

# Het bestuursmodel van de Hogeschool der Kunsten Den Haag herijkt

## Inhoudsopgave

1. Aanleiding voor de evaluatie
  2. De huidige situatie
  3. Overwegingen
  4. Het bestuursmodel vanaf 2022
  5. Stappenplan naar de nieuwe situatie
  6. Uitgangspunten
- 

## 1. Aanleiding voor de evaluatie

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) wordt statutair bestuurd door een college van bestuur dat bestaat uit twee leden. Deze twee leden zijn ook de directeuren van de faculteiten. Dit bestuursmodel is in 1989 ingevoerd toen de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK) en het Koninklijk Conservatorium (KC) in het kader van de nota Schaalvergroting, Concentratie en Taakverdeling gedwongen werden te fuseren omdat de instituten afzonderlijk onvoldoende studenten hadden om langer voor Rijksbekostiging in aanmerking te komen. Destijds is hiertoe in de oprichtingsakte van de hogeschool de formulering opgenomen dat de faculteitsdirecteuren door de raad van toezicht uit de leden van het college van bestuur benoemd worden. De leden van het CvB hebben sindsdien dus een dubbelfunctie.

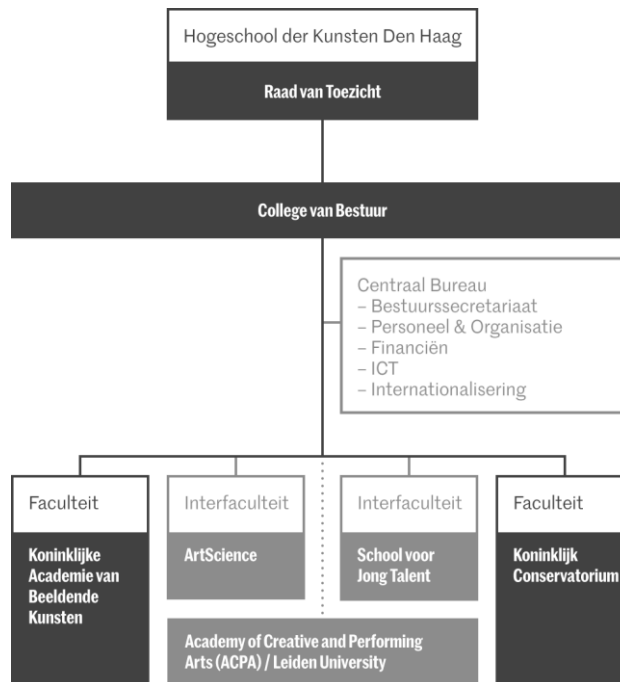
Signalen van respondenten van het recente cultuuronderzoek KABK, het vertrek van de bestuursvoorzitter/ faculteitsdirecteur KABK, suggesties van de medezeggenschapsraad en stafoverleg en - tenslotte - de eigen bevindingen van de Raad van Toezicht zijn voor de Raad aanleidingen om het bestuursmodel van de hogeschool te evalueren. Een belangrijke maatstaf daarbij is dat het bestuursmodel de samenwerking tussen de beide faculteiten KABK en KC op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering optimaal mogelijk maakt.

In deze notitie wordt allereerst een schets gegeven van de huidige situatie. Na hoofdstuk 3 met overwegingen bij een toekomstig bestuursmodel volgt in hoofdstuk 4 het voorstel om de functies bestuurder en faculteitsdirecteur niet langer in eenzelfde persoon verenigd te laten zijn. De notitie sluit af met een stappenplan naar de gewenste situatie. Met de aanstelling van een nieuwe directeur KABK ontstaat er een eerste natuurlijk moment voor een gefaseerde herziening van het bestuursmodel. In de loop van 2022 doet zich een tweede moment voor vanwege het voorgenomen vertrek van de huidige bestuurder/ faculteitsdirecteur KC. Ook wordt aandacht besteed aan een aanpassing in het rooster van optreden van de Raad van Toezicht.

