

Van: Raad van Toezicht De Haagse Hogeschool  
Aan: Hogeschoolraad  
Betreft: besluit herbenoeming voorzitter College van Bestuur  
Datum: 25 september 2017

## **1 Inleiding**

- 1.1 De Haagse Hogeschool moet een internationaal georiënteerde en financieel gezonde instelling zijn, waar de kwaliteit van het onderwijs boven elke twijfel verheven is. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur zich hiervoor inzet. De Raad van Toezicht heeft als taak te controleren of de gestelde doelen worden gehaald en of gemaakte afspraken worden nagekomen.
- 1.2 De vraag of de voorzitter van het College van Bestuur moet worden herbenoemd is van groot belang voor de toekomst van De Haagse Hogeschool. De voorzitter van het College van Bestuur geeft immers leiding aan de school, en drukt een belangrijk stempel op de koers van de school. Daarom is het zaak een kritische afweging te maken en zorgvuldig de stappen te doorlopen die nodig zijn om tot een besluit te komen. Uiteraard hecht de Raad van Toezicht daarbij ook belangrijke waarde aan het standpunt van de Hogeschoolraad.
- 1.3 De Raad van Toezicht constateert dat aan de procedurele voorwaarden is voldaan, zodat hij kan overgaan tot het nemen van een besluit.

## **2 Besluit**

- 2.1 De Raad van Toezicht besluit om de heer Leonard Geluk per 1 april 2018 te herbenoemen als voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool, voor een termijn van vier jaar. De redenen van de Raad van Toezicht om dit besluit te nemen, worden hierna (in hoofdstuk 4) toegelicht. In een aparte bijlage, die integraal onderdeel uitmaakt van dit besluit, zal de Raad van Toezicht reageren op het advies van de Hogeschoolraad, nu de Raad van Toezicht met dit besluit afwijkt van dit advies. Voordat hij daaraan toekomt, hecht de Raad van Toezicht eraan in te gaan op de gevolgde procedure om te komen tot dit besluit.

## **3 Gevolgde procedure**

- 3.1 Conform de geldende procedure, is herbenoeming van een lid van het College van Bestuur alleen mogelijk als er een positieve beoordeling over het functioneren van het desbetreffende lid ligt.<sup>1</sup> In het geval van de heer Geluk is aan dit vereiste voldaan.

<sup>1</sup> De Raad van Toezicht verwijst hiervoor naar de 'Procedure benoeming CvB-lid en procedure herbenoeming CvB-lid' d.d. 6 maart 2017.

