

## **BRANCHECODE GOVERNANCE**

februari 2006

## PREAMBULE

### Achtergrond

- maatschappelijke taak hogescholen*
- o. Hogescholen verzorgen hoger beroepsonderwijs en verrichten toegepast onderzoek. Deze taken zijn in de wet vastgelegd. De uitvoering van de onderwijs en onderzoekstaken gebeurt in nauwe verwevenheid met de beroepspraktijk. Hogescholen zijn uit de aard van hun opdracht stevig ingebed in de voor hen relevante omgeving, vaak de regio, maar soms ook in een specifieke beroepsgroep. De dynamiek in hun omgeving vraagt om flexibiliteit in het beleid van de hogescholen. Door adequaat te anticiperen op de steeds veranderende behoeften van de relevante stakeholders en maatwerk te bieden kunnen hogescholen hun betekenis voor de ontwikkeling van economie en samenleving behouden en verder versterken. Deze situatie staat op gespannen voet met bestuurlijke verhoudingen waarin de overheid als vertolker van de maatschappelijke vraag de koers uitzet voor de hogescholen. Vanuit dit besef zijn nieuwe bestuurlijke verhoudingen tussen overheid en hogescholen ontstaan, die hogere eisen stellen aan bestuur en toezicht van de instellingen. De volgende code heeft tot doel duidelijk te maken hoe de hogescholen reageren op die eisen.
- voortbouwen op  
cie Glasz*
1. Deze code bouwt voort op de aanbevelingen van de Commissie Glasz “De raad van toezicht in het hbo. Transparant, onafhankelijk en deskundig toezicht.” (augustus 2000). In de zomer van 2004 is de implementatie van de aanbevelingen onderzocht. Daaruit bleek dat de hogescholen goede voortgang hadden gemaakt bij het inrichten van een helder toezichtinstrumentarium waarin de bevoegdheden van het bestuur en de raad van toezicht gescheiden zijn. Het bleek ook dat vrijwel alle hogescholen een profielschets voor de Raad van Toezicht hebben opgesteld die richtinggevend is bij het vervullen van vacatures. Verder bleek dat de aandacht van het toezicht vooral ligt bij het strategisch beleid en de planning & control van de hogeschool. Aan de relaties met de stakeholders lijkt relatief weinig aandacht besteed te worden. Hetzelfde geldt voor het risicomanagement. Deze evaluatie heeft de hogescholen ertoe gebracht een volgende stap te zetten.
- WRR:  
leerproces  
goed  
vormgeven*
2. De hogescholen willen met de vervolgstap duidelijk maken dat zij het tot hun maatschappelijke verantwoordelijkheid rekenen om in een open dialoog met de betrokken stakeholders inhoud te geven aan onderwijs en onderzoek. Daarnaast willen zij ook helder maken hoe bestuur en toezicht zijn ingericht. Om voldoende ruimte te geven aan de ontwikkelingen in de omgeving hebben de hogescholen voor het maken van nieuwe afspraken over de inrichting en de verdere ontwikkeling van de ‘governance’ gekozen voor de vorm van een branchecode die alle leden bindt. Zij verwachten dat daarmee aanvullende wet- en regelgeving ten aanzien van bestuur, toezicht en verantwoording overbodig wordt. Het vastleggen van de governance in wet- en regelgeving maakt het immers erg moeilijk deze aan te passen aan de ontwikkelingen in de omgeving en in de tijd. Het leerproces dat de WRR in zijn rapport “Bewijzen van goede dienstverlening” cruciaal acht voor de innovatie van de publieke sector wordt dan belemmerd. Door hun opvattingen over de governance structuur in de vorm van een code te gieten proberen hogescholen het vertrouwen bij hun stakeholders te versterken. Zij laten zien dat zij een stelsel vaste principes van goed onderwijs en onderzoek hanteren, waarvoor zij

uitwerkingen hebben opgesteld die op basis van de ervaring kunnen worden aangepast. Door een open communicatie met de stakeholders over de governance van hogescholen wordt het probleemoplossende vermogen van de branche versterkt. Dit is volgens de WRR het startpunt voor innovatieve dienstverlening.

