

Toezichtkader Raad van Toezicht Marnix Academie

Inleiding

De Raad van Toezicht (hierna de raad) van de Marnix Academie wil werken met een toezichtkader om daarmee een gemeenschappelijk referentiekader voor de raad te formuleren. Dit maakt voor het bestuur de relatie met de raad zowel richtinggevend als voorspelbaar. Het voorkomt bovendien dat de toezichthouders alleen vanuit hun eigen visie hun rol vervullen. Dit doet overigens niets af aan de individuele verantwoordelijkheid van elke toezichthouder. De verscheidenheid binnen de raad is een groot goed en de sterke kanten daarvan moeten worden benut.

De raad neemt de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen (hierna de code) als uitgangspunt voor zijn handelen. Afwijking van de code zal zoveel als mogelijk worden vermeden. Daar waar er wordt afgeweken zal dit worden vermeld en toegelicht in dit toezichtkader, alsmede in het jaarverslag en op de website.

De code is een aanvulling op de wetgeving (Wet Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, hierna de wet). De raad kiest ervoor om in dit toezichtkader de wet en de code niet te herhalen, hetgeen eveneens geldt voor de bepalingen in de statuten en het reglement Raad van Toezicht (hierna het reglement).

Inhoud

Het toezichtkader bevat de volgende onderdelen:

1. Toezichtvisie
2. Rollen van de raad
3. Uitgangspunten en werkwijze
4. Evaluatie
5. Karakter toezichtkader

1. Toezichtvisie

Opdracht

De raad ziet het als zijn opdracht om de identiteit, continuïteit en effectiviteit van de Marnix Academie te bewaken, te zorgen voor stabiliteit en evenwicht in de governance en te stimuleren dat de organisatie de beoogde maatschappelijke effecten bereikt. De beoogde effecten zijn opgenomen in de missie en visie van Marnix Academie.

Bij de invulling van zijn rol hanteert de raad de kernwaarden van de organisatie: bekwaam, betrokken en bevlogen.

Voor en namens wie

De raad houdt toezicht op de Marnix Academie vanuit de maatschappij als geheel (extern) en in het bijzonder voor alle stakeholders (intern). De raad geeft daarbij invulling aan de publieke functie bij afwezigheid van een formele eigenaar. De raad zal zich bij zijn afwegingen rekenschap geven van maatschappelijke opvattingen en stromingen en tegenstrijdigheden die zich daarbinnen kunnen voor doen.

Toegevoegde waarde raad en goed toezicht

De raad ziet het als zijn opdracht om toegevoegde waarde te leveren door kennis en ervaring in te brengen, zowel collectief als individueel. Daarnaast voegt de raad waarde toe door de werkgeversrol zorgvuldig in te vullen en, waar nodig, de bestuurder scherp te houden vanuit de toezichtrol.

Om toegevoegde waarde te kunnen leveren is de raad divers samengesteld op basis van een profiel. Het profiel wordt periodiek geactualiseerd. De raad handelt vanuit de rol van de kritische en stimulerende sparringpartner richting het bestuur. Hij staat het bestuur als klankbord met raad ter zijde met behoud van ieders rol; voldoende nabij, maar met distantie. De leden van de raad hebben de bereidheid om zonder altijd alles te kunnen overzien, verantwoordelijkheid te dragen en in te grijpen als dat nodig is. Voor de raad is vertrouwen in de bestuurder essentieel. De raad verstaat onder goed toezicht dat hij een proactieve houding heeft, de kerntaken goed vervult en hoofd- en bijzaken goed weet te scheiden. Daarnaast dient de inrichting van de raad goed georganiseerd te zijn en de governancecode te worden nageleefd. Een proactieve houding betekent dat de raad een actieve betrokkenheid heeft bij de Marnix Academie met gevoel voor de cultuur van de organisatie.

De raad vult zijn rol in door samenspraak en tegenspraak te organiseren. Door vanuit een integrale scope, zoveel als mogelijk, open vragen en de vraag achter de vraag te stellen.

Daarmee draagt de raad bij aan de koers en de agenda van de Marnix Academie.

In de profielschets van de raad wordt naast de algemene vereisten ook opgenomen welke kennis, ervaring en netwerken betekenisvol zijn voor de organisatie. Dit overzicht wordt periodiek geactualiseerd.