## 2. De huidige situatie

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) is een monosectorale kunsthogeschool van relatief bescheiden omvang (ongeveer 1.700 studenten) in vergelijking met de andere instellingen voor hoger onderwijs. De hogeschool wordt gevormd door twee sterke en internationaal goed bekend staande faculteiten: het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten, met daarnaast de interfaculteiten ArtScience en School voor Jong Talent. Sinds 2001 werkt de hogeschool nauw samen met de Universiteit Leiden in de gezamenlijk opgerichte Academy of Creative and Performing Arts voor promotietrajecten in muziek, beeldende kunst en vormgeving.

De huidige situatie is als volgt in een organogram weer te geven.



Dit specifieke karakter van de hogeschool brengt met zich mee dat ze wordt bestuurd vanuit een gedeelde missie en visie met een grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de beide faculteiten. Alvorens in te gaan op de nieuwe inzichten ten aanzien van bestuur en toezicht, volgt eerst een schets van ons huidige bestuursmodel.

#### Het college van bestuur

Zoals eerder beschreven wordt de HdK bestuurd door een college van bestuur dat bestaat uit twee leden, die behalve bestuurders ook de directeuren van de faculteiten zijn. De leden van het CvB hebben dus een dubbelrol.

Eenzijds stellen zij als bestuurders het strategische beleid van de HdK als geheel vast en zorgen er als CvB voor dat op instellingsniveau de best denkbare condities voor de faculteiten worden gecreëerd. Daar zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk voor.

Anderzijds zijn zij als faculteitsdirecteur verantwoordelijk voor een hoog niveau van uitvoering van het onderwijs en de implementatie van het vastgestelde gemeenschappelijke beleid binnen hun eigen faculteit. Daarbij hebben ze een grote vrijheid om het onderwijs, het onderzoek en de organisatie in te richten naar de mores en cultuur van de betreffende discipline. Doordat beide bestuurslagen door dezelfde functionarissen worden bemand, zorgt het bestuursmodel voor een relatief platte organisatie waar de ‘stem van de vloer’, via de directie, snel doordringt tot de ‘kamer van het bestuur’.

#### Rol raad van toezicht

Om goed zicht te houden op de beleidsuitvoering binnen de vastgestelde kaders, bespreken de leden van het CvB elkaars faculteitsplannen en de internationale activiteiten die beiden ondernemen. Met de raad van toezicht bespreken zij stelselmatig, conform de beleidscyclus van het onderwijsjaar, belangrijke managementinformatie. De informatie heeft soms het karakter van een voortgangsrapportage, dan weer is het een meerjarige prognose of een vergelijkende analyse, onder meer in relatie tot de overige mono-sectorale kunsthogescholen in Nederland. Met de raad van toezicht wordt ook vooruitgekeken, op financieel en ook op inhoudelijk gebied.

Besluitvorming binnen het CvB over aangelegenheden die de hogeschool betreffen, geschiedt “zoveel mogelijk op basis van consensus”. In het bestuursreglement is geregeld dat bij gebrek aan consensus het bestuur (bindend) advies vraagt aan de raad van toezicht. In het bestaan van de hogeschool heeft een dergelijke situatie zich nog nooit voorgedaan.

### 3. Overwegingen

#### 3.1 Een één- of meerhoofdig bestuur

De WHW bepaalt dat een college van bestuur uit maximaal 3 personen bestaat. Wat de ideale omvang van een CvB is, hangt af van diverse factoren. Die moeten worden gewogen in de concrete en actuele context van de onderwijsorganisatie. In de sector komt het een enkele keer voor dat er een eenhoofdig CvB is. Dit is vooral bij monosectorale hogescholen van geringe omvang zoals Pabo's en kunsthogescholen. Meestal bestaat een CvB uit 2 of 3 bestuurders. In feite gaat het om maatwerk.

Bij de bepaling van een bestuursmodel is het belangrijk om de kenmerken van een instelling in kaart te brengen, zodat de bestuursvorm aansluit bij het type organisatie en de historie.