- 3.2 Mede in het kader van de beoordeling van de individuele bestuursleden heeft een externe deskundige (mevrouw Bello van het bureau Mieke Bello bestuursadvies) in het najaar van 2016 een rapportage opgesteld over het functioneren van de individuele leden van het College van Bestuur. Zij heeft voor deze rapportage gesproken met 11 medewerkers van De Haagse Hogeschool (waaronder de voorzitter van de Hogeschoolraad) en een (1) student-lid van de Hogeschoolraad. Mevrouw Bello heeft haar rapportage mondeling toegelicht aan de Raad van Toezicht. De rapportage en de toelichting daarbij over het functioneren van het College van Bestuur en van de heer Geluk in het bijzonder was positief. De Raad van Toezicht herkende zich in dit beeld en heeft besloten op basis van de input van Mieke Bello en zijn eigen ervaringen het functioneren van de heer Geluk positief te beoordelen.
- 3.3 Vervolgens is er, eveneens volgens de geldende procedure, een herbenoemingsadviescommissie samengesteld. Deze herbenoemingsadviescommissie bestond uit drie leden van de Raad van Toezicht (mevrouw Blom, mevrouw Nooy en de heer Van Rooijen), twee leden van de Hogeschoolraad (de heer Heemelaar en de heer Van der Beek) en twee directeurs (de heren Rawal en Van de Brug). De herbenoemingsadviescommissie heeft op 12 juni 2017 positief geadviseerd over de herbenoeming van de heer Geluk.
- 3.4 Na het positieve advies van de herbenoemingsadviescommissie, heeft de Raad van Toezicht de Hogeschoolraad verzocht om te adviseren over zijn voorgenomen besluit om de heer Geluk te herbenoemen. De Hogeschoolraad heeft zijn advies op 28 juni 2017 verstrekt. De Hogeschoolraad adviseerde dat hij Leonard Geluk niet geschikt acht voor een tweede termijn als voorzitter van het College van Bestuur. Het advies van de Hogeschoolraad bevatte vijf argumenten, die verder niet werden onderbouwd.
- 3.5 Gelet op de rapportage van mevrouw Bello (waarvoor onder andere de Hogeschoolraad input heeft gegeven), de daarop gebaseerde positieve beoordeling en het positieve advies van de herbenoemingscommissie (waarin ook twee leden van de Hogeschoolraad zitting hadden) kwam het negatieve advies van de Hogeschoolraad voor de Raad van Toezicht als een verrassing.
- 3.6 Kort na de ontvangst van het advies, heeft de Raad van Toezicht in een bespreking met de Hogeschoolraad op 7 juli 2017 voorgesteld een gespreksleider in te schakelen om, met actieve betrokkenheid van de Raad van Toezicht, onderzoek te doen naar de vraag of de verhouding tussen het College van Bestuur (inclusief de voorzitter) en de Hogeschoolraad voldoende basis biedt voor samenwerking in de toekomst. Op 13 juli 2017 heeft de voorzitter van de Hogeschoolraad aan de voorzitter van de Raad van Toezicht telefonisch laten weten niet in te gaan op dit voorstel. Dit is op 14 juli 2017 nogmaals schriftelijk (per e-mail) aan de voorzitter van de Raad van Toezicht bevestigd.
- 3.7 De Hogeschoolraad heeft in de e-mail van 14 juli 2017 aangeboden zijn advies mondeling nader toe te lichten aan de Raad van Toezicht. Deze onderbouwing heeft de Hogeschoolraad,

na daartoe door de Raad van Toezicht in de gelegenheid te zijn gesteld, op 22 augustus 2017 mondeling verstrekt.

- 3.8 De Raad van Toezicht heeft het advies van de Hogeschoolraad en de onderbouwing daarvoor zorgvuldig in overweging genomen. In het onderhavige besluit licht de Raad van Toezicht toe waarom hij overgaat tot herbenoeming van de heer Geluk als voorzitter van het College van Bestuur. In de bijlage bij dit besluit licht de Raad van Toezicht separaat toe waarom hij het advies van de Hogeschoolraad niet volgt.

#### **4 Motivering besluit tot herbenoeming**

- 4.1 De Raad van Toezicht heeft de heer Geluk bij zijn aanstelling een opdracht meegegeven die tweeledig van aard is: geef De Haagse Hogeschool een duidelijker profiel ("kleur") en veranker De Haagse Hogeschool steviger "in het veld". Deze opdracht is door het College van Bestuur en de directeurs uitgewerkt in het Instellingsplan "Wereldburgers in een lerende samenleving; De Haagse Hogeschool op weg naar 2020".
- 4.2 De heer Geluk is er in de afgelopen drie jaar in geslaagd een stevig fundament neer te leggen voor de uitvoering van de opdracht die hij van de Raad van Toezicht heeft meegekregen. Dit wordt ook onderschreven in de Midterm Review, de in opdracht van het College van Bestuur door een comité van externe deskundigen uitgevoerde evaluatie van het Instellingsplan.
- 4.3 De in het Instellingsplan neergelegde visie is stevig verankerd in de organisatie in de zogenoemde "kastanjeboeken", waarbij iedere faculteit en dienst een eigen invulling heeft kunnen geven aan het Instellingsplan. Aan de hand van deze kastanjeboeken is de koers van De Haagse Hogeschool nader uitgewerkt en vastgesteld. Dit heeft geleid tot een duidelijker profiel van de school, waarbij de focus ligt op het internationale profiel van de school, het opleiden van studenten tot wereldburgers, en het zijn van een netwerkhogeschool. Daarnaast hebben de onder verantwoordelijkheid van de heer Geluk doorgevoerde reorganisaties (fase 2 en 3) geleid tot een betere bestuurbaarheid van de school. Ten aanzien van fase 3 signaleert de Raad van Toezicht dat er zeker ruimte is voor verdere ontwikkeling en verbetering, maar dat een stevige basis zonder meer is gelegd.
- 4.4 Ook staat het niet ter discussie dat de banden tussen de Haagse Hogeschool en de samenleving onder leiding van de heer Geluk zijn verstevigd. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de (onderzoeks)platforms waarin De Haagse Hogeschool thans participeert. Door deelname aan de Medical Delta en The Hague Security Delta levert De Haagse Hogeschool een belangrijke bijdrage aan innovaties op het gebied van gezondheidszorg en veiligheid, en daarmee aan de versterking van de economische structuur van de Haagse regio. Datzelfde geldt voor de onderzoeksplatforms "The Next Economy", "Goed bestuur voor een Veilige Wereld", "Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie" en "Connected Learning".

