

# **Bestuurs- en beheersreglement Avans Hogeschool**

*Versie 2019*

## **Colofon**

Datum	mei 2019
Auteurs	P. Logtens, Th. Van den Brule, S. Diemont
Versie	04
Status	definitief (goedkeuring RvT en instemming AMR)

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Besturingsmodel .....</b>	<b>4</b>
2.1	Besturingsfilosofie .....	4
2.2	Het organisatiemodel .....	4
2.2.1	De Raad van Toezicht .....	5
2.2.2	College van Bestuur.....	5
2.2.3	Academies.....	6
2.2.4	Het CoE Biobased Economy .....	7
2.2.5	Diensteenheden .....	7
2.2.6	Programma's en projecten .....	9
2.2.7	(Meerjaren)beleid.....	9
2.2.8	De planning- en controlcyclus .....	9
2.2.9	De overlegstructuur (management).....	10
2.2.10	Het bestuurlijk besluitvormingsproces.....	11
2.3	Het beheersingsmodel.....	11
2.3.1	1e lijn .....	11
2.3.2	2e lijn .....	11
2.3.3	3e lijn .....	12
<b>3</b>	<b>De Raad van Toezicht .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Het College van Bestuur .....</b>	<b>15</b>
4.1	Vertegenwoordiging.....	15
4.2	Uitvoering wet- en regelgeving.....	15
4.3	Mandatering en volmachtverlening .....	18
4.4	Overgedragen bevoegdheden.....	18
4.5	Tegenstrijdige belangen .....	19
<b>5</b>	<b>Directeuren organisatieonderdelen .....</b>	<b>19</b>
5.1	Mandaten .....	19
5.2	Volmachten .....	20
5.3	Expertisecentrum .....	21
<b>6</b>	<b>Overige organen.....</b>	<b>21</b>
6.1	Medezeggenschap .....	21
6.1.1	Avans medezeggenschap.....	21
6.1.2	Academie- en dienstraden .....	21
6.1.3	Opleidingscommissies .....	22
6.2	Studentassessor.....	22
6.3	Examencommissies .....	22
6.4	Hogeschoolsecretaris .....	23
6.5	Functionaris Gegevensbescherming .....	23
6.6	De concerncontroller.....	24
Bijlage 1	Schematische weergave bedrijfsmodel	
Bijlage 2	Overzicht Academies en opleidingen	
Bijlage 3	Regels omtrent de totstandkoming van de onderwijs- en examenregeling	

# 1 Inleiding

Voor u ligt het bestuurs- en beheersreglement van Avans Hogeschool 2019. Deze versie vervangt de versie uit 2014.

Dit document beschrijft het vigerende besturingsmodel en het daaruit voortvloeiende organogram van de organisatie (hoofdstuk 2), de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (alsmede de mandatering hiervan) van de verschillende lagen in de organisatie: Raad van Toezicht (hoofdstuk 3), het College van Bestuur (hoofdstuk 4), directeuren van eenheden (hoofdstuk 5) en overige partijen aan wie taken zijn toebedeeld of gemandateerd – medezeggenschap, examencommissies, opleidingscommissies, studentassessor, hogeschoolsecretaris, functionaris gegevensbescherming en de concern-controller (hoofdstuk 6).

Het document heeft relatie met, is gebaseerd op de volgende documenten:

- de WHW;
- de branchecode Goed Bestuur Hogescholen;
- de statuten.

Het document omvat of verwijst naar:

- de kaderregeling examencommissies;
- het medezeggenschapsreglement (inclusief reglement opleidingscommissies);
- het reglement van de Raad van Toezicht;
- de Kader-Onderwijs en Examenregeling (de kader-OER);
- de algemene Klachtenregeling voor studenten;
- de regeling bezwarenprocedure voor studenten;
- de klachtenregeling Ongewenst Gedrag.

En naar:

- de nota onderzoeksbeleid;
- de procedure bestuurlijke besluitvorming.

## 2 Besturingsmodel

### 2.1 Besturingsfilosofie

In februari 2004 is in het kader van de toenmalige fusie een besturingsmodel tot stand gekomen dat in de nota 'De besturing van de nieuwe organisatie van Avans Hogeschool' is vastgelegd. De filosofie die aan dit model ten grondslag ligt is nog steeds van toepassing.

Deze filosofie kenmerkt zich door:

- Een inrichting en aansturing van de organisatie die, op zowel hogeschool- als organisatieonderdeelniveau, dient bij te dragen aan de resultaatgerichte en lerende organisatie die Avans Hogeschool wil zijn. Dit komt het beste tot zijn recht in een platte organisatie, met grote mate van autonomie voor de verschillende organisatieonderdelen, met korte lijnen en kleinschalig georganiseerd.
- Een sturing waarbij kwaliteit van onderwijs centraal staat en die gericht is op de realisatie van wezenlijke verbeteringen in het onderwijs en op het tot stand brengen van valorisatie van kennis en kennispartnerschap met de omgeving. De hogeschoolmissie is daarin leidend.
- Een sturing binnen de hogeschool die tevens gericht is op het verbeteren van de prestaties van de opleidingen binnen de academies, diensteenheden, expertisecentra en het Centre of Expertise.

De uitwerking van de filosofie in een bedrijfsmodel is de afgelopen jaren verschoven door ontwikkelingen in- en extern. Het vigerende besturingsmodel heeft geleid tot een aangepaste beschrijving van het bedrijfsmodel. Passend binnen de wet- en regelgeving, is dit model bepalend voor de wijze waarop binnen Avans Hogeschool de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden zijn belegd en de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd.

Het bedrijfsmodel van Avans Hogeschool<sup>1</sup> bestaat uit een organisatiemodel en een beheersingsmodel. Het organisatiemodel (paragraaf 2.2) beschrijft de organisatiestructuur, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, alsmede de wijze van sturing. Het beheersingsmodel (paragraaf 2.3) beschrijft de rollen en taken die nodig geacht worden om "in control" te kunnen zijn, d.w.z. in staat te zijn om duurzaam de middelen (geld, personeel en systemen) te creëren en in te zetten zodat Avans in staat is zich voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving en er een redelijke betrouwbaarheid is dat:

- Avans haar doelstellingen realiseert;
- Avans tijdig bijstuurt;
- Avans' operationele activiteiten efficiënt en effectief zijn;
- rapportages tijdig, volledig en juist zijn;
- Avans compliant is aan wet- en regelgeving.

### 2.2 Het organisatiemodel

Avans Hogeschool kent een organisatiestructuur met twee managementlagen: die van het College van Bestuur en die van de directies van de organisatieonderdelen (academies, diensteenheden en een Centre of Expertise). De taak van het College van Bestuur is kaderstelling, inrichting en regievoering, waarmee het College de

---

<sup>1</sup> Het gaat in dit document nadrukkelijk om Avans Hogeschool en niet om Stichting Avans

resultaatverantwoordelijke eenheden aanstuurt.

De resultaatverantwoordelijke directeur is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van zijn academie, diensteenheid of Centre of Expertise en draagt tevens medeverantwoordelijkheid voor de belangen van de gehele hogeschool.

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Het organogram is te vinden op [www.avans.nl/over-avans/organisatie](http://www.avans.nl/over-avans/organisatie).