*Onderwijsraad:  
evenwicht tussen  
verticale en  
horizontale  
verantwoording*

3. Deze code sluit aan bij één van de belangrijkste aanbevelingen van de Onderwijsraad in het rapport “Degelijk onderwijsbestuur” (december 2004): het zoekt een nieuw evenwicht tussen de verticale en horizontale verantwoording. De Onderwijsraad merkt daarover op dat “verschillende ontwikkelingen binnen het onderwijs de aanzet hebben gegeven tot veranderingen in de bestuurlijke verhoudingen. Zo hebben schaalvergroting, deregulering, een sterkere bewustwording van de maatschappelijke functie en de wens tot professionalisering de instellingen aangezet tot herziening van hun eigen governance; maar ook ontwikkelingen als het verleggen van financieringsstromen, financiële risicobeheersing, onduidelijke wetgeving en onzekerheid over bestaande toezichtkaders, en verder diverse schandalen hebben hiertoe bijgedragen. Veranderingen in de bestuurlijke verhoudingen hebben ertoe geleid dat zowel onderwijsinstellingen als het Ministerie van OCW de wens hebben om de verhouding te verhelderen tussen besturen, de verschillende toezichthouders en de verschillende belanghebbenden in de omgeving van onderwijsinstellingen.” In de nieuwe wet op het hoger onderwijs die thans in voorbereiding is, wordt voorzien in een wettelijke verankering van een branchecode voor bestuur en toezicht. Op deze wijze wordt de eigen verantwoordelijkheid van de branche voor degelijk onderwijsbestuur benadrukt.

*veranderende  
rol OCW*

4. Deze code betreft de governance van de hogescholen. Zij gaat niet in op het toezicht van het Ministerie van OCW. Zij schept echter wel verwachtingen over de vorm en de inhoud van dat toezicht. Dat zal bij de herijking van de bestuurlijke verhoudingen in de nieuwe wetgeving voor het hoger onderwijs sterk veranderen. De mate van interventie zal sterk af moeten nemen om het interne toezicht meer kans te geven zijn taak op een behoorlijke wijze te kunnen uitoefenen. Geen misverstand, hogescholen zullen altijd zo'n inzicht moeten geven dat het het Ministerie van OCW mogelijk maakt vast te stellen dat de toegekende publieke middelen rechtmatig zijn besteed. Maar voor het toezicht op de bedrijfsvoering van de hogescholen in bredere zin zal het ministerie zich terughoudend moeten opstellen. “Moeten” omdat de kwaliteit van het interne toezicht van de hogescholen alleen maar verder kan worden verbeterd naarmate hun werk meer serieus genomen wordt. Het huidige wettelijk kader biedt daarvoor nu nog weinig mogelijkheden, maar het ontwerp van een nieuwe sectorwet voor het hoger onderwijs biedt nieuwe kansen. Het is van groot belang dat de nieuwe wet voldoende flexibiliteit biedt om het toezichtarrangement opnieuw in te richten. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de betrokken partijen (ministerie, hogescholen en hun stakeholders) de ruimte krijgen om te leren van de ontwikkelingen en op grond daarvan hun onderlinge verhouding aan te passen.