- 4.5 Ook heeft De Haagse Hogeschool met diverse gemeenten in de regio convenanten gesloten over de economische koers van deze gemeenten en de rol die De Haagse Hogeschool daarbij kan spelen, terwijl ook op andere vlakken de samenwerking tussen De Haagse Hogeschool en de gemeenten in de regio in de afgelopen periode is verbeterd. Daarnaast neemt De Haagse Hogeschool deel aan de Economic Board Zuid-Holland, aan belangrijke Haagse evenementen als het Prinsjesfestival, en zijn er strategische allianties met onder meer het Hagaziekenhuis en het Medisch Centrum Haaglanden, het Sophia Revalidatie in Den Haag, de Politie Haaglanden en het MKB. Ten slotte is ook de relatie met andere onderwijsinstellingen verbeterd.
- 4.6 De onder de verantwoordelijkheid van de heer Geluk ingezette koers – neergelegd in het Instellingsplan – wordt onderschreven door de Raad van Toezicht. De heer Geluk heeft als voorzitter van het College van Bestuur een belangrijke en positieve rol gespeeld bij het inzetten van deze koers. De Raad van Toezicht wil die ingezette koers graag voortzetten en is van oordeel dat de heer Geluk – gelet op de manier waarop hij de afgelopen drie jaar invulling heeft gegeven aan zijn functie – de meest geschikte persoon is om voornoemde koers de komende vier jaar verder te implementeren.
- 4.7 De Haagse Hogeschool heeft op organisatorisch gebied een aantal moeilijke jaren achter de rug. De implementatie van het Instellingsplan vergt een verandering in cultuur, en dat is nooit makkelijk. Ook de doorgevoerde reorganisaties hebben in alle geledingen van de school hun sporen nagelaten. Deze veranderingen waren echter wel noodzakelijk en in het belang van de school. En ook in de nabije toekomst liggen er grote uitdagingen voor De Haagse Hogeschool. Juist in een complexe en uitdagende periode als deze, vindt de Raad van Toezicht het van groot belang, niet in de laatste plaats voor studenten en medewerkers, dat er duidelijkheid bestaat over de koers die De Haagse Hogeschool zal varen. Juist in deze periode staat de Raad van Toezicht voor een koersvast beleid. De Raad van Toezicht stelt vast dat de heer Geluk een goede basis heeft gelegd voor de gewenste transitie van De Haagse Hogeschool en wil graag dat hij deze klus op een goede wijze afrondt. De Raad van Toezicht heeft het vertrouwen dat met de herbenoeming van de heer Geluk De Haagse Hogeschool de kundige bestuurder behoudt die zij in deze uitdagende tijd nodig heeft.

## **5       Blik op de toekomst**

- 5.1 De nadruk in de komende periode zal moeten liggen op de verdere uitvoering van de koers die is neergelegd in het Instellingsplan. Dit vergt van het College van Bestuur, en van de voorzitter in het bijzonder, een meer uitvoeringsgerichte aansturing dan in de afgelopen periode het geval is geweest. Dit sluit ook aan bij de aanbevelingen van de Midterm review. De Raad van Toezicht zal er kritisch op toezien dat het College van Bestuur, en de voorzitter in het bijzonder, deze taak op een goede wijze op zich neemt. Door de herbenoeming spreekt de Raad van Toezicht zijn vertrouwen uit dat de heer Geluk dit naar tevredenheid van de Raad van Toezicht zal doen.