### **2.2.1 De Raad van Toezicht**

De hogeschool kent een Raad van Toezicht, die uit tenminste vijf en ten hoogste zeven leden bestaat.

De Raad van Toezicht heeft een drietal rollen. Allereerst is er de rol van toezichthouder. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het (meerjaren)beleid van het College van Bestuur, op de algemene gang van zaken binnen de Hogeschool en op de zorg voor de continuïteit van de onderneming. De Raad van Toezicht als geheel 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.

De tweede rol is die van adviseur. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad ter zijde.

De derde rol is die van werkgever van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht selecteert en benoemt de leden van het College van Bestuur. Daarnaast evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks het functioneren van het College van Bestuur en voert met de individuele leden van het College van Bestuur functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De Raad van Toezicht is daarnaast ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren. De Raad van Toezicht bespreekt ten minste eenmaal 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. Daarbij gaat in ieder geval ook aandacht uit naar het gewenste profiel, de vereiste competenties en de samenstelling van de Raad van Toezicht. De bespreking van het eigen functioneren vindt ten minste eenmaal per drie jaar plaats onder onafhankelijke, externe leiding.

De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar de belangen van de hogeschool en weegt daarbij de in aanmerking komende belangen van de bij de hogeschool betrokken instanties, organisaties en personen af in overeenstemming met de visie van de hogeschool op zijn maatschappelijke opdracht.

De specifieke taken van de Raad van Toezicht zijn verwoord in de branchecode Goed Bestuur Hogescholen en de statuten. Hierin staan ook vermeld de besluiten die het College van Bestuur ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht dient voor te leggen. In hoofdstuk 3 zijn de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht puntsgewijs weergegeven.

### **2.2.2 College van Bestuur**

Het College van Bestuur bestaat uit drie leden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de aan hen krachtens de Wet, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opgedragen taken en de aan hen verleende bevoegdheden. Het College van Bestuur kent hiertoe een onderlinge taakverdeling. Deze portefeuilleverdeling is te vinden op <https://www.avans.nl/over-avans/organisatie>.

Het College van Bestuur stuurt op hoofdlijnen en is integraal verantwoordelijk voor het totaalresultaat van de organisatie, de bewaking van de samenhang, inrichting en kwaliteit van de organisatie, product- en marktontwikkelingen en externe contacten. Daarnaast legt het College van Bestuur in de richting van de overheid en de samenleving verantwoording af over

het resultaat en over de wijze van besteding van de aan de hogeschool toevertrouwde middelen. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de visie op kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie en de implementatie van die visie.

Als onderdeel van de implementatie is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de opzet, uitvoering, beoordeling en instandhouding van het kwaliteitszorgsysteem van Avans Hogeschool als geheel, alsmede voor het waarborgen van adequate randvoorwaarden, opdat directie en medewerkers de resultaten kunnen bereiken.

De taak van het College van Bestuur is kaderstelling, inrichting en regievoering, waarmee het de organisatie-eenheden aanstuurt. De verhouding tussen het College van Bestuur en de organisatieonderdelen wordt bepaald door dit bestuursreglement en door nadere regelingen en voorschriften. In hoofdstuk 4 zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het College van Bestuur puntsgewijs weergegeven.

#### **2.2.2.1** *Stafeenheden*

Bij het College van Bestuur zijn twee stafeenheden gesitueerd.

De stafeenheid strategisch beleid (inclusief secretariaat) ondersteunt het College van Bestuur met secretariële, inventariserende, vertegenwoordigende en adviserende werkzaamheden en heeft de regie over het proces van bestuurlijke besluitvorming, overlegstructuur en Avans-brede beleids- en strategieontwikkeling, alsmede de governance van de hogeschool. De stafeenheid wordt aangestuurd door de hogeschoolsecretaris. De specifieke taken van de hogeschoolsecretaris staan uitgewerkt in hoofdstuk 6.3.

De stafeenheid beleidsevaluatie en control ondersteunt het College van Bestuur door middel van onafhankelijk en deskundig 3<sup>e</sup> lijns advies (zie hoofdstuk 2.3) op het gebied van beleid, sturing, governance en compliance. Zij voert haar activiteiten enerzijds uit via audits en beleidsevaluaties en anderzijds door concern- en beleidscontrol en (strategisch) risicomanagement. BE&C is primair verantwoordelijk voor de opzet van het kwaliteitssysteem, de P&C cyclus en voor de regie op strategisch risicomanagement. De stafeenheid wordt aangestuurd door de concerncontroller. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) is onderdeel van BE&C. De specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de concern controller en de Functionaris Gegevensbescherming zijn uitgewerkt in hoofdstuk 6.4 en 6.5.

### **2.2.3** **Academies**

#### **2.2.3.1** *Onderwijs*

De academies zijn de eenheden waarin onderwijs aan studenten wordt verzorgd. Een academie wordt aangestuurd door een directeur. Deze legt rechtstreeks verantwoording af aan het College van Bestuur over zijn/haar bijdrage aan de Avansbrede ontwikkelingen en over die van de aan hem/haar toevertrouwde organisatie-eenheid van de hogeschool. Bij meer dan 800 studenten is er ruimte voor een adjunct- directeur, die verantwoording aflegt aan de directeur.

Ten aanzien van de inrichting van de academies worden de volgende uitgangspunten nagestreefd:

- Een academie bestaat uit minimaal 2 opleidingen;
- Er is samenhang tussen de opleidingen binnen een academie;
- De inrichting en grootte van de academie dragen bij aan het ontstaan van kleinschalige eenheden, waar persoonlijke aandacht van management voor medewerkers en van medewerkers voor studenten mogelijk is;
- De wijze waarop binnen een academie de taken en bevoegdheden zijn verdeeld, is aan de academie, zolang deze passen binnen de kaders van de hogeschool en transparant beschreven en besproken zijn met het College van Bestuur.

### 2.2.3.2 *Onderzoek*

Onderzoek bij Avans Hogeschool staat ten dienste van het onderwijs zoals dat plaatsvindt binnen de afzonderlijke opleidingen en van valorisatie ten behoeve van het werkveld. Ten aanzien van de inrichting van het onderzoek worden de volgende uitgangspunten nagestreefd:

- De hiërarchisch leidinggevende van een lector is een academiedirecteur.
- Expertisecentra zijn samenwerkingsverbanden inzake onderzoek van lectoren, docenten en/of studenten van meerdere academies,. Elk expertisecentrum kent een manager expertisecentrum, die wordt aangestuurd door de voorzitter van de stuurgroep.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de lectoren, de managers van de expertisecentra en de directeuren van de bij een expertisecentrum betrokken academies, staan beschreven in de nota onderzoeksbeleid.

### 2.2.4 **Het CoE Biobased Economy**

Bij de prestatieafspraken met OCW heeft Avans Hogeschool het penvoerderschap van het Centre of Expertise Biobased Economy toegewezen gekregen.

Het CoE wordt aangestuurd door een directeur. Deze legt rechtstreeks verantwoording af aan het College van Bestuur.