In ons geval gaat het om een bestuursmodel voor een kunsthogeschool, zodoende kan er gedacht worden aan de volgende kenmerken:

- de omvang van de organisatie;
- het belang van een sterke visie en/of ideologie in relatie tot de kunsten, het onderwijs en onderzoek en de samenleving;
- de maatschappelijke context van de hogeschool;
- de positionering van de organisatie: nationaal of internationaal of beide;
- de inrichting van de organisatie: centraal of decentraal;
- de mate van zelfstandigheid en autonomie in de organisatie;
- de historie van de organisatie;
- de dynamiek van de organisatie.

Van oudsher ziet men bij menige kunsthogeschool dat bestuurders zelf musicus, artiest of kunstenaar zijn en zo ook een rol als artistiek boegbeeld van het instituut vervullen.

#### 3.2 Bestuurder-faculteitsdirecteur versus gescheiden functies

Bij de overwegingen voor een toekomstig bestuursmodel ligt het voor de hand om de voordelen in kaart te brengen van de huidige situatie met de dubbelfunctie bestuurder-faculteitsdirecteur ten opzichte van gescheiden functies.

Door de dubbelfunctie bestuurder-faculteitsdirecteur

- vervalt er een managementlaag;
- worden de ontwikkelingen binnen de faculteiten in de bestuurskamer ook vanuit het directieperspectief belicht;
- kan er snel geschakeld worden tussen de rollen bestuurder en faculteitsdirecteur wanneer dat nodig is, mits dit transparant gebeurt;
- kan aan de hand van het instellingsplan, de faculteitsplannen en de jaarplannen goed worden geschetst waar de bestuurlijke opdracht van het CvB begint (en eindigt), en waar de directeur het stokje overneemt om samen met de hoofden van de afdelingen te zorgen voor een goede onderwijsprestatie en uitvoering van beleid.

Bij ontvlechting van de dubbelfunctie bestuurder-faculteitsdirecteur

- kan de verantwoordingsstructuur optimaal worden ingericht;
- maakt 'de scheiding van verantwoordelijkheden' het mogelijk dat het instellingsbelang enerzijds en het faculteitsbelang anderzijds door verschillende functionarissen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid worden geformuleerd en behartigd;
- worden de thema's voor de komende jaren (zie par. 3.3) vanuit het CvB aangestuurd;
- hebben personeel, studenten, medezeggenschapsorganen en anderen een effectieve escalatie-mogelijkheid van faculteitsdirectie naar CvB.

#### 3.3 De bestuurlijke thema's voor de periode 2022-2030

De thema's waar de Hogeschool der Kunsten de komende jaren beleid op dient te maken zijn:

- a) het opstellen en uitvoeren van een actieplan naar aanleiding van de aanbevelingen uit het cultuuronderzoek KABK (maart 2021);
- b) het formuleren van gemeenschappelijke onderwijskundige principes;
- c) het inrichten van een eenduidige verantwoordelijkheidsstructuur met bijbehorende kaders;
- d) het efficiënter inrichten van de overlegstructuur met bijbehorende besluitvormingsprocedures;

- e) het versterken van de regie op de voorbereiding, uitvoering en control van het beleid op HdK- en faculteitsniveau;
- f) het inrichten van integrale bedrijfsvoering rondom thema's als ICT (w.o. functioneel beheer, AVG, cybersecurity, inrichting portals), P&O, studentenadministratie, marketing & communicatie en diversiteit;
- g) het optimaal benutten van de synergie tussen de KABK en het KC, waardoor het geheel meer is dan de som der delen.