- 5.2 Het College van Bestuur kan bij de uitvoering van zijn taak niet zonder een opbouwende en kritische medezeggenschap. De Raad van Toezicht doet daarom nogmaals een uitdrukkelijk beroep op de Hogeschoolraad om, samen met (de voorzitter van) het College van Bestuur, te blijven werken aan een werkbare relatie tussen de zeggenschap en de medezeggenschap. Dit is in het belang van De Haagse Hogeschool, de medewerkers en de studenten. Het College van Bestuur zal daartoe een voorstel doen, dat de Hogeschoolraad separaat zal ontvangen. De Raad van Toezicht vraagt van de Hogeschoolraad om dit voorstel serieus in overweging te nemen en aldus, samen met het College van Bestuur, de focus te richten op de toekomst van De Haagse Hogeschool.
- 5.3 De Raad van Toezicht zal er als toezichthouder onverminderd op toe blijven zien dat het College van Bestuur handelt in het belang van De Haagse Hogeschool, en daarbij waar nodig samenwerkt met de medezeggenschap, de medewerkers en de studenten.

\* \* \*

Van: Raad van Toezicht De Haagse Hogeschool  
Aan: Hogeschoolraad  
Betreft: bijlage bij besluit herbenoeming voorzitter College van Bestuur  
Datum: 25 september 2017

## **1 Inleiding**

- 1.1 In deze brief reageert de Raad van Toezicht op de argumenten die de Hogeschoolraad heeft aangedragen in zijn advies om niet tot herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur.
- 1.2 Zoals de Raad van Toezicht reeds in het herbenoemingsbesluit heeft aangegeven, overtuigen de argumenten van de Hogeschoolraad hem niet, en geven hem geen aanleiding om van het voorgenomen besluit af te zien.
- 1.3 Deze brief maakt integraal deel uit van het herbenoemingsbesluit.

## **2 Reactie op advies Hogeschoolraad**

- 2.1 De Hogeschoolraad heeft aan zijn advies dat hij de heer Geluk niet geschikt acht voor een tweede termijn, vijf argumenten ten grondslag gelegd. De Raad van Toezicht geeft hierna per argument zijn reactie.
  1. *de Hogeschool is bedrijfscultureel niet op orde; er zijn teveel signalen over sociale onveiligheid, het college is onvoldoende in controle om deze problemen te voorkomen*
- 2.2 De Raad van Toezicht stelt voorop dat signalen over sociale onveiligheid te allen tijde serieus moeten worden genomen en is van mening dat het College van Bestuur – en in het bijzonder de voorzitter – dit ook doet. De Raad van Toezicht heeft zich ook nog separaat over het onderwerp laten informeren in een gesprek met de Ombudsfunctionaris.
- 2.3 De Raad van Toezicht heeft in de afgelopen periode intensief met de voorzitter van het College van Bestuur gesproken over deze signalen en wijze waarop hier vanuit het College van Bestuur mee om wordt gegaan. Daarbij is maatwerk het uitgangspunt: per situatie wordt er met de betrokkenen overlegd over wat een goede interventie is. Dit onderwerp is overigens ook besproken in een tweetal besprekingen (op 12 april en 17 mei 2017) tussen de voorzitter van het College van Bestuur en de commissie P&O van de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht veronderstelt de Hogeschoolraad daarom bekend met de werkwijze van het College van Bestuur in deze. De Raad van Toezicht acht de werkwijze van het College van Bestuur adequaat.