### 2.2.5 **Dienstenheden**

De dienstenheden zijn de eenheden waarbinnen de ondersteunende processen plaatsvinden. Zij richten zich op een integrale bedrijfsvoering en beleidsvorming van de hogeschool en de monitoring daarop. Alle dienstenheden kennen een 2<sup>e</sup> lijns verantwoordelijkheid op het voor hen betreffende beleidsgebied (zie hoofdstuk 2.3), en worden in die hoedanigheid aangestuurd door de betreffende portefeuillehouder van het College van Bestuur.

Elke dienstenheid wordt aangestuurd door een directeur. Deze legt rechtstreeks verantwoording af aan (de betreffende portefeuillehouder van) het College van Bestuur. Elke dienstenheid kent daarnaast een adjunct-directeur, die verantwoording aflegt aan de directeur. Binnen een dienstenheid kunnen ook coördinatoren worden aangesteld, die specifieke afdelingen aansturen.

In het kader van de dienstverlening wordt onderscheid gemaakt tussen basisdienstverlening en overige dienstverlening (plus-dienstverlening). Basisdienstverlening is die dienstverlening die binnen Avans Hogeschool door de dienstenheden als 'basisdienstverlening' op iAvans is gepubliceerd. Voor deze dienstverlening geldt gedwongen winkelnering voor de academies. Dat wil zeggen dat de dienstverlening door academies slechts van of via de betreffende dienstenheid kan worden betrokken.

Voor alle overige dienstverlening (plus-dienstverlening) geldt geen gedwongen winkelnering voor academies met dien verstande dat het Avans inkoopbeleid wel van toepassing blijft, zodat afhankelijk van aard en de omvang mogelijk een aparte inkoopprocedure gevolgd moet worden. Wanneer academies dit type dienstverlening toch wensen te betrekken van een dienstenheid en wanneer die dienstenheid in staat is deze dienst(en) te leveren en ook vindt dat het past binnen het expertiseprofiel van de dienstenheid (dit is dus geen verplichting) dan worden de kosten voor deze dienstverlening door de betreffende dienstenheid bij de betreffende academie(s) tegen kostprijs in rekening gebracht.

#### 2.2.5.1 *Het Leer- en Innovatiecentrum*

Het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) biedt ondersteuning op het gebied van het beleid en de implementatie van onderwijskundige vernieuwing, (digitale-)didactiek, toetsen en tentaminering, onderzoek, kwaliteitszorg, informatiemanagement en informatietechnologie in onderwijs –en onderzoeksprocessen. Deze ondersteuning richt zich enerzijds op de advisering

van het College van Bestuur, de academies en de diensteenheden binnen Avans Hogeschool en anderzijds op het faciliteren van het leren van studenten en docenten.

#### 2.2.5.2 *Het Avans Ondernemerscentrum*

Het Avans Ondernemerscentrum (AOC) richt zich op de ontwikkeling van toegevoegde waarde voor ondernemingen en instellingen in de regio, door het multidisciplinair oplossen van hun vraagstukken en door de daarmee ontwikkelde kennis terug te geven aan het onderwijs en de regio. De eenheid verantwoordelijk voor de totstandkoming van de strategische innovatieagenda en het proces van strategische innovatie. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor studentondersteuning in ondernemerschap, persoonlijke ontwikkeling en het invullen van vrije studiepunten via de uitwerking van 'real life casussen' in multidisciplinaire teams, cv-building en het opbouwen van een extern netwerk. Ook is de eenheid verantwoordelijk voor de coördinatie van de Avansbijdrage aan valorisatieprogramma's en beleidsvoorbereiding en monitoring van de valorisatieactiviteiten van Avans. De eenheid bestaat uit een kernteam en een flexibele schil van medewerkers van participerende Avans academies en diensteenheden. De eenheid formuleert en bewaakt de valorisatieagenda van Avans Hogeschool.

#### 2.2.5.3 *De diensteenheid Financiën en Studentadministratie*

De diensteenheid Financiën en Studentadministratie (DFS) ondersteunt de organisatie met het beleid rond de studentaanmelding en -inschrijving, financieel beleid en advisering, inclusief projectbegeleiding en subsidieadviesing. DFS voert de financiële- en studentenadministratie, de projectadministratie en draagt zorg voor rapportages en verantwoordingen hierover. Daartoe richt DFS de processen en systemen in en bewaakt de werking hiervan.

#### 2.2.5.4 *De diensteenheid ICT en Facilitaire dienst*

De diensteenheid ICT en Facilitaire dienst (DIF) draagt zorg voor voorzieningen zoals ICT, huisvesting en facilitaire diensten. Daarnaast verzorgt DIF het roosteren en de toetsafname alsmede de hogeschoolbrede inkooporganisatie, document management en de ontsluiting van managementinformatie. Tevens ontwikkelt DIF het hogeschoolbrede beleid van deze aspecten en verzorgt de informatiemanagementfunctie van Avans Hogeschool.

#### 2.2.5.5 *De diensteenheid Personeel en Organisatie*

De diensteenheid Personeel en Organisatie (DP&O) ondersteunt de organisatie met HR-beleid, advies en ondersteuning, incl. organisatieontwikkeling. Binnen DP&O zijn ook een eigen opleidingscentrum (Ontwikkelen@avans) en arbodienst (Avans Health Services) gesitueerd.

#### 2.2.5.6 *De diensteenheid Marketing, Communicatie en Studentzaken*

Marketing ontwikkelt en bewaakt marketingstrategieën en campagnes. Communicatie verzorgt interne en externe communicatie(strategieën) op centraal niveau van Avans Hogeschool, ontwikkelt het communicatiebeleid en adviseert bij communicatievragen. Studentzaken behartigt de belangen van alle Avans studenten en draagt zorg voor het welzijn van alle Avans studenten, ook de internationale studenten. Studentenzaken ondersteunt en begeleidt studenten bij persoonlijke omstandigheden die de voortgang belemmeren. Studentenzaken stimuleert en versterkt zelfredzaamheid onder studenten door begeleiding en interventies te bieden die zich richten op het versterken van de mentale vitaliteit en de fysieke gezondheid van studenten. Ook biedt Studentenzaken informatie over voorzieningen zoals sport, huisvesting, ondersteuning van studie- en studentenverenigingen en rechtsbescherming van studenten. Daarnaast is de diensteenheid verantwoordelijk voor Avans-breed privacybeleid.

Het Juridisch Team van Avans is ondergebracht binnen DMCS. Alle juridische advisering binnen Avans (incl. advisering door externen) verloopt via dit team. Het Juridisch Team ondersteunt de organisatieonderdelen in processen waarbij juridische advisering of toetsing conform Avanskaders verplicht is, evenals in processen waarbij deze advisering of toetsing facultatief is.



### **2.2.6 Programma's en projecten**

Naast de vaste organisatieonderdelen kent de hogeschool Avansbrede programma's en projecten die gezien kunnen worden als tijdelijke verbanden binnen de organisatie. Voor ieder project of programma wordt een verantwoordelijke benoemd.

### **2.2.7 (Meerjaren)beleid**

Het ambitieplan schetst de visie, missie en ambitie van de hogeschool voor een bepaalde periode en vormt daarmee, samen met de onderliggende visie op onderwijs, visie op onderzoek en visie op valorisatie, het kader voor de andere beleidsterreinen.