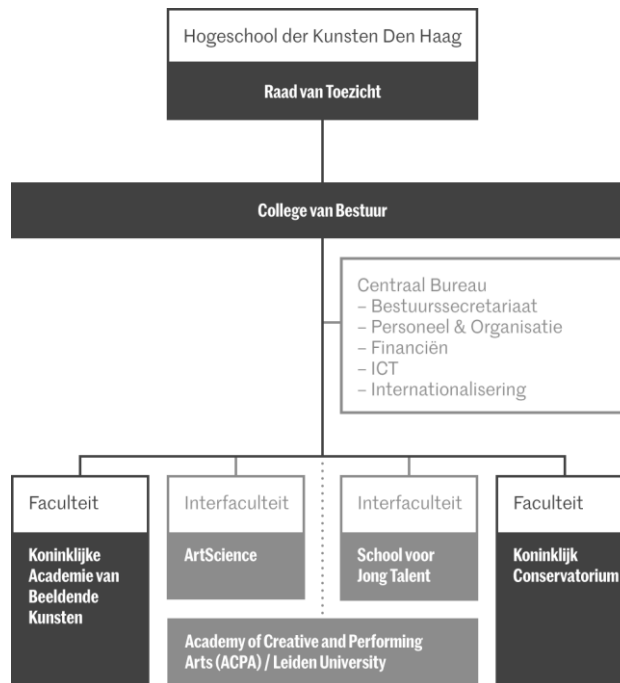
#### 4. Het bestuursmodel vanaf 2022

##### Het gewenste bestuursmodel

###### Ontvlechting dubbelfunctie

Op basis van bovengenoemde overwegingen is de Raad van Toezicht voornemens om de dubbelfunctie bestuurder / faculteitsdirectie te ontvlechten en de voordelen van dit bestuursmodel te behouden. Hiertoe benoemt de Raad van Toezicht op termijn één CvB-lid.

Het organogram blijft ongewijzigd gehandhaafd.



###### Instelling Managementteam HdK

Een nieuw element dat toevoeging behoeft betreft een door de Raad van Toezicht in te stellen Managementteam HdK bestaande uit de voorzitter College van Bestuur, de faculteitsdirecteuren KABK en KC en de hoofden van de centrale stafdiensten.

In de hoedanigheid van bestuursvoorzitter van de Hogeschool fungeert het CvB-lid niet alleen als intern en extern boegbeeld maar tevens als voorzitter van de driehoofdige topstructuur samen met de faculteitsdirecteuren KABK en KC. Zij vergaderen tenminste 1 keer per maand met elkaar of zoveel meer als gewenst, zulks in aanwezigheid van de secretaris van de HdK.

In het Managementteam HdK wordt het gezamenlijke beleid in onderlinge afstemming vastgesteld. Het Managementteam HdK is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht.

Op deze manier blijven de ontwikkelingen binnen de faculteiten in de bestuurskamer ook vanuit het directieperspectief belicht, kan aan de hand van het instellingsplan, de faculteitsplannen en de jaarplannen goed worden geschetst waar de bestuurlijke opdracht van het CvB begint (en eindigt), en waar de directeur het stokje overneemt en maakt 'de scheiding van verantwoordelijkheden' het mogelijk dat het instellingsbelang enerzijds en het faculteitsbelang anderzijds door verschillende functionarissen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid worden geformuleerd en behartigd.

### Portefeuilleverdeling binnen het Managementteam HdK

Binnen het Managementteam HdK kan een portefeuilleverdeling plaatsvinden, waarbij de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de beleidsuitvoering ligt bij de voorzitter CvB. Een eventuele portefeuilleverdeling naar aandachtsgebieden vindt plaats in goed overleg, mede op grond van de specifieke competenties van de nieuw te werven faculteitsdirecteuren KABK en KC.

### Operationele leiding over de faculteiten

De faculteitsdirecteuren hebben de dagelijkse operationele leiding over hun faculteit en delen die verantwoordelijkheid ten aanzien van het wederzijdse onderwijs en onderzoek en van de interfaculteiten ArtScience en het kunstendeel van de School voor Jong Talent<sup>1</sup>. De wijze waarop de faculteitsdirecteuren verantwoording afleggen aan het CvB - en via het Managementteam HdK aan de RvT - wordt vastgelegd in een separaat reglement.

Ingevolge de statuten hebben de faculteitsdirecteuren geen bevoegdheden. Het CvB kan echter een mandaatregeling opstellen waardoor nader te bepalen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bij behoud van eindverantwoordelijkheid van het CvB, lager in de organisatie worden gelegd. Ook bij centrale staffunctionarissen die ressorteren onder het CvB.