- 2.4 Het staat niet ter discussie dat sociale onveiligheid een moeilijk grijpbaar onderwerp is dat verschillende oorzaken kent en waarbij altijd meerdere mensen – en dus gezichtspunten – betrokken zijn. Zo kan het voorkomen dat een leidinggevende, in veel gevallen gedreven door de wens om zijn of haar doelstellingen te halen, niet altijd de vaardigheden heeft om dit op een juiste manier op zijn of haar medewerkers over te brengen. Het spreekt voor zich dat leidinggevendenden, voor zover zij deze vaardigheden niet of onvoldoende hebben, deze zullen moeten ontwikkelen. De voorzitter van het College van Bestuur heeft met de directeurs van de faculteiten en diensten afgesproken dat aandacht zal worden besteed aan het onderwerp sociale veiligheid in de MT-vergaderingen van de opleidingen en diensten. Ook zal het onderwerp nadrukkelijker aan de orde komen in de aanpak van De Haagse Hogeschool van de teamontwikkeling en in het leiderschapstraject.
- 2.5 Een andere component van sociale onveiligheid betreft de verhouding tussen collega's onderling. Hierin kunnen, onder meer door de groepsdynamiek, ongewenste effecten ontstaan. Dergelijke effecten zullen zich sneller voordoen in situaties waarin veel van medewerkers wordt gevraagd, zoals bijvoorbeeld bij een reorganisatie. De Raad van Toezicht stelt voorop dat er nimmer een drempel zou moeten bestaan om dergelijke situaties te melden en aan de kaak te stellen. Daarbij kan ook de Hogeschoolraad een belangrijke signalerende rol vervullen (door medewerkers te wijzen op de procedure bij de Ombudsfunctionaris).
- 2.6 De laatste, niet onbelangrijke component, betreft medewerkers die worden aangesproken op hun functioneren. Dit kan begrijpelijkerwijs leiden tot een gevoel van sociale onveiligheid. Dit is echter direct terug te voeren op de breed gedragen visie dat de kwaliteit van het onderwijs aan De Haagse Hogeschool dient te verbeteren. Het College van Bestuur heeft hier in de afgelopen jaren uitdrukkelijk op gestuurd, en zal dit ook in de komende periode blijven doen. De Raad van Toezicht is met het College van Bestuur van oordeel dat het van groot belang is om te (blijven) sturen op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en (daarmee) de kwaliteit van de docenten. Dat een aantal medewerkers daardoor een gevoel van sociale onveiligheid zal ervaren, valt niet te voorkomen. Wel hecht de Raad van Toezicht er veel waarde aan dat de medewerkers gehoord worden. De Raad van Toezicht hecht eraan op te merken dat het gesprek met de Ombudsfunctionaris hem geen reden geeft tot ongerustheid ten aanzien van mate van gesignaleerde sociale onveiligheid; die is niet meer of minder dan gebruikelijk bij een organisatie met een omvang als die van De Haagse Hogeschool. Tijdens het gesprek tussen de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht dat op 22 augustus 2017 heeft plaatsgevonden en waarin de Hogeschoolraad de reden voor zijn negatieve advies nader heeft toegelicht, heeft de Hogeschoolraad gemeld dat de bedrijfsarts een zeer kritisch rapport zou hebben geschreven over de sociale onveiligheid. De Raad van Toezicht heeft hierop navraag gedaan. Er zijn geen andere verslagen van de bedrijfsarts beschikbaar dan de jaarverslagen die de bedrijfsarts aan het College van Bestuur heeft uitgebracht. Hieruit blijkt niet van een verontrustend niveau dan wel toename van (een gevoel van) sociale onveiligheid.