#### **Opzet en structuur code**

*pas toe of leg  
uit*

5. De aanbevelingen van de commissie Glasz waren nog min of meer vrijblijvend. De belangrijkste aanbevelingen van deze commissie zijn in de voorliggende code vertaald in ‘principes’, die net zoals de Code Tabaksblat gezien kunnen worden als

algemeen gangbare, breed gedragen opvattingen over goed bestuur en toezicht. De bijbehorende uitwerkingen zijn niets anders dan een mogelijke vertaling van deze principes in de governance praktijk van de hogescholen. Niet elke hogeschool zal deze uitwerkingen naar de letter volgen. Bijvoorbeeld omdat de organisatie er nog niet klaar voor is of omdat de omvang of het karakter van de hogeschool dat niet toelaat. Net zoals bij de Code Tabaksblat is het dan aan de hogeschool om in het jaarverslag toe te lichten welke uitwerking van het principe is gekozen. Het is van groot belang te onderkennen dat de eigen uitwerkingen niet om een verontschuldiging vragen, maar om een toelichting waarom de hogeschool van oordeel is dat een principe beter op een andere manier kan of moet worden uitgewerkt. Gezien de dynamiek van de sector kan de governance code nooit een definitief karakter hebben. Er zullen zich altijd ontwikkelingen blijven voordoen die aanpassing van de uitwerkingen noodzakelijk maken. Daartoe zal periodiek een herijking noodzakelijk zijn. Dit komt aan de orde in punt 8 en punt 10. Een vergelijkbare benadering geldt voor de wijze waarop de hogeschool krachtens deze branchecode informatie moet verstrekken. Waar thans in de branchecode staat voorgeschreven dat zulks via het jaarverslag zal plaatsvinden, kan de hogeschool in voorkomende gevallen besluiten de informatie via de website publiek te maken. Dit past bij een ontwikkeling waarin hogescholen meer en meer digitale communicatiemiddelen inzetten om hun stakeholders te informeren. In alle gevallen zal de hogeschool duidelijkheid moeten bieden op welke wijze de onderhavige informatie beschikbaar wordt gesteld.

*bezoldiging  
bestuurders*

6. Voor de bezoldiging van bestuurders wordt direct aangesloten op de Algemene Maatregel van Bestuur van 26 juni 2001, houdende regelen betreffende de rechtspositie van de leden van de centrale directies en de colleges van bestuur van de hogescholen (Besluit rechtspositie leden van centrale directies en van colleges van bestuur van hogescholen). De hogescholen geven er de voorkeur aan in deze code expliciet naar de AMvB van 26 juni 2001 te verwijzen. De AMvB verwijst op zijn beurt naar de "Adviesregeling totaal vast inkomen" van 1998. Deze adviesregeling wordt eens per vier jaar bijgesteld op grond van een evaluatie. In 2006 zal voor de tweede maal zo'n evaluatie plaatsvinden.

*financiële  
verantwoording  
onder RJ*

7. De veranderende relatie tussen de hogescholen en het Ministerie heeft ook betekenis voor de financiële verantwoording over de besteding van publieke middelen. Deze zal zich meer moeten richten naar wat in het overig maatschappelijk verkeer gebruikelijk is. Dat betekent in de eerste plaats dat er geen ruimte is voor specifieke regelgeving voor het opstellen van de jaarrekening. De jaarrekeningen van hogescholen zouden onder het regime van de Raad voor de Jaarverslaggeving moeten worden gebracht. Natuurlijk is het denkbaar dat OCW dan nog om specifieke informatie vraagt, maar die moet dan wel naar het oordeel van de RJ te relateren zijn aan de 'getrouw beeld' verklaring. In de tweede plaats is er een andere benadering van de rechtmatigheidscontrole nodig, die meer vertrouwen geeft in de verklaring die door accountants ter zake wordt afgegeven.

#### **Naleving code**

*naleving  
code als  
leerproces*

8. Een afzonderlijk punt van aandacht is het toezicht op de naleving van deze code. De hogescholen zijn van oordeel dat het instellen van een extern orgaan met bevoegdheid tot ingrijpen niet de voorkeur verdient. Zij menen dat de verbetering