Op basis van het ambitieplan maken de organisatieonderdelen hun eigen businessplannen. De verschillende diensteenheden hebben, op grond van hun expertise, een duidelijke beleidsvoorbereidende en een ondersteunende rol op hun eigen beleidsterreinen. Van de diensteenheden wordt verwacht dat zij de ontwikkelingen op hun werkterrein bijhouden en de andere organisatieonderdelen ter zake informeren.

### **2.2.8 De planning- en controlcyclus**

De doelstelling van de P&C-cyclus is primair het tijdig inzicht krijgen in de doelrealisatie van Avans, zodat het mogelijk is het tijdig bij te sturen in de planning van de doelrealisatie en/of het tijdig aanpassen van de inzet van middelen en/of het aanpassen van het plan zelf. Voor de opzet van de P&C-cyclus gelden de volgende uitgangspunten:

- De cyclus dient zoveel mogelijk aan te sluiten op de onderwijscyclus (onderwijsjaar) en de financiële cyclus (kalenderjaar).
- De planningscyclus en de controlcyclus moeten op elkaar aansluiten.
- De P&C-cyclus borgt een goede balans tussen sturen en verantwoorden.
- De P&C-cyclus borgt de Plan, Do, Check, Act (PDCA) op Avans-niveau.

De cyclus bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vaststellen van het strategisch ambitieplan, inclusief onderliggende missie en visie, met een beleidshorizon van maximaal 6 jaar.
- Vaststellen van de kaders voor het jaarlijkse businessplan in de vorm van een planningsbrief.
- Vaststellen van het businessplan en begroting van de academies (en expertisecentra), het Centre of Expertise en van de diensteenheden.
- Vaststellen van de meerjarenbegroting van de hogeschool.
- Samenstellen, becommentariëren en bespreken van de managementrapportage.
- Samenstellen en vaststellen van de jaarrekening en het jaarverslag.

#### *Planningsbrief*

Op basis van het ambitieplan wordt jaarlijks een planningsbrief opgesteld met als doel kaders en (beleids-)uitgangspunten vast te stellen voor het daarop volgende kalenderjaar. De planningsbrief geeft een financieel kader aan de organisatieonderdelen voor de begroting van het daarop volgend kalenderjaar en geeft expliciete beleidskeuzes aan. Tevens wordt in de planningsbrief beschreven aan welke drijvende thema's het opvolgende jaar prioriteit wordt gegeven.

#### *Businessplan*

In het businessplan wordt de koers van het bedrijfsonderdeel beschreven. Hierin formuleren bedrijfsonderdelen de (beleids-)doelstellingen, de begroting, de daarvoor benodigde middelen en ondersteuning, risico's en eventuele maatregelen. De directie verantwoordt zich over de aannames in de begroting, de verwachte ambitierealisatie en de behoefte aan middelen en ondersteuning. Bij het businessplan worden eveneens de uitgewerkte projectcontracten

ingediend. De diensteenheden formuleren enerzijds doelstellingen voor het optimaliseren van de eigen eenheid. Anderzijds nemen zij doelstellingen op als ondersteuner van andere eenheden bij de totstandkoming van hun businessplan.

#### *Management rapportage*

Driemaal per jaar geeft de directie van een bedrijfsonderdeel inzicht in de voortgang van de in het businessplan geformuleerde doelen, de risico's die daarbij onderkend worden en eventuele maatregelen, de behaalde resultaten en de uitputting van de financiële middelen. De tengeleidebrief die voorafgaand opgesteld wordt door BE&C, geeft de kaders aan waaraan de marap dient te voldoen. De rapportages worden van een begeleidend advies voorzien door de stafeenheid Beleidsevaluatie en –Control, voorafgaand aan het gesprek tussen de College van Bestuur en de betreffende directie of Beleidsevaluatie & Control en de betreffende directie. Het totaal van de rapportages bepaalt de sturing op de realisatie van de Avansbrede doelen.

#### *Doelrealisatie*

De bijsturing wordt vormgegeven door drie inhoudsrijke gesprekken tussen directie en CvB<sup>2</sup>. Het doel van het inhoudsrijke gesprek is te kijken naar de doelen die aan het begin van de periode gesteld zijn, of die bereikt zijn, of het nog steeds de juiste doelen zijn en of ze misschien ook anders, beter bereikt (hadden) kunnen worden. Er wordt gekeken naar wat er de afgelopen periode geleerd is – en hoe dat geleerde voor de toekomst vastgehouden kan worden. Het inhoudsrijke gesprek vindt plaats tussen de Check en de Act van de PDCA. Eens per jaar wordt een inhoudsrijk gesprek op Avans-niveau gehouden middels een Management Review. Hierin wordt ook gereflecteerd op het functioneren van het kwaliteitssysteem als zodanig.

### **2.2.9 De overlegstructuur (management)**

Avans Hogeschool is een organisatie waarin CvB, stafeenheden, academies, diensteenheden en het Centre of Expertise, naast hun eigen opdracht, een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor positionering en ontwikkeling van Avans Hogeschool in haar totaliteit hebben. Er is een gezamenlijke strategische agenda (zoals verwoord in het ambitieplan), die alleen in samenwerking met elkaar gerealiseerd kan worden. De overlegstructuur wordt binnen de hogeschool zodanig ingericht dat:

- Er ruimte is voor gezamenlijke (CvB en directies) beeld- en oordeelsvorming;
- Het leidt tot gedragen besluitvorming;
- Er gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaring;
- De samenwerking wordt bevorderd;

Binnen Avans Hogeschool zijn daartoe verschillende overlegvormen en – momenten voor het College van Bestuur en management<sup>3</sup>. Deze vormen van overleg dienen, in samenhang, alle hun eigen doel en kennen hun eigen opzet. De portefeuillehouder voert bilaterale gesprekken met de directeuren waaraan hij leiding geeft.

In de management conferenties gaat het CvB het gesprek aan met de directies van alle organisatieonderdelen en de staf over (mogelijke, toekomstige, maar ook lopende) ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en de wijze waarop de hogeschool hierop moet acteren, dan wel reageren. Tijdens deze bijeenkomsten gaat het College ook het gesprek aan met de directies over de stand van zaken ten aanzien van de realisatie van de Avansbrede visie en ambitie. De conferenties zijn ook een ontmoetingsmoment.

---

<sup>2</sup> Conform beleid dient aansluiting te zijn met de inhoudsrijke gesprekken die in de betreffende eenheden gevoerd worden.

<sup>3</sup> Het overleg van en met de Raad van Toezicht valt buiten deze notitie. Hiervoor wordt verwezen naar het reglement van de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur vergadert wekelijks opiniërend en besluitvormend.

### **2.2.10 Het bestuurlijk besluitvormingsproces**

In het bestuurlijke besluitvormingsproces wordt onderscheid gemaakt tussen besluitvorming ten aanzien van:

- beleidsvoorstellen;
- programma- en projectaanvragen;
- subsidieaanvragen;
- aanvragen voor samenwerkingsverbanden;
- benoemingen.

Elke aanvraag kent zijn eigen format en werkwijze, maar in grote lijnen volgt het proces de volgende stappen:

1. Indienen van het voorstel door de eigenaar (na voorafgaande toets door de adviseurs van de diensteenheden in relatie tot het onderwerp, incl. eventuele juridische toetsing).
2. Kwalitatief en bestuurlijk toetsen van het voorstel door de secretaris.
3. Toetsen van het voorstel door beleidsevaluatie en control (adviseren CvB).
4. Definitief indienen van het voorstel door de eigenaar (na beoordelen toetsing).
5. Besluit nemen over het voorstel door het College van Bestuur.
6. Communiceren van het besluit naar de betrokkenen door de secretaris.