- 2.7 De voorzitter van het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht duidelijk gemaakt dat hij wil blijven sturen op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, en ook voldoende oog wil houden voor de eventuele gevoelens van sociale onveiligheid van het personeel. De Raad van Toezicht ondersteunt die benadering.
- 2.8 Gelet op het voorgaande, meent de Raad van Toezicht dat het College van Bestuur, onder leiding van de voorzitter, de benodigde actie onderneemt in reactie op de signalen van sociale onveiligheid. De Raad van Toezicht deelt het argument van de Hogeschoolraad dat het College van Bestuur niet *in control* zou zijn dan ook niet.
2. *de Hogeschool is bedrijfseconomisch niet in control; de gestelde doelen worden niet gehaald, de resultaten zijn onvoldoende, de scores van de NSE gaan omlaag*
- 2.9 Tijdens de bespreking van 22 augustus 2017 heeft de Hogeschoolraad nader verduidelijkt waar hij ten aanzien van het punt van het bedrijfseconomisch niet in control zijn op doelt: het gaat daarbij met name op het punt dat het geld dat beschikbaar is gesteld voor extra investeringen in het onderwijs is niet op de goede plaats terecht gekomen.
- 2.10 De Raad van Toezicht stelt allereerst vast dat de financiële ontwikkelingen van De Haagse Hogeschool op dit moment niet rooskleurig zijn, en dat dit punt de volle aandacht van het College van Bestuur behoeft. De Raad van Toezicht stelt tevens vast dat in 2015 de faculteiten en opleidingen in eerste instantie zelf mochten beslissen waar zij het extra geld voor onderwijs aan besteedden. Het College van Bestuur heeft moeten constateren dat door deze werkwijze er onvoldoende zicht bestond op waar het geld uiteindelijk terecht kwam.
- 2.11 Wat voor de Raad van Toezicht zwaar weegt, is dat de heer Geluk heeft laten zien in staat te zijn om doortastend te handelen en de noodzakelijke maatregelen te treffen wanneer dat nodig is. Toen begin dit jaar bleek dat het (begrote) exploitatieresultaat voor 2016 en 2017 aanzienlijk slechter was dan waar eerder vanuit was gegaan, is er, onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter, een verbeterplan opgesteld ('Huis op orde'). Dit plan is geëvalueerd door een externe deskundige, die daarover positief heeft geoordeeld. Ook de vacaturestop kan in dit verband niet onbenoemd blijven: in de visie van de Raad van Toezicht was deze maatregel passend en noodzakelijk in het licht van de financiële ontwikkelingen. Op de vacaturestop gaat de Raad van Toezicht later in deze brief nog nader in.
- 2.12 Ook is er een werkgroep geformeerd ('Back on Track'), die als taak heeft om met voorstellen te komen om het exploitatieresultaat van De Haagse Hogeschool te verbeteren. De voortgang daarvan wordt frequent in de auditcommissie van de Raad van Toezicht gemonitord en ook de financiële commissie van de HR is (en wordt) met regelmaat geïnformeerd. De Raad van Toezicht heeft er het volste vertrouwen in dat de maatregelen



die zijn genomen en nog zullen worden genomen tot een verbetering van het financiële resultaat van De Haagse Hogeschool zullen leiden.

- 2.13 Ten aanzien van de monitoring op het extra beschikbare geld voor het onderwijs heeft het CvB de noodzakelijke stappen genomen om ervoor te zorgen dat het geld ook daadwerkelijk terecht komt daar waar het het hardste nodig is.
- 2.14 De Raad van Toezicht erkent dat de financiële positie van De Haagse Hogeschool aandacht behoeft, maar heeft er tegelijkertijd vertrouwen in dat het College van Bestuur onder leiding van de heer Geluk deze positie kan verbeteren. Daarnaast zal het College van Bestuur met de benoeming van Hans Camps per 1 december 2017 weer volledig toegerust zijn om de uitdagingen die er op financieel gebied liggen aan te gaan.

#### NSE-scores

- 2.15 De Raad van Toezicht constateert dat de score voor tevredenheid over de opleiding in het algemeen in 2017 fractioneel is gedaald ten opzichte van de score van 2016 (in 2017 was de score 3,81, en 2016 was de score 3,83). Ditzelfde geldt voor de score voor de algemene sfeer op de opleiding (die was 4,00 in 2016 en 3,99 in 2017). Daarnaast dienen er nog enkele andere nuanceringen bij de NSE-scores te worden geplaatst.
- 2.16 Allereerst geldt dat de NSE-scores over de periode 2014 (het jaar dat de voorzitter is aangetreden) – 2016 zijn gestegen. Met de fractionele daling van 2017 liggen de scores nog steeds (ruim) boven het niveau van vóór het aantreden van het huidige College van Bestuur (en de huidige voorzitter).
- 2.17 Daarnaast geldt dat op een meerderheid van de thema's waarop de NSE studenten bevroegt De Haagse Hogeschool vergelijkbaar of beter scoort dan de instellingen in de *reference-group*.<sup>1</sup>

Daarbij merkt de Raad van Toezicht wel op dat over het geheel bezien voor De Haagse Hogeschool in 2016 nog sprake was van een stijging van de scores op 14 van de 15 bevroegde thema's. Deze trend is in 2017 niet gecontinueerd: van de scores op de 15 thema's zijn er 4 gestegen, 9 gedaald (waarvan 5 significant) en 2 gelijk gebleven.