van de governance van hogescholen vooral gediend is met de versterking van het leerproces binnen de branche. Een periodieke, systematische evaluatie van de ontwikkelingen zoals voorzien door de Commissie Frijns voor beursgenoteerde bedrijven, zal ook voor de hogescholen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het leerproces. De hogescholen zullen elke vier jaar de governance praktijk van de hogescholen door laten lichten om te bezien of de uitwerkingen in de code moeten worden aangepast. Aandachtspunten daarbij zijn in ieder geval de administratieve belasting die de code met zich brengt, alsmede de praktische toepasbaarheid van de code voor kleinere hogescholen. De HBO-raad zal eens per vier jaar een gezaghebbende commissie met onafhankelijke deskundigen benoemen die voldoende draagvlak heeft bij bestuurders en toezichthouders. Het rapport van deze commissie is openbaar. De hogescholen zullen daartoe de oprichting van een platform voor toezichthouders van hogescholen ondersteunen.

*rol  
Ondernemings-  
kamer*

9. Het ontbreken van direct toezicht op de governance van hogescholen levert geen situatie van volstrekte willekeur op. Hogescholen hebben al eerder de wens uitgesproken dat de wetgeving voor het hoger onderwijs de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam – net zoals dat voor de particuliere sector geldt – aanwijst als laatste instantie voor interventie als de betrokken partijen geen overeenstemming kunnen bereiken. In dat kader zou nader onderzocht moeten worden of de Ondernemingskamer een zinvolle rol kan spelen indien een belanghebbende partij van oordeel is dat een hogeschool geen recht doet aan een principe uit deze code. Dat is overigens iets anders dan een situatie waarin een hogeschool afwijkt van een in de code opgenomen uitwerking. De eigen uitwerking hoeft immers geenszins te betekenen dat de hogeschool een principe van de code schendt.

### **Leerproces**

*diversiteit  
horizontale  
dialoog*

10. De principes en de uitwerkingen van goede governance voor bestuur, toezicht en financiële verslaggeving zijn in veel sectoren al beproefd. Deze principes en uitwerkingen zijn nog niet in de praktijk van hogescholen getoetst en zullen hun waarde nog moeten bewijzen. Omdat hogescholen de vinger aan de pols willen houden om te kunnen anticiperen op de steeds veranderende maatschappelijke behoefte zal de uitwerking van het principe voor de horizontale dialoog veel variatie vertonen. Bij uitstek op dit punt zal zich een leerproces voltrekken, dat aanleiding kan geven tot een aanpassing van de uitwerkingen in de code. De hogescholen willen met die eventuele aanpassing het vertrouwen van hun stakeholders versterken.

---

## **BRANCHECODE GOVERNANCE HOGESCHOLEN**

### **PRINCIPES EN UITWERKINGEN**

- I. Naleving en handhaving van de code**
- Principe**      **Het college van bestuur en de raad van toezicht zijn verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de corporate governance van de hogeschool en de naleving van deze code.**

#### **Uitwerking**

- I.1 De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van de hogeschool worden, mede aan de hand van de principes die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorgedaan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt volstaan met het beschrijven van de wijzigingen. De actuele volledige governance structuur wordt op de website van de hogeschool geplaatst.
- I.2 Bij de beschrijving van de governance structuur geeft de hogeschool uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze corporate governance code opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, wat de door de hogeschool gekozen uitwerking is.
- I.3 Elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de hogeschool en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd.

## II. Het college van bestuur

### II.1 Taak en werkwijze

**Principe** Het college van bestuur is belast met het besturen van de hogeschool, hetgeen onder meer inhoudt dat hij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Het college van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Het college van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de hogeschool en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de hogeschool betrokkenen af. Het college van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de raad van toezicht.

**Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de instellingsactiviteiten. Het college van bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van toezicht en zijn auditcommissie.**

### Uitwerking

II.1.1 Het college van bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht:

- a) de operationele en financiële doelstellingen van de hogeschool;
- b) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
- c) de wijze waarop de principes van horizontale dialoog als beschreven in hoofdstuk V van deze code worden vormgegeven;
- d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de operationele en financiële ratio's.

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

II.1.2 Het college van bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting van de hogeschool.