Bij voorgenomen besluiten is instemming van AMR en/of goedkeuring van RvT vereist. Voor een verdere invulling wordt verwezen naar de notitie 'bestuurlijke besluitvorming' op iAvans, het reglement van de Raad van Toezicht en het reglement van de AMR.

## **2.3 Het beheersingsmodel**

De opzet van de interne beheersing bij Avans is gebaseerd op het three-lines-of defense model. Het model gaat uit van drie 'beschermingslagen'. Zo ontstaan er voldoende waarborgen voor reflectie en advies. Er is functiescheiding tussen 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijn. De 1e lijn is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, verandering en uitvoering van de primaire taken onderwijs, onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering en daarmee voor de procesbeheersing en operationeel risicomanagement. De 2e lijn ondersteunt de 1e lijn door middel van beleidsontwikkeling, dienstverlening (advies, coördinatie, facilitering) en monitoring van beleid. De 3e lijn beoordeelt of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn adequaat functioneert en geeft daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering.

### **2.3.1 1e lijn**

Onder de verantwoordelijkheid van de 1e lijn valt het efficiënt en doelmatig inzetten van beschikbare middelen (geld, personeel, systemen) voor het uitvoeren, ontwikkelen en veranderen van het onderwijs-, onderzoek-, valorisatie- en bedrijfsvoeringsproces ten behoeve van duurzame doelrealisatie binnen de grenzen van wet- en regelgeving. Dit maakt de 1e lijn ook verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van een adequate procesbeheersing (kwaliteitszorg) en operationeel risicomanagement.

### **2.3.2 2e lijn**

De 1e lijn wordt ondersteund door de 2e lijn. De ondersteuning bestaat uit beleidsontwikkeling, dienstverlening in de uitvoering van het beleid en de monitoring op de uitvoering van het beleid. De 2e lijn heeft de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid om te monitoren of de 1e lijn haar verantwoordelijkheid neemt. Bij het onvoldoende realiseren van de 1e lijns verantwoordelijkheid heeft de 2e lijn een signaalfunctie om dit gebrek te adresseren naar de verantwoordelijke directie en naar de eigen directie en zo nodig naar de 3e lijn en/of het CvB.

De beleidseigenaar<sup>4</sup> is ook verantwoordelijk voor de impact van het beleid op financiën, personeel, systemen en compliance.

De 1e lijn blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid. We zijn van mening dat de monitoringsactiviteiten Avans helpen continu te verbeteren. De 2e lijn krijgt daarom onvoorwaardelijk toegang tot de benodigde informatie en documenten om haar werk te kunnen doen.

#### 2.3.2.1 *Beleidsontwikkeling*

Avans definieert beleid als de richting waartoe en de middelen waarmee we gestelde organisatiedoelen en/of het voldoen aan compliance-eisen willen gaan realiseren.

Beleidsontwikkeling gebeurt vraaggestuurd, d.w.z. het moet in dienst staan van onderwijs, onderzoek en valorisatie of afgeleid zijn uit diverse wettelijke eisen (WHW, arbo, veiligheid) en uit vastgelegde afspraken (cao). Bij het opstellen van beleid dient een afvaardiging van het primaire proces geraadpleegd te worden.

Beleid bestaat tenminste uit: aanleiding, doelstellingen, uitgangspunten, taken en verantwoordelijkheden, impact op middelen na implementatie (geld, mensen, systemen), het benoemen van relevante wet- en regelgeving, wijze van evaluatie, effectieve ingangsdatum, einddatum. Iedere beleidsverantwoordelijke eenheid heeft een overzicht van vastgesteld beleid.

#### 2.3.2.2 *Dienstverlening*

De 2e lijn is verantwoordelijk om de 1e lijn te voorzien van adequate dienstverlening met betrekking tot het ontwikkelde beleid. Onder dienstverlening verstaan we facilitering, coördinatie en advies. Faciliteren definiëren we als "het gemakkelijker maken". Coördineren is het zorgen dat mensen en middelen goed op elkaar zijn afgestemd, zodat de 1e lijn in staat is het beleid te realiseren. Onder advies verstaan we een beredeneerde aanbeveling om een bepaalde keuze te maken vanuit expertise. Het beschikbaar hebben van adequate Avans-brede managementinformatie is een 2e lijns taak.

#### 2.3.2.3 *Monitoring*

Monitoring is het beoordelen of de gestelde doelstellingen van het beleid gerealiseerd worden. Monitoring heeft als doel een spiegel voor te houden bij zowel de uitvoerders van beleid als de beleidsontwikkeling, zodat tijdig bijgesteld wordt indien nodig. Monitoring bestaat o.a. uit 2<sup>e</sup> lijns audits en beleidsevaluaties, periodieke resultaatbeoordeling. De mate en wijze van monitoring wordt bepaald door de hoogte van de inherente risico's op de doelrealisatie van Avans, d.w.z. de kans en impact als doelen (gedeeltelijk) niet gerealiseerd worden als beleid of beleidsuitvoering niet het gewenste effect heeft. De 2e lijn is verantwoordelijk voor het inschatten van het beleidsrisico en de mate en wijze van monitoring.

### 2.3.3 **3e lijn**

De 3e lijn beoordeelt hoe het samenspel tussen de eerste en tweede lijn functioneert en velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel met aanbevelingen tot verbetering. Zij doet dit door het CvB te adviseren met betrekking tot doelrealisatie, effectiviteit en efficiëntie van (toekomstig) beleid, compliance, interne beheersing en strategisch risicomanagement. De 3e lijn is primair verantwoordelijk voor de opzet van het kwaliteitssysteem de P&C cyclus en voor de regie op strategisch risicomanagement.

#### 2.3.3.1 *Beleids- en concerncontrol*

Beleidscontrol richt zich op de uitvoering van beleid, d.w.z. zij velt een objectief, onafhankelijk oordeel over de doelrealisatie van individuele bedrijfsonderdelen. Concerncontrol is gericht op de doelrealisatie van de ambitie van Avans hogeschool en de bijsturing hiervan. Dit gebeurt

---

<sup>4</sup> Beleidseigenaar is in deze context veelal de directeur die de verantwoordelijkheid heeft voor het betreffende beleid, zoals benoemd in hoofdstuk 1.

zowel ex ante als ex post.

#### 2.3.3.2 *Audit- en beleidsevaluatie*

Een 3e lijn audit is een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd onderzoek gericht op de kwaliteit van de beheersing binnen een (beleids)proces of (deel)eenheid en is verbetergericht. Het geeft de directies en het CvB aanvullende zekerheid over de beheersing van een proces of eenheid. 3e lijn beleidsevaluatie onderzoekt of het (beoogde) beleid het gewenste effect heeft op de doelrealisatie van Avans. Hieronder valt ook de kwaliteit van de governance, risicomanagement en compliance.

De derde lijn borgt dat alle beleidsterreinen periodiek geaudit of geëvalueerd worden. Zij legt dit vast in een meerjaren audit- en beleidsevaluatieprogramma. Het programma wordt gebaseerd op inherente risico's die Avans heeft op de doelrealisatie.