Stakeholders

Het onderhouden van het contact met de stakeholders is primair de taak van het bestuur. De raad stelt zich daarin daarom terughoudend op. De raad wil echter verbonden zijn met de organisatie en de omgeving en zal vanuit die verantwoordelijkheid, op een hem passende wijze, een open relatie onderhouden met de belangrijkste stakeholders (personeel, studenten en afnemende instellingen). De relatie met de Medezeggenschapsraad kent een wettelijke basis. De raad zal het bestuur informeren over zijn contacten met de stakeholders.

Verantwoording

De raad vindt zijn legitimiteit mede in het vertrouwen van de stakeholders en legt verantwoording over het gehouden toezicht via het verslag van de Raad van Toezicht dat is opgenomen in het jaarverslag. In dit verslag wordt aangegeven hoe de raad zijn rol heeft opgepakt het afgelopen jaar en welke keuzes er op hoofdlijnen zijn gemaakt. De raad wil daarbij transparant zijn. Transparantie vindt haar begrenzing (soms tijdelijk) door de vertrouwelijkheid van gegevens of processen.

Informatie

De raad heeft om goed toezicht te kunnen houden voldoende informatie nodig. Naast de informatie vanuit het bestuur heeft de raad (met medeweten van het bestuur) periodiek formeel dan wel informeel contact met de belanghebbenden in / bij de organisatie om zich te laten informeren. Daarnaast maakt de raad gebruik van externe informatiebronnen om goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de sector.

Onafhankelijkheid

De leden van de raad functioneren zonder last of ruggespraak en dienen onafhankelijk te zijn ten opzichte van elkaar, het bestuur en overige onderdelen van de organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a. **onafhankelijkheid van geest** (de toezichthouder moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken).
- b. **onafhankelijkheid naar schijn en feit** (de toezichthouder dient de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen of te beheersen).

Om zijn onafhankelijkheid en integriteit te bevorderen volgt de raad de bepalingen in de Code. Er zijn uitwerkingsebepalingen opgenomen in het reglement.

Integriteit

De raad verstaat onder integriteit dat iedere toezichthouder zich naar eer en geweten en naar beste vermogen, eerlijk en oprecht van zijn/haar taak kwijt en daarnaar handelt. Iedere toezichthouder is bereid om zijn/haar opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback. De raad streeft een cultuur na waarin toezichthouders elkaar aanspreken en er vrijmoedigheid van spreken is, om handelingsverlegenheid te voorkomen.. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt het functioneren besproken. Om naar beste vermogen te kunnen handelen, is het up-to-date houden van kennis van belang. Iedere toezichthouder zorgt er daarom voor om zijn of haar kennis op peil te houden.

Kerntaken

De raad vindt het zijn opdracht om een kritische dialoog aan te gaan met het bestuur over doelen, besturing, haalbaarheid, risico's, resultaten en hun onderlinge samenhang. Waar het bestuur beleid maakt door te sturen en te beheersen, zorgt de raad voor toetsing en bewaking. De raad houdt toezicht, maar wil ook vooruitkijken en proactief een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de onderwijskundige belangen en de organisatie als geheel.

Formele governance-eisen

De raad en het college van bestuur hebben de formele governance-eisen van de Marnix Academie uitgewerkt in o.a. statuten, een reglement, een bestuurs- en beheersreglement en het profiel van de raad. De documenten worden gepubliceerd op de website en periodiek geactualiseerd.

Toezicht

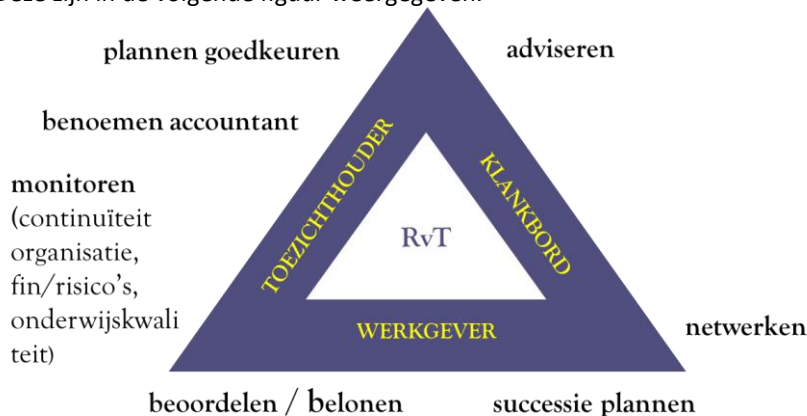
De raad houdt toezicht op alle aspecten van de organisatie. De raad stelt de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal. Deze onderdelen zijn echter onlosmakelijk verbonden met een gedegen bedrijfsvoering en een bij de organisatie passende cultuur. De raad ziet toe op al deze onderdelen. Daarbij heeft de raad oog voor zowel de harde als de zachte kant. De zachte kant betreft met name gedragsaspecten.