II.1.3 Het college van bestuur legt ten minste de majeure besluiten als bedoeld in artikel 164 van BW Boek 2, ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

II.1.4 In de hogeschool is een op de hogeschool toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de hogeschool in ieder geval:

- a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de hogeschool;
- b) een integriteitcode die in ieder geval op de website van de hogeschool wordt geplaatst;
- c) een kwaliteitszorgsysteem dat een verbinding legt met wettelijke eisen voor accreditatie en de strategische doelstellingen van de hogeschool;
- d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, de bekostigingsgegevens en het kwaliteitsbeleid alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
- e) een systeem van monitoring en rapportering.

- 
- II.1.5 In het jaarverslag geeft het college van bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
  - II.1.6 Het college van bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de hogeschool aan de voorzitter van het college van bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het college van bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van toezicht. De klokkenluiderregeling wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.
  - II.1.7 Het college van bestuur draagt er zorg voor dat studenten en medewerkers zonder gevaar voor hun eigen studieloopbaan of rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over ongewenst gedrag aan een door het college van bestuur aan te wijzen functionaris. De regeling ongewenst gedrag wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.
  - II.1.8 De aanvaarding door een lid van het college van bestuur van het lidmaatschap van de raad van toezicht van een andere grote rechtspersoon behoeft de goedkeuring van de raad van toezicht. Nevenfuncties worden aan de raad van toezicht gemeld onder aanduiding van het tijdsbeslag en de honorering.



<b>II.2</b>	<b>Bezoldiging college van bestuur</b>
<b>Principe</b>	<b>Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het renumeratierapport van de raad van toezicht betreffende het bezoldigingsbeleid van de hogeschool, zoals opgemaakt door de renumeratiecommissie. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het college van bestuur. De raad van toezicht stelt de bezoldiging van de individuele leden van het college van bestuur vast, op voorstel van de renumeratiecommissie, een en ander binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid en gegeven de relevante wettelijke kaders waaronder de AMVB van 26 juni 2001.</b>

### Uitwerking

- II.2.1 Een lid van het college van bestuur wordt benoemd voor onbepaalde tijd dan wel voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden
- II.2.2 Het salaris en de toelage vormen tezamen de bezoldiging. De bezoldiging wordt vastgesteld overeenkomstig het bepaalde in de "Adviesregeling Totaal Vast Inkomen" van 1998, waaronder de daar beschreven indicatoren. Deze adviesregeling wordt eens per vier jaar op basis van maatschappelijke ontwikkelingen bijgesteld.
- II.2.3 De hogeschool verstrekt aan de leden van het college van bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
- II.2.4 Het renumeratierapport van de raad van toezicht bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van het college van bestuur een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het renumeratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het renumeratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
- II.2.5 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over het relatieve belang van het salaris en de toelage (indien van toepassing), het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het college van bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- II.2.6 De belangrijkste elementen uit het contract van het lid van het college van bestuur met de hogeschool worden na het afsluiten daarvan openbaar gemaakt. Die betreffen in ieder geval:
- a) de duur van de arbeidsovereenkomst;
  - b) de hoogte van het vaste salaris;
  - c) indien van toepassing de opbouw en hoogte van het variabele deel van de bezoldiging alsmede de prestatiecriteria;
  - d) de eventuele afvloeiingsregeling; en de
  - e) pensioenafspraken.
- II.2.7 De hoofdlijnen van het renumeratierapport van de raad van toezicht worden in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.

### **II.3 Tegenstrijdige belangen**

**Principe** Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de hogeschool en leden van het college van bestuur wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het college van bestuur spelen, die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de betreffende leden van het college van bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.

#### **Uitwerking**

- II.3.1 Een lid van het college van bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van het college van bestuur terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van het college van bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De raad van toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het college van bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- II.3.2 Een lid van het college van bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het college van bestuur een tegenstrijdig belang heeft.
- II.3.3 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het college van bestuur spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de betreffende leden van het college van bestuur behoeven goedkeuring van de raad van toezicht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag.