#### 2.3.3.3 *Strategisch risicomanagement*

Jaarlijks wordt op Avans-niveau geëvalueerd welke interne en externe ontwikkelingen plaatsvinden, welke risico's dit met zich meebrengt voor de doelrealisatie van Avans als geheel en welke maatregelen daardoor genomen moeten worden. Strategisch risicomanagement wordt gedeeltelijk gevoed door het tactisch risicomanagement. De 3e lijn faciliteert dit proces vanuit haar onafhankelijke rol.

## 3 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en het met raad terzijde staan van het College van Bestuur.

Op grond van de WHW, de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen en de statuten van Stichting Avans is de Raad van Toezicht in ieder geval belast met:

- a. Het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van de leden van het CvB (art.10.3d WHW en art.15 Statuten).
- b. Het goedkeuren van het bestuurs- en beheersreglement (art.10.3d WHW).
- c. Het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag en het instellingsplan (art.10.3d WHW).
- d. Het (indien van toepassing) goedkeuren van een gemeenschappelijke regeling (art.10.3d WHW).
- e. Het houden van toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de uitoefening van bevoegdheden en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool<sup>5</sup>, alsmede de controle daarop (art.15 Statuten).
- f. Het toezien op de naleving door het College van Bestuur van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode (art.10.3d WHW en art. 15 Statuten). De Raad van Toezicht hanteert daartoe een op de website van de hogeschool te plaatsen toetsingskader (III.1.1 Branchecode).
- g. Het toezien op de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de hogeschool (art.10.3d WHW).
- h. Het aanwijzen van de extern accountant (art.10.3d WHW en art.15 Statuten en IV.3.1 Branchecode). De Raad van Toezicht laat zich daartoe door het College van Bestuur adviseren.
- i. Het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg (art.10.3d WHW en art.15 Statuten).
- j. Het toezien op het door het College van Bestuur betrekken van extern belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid voor de horizontale dialoog en het door het College van Bestuur met hen communiceren over de uitvoering daarvan. De Raad van Toezicht

---

<sup>5</sup> Zie eerdere voetnoot: het gaat hier over de Hogeschool, niet de Stichting Avans.

- rapporteert hierover in het jaarverslag (V.1.3 Branchecode).
- k. Het toezien op het door het College van Bestuur bevorderen en bewaken van de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en de doelstellingen van de hogeschool. De Raad van Toezicht rapporteert hierover in het jaarverslag (V.2.3 Branchecode).
  - l. Het minimaal 1x per jaar bespreken van de strategie van de hogeschool en het daarbij betrekken van de daaraan verbonden risico's, mede in het licht van de beoordeling van het College van Bestuur van de uitkomsten van het interne risicomanagementsysteem (III.1.5 Branchecode).
  - m. Het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Toezicht (art.12 Statuten).
  - n. Het toezicht op de instelling en handhaving van de 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 (IV.1.3 in relatie tot IV.1.2 Branchecode).
  - o. Het er op toezien dat het College van Bestuur op een adequate wijze de verantwoordelijkheid invult voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten (IV.1.1 Branchecode).
  - p. Het in de gemeenschappelijke vergadering van College van Bestuur en Raad van Toezicht vaststellen van de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht (III.4.7 Branchecode).
  - q. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen en die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht of het College van Bestuur (II.2 en III.4.4 Branchecode). 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.
  - r. Aanvaarding door een lid van College van Bestuur van het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van een andere groot rechtspersoon (II.1.7 Branchecode).
  - s. Nevenfuncties van College van Bestuur-leden moeten worden gemeld aan de Raad van Toezicht onder vermelding van tijdsbeslag en honorering (II.1.7 Branchecode).
  - t. De wijze waarop de principes van horizontale dialoog als beschreven in hoofdstuk V van de Branchecode worden vormgegeven.

Op grond van art.15 van de Statuten zijn de volgende besluiten van het College van Bestuur onderworpen aan goedkeuring door de Raad van Toezicht:

- a. De vaststelling of wijziging van het meerjarenbeleidsplan.
- b. De vaststelling van de begroting.
- c. Het vaststellen van het instellingsplan, de jaarrekening en het daarbij behorende jaarverslag van de hogeschool.
- d. Het verlenen van decharge aan het College van Bestuur.
- e. De vaststelling van de organisatiestructuur van de Stichting Avans.
- f. Het vaststellen en wijzigen van de statuten en het nemen van besluiten tot ontbinding en fusie van de Stichting Avans of overdracht van de hogeschool.
- g. Het bestuurs- en beheersreglement.
- h. De afzonderlijke investeringen die vijf miljoen euro te boven gaan.
- i. Ingrijpende wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden van een aanmerkelijk aantal personeelsleden, dat meer dan vijf procent van het personeelsbestand van de Stichting Avans uitmaakt, anders dan de CAO HBO bepaalt.
- j. Beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek, dat meer dan vijf procent van het personeelsbestand van de Stichting Avans uitmaakt.
- k. Het aanvragen van (voorlopige) surseance van betaling of faillissement.
- l. Het sluiten van overeenkomsten tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen; het sluiten van overeenkomsten waarbij de Stichting Avans zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot

- zekerheidsstelling voor de schuld van een ander verbindt.
- m. Het goedkeuren van het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van de Stichting Avans of van de door de Stichting Avans in stand gehouden hogeschool met een andere rechtspersoon c.q. instelling, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Stichting Avans en de door de Stichting Avans in stand gehouden hogeschool.
  - n. De operationele en financiële doelstellingen van de Stichting Avans.
  - o. De strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen.
  - p. De wijze waarop de principes van horizontale dialoog als beschreven in hoofdstuk V van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen worden vormgegeven.
  - q. Het aangaan van een gemeenschappelijke regeling als bedoeld in art.8.1 van de WHW.
  - r. De randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.

Het ontbreken van deze goedkeuring kan niet door of aan derden worden tegengeworpen, behoudens het ontbreken van een goedkeuring voor besluiten als onder de letter l omschreven.

De Raad van Toezicht heeft de mogelijkheid zich direct te richten tot de concerncontroller (zie paragraaf 6.6).

## **4 Het College van Bestuur**

Volgens de Branchecode Goed Bestuur is het College van Bestuur belast met het bestuur van de hogeschool in zijn geheel en het beheer ervan. Het College van Bestuur vertaalt de visie op de maatschappelijke opdracht in een missie en doelstellingen, geeft inzicht in de realisatie hiervan, communiceert daarover met belanghebbenden en rapporteert hierover in het jaarverslag. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor naleving van relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van risico's verbonden aan de primaire taken (onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie) alsmede de overige instellingsactiviteiten. Het College van Bestuur heeft in het bijzonder de navolgende taken en bevoegdheden.

### **4.1 Vertegenwoordiging**

Overeenkomstig de statuten vertegenwoordigt het College van Bestuur Avans Hogeschool in en buiten rechte, onverminderd zijn bevoegdheid om gemandateerde volmacht tot vertegenwoordiging te verstrekken voor de in de volmacht opgesomde rechtshandelingen. De vertegenwoordigingsbevoegdheid komt mede toe aan de voorzitter tezamen met een andere bestuurder.