- 2.18 Een belangrijke uitzondering op het feit dat De Haagse Hogeschool beter scoort dan de instellingen uit de *reference-group* betreffen de scores bij het thema "Docenten". Hier beoordelen studenten De Haagse Hogeschool op zes punten (waaronder "de kwaliteit van de begeleiding van de studenten", de "kwaliteit van feedback van de docenten" en "de mate waarin docenten inspirerend zijn") lager dan de studenten van de instellingen uit de

---

<sup>1</sup> De reference-group bestaat uit de Hogeschool Rotterdam, de Hogeschool Utrecht, Hogeschool InHolland en de Hogeschool van Amsterdam.

*reference-group*. Dit onderstreept wat de Raad van Toezicht betreft het belang van het ingezette beleid gericht op de verbetering van de performance van docenten.

2.19 Gelet op het voorgaande is de Raad van Toezicht dan ook van oordeel dat de daling van de NSE-scores voor 2017 niet redengevend kan zijn voor het argument van de Hogeschoolraad dat de voorzitter bedrijfseconomisch (of anderszins) onvoldoende *in control* zou zijn. Dit laat onverlet dat de NSE-scores en de verbetering daarvan de aandacht hebben van de Raad van Toezicht. Het moge daarnaast duidelijk zijn dat het College van Bestuur er veel aan gelegen is de scores in de toekomst (verder) te verbeteren.

3. *de voorzitter is te zeer overtuigd van zijn eigen standpunt en biedt onvoldoende gelegenheid tot kritische dialoog; reflectie op zijn eigen rol en houding schiet tekort, en er wordt onvoldoende stilgestaan bij de standpunten en adviezen van anderen;*

2.20 De Raad van Toezicht herkent zich niet in de omschrijving van de Hogeschoolraad dat de voorzitter te zeer overtuigd is van zijn eigen standpunt en onvoldoende gelegenheid tot kritische dialoog biedt. Deze omschrijving wordt ook niet onderschreven in de rapportage over het functioneren van de voorzitter door een externe deskundige (Mieke Bello), die voor deze rapportage overigens ook met twee leden van de Hogeschoolraad heeft gesproken.

2.21 Evenmin herkent de Raad van Toezicht zich in het standpunt van de Hogeschoolraad dat de reflectie van de voorzitter op zijn eigen rol en houding tekort schiet, en hij onvoldoende stilstaat bij de standpunten en adviezen van anderen. Uit eigen ervaring constateert de Raad van Toezicht dat de voorzitter niet schuwt zijn eigen optreden te analyseren en daarbij ook bijzonder ontvankelijk is voor feedback en suggesties vanuit de Raad van Toezicht.

2.22 De Raad van Toezicht merkt op dat onder leiding van de voorzitter in de afgelopen jaren een behoorlijke wijziging in het beleid van De Haagse Hogeschool heeft plaatsgevonden, waarbij het College van Bestuur er niet voor terugschrikt om ingrijpende maatregelen te nemen (bijvoorbeeld het strakker sturen op de performance van het docentenkorps), die in sommige gevallen op weerstand binnen de organisatie kunnen stuiten. Het nemen van deze noodzakelijk maatregelen behoort, hoe vervelend de gevolgen ook kunnen zijn, uitdrukkelijk tot het takenpakket van het College van Bestuur, en daarmee ook tot het takenpakket van de voorzitter.

2.23 De Raad van Toezicht kan zich niet geheel aan de indruk onttrekken dat de bezwaren van de Hogeschoolraad tegen de houding van de voorzitter mede zijn ingegeven door het feit dat de visie van de Hogeschoolraad over de koers van De Haagse Hogeschool en wat in het belang is van de school op punten lijkt te verschillen van de visie van het College van Bestuur. Dit heeft in de afgelopen periode een aantal maal tot botsingen tussen (de voorzitter van) het College van Bestuur en de Hogeschoolraad geleid. De Raad van Toezicht is van mening dat deze botsingen niet zozeer te wijten zijn aan de houding van de voorzitter (in het bijzonder

niet aan het feit dat de voorzitter onvoldoende stil zou staan bij de adviezen en standpunten van de Hogeschoolraad), als wel aan een verschil van inzicht over het te voeren beleid.