### III. Raad van toezicht

#### III.1 Taak en werkwijze

**Principe** De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de hogeschool en de met haar verbonden instelling en staat het college van bestuur met raad ter zijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de hogeschool en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de hogeschool betrokkenen af. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

#### **Uitwerking**

- III.1.1 De taakverdeling van de raad van toezicht, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De raad van toezicht neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het college van bestuur en de (centrale) medezeggenschapsraad. Het reglement wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.
- III.1.2 Van de jaarstukken van de hogeschool maakt deel uit een verslag van de raad van toezicht, waarin de raad van toezicht verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen opneemt die de bepalingen van deze code verlangen.
- III.1.3 Van elk lid van de raad van toezicht wordt in het verslag van de raad van toezicht of via de website opgave gedaan van:
- a) geslacht;
  - b) leeftijd;
  - c) hoofdfunctie;
  - d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van toezicht, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
  - e) tijdstip van eerste benoeming;
  - f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
  - g) het lidmaatschap van kerncommissie van de raad van toezicht als bedoeld in principe III.5.
- III.1.4 Indien leden van de raad van toezicht frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van toezicht, worden zij daarop aangesproken.
- III.1.5 Een lid van de raad van toezicht treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van toezicht is geboden;
- III.1.6 Het toezicht van de raad van toezicht op het college van bestuur omvat onder andere:
- a) de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool;
  - b) de strategie en de risico's verbonden aan de instellingsactiviteiten;
  - c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
  - d) het kwaliteitsbeleid;
  - e) de kwaliteit van de horizontale dialoog;
  - f) het financiële verslaggevingsproces;

- g) de naleving van de wet- en regelgeving, waaronder de regels met betrekking tot de bekostiging.

III.1.7 De raad van toezicht bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het college van bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van toezicht besproken. De raad van toezicht bespreekt voorts ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het college van bestuur zowel het functioneren van het college van bestuur als college als dat van de individuele leden van het college van bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.

III.1.8 De raad van toezicht en de leden van de raad van toezicht afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het college van bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van toezicht behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

### **III.2 Onafhankelijkheid**

**Principe De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.**

#### **Uitwerking**

III.2.1 De meerderheid van de leden van de raad van toezicht is onafhankelijk in de zin van Uitwerking III.2.2.

III.2.2 Een lid van de raad van toezicht geldt als onafhankelijk, indien de hierna te noemen afhankelijkheidscriteria niet op hem van toepassing zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de raad van toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het college van bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen);
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de hogeschool of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de raad van toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) bestuurslid is van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het college van bestuur van de hogeschool lid van de raad van commissarissen respectievelijk de raad van toezicht is;
- d) werkzaam is bij het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschappen, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij;
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap houdt.

III.2.3 De raad van toezicht vermeldt in het jaarverslag dat naar het oordeel van de raad van toezicht is voldaan aan de uitwerking zoals genoemd in III.2.1.

<b>III.3</b>	<b>Deskundigheid en samenstelling</b>
<b>Principe</b>	<b>Elk lid van de raad van toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de raad van toezicht beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De raad van toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de raad van toezicht vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.</b>

#### **Uitwerking**

- III.3.1 De raad van toezicht stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de hogeschool, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de raad van toezicht. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.
- III.3.2 Minimaal één lid van de raad van toezicht is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan in de financiële bedrijfsvoering bij naar omvang gelijkwaardige rechtspersonen.
- III.3.3 De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. De hogeschool speelt hierin een faciliterende rol.
- III.3.4 Een lid van de raad van toezicht kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht.
- III.3.5 De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van toezicht tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de hogeschool geplaatst.

<b>III.4</b>	<b>Rol van de voorzitter van de raad van toezicht</b>
<b>Principe</b>	<b>De voorzitter van de raad van toezicht bepaalt de agenda en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden van de raad, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor een adequate introductie, is namens de raad van toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor het college van bestuur, en initieert de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht en van het functioneren van het college van bestuur. De hogeschool draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de raad van toezicht (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden, etc.).</b>

#### **Uitwerking**

- III.4.1 De voorzitter van de raad van toezicht ziet er op toe dat:
- a) de leden van de raad van toezicht tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van toezicht;

- c) de commissies van de raad van toezicht naar behoren functioneren;
- d) de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- e) de contacten van de raad van toezicht met het college van bestuur en (centrale) medezeggenschapsraad naar behoren verlopen.

III.4.2 De voorzitter van de raad van toezicht is geen voormalig lid van het college van bestuur van de hogeschool.

**III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van toezicht**  
**Principe** **Indien de raad van toezicht meer dan vijf leden omvat, kan de raad van toezicht uit zijn midden een auditcommissie en een selectie/renumeratiecommissie instellen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van toezicht voor te bereiden. Indien de raad van toezicht besluit tot het niet instellen van een audit, en/of selectie/renumeratiecommissie, dan geldt de van toepassing zijnde uitwerking in III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, IV.1.2, IV.2.3 en IV.3.1 ten aanzien van de gehele raad van toezicht. In het jaarverslag van hogeschool doet de raad van toezicht verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar.**

#### Uitwerking

- III.5.1 De raad van toezicht stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
- III.5.2 De raad van toezicht vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
- III.5.3 De raad van toezicht ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

#### **Auditcommissie**

- III.5.4 De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het college van bestuur ten aanzien van:
- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van integriteitcodes;
  - b) de financiële informatieverschaffing door de hogeschool (bekostigingsregels, keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingen" in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
  - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants.
- III.5.5 De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten.
- III.5.6 Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het college van bestuur van de hogeschool.

- III.5.7 Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van uitwerking III.3.2 deel uit.
- III.5.8 De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het college van bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken, de externe accountant en/of de interne controller bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
- III.5.9 De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het college van bestuur met de externe accountant.

#### **Selectie- en remuneratiecommissie**

- III.5.10 De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van toezicht en leden van het college van bestuur;
  - b) het opstellen van een profielschets van de raad van toezicht;
  - c) het doen van een voorstel aan de raad van toezicht betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
  - d) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het college van bestuur ter vaststelling door de raad van toezicht; en
  - e) het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in Uitwerking II.2.4.
- III.5.11 Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het college van bestuur van de hogeschool.

### **III.6 Tegenstrijdige belangen**

**Principe** **Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de hogeschool en leden van de raad van toezicht wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht spelen, die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de betreffende leden van de raad van toezicht, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het college van bestuur, leden van de raad van toezicht en de externe accountant in relatie tot de hogeschool.**

#### **Uitwerking**

III.6.1 Een lid van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van de raad van toezicht terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de raad van toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de hogeschool en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de raad van toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de

- beoordeling van de raad van toezicht of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van de raad van toezicht niet deel.
- III.6.2 Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de raad van toezicht een tegenstrijdig belang heeft.
- III.6.3 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de betreffende leden van de raad van toezicht behoeven goedkeuring van de raad van toezicht.
- III.6.4 Het reglement van de raad van toezicht bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het college van bestuur, leden van de raad van toezicht en de externe accountant in relatie tot de hogeschool, en voor welke transacties goedkeuring van de raad van toezicht nodig is.
- III.6.5 Een gedelegeerd lid van de raad van toezicht is een lid van de raad van toezicht met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van toezicht zelf heeft en omvat niet het besturen van de hogeschool. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het college van bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van toezicht wegnemen. Het gedelegeerd lid van de raad van toezicht blijft lid van de raad van toezicht.
- III.6.6 Het lid van de raad van toezicht dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het college van bestuur treedt uit de raad van toezicht om de bestuurstaak op zich te nemen.

**III.7            Bezoldiging raad van toezicht**  
**Principe        De gemeenschappelijke vergadering van college van bestuur en raad van toezicht stelt de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht vast. De bezoldiging van een lid van de raad van toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de hogeschool. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval de door de wet voorgeschreven informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de raad van toezicht.**

#### **Uitwerking**

- III.7.1 De hogeschool verstrekt aan de leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen of garanties.



**IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant**

**IV.1 Financiële verslaggeving**

**Principe** Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van toezicht ziet er op toe dat het college van bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

**Uitwerking**

IV.1.1 De auditcommissie beoordeelt hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

IV.1.2 Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het college van bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. De raad van toezicht houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

**IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.**

**Principe** De externe accountant wordt benoemd door de raad van toezicht. De raad van toezicht laat zich daartoe door het college van bestuur adviseren. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het college van bestuur, goedgekeurd door de raad van toezicht

**Uitwerking**

IV.2.1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van toezicht.

IV.2.2 Het college van bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks aan de raad van toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast en van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de hogeschool verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van toezicht zijn benoeming van een externe accountant.

IV.2.3 Het college van bestuur en de auditcommissie maken ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de raad van toezicht. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de hogeschool.

**IV.3 Interne control functie**

**Principe** De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Indien aan een hogeschool geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit principe en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de hogeschool.

**Uitwerking**

IV.3.1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller.

**IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de hogeschool**

**Principe** De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van toezicht bij waarin over de vaststelling van de periodieke externe verslaggeving wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de periodieke externe verslaggeving gelijkelijk aan het college van bestuur en de raad van toezicht.

**Uitwerking**

IV.4.1 De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van toezicht bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de tussentijdse financiële rapportages en overige tussentijdse financiële berichten, en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.

IV.4.2 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het college van bestuur en de raad van toezicht wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

- (a) bevindingen bij de controle, zoals de onafhankelijkheid van de externe accountant, discussiepunten met het college van bestuur en een overzicht van niet aangepaste correcties;
- (b) een analyse van de financiële cijfers, zoals de ontwikkeling van het vermogen, de liquiditeit en de rentabiliteit en de effecten van eenmalige posten, schattingen en opzet van de prognoses;
- (c) de werking van het controle- en risicobeheersingsysteem en de mogelijkheden tot verbetering daarvan.
- (d) de betrouwbaarheid van de interne geautomatiseerde systemen voor gegevensverwerking.

**IV.5 Marktactiviteiten hogescholen**

**Principe** De hogeschool kan activiteiten ondernemen die niet publiek bekostigd worden. Het college van bestuur draagt ervoor zorg dat deze activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en niet op gespannen voet staan met de publiek bekostigde activiteiten.

**Uitwerking**

IV.5.1 Het college van bestuur treft maatregelen die verzekeren dat marktactiviteiten alleen worden verricht indien zij passen binnen de eigen missie en rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop dit verzekerd wordt.

IV.5.2 Het college van bestuur draagt zorg voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten en rapporteert in het jaarverslag over de principes van de toerekening en de uitkomsten.

---

## V. Horizontale dialoog

**Principe** Het college van bestuur hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool als uitgangspunt voor zijn beleid. Hij vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. Het college van bestuur geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante stakeholders.

### Uitwerking

- V.1.1 Het college van bestuur neemt de visie, de missie en de beleidsdoelstellingen van de hogeschool op in het jaarverslag en geeft aan welke stakeholders hij bij de vaststelling daarvan heeft betrokken.
- V.1.2 Het college van bestuur rapporteert in het jaarverslag in ieder geval op hoofdlijnen over de betrokkenheid van de relevante stakeholders bij:
- a) het beleid ten aanzien van het opleidingsaanbod;
  - b) het kwaliteitsbeleid;
  - c) het toelatingsbeleid;
  - d) het beleid ten aanzien van toegepast onderzoek en de kenniscirculatie; en
  - e) de marktactiviteiten van de hogeschool.