### **4.2 Uitvoering wet- en regelgeving**

Het College van Bestuur is op grond van de WHW, de Branchecode Goed Bestuur en de statuten in ieder geval belast met<sup>6</sup>:

1. Het vaststellen van richtlijnen m.b.t. de ethische aspecten verbonden aan de werkzaamheden van de instelling, na advies te hebben ingewonnen van een door het bestuur daartoe ingestelde commissie (art. 1.7 WHW).
2. Het de minister van OCW jaarlijks doen toekomen van een verslag omtrent de werkzaamheden van de instelling, waarbij de uitkomsten van de kwaliteitsbeoordeling (1.18 WHW) en andere gegevens omtrent de kwaliteit van de werkzaamheden worden betrokken (art.1.12 WHW).
3. Het zorgdragen dat, zoveel mogelijk in samenwerking met andere instellingen, wordt

---

<sup>6</sup> Notabene: vanuit standard 1 van de instellingsaccreditatie is het CvB ook belast met het formuleren van een visie op kwaliteit van onderwijs (en het implementeren daarvan (standaard 1 t/m 4).

- voorzien in een regelmatige beoordeling, mede door onafhankelijke deskundigen, van de kwaliteit van de werkzaamheden van de instelling, alsmede de kwaliteit van de opleidingen, daaronder begrepen de Ad-programma's (art.1.18 WHW).
4. Het voor het personeel vaststellen van een meldcode waarin stapsgewijs wordt aangegeven hoe met signalen van huiselijk geweld of kindermishandeling wordt omgegaan en het bevorderen van de kennis en het gebruik van de meldcode (art.1.21 WHW).
  5. Het eenmaal per zes jaren vaststellen van een instellingsplan (art.2.2 WHW).
  6. Het jaarlijks, voorafgaand aan het betreffende begrotingsjaar, vaststellen van een begroting en het zorgdragen voor wijziging van de begroting indien de vastgestelde rijksbijdrage afwijkt van de in de begroting opgenomen geraamde bijdrage (art.2.8 WHW).
  7. Het jaarlijks voor 1 juli bij de minister van OCW indienen van een verslag, bestaande uit de jaarrekening met bijbehorende begroting, het jaarverslag en de overige financiële gegevens (art.2.9 WHW).
  8. Het beheren van de middelen van de instelling op zodanige wijze dat een behoorlijke exploitatie en het voortbestaan van de instelling zijn verzekerd (art.2.17 WHW).
  9. Het bepalen van het personeelsbeleid en het voeren van het personeelsbeheer (art.4.2 WHW).
  10. Het zorgdragen voor de regeling van de rechtspositie van het personeel (art.4.5.WHW).
  11. Het aanvragen van accreditatie van opleidingen, het ter instemming voorleggen van het voornemen tot het verzorgen van nieuwe opleidingen/samenvoegen van bestaande opleidingen, en het besluit om opleidingen niet langer te verzorgen (art.5a9, 6.2 en 6.15 WHW).
  12. Het uitbrengen van het studieadvies voor de propedeutische fase (gemandateerd aan examencommissie) (art.7.8b WHW).
  13. (indien van toepassing) Het binnen een bacheloropleiding aanbieden van een versneld traject aan studenten met een vwo-diploma (art.7.9a WHW).
  14. Het melden van het met goed gevolg afleggen van het afsluitend examen aan de minister van OCW (art 7.9d WHW).
  15. Het beperken van de geldigheidsduur van met goed gevolgd afgelegde tentamens, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie de geldigheidsduur in een individueel geval te verlengen (art.7.10 lid 4 WHW)
  16. Het verlenen van graden en aan deze graad verbonden toevoegingen op grond van het met goed gevolg afleggen van het afsluitend examen (art.7.10a WHW).
  17. Het instellen van de examencommissies en het benoemen van de leden; het zorgdragen voor het voldoende waarborgen van het onafhankelijk en deskundig functioneren van de examencommissie (art.7.12a WHW).
  18. Het vaststellen van de onderwijs- en examenregelingen van de opleidingen (art.7.13 WHW).
  19. Het zorgdragen voor een regelmatige beoordeling van de onderwijs- en examenregeling en het bewaken en zo nodig bijstellen van de studielast (art.7.14 WHW).
  20. Het verstrekken van zodanige informatie aan studenten en aspirant-studenten dat deze in staat zijn de opleidingsmogelijkheden te vergelijken, zich een goed oordeel te vormen over de inhoud en inrichting van het onderwijs en de examens en zich goed voor te bereiden op de gestelde eisen (art.7.15 WHW).
  21. Het besluiten tot het vestigen van een opleiding of een gedeelte daarvan in een of meer andere gemeenten (art.7.17 WHW).
  22. Het vaststellen van eisen en criteria rond aanvullende eisen in het kader van de inschrijving voor opleidingen op het gebied van de kunst en deeltijdopleidingen (art. 7.25 t/m 7.27 WHW).
  23. Het verlenen van vrijstelling van de vooropleidingseis (art.7.28 t/m 7.30 WHW).
  24. Het uitbrengen van een studiekeuzeadvies ten aanzien van studenten die zich hebben aangemeld voor een opleiding en die deelgenomen hebben aan studiekeuzeactiviteiten, het vaststellen van nadere regels ten aanzien van studiekeuzeactiviteiten, het studiekeuzeadvies en de gevolgen van het zonder geldige reden niet deelnemen aan



