling zou tot meer vertrouwen kunnen leiden tussen bestuur en toezichthouders?

Vanzelfsprekend zijn er nog talloze andere relevante vragen te stellen. Maar deze vijf Kernvragen kunnen helpen een scherper gesprek te voeren over onderwijs- en onderzoekskwaliteit, waarbij de positieve en negatieve gevolgen voor studenten, docenten, lectoren, postdocs en andere stakeholders belicht worden.

Het is mooi als de antwoorden op deze vragen leiden tot een aanpassing van het toezicht- en of toetsingskader of een informatieprotocol, maar dat is geen doel op zich. In het onderzoek kwam een 'good practice' op dit gebied naar voren. Bij een van de vijf bezochte hogescholen wordt na elke vergadering een koppeling gelegd tussen het toezichtkader en een specifiek agendapunt. Dit draagt bij aan de professionaliteit van de Raad van Toezicht en versterkt de relatie tussen RvT en CvB door het kader te verbinden aan de vergaderpraktijk.

"De raad heeft zich voorgenomen om aan de hand van het Toezichtkader na afloop van elke vergadering in evaluatieve zin stil te staan bij de wijze waarop hij een specifiek agendapunt dat in die vergadering aan de orde kwam heeft behandeld. Zo wil de raad bevorderen dat het Toezichtkader ook voor zijn vergaderpraktijk toegevoegde waarde heeft."

Het is een mooi voorbeeld van reflectie op de praktijk van toezichthouden in het Hbo. Zoals we al schreven, is het toezicht constant in beweging. Er kan altijd iets gebeuren waar je scherp op moet zijn, maar dan moet het wel aan de orde komen in de spaarzame tijd die de raden hebben.



# Literatuur

Berenschot, Van toezicht naar verantwoording, De werking van toezicht in het hoger onderwijs, 30 januari 2017.

Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs, Van afvinken naar aanvonken, 20 maart 2017.

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

Hooge, E. (2013). De mythe van bestuurbare organisaties, besturing van autonomie. Tilburg: Tilburg University.

ISO, LSVb, OCW, VH, VSNU, Investeren in Onderwijskwaliteit, Kwaliteitsafspraken 2019-2024, Amsterdam 9 april 2018.

Vereniging Hogescholen, Branchecode goed bestuur hogescholen, Den Haag oktober 2013.

Vereniging Hogescholen, Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022, Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen, Den Haag oktober 2015.

## COLOFON

### Tekst

Hoger Onderwijspersbureau  
Hans Uijterwijk (eindredactie)

### Vormgeving

Waldo van Bokhoven | BOWfor

### Drukwerk

Notten Grafische Oplossingen

### Fotografie

Andy van Tilborg, Breda University of Applied Sciences  
Shutterstock.com

### ©2018

Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen





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

Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen.  
Den Haag/Utrecht, 23 november 2018