## **5. Stappenplan naar de nieuwe situatie**

### **5.1 Aanpassing statuten en regelgeving**

Het nieuwe bestuursmodel vraagt om aanpassing van de statuten en van het bestuursreglement. Van wezenlijk belang is de wijziging van artikel 11 over de benoeming van faculteitsdirecties. In de huidige statuten staat dat de faculteitsdirecteuren door de Raad van Toezicht worden benoemd uit de leden van het College van Bestuur en dat ontslag van een lid van het CvB, dat tevens is benoemd als faculteitsdirecteur, tevens ontslag uit de laatste functie impliceert. In de nieuwe situatie kan dit artikel beperkt worden tot de bepaling dat de Raad van Toezicht het College van Bestuur benoemt en dat het CvB door de RvT kan worden geschorst of ontslagen.

Door de nieuwe constructie worden niet alleen de faculteitsdirecties maar ook alle centrale staf-functionarissen die rechtstreeks ressorteren onder het College van Bestuur door het CvB benoemd. Zoals ook uit het organogram blijkt, leggen zij allen verantwoording af aan het CvB.

Ten aanzien van de bezoldiging van het College van Bestuur is in het bestuursreglement in artikel 1.14.1 bepaald dat de RvT deze vaststelt binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid van de Wet Normering Topinkomens. Dit impliceert dat de nieuw te benoemen faculteitsdirecteuren KABK en KC, evenals de directeur van de interfaculteit School voor Jong Talent en het hoofd van de interfaculteit ArtScience, bezoldigd worden conform de cao-hbo.

### **5.2 Instemming CMR**

Om vaart te houden in de wervingsprocedures van een nieuwe directeur KABK en de bestuursvoorzitter is het zaak om het voornemen tot aanpassing van het bestuursmodel z.s.m. te bespreken met de CMR en om de statuten en het bestuursreglement in deze zin aan te passen en formeel ter instemming voor te leggen aan de CMR. Vooruitlopend op formele vaststelling van het nieuwe bestuursmodel is in het profiel van de nieuwe directeur KABK opgenomen dat deze samen met een eenhoofdige College van Bestuur en de faculteitsdirecteur KC een driehoofdige topstructuur van de hogeschool vormt.

### **5.3 Gefaseerde invoering**

De benoeming van een nieuwe faculteitsdirecteur KABK – niet-zijnde bestuurder - (in het voorjaar 2022) en het vertrek van de bestuurder/faculteitsdirecteur KC vanwege pensionering in de loop van 2022 zijn twee natuurlijke momenten om het nieuwe bestuursmodel in te voeren.

Zoals de Raad van Toezicht eind maart jl. al aankondigde in een algemeen bericht aan de KABK-gemeenschap heeft de Raad het eigen rooster van aftreden geëvalueerd. Hierbij is met name gezocht naar mogelijkheden om een snellere doorstroming te verwezenlijken. Besloten is dat bij het aanzoeken van nieuwe leden in bijzondere mate rekening wordt gehouden met de profielkenmerken spreiding in leeftijdsopbouw, sekse en culturele diversiteit. Per oktober ontstond er een natuurlijk moment doordat de tweede benoemingstermijn van een van de leden afliep. Voor opvolging is inmiddels een externe werving gehouden in samenwerking met het bureau Colourful People. Om de beoogde versnelling een impuls te

---

<sup>1</sup> Het bevoegd gezag van de afdelingen Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs is belegd bij de Bestuurscommissie School voor Jong Talent, bestaande uit bestuurlijke vertegenwoordigers van de Haagsche Schoolvereniging, het Rijnlants Lyceum Wassenaar en de Hogeschool der Kunsten Den Haag.

geven heeft de huidige voorzitter aangegeven bereid te zijn om per 31-12-2021 terug te treden. Dat is ruim anderhalf jaar eerder dan het einde van de (tweede) zittingstermijn van 4 jaar. De opvolgingsprocedure is inmiddels succesvol afgerond. In onderstaande afbeelding is de aanpassing van de termijn van de huidige voorzitter verwerkt in het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht.