- studiekeuzeactiviteiten (art.7.31b WHW).
25. Het vaststellen van regels van procedurele aard rond de inschrijving en beëindiging van de inschrijving van studenten (art.7.33 WHW).
  26. Het vaststellen van het gedeeltelijk wettelijk collegegeld, het instellingscollegegeld en het examengeld (art.7.44 t/m 7.46 WHW).
  27. Het treffen van voorzieningen voor de financiële ondersteuning van studenten en het daartoe vaststellen van regels van procedurele aard (art.7.51 WHW).
  28. Het verlenen van medewerking aan procedures erop gericht tot het juist en volledig zijn van de gegevens in het BRONHO (art.7.52 WHW).
  29. (indien van toepassing) Het vaststellen per opleiding van het aantal studenten dat voor de eerste maal kan worden ingeschreven (art.7.53 WHW).
  30. Het geven van voorschriften en het nemen van maatregelen met betrekking tot de goede gang van zaken in de gebouwen en terreinen van de instelling (art.7.57h WHW).
  31. Het vaststellen, bekendmaken en uitreiken van het studentenstatuut (art.7.59 WHW).
  32. Het inrichten van een toegankelijke en eenduidige faciliteit t.b.v. klachten en het vaststellen van een nadere regeling m.b.t. klachten, geschillen en beroep die onderdeel vormt van het bestuurs- en beheersreglement (art.7.59a WHW)<sup>7</sup>.
  33. (indien van toepassing) Het sluiten van een gemeenschappelijke regeling (art.8.1 WHW).
  34. Het overdragen van wettelijke taken en bevoegdheden aan het bestuur van een organisatorische eenheid binnen de instelling (art.10.3 WHW).
  35. Het instellen van organisatorische eenheden binnen de instelling (art.10.3a WHW).
  36. Het vaststellen van een bestuurs- en beheersreglement, waarin opgenomen de regels omtrent de totstandkoming van de onderwijs- en examenregeling<sup>8</sup>, de organisatorische eenheden met bijbehorende opleidingen, de bevoegdheden die overgedragen zijn aan het bestuur van de eenheid, de samenstelling en werkwijze van dat bestuur en de verhouding ten opzichte van het college van bestuur<sup>9</sup> (art.10.3b WHW).
  37. Het instellen van opleidingscommissies en het vaststellen van regels van procedurele aard ten aanzien van door de opleidingscommissie uit te voeren taken, alsmede regels t.a.v. de benoeming en samenstelling van de opleidingscommissie (art.10.3c WHW).
  38. Het treffen van voorzieningen betreffende de beslechting van geschillen over beslissingen van organen die niet reeds krachtens de WHW vatbaar zijn voor beroep (art.10.5 WHW).
  39. Het besluiten rond de keuze uit medezeggenschapsstelsels (art.10.16a WHW) en het vaststellen van een medezeggenschapsreglement (art.10.21 WHW).
  40. Het zorgdragen voor de aanwezigheid en werking van een intern risicomanagementsysteem met in ieder geval als instrumenten: een beschrijving van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen; een integriteitcode, te plaatsen op de website; handleidingen voor inrichting van de financiële verslaggeving, bekostigingsgegevens en het kwaliteitsbeleid alsmede de opstelling van te volgen procedures; een continuïteitsparagraaf die inzicht geeft in de financiële ontwikkeling van de hogeschool; een systeem van monitoring en rapportering (II.1.3 Branchecode).
  41. Het in het jaarverslag inzicht geven in de werking en belangrijkste resultaten van het interne risicomanagementsysteem (II.1.4 Branchecode).
  42. Het zorgdragen voor de aanwezigheid van een op de website te plaatsen klokkenluidersregeling (II.1.5 Branchecode).
  43. Het zorgdragen voor de aanwezigheid van een op de website te plaatsen regeling ongewenst gedrag (II.1.6 Branchecode).
  44. 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 financiële verslaggeving wordt gewaarborgd (IV.1.2 Branchecode).
  45. Het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke

---

<sup>7</sup> Zie Algemene Klachtenregeling voor studenten; Regeling bezwarenprocedure voor studenten; Klachtenregeling Ongewenst Gedrag.

<sup>8</sup> Zie bijlage 3 voor de betreffende artikelen uit de Kader Oer.

<sup>9</sup> Zie inleiding hoofdstuk 5.

- financiële informatie bij het College van Bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de financiële verslaggeving wordt gewaarborgd (IV.1.2 Branchecode).
46. De relatie met de extern belanghebbenden van de hogeschool en het daartoe ontwikkelen van een samenhangend beleid (horizontale dialoog) (V.1.1 Branchecode).
  47. Het beleid ten aanzien van de strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties en het hanteren van een statuut waarin is vastgelegd aan welke criteria deze samenwerking dient te voldoen en op welke wijze dit wordt geborgd (V.2.1 en V.2.2 Branchecode).
  48. Het zorgdragen dat niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht en het hierover rapporteren in het jaarverslag (V.3.1 Branchecode).
  49. Het zorgdragen voor een transparante toerekening van kosten van marktactiviteiten en het openbaar maken van de principes van de toerekening en de uitkomsten (V.3.2 Branchecode).
  50. Het sluiten van overeenkomsten tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen; het sluiten van overeenkomsten waarbij Stichting Avans zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor de schuld van een ander verbindt (art. 9 Statuten).
  51. Het vertegenwoordigen van de Stichting Avans in en buiten rechte (art. 11 Statuten).
  52. Het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van directeuren en overige medewerkers aangesteld in schaal 13 of hoger.

### **4.3 Mandatering en volmachtverlening**

Het College van Bestuur heeft, op enkele uitzonderingen na, de mogelijkheid om anderen binnen de instelling de bevoegdheid te geven een bepaald besluit te nemen. Als het bestuursbevoegdheden betreft (interne handelingen) is er sprake van mandaat. Betreft het privaatrechtelijke rechtshandelingen dan wordt gesproken over volmacht.

Als het gaat om beslissingsbevoegdheid mag een aantal bevoegdheden van het College van Bestuur niet aan anderen worden gegeven (o.a. artikel 164 van BW boek 2; II.1.8 Branchecode). In algemene zin betreft het de besluiten van het College van Bestuur waarvoor het de goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht en de besluiten waarvoor het College van Bestuur het advies of de instemming van de Avans Medezeggenschapsraad behoeft.

Een van het College van Bestuur verkregen mandaat of volmacht brengt een verantwoordingsverplichting met zich mee. De wijze waarop deze verantwoording wordt afgelegd kan per situatie verschillen.

### **4.4 Overgedragen bevoegdheden**

De bevoegdheden die bij of krachtens de WHW aan het College van Bestuur zijn toegekend, zijn met betrekking tot de bacheloropleiding HBO-Rechten overgedragen aan het instellingsbestuur van de Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys. Dit is een daartoe door de Stichting Avans aangegane gemeenschappelijke regeling met Fontys Hogescholen ingevolge hoofdstuk 8 van de WHW.

De bevoegdheden die bij of krachtens de WHW aan het College van Bestuur zijn toegekend, zijn met betrekking tot de voltijd Associate degree-opleidingen zoals deze op de Avanslocatie Roosendaal worden verzorgd, overgedragen aan het instellingsbestuur van de Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ. Dit is een daartoe door de Stichting Avans aangegane gemeenschappelijke regeling met Stichting HZ University of Applied Sciences ingevolge

hoofdstuk 8 van de WHW.

## 4.5 Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstremming tussen de hogeschool en leden van het College van Bestuur wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen en die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van het College van Bestuur behoeven de goedkeuring van de Raad van Toezicht. Van dergelijke besluiten wordt melding gedaan in het jaarverslag.

## 5 Directeuren organisatieonderdelen

De in hoofdstuk 2 genoemde organisatieonderdelen staan onder leiding van een directeur. Deze vormt samen met één of meerdere adjunct-directeuren de directie van het betreffende onderdeel. De directie van een organisatieonderdeel bepaalt haar eigen interne taakverdeling en werkwijze.

Het College van Bestuur stuurt de directeuren van de organisatieonderdelen aan en ontvangt in het kader van de planning- en controlcyclus periodiek businessplannen en managementrapportages, waarin concrete afspraken worden gemaakt over de te behalen resultaten. Het College van Bestuur voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met de directeuren van de organisatieonderdelen.

De directeur heeft, met inachtneming van de wettelijke bepalingen, de cao hbo en door het College van Bestuur vastgestelde Avanskaders, binnen zijn organisatieonderdeel alle taken en bevoegdheden ten aanzien van onder meer:

- de interne organisatie<sup>10</sup>;
- het onderwijs- en onderzoeksbeleid (in geval van de academiedirecteur, dit is inclusief de primaire zorg voor de kwaliteit van de opleidingen);
- het studentenbeleid<sup>11</sup> (in geval van de academiedirecteur);
- het personeels-<sup>12</sup> en financiële beleid.

### 5.1 Mandaten

Aan de directeur van een academie zijn in ieder geval de volgende taken en bevoegdheden gemandateerd:

1. Het vaststellen van de onderwijs- en examenregelingen van de opleidingen