- 2.24 De Raad van Toezicht is van mening dat de medezeggenschap jegens het College van Bestuur een opbouwende kritische houding zou moeten innemen, en onderschrijft daarmee de conclusie in de Midterm Review. Bij een dergelijke houding past dat de Hogeschoolraad van het College van Bestuur mag verlangen dat hij te nemen besluiten goed motiveert, in het bijzonder wanneer deze besluiten afwijken van het advies van de Hogeschoolraad. Bij een dergelijke houding past naar mening van de Raad van Toezicht echter ook oog voor het feit dat de eindverantwoordelijkheid voor het bestuur van De Haagse Hogeschool rust bij het College van Bestuur.
- 2.25 De Raad van Toezicht onderschrijft verder het belang van een werkbare relatie tussen de Hogeschoolraad en de (voorzitter van) het College van Bestuur. De Raad van Toezicht betreurt het in dit verband dan ook ten zeerste dat de Hogeschoolraad geen gebruik wenste te maken van het aanbod om te onderzoeken of een verbetering van de verhouding tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur mogelijk is. De Raad van Toezicht zal zich in de komende periode inspannen om de verhouding tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur waar nodig te verbeteren. Een werkbare verhouding tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad is van groot belang voor De Haagse Hogeschool, het personeel en de studenten.
4. *de Hogeschoolraad vindt dat er onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur te lichtzinnig draconische maatregelen zijn genomen (de vacaturestop), die gebaseerd zijn op verkeerde informatie*
- 2.26 De Raad van Toezicht deelt de visie van de Hogeschoolraad niet. De Marap-1 over 2017 liet een additionele overschrijding van de begroting zien van € 3,3 miljoen (€ 2,8 miljoen voor de faculteiten, en 0,5 miljoen voor de diensten), en ingrijpen was daarom noodzakelijk. Dit geldt in het bijzonder omdat kosten voor het aanstellen van medewerkers verder reiken dan het boekjaar 2017 alleen, en aldus ook een effect hebben op de volgende boekjaren. Zou op dat moment niet tot de vacaturestop zijn besloten, dan had dit betekend dat er voor het boekjaar 2018 nóg meer zou moeten worden bezuinigd dan op dit moment de verwachting is. Met de vacaturestop wordt dit voorkomen.
- 2.27 Daarbij is de vacaturestop niet absoluut. Indien aan een aantal voorwaarden is voldaan (waaronder het strategisch belang van de vacature, de bedrijfscontinuïteit en indien de vacature past binnen de begroting, zowel qua formatie als qua geld) keurt het College van Bestuur de invulling van de vacature goed. Het is de Raad van Toezicht bekend dat sinds het instellen van de vacaturestop het merendeel van de aanvragen voor het invullen van een vacature alsnog door het College van Bestuur is goedgekeurd en hij maakt daaruit op dat deze procedure adequaat functioneert.

2.28 De Raad van Toezicht begrijpt dat de vacaturestop effecten heeft op de medewerkers van de school. Daarbij is wel relevant dat de Raad van Toezicht geen signalen heeft ontvangen dat de continuïteit van het onderwijs door de maatregel in gevaar komt of zal komen.

2.29 Alles in overweging nemende acht de Raad van Toezicht de vacaturestop een passende en noodzakelijke maatregel.

5. *de Hogeschoolraad acht het onwaarschijnlijk dat dit patroon doorbroken kan worden, en acht er te weinig kans aanwezig dat de Haagse Hogeschool door de huidige voorzitter uit de problemen wordt gehaald.*

2.30 Gelet op wat de Raad van Toezicht in het voorgaande heeft overwogen, deelt hij ook dit argument van de Hogeschoolraad niet. Nog daargelaten dat onduidelijk is waar de HR met 'dit patroon' precies op doelt, acht de RvT – zoals hij in zijn herbenoemingsbesluit heeft overwogen en onderbouwd – de heer Geluk bij uitstek de geschikte kandidaat – ook en juist in deze omstandigheden – om de koers voor De Haagse Hogeschool zoals deze is neergelegd in het Instellingsplan verder uit te voeren.

\*\*\*