Tijdsfad benoemingen CvB, faculteitsdirecteuren en leden RvT											
		apr-21	jul-21	okt-21	jan-22	sep-22	jan-23	jul-23	jan-24	nov-24	
CvB vz		M.Schoenmakers		HvdMeulen		nieuwe vz					
CvB vicevz		HvdMeulen		n.v.t.							
Dir. KABK		interim	wnd. HvdMeulen			nieuwe dir					
Dir. KC		HvdMeulen					nieuwe dir				
Raad van Toezicht											
H.Knijff	voorzitter RvT				nieuwe vz						
A.Hogenstijn	VTH						nieuw				
R.Soonieus	vz auditcie									nieuw	
vacature	medezeggenschap				nieuw						
P.Hogendoorn	HO				2e termijn						

## 6. Uitgangspunten

Bij de invulling van het nieuwe bestuursmodel zijn de volgende uitgangspunten leidend:

- (i) het CvB (bestaande uit één natuurlijk persoon) wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de RvT;
- (ii) de University Council heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel, benoeming, schorsing en ontslag van de voorzitter van het College van Bestuur en maakt met tenminste twee leden van de CMR deel uit van de sollicitatiecommissie voor het benoemen van het CvB;
- (iii) de faculteitsdirecteuren KABK en KC worden benoemd, geschorst en ontslagen door het CvB, zulks met voorafgaande uitdrukkelijke betrokkenheid en instemming van de RvT;
- (iv) de Academy Council resp. Conservatoire Council heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel, benoeming, schorsing en ontslag van de faculteitsdirecteur KABK resp. KC en maakt met tenminste twee leden deel uit van de sollicitatiecommissie voor het benoemen van de faculteitsdirecteur;
- (v) de wijze waarop de faculteitsdirecteuren verantwoording afleggen aan het CvB wordt vastgelegd in een separaat reglement;
- (vi) het CvB en de faculteitsdirecteuren vergaderen tenminste 1 keer per maand met elkaar of zoveel meer als gewenst, zulks in aanwezigheid van de secretaris van de HdK;
- (vii) de secretaris HdK en de hoofden van de centrale stafdiensten worden benoemd, geschorst en ontslagen door het CvB; de secretaris HdK en de controller met voorafgaand vast te stellen betrokkenheid en instemming van de RvT;
- (viii) onder het CvB ressorteren de secretaris HdK en de hoofden van de centrale diensten, waaronder tenminste Financiën, HR en ICT;
- (ix) het CvB vormt tezamen met de twee faculteitsdirecteuren en de hoofden van de centrale diensten het "Managementteam HdK";
- (x) tenminste een keer per drie weken vindt een managementteam HdK overleg plaats onder leiding van de voorzitter van het CvB, waarbij aanwezig de faculteitsdirecteuren, de hoofden van de centrale diensten en de secretaris van de HdK.
- (xi) als uitgangspunt geldt dat de vergaderingen van de RvT plaatsvinden in aanwezigheid van het CvB, de faculteitsdirecteuren en, daar waar de agenda erom vraagt, de hoofden van de centrale diensten. De faculteitsdirecteuren nemen volwaardig deel aan de vergaderingen en worden niet geacht met de RvT te spreken door middel van het CvB en het staat de RvT te allen tijde vrij met de faculteitsdirecteuren te spreken buiten aanwezigheid van het CvB;
- (xii) de jaarlijkse evaluaties over het functioneren van de faculteitsdirecteuren vinden plaats door het CvB met de betrokkenheid van – en terugkoppeling aan – de RvT;
- (xiii) de samenwerking binnen en tussen die hier genoemde organen wordt gekenmerkt door een sterk collegiaal karakter.

Vastgesteld door de Raad van Toezicht op 13 december 2021 met instemming van de Centrale Medezeggenschapsraad op 23 december 2021.