2. Rollen van de raad

De raad heeft de volgende rollen:

1. Werkgever
2. Toezichthouder
3. Klankbord

Deze zijn in de volgende figuur weergegeven.



Ad 1 Werkgever

Het bestuur bestuurt de organisatie. Zonder goede bestuurder(s) kan de organisatie haar doelstellingen niet verwezenlijken. De raad draagt dan ook zorg voor een adequate inrichting van de topstructuur van de organisatie. De raad ziet erop toe dat het bestuur naar behoren functioneert (onder andere door het hanteren van een bij de organisatie en zijn context passende bestuursstijl en bestuurscultuur), wet- en regelgeving naleeft en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstelling en opdracht van de Marnix Academie. Daarnaast anticipeert de raad op opvolging van het bestuur door zorg te dragen voor profielen van het bestuur en een wervings- en selectieprocedure, die periodiek worden geactualiseerd.

De raad realiseert zich daarbij dat goed bestuur voor een groot deel niet in regels of richtlijnen is te vatten, maar draait om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden. De raad richt de functionerings- en beoordelingscyclus zodanig in dat ook invulling wordt gegeven aan deze zachte kant.

Om zicht te hebben op het functioneren en de ontwikkeling van het bestuur (successie planning) beperkt de raad zich niet tot zijn eigen waarneming, maar wint daarnaast informatie in bij bijvoorbeeld het management en de MR. De raad hanteert daartoe een passende methode die in samenspraak met het bestuur wordt opgesteld.

Ad 2 Toezichthouder

De toezichthoudende rol betreft informatie verwerven, vragen stellen, oordelen en indien nodig interveniëren. Het toezicht kan vooraf plaatsvinden en is dan gericht op strategie, voornemens, besluiten en risicobeheersing, maar het toezicht kan ook achteraf en is dan gericht op het monitoren van de uitvoering van beleid, besturing, opbrengsten en resultaten van de organisatie. Daarnaast heeft de raad tot taak om de externe accountant te benoemen en verantwoording af te leggen aan de belanghebbenden uit de samenleving.

Bij de toezichthoudende taak richt de raad zich in ieder geval op:

- De wijze waarop de organisatie invulling geeft aan haar identiteit
- De kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs en onderzoek
- Rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie
- Rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen
- De naleving van de code en de wetgeving

De Raad kan toezichtonderwerpen nader uitwerken en daarbij indicatoren opnemen.

Ad 3 Klankbord

In zijn rol als klankbord voor het bestuur is de raad verantwoordelijk voor:

- het reflecteren met de bestuurder op de strategie in relatie tot de omgeving;
- het reflecteren met de bestuurder bij operationele beslissingen met een grote impact op de organisatie of de wijze waarop de organisatie zich verhoudt tot de omgeving, zoals bijvoorbeeld het doen van omvangrijke investeringen;
- het desgevraagd ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen (het aangaan van fusies/samenwerkingsverbanden, het oprichten van deelnemingen, organisatieaanpassingen, etc.);
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder. De raad betracht hierbij een zekere terughoudendheid. In zijn algemeenheid wil de raad een kamer van reflectie zijn voor het bestuur. Daarvoor is een open en gelijkwaardige relatie vereist en wederzijds vertrouwen.

3. *Uitgangspunten en werkwijze*

1. 'No surprise beginsel' en informatievoorziening
2. Waarden gedreven/open cultuur
3. Integraal
4. Duidelijke taakverdeling en rolvastheid

Ad 1 'No surprise beginsel' en informatievoorziening

De basis voor governance is vertrouwen. De raad vindt het belangrijk dat het vertrouwen niet geschaad wordt tussen de raad en het bestuur en de leden van de raad onderling door gebrek aan openheid. De raad wil in beginsel niet verrast worden en zal het bestuur ook niet verrassen. Om te voorkomen dat het vertrouwen tussen bestuur en raad erodeert zal het bestuur maximale openheid in acht nemen en waar nodig en wenselijk de raad tussentijds op de hoogte brengen van ontwikkelingen. Bij openheid hoort ook het (wederzijds) delen van onzekerheid. De raad wil er met het bestuur aan werken dat de *informatie* van het bestuur aan de volgende eisen voldoet:

- informatie dient relevant te zijn en zo nodig voorzien van een oplegger waarin staat vermeld: de kern en context van het onderliggende stuk, de financiële consequenties en wat van de raad wordt gevraagd;
- informatie dient tijdig te zijn;
- informatie dient juist en consistent te zijn;
- informatie dient beknopt maar volledig te zijn, gericht op de essentie en hoofdzaken van het onderwerp in kwestie;
- er is een jaarkalender waarop naast vergaderdata ook de hoofdonderwerpen van de jaarcyclus zijn opgenomen. Het uitgangspunt is daarbij om niet van de jaarkalender af te wijken;
- er wordt een overzicht van de risicodossiers bijgehouden, dat iedere vergadering terugkomt met vermelding stand van zaken (ook als er niets te melden valt). Deze onderwerpen wil de raad meer in detail *volgen* zonder overigens detaillistische bemoeienis.

Ad 2 Waarden gedreven/ open cultuur

De raad geeft het toezicht vorm vanuit waarden. Dat betreft primair de algemene waarden die besloten liggen in de missie en visie van de Marnix Academie: bekwaam, betrokken en bevolgen. Onafhankelijkheid, integriteit en op wederzijds begrip gerichte dialoog zijn leidend in de contacten onderling en met stakeholders. De raad streeft een open cultuur na waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie en professionele status. Het vraagt alertheid om signalen op te pikken als iets niet goed loopt of als onduidelijkheid blijkt over de implicaties van de genoemde waarden. Het hoort bij de open cultuur dat dergelijke signalen in een vroeg stadium bespreekbaar worden gemaakt.

Ad 3 Integraal

Het toezicht is integraal. Het omvat zowel de doelrealisatie als de algemene gang van zaken. Daarmee brengt de raad tot uiting dat het toezicht zich zowel richt op de mate waarin de organisatie erin slaagt zijn doelstelling waar te maken, als op de wijze waarop zij dat doet.

Ad 4 Duidelijke taakverdeling en rolvastheid

Binnen de raad en tussen de raad en het bestuur is een duidelijke taakverdeling. Deze is vastgelegd in de statuten en reglementen. Het hoofduitgangspunt is dat het bestuur bestuurt en de raad daarop toezicht houdt.

Als tijdens de RvT-vergaderingen managementleden aanwezig zijn is het hun taak om informatie te geven aan de raad. Het bespreken van de informatie en de beraadslagingen vindt primair plaats tussen de raad en de bestuurder.

De raad vindt het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bij het bestuur is over de verwachtingen en rolinvulling van de raad. Voor de raad betekent dit dat hij uitspraken moet doen over wat de raad van het bestuur verwacht.

De raad beperkt zich in zijn rollen tot uitspraken op hoofdlijnen en treedt niet in de bevoegdheid van het bestuur om zelfstandig, strategisch, tactisch en/of operationeel beleid te voeren. De raad richt zich met name op de normen en uitgangspunten waaraan de beslissingen van het bestuur moeten voldoen en zal zich in het algemeen onthouden van detaillistische bemoeienis en vraagstellingen (zie ook risicodossiers).

4. Evaluatie

De raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren, zowel collectief als individueel, en legt de bevindingen en gemaakte afspraken vast. Vooraf wordt het bestuur om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie worden nabesproken met het bestuur.

Tenminste eens per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding. De raad zal in ieder geval bij de evaluatie bespreken: de aanwezigheid van de benodigde deskundigheid en competenties in de raad, de onderlinge relatie, de relatie raad-bestuur, de informatievoorziening, het functioneren van de voorzitter, het functioneren van de commissies, de rolverdeling, het rooster van aftreden, de permanente educatie, de wijze waarop toezicht is gehouden, de mate van distantie en nabijheid en of dit toegevoegde waarde heeft gehad en de belangrijke thema's voor het volgende jaar.

5. Karakter toezichtkader

Een toezichtkader is dynamisch en komt in goed overleg met het bestuur tot stand. De samenleving is voortdurend in ontwikkeling evenals de koers en het beleid van de Marnix Academie. Periodieke herijking van het toezichtkader is daarom belangrijk.

Dit document is vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van de raad van 8 februari 2017. De inhoud van dit document kan bij besluit van de raad van toezicht van de Marnix Academie worden gewijzigd.

Citeertitel

Dit document kan worden aangehaald als 'Toezichtkader Raad van Toezicht Marnix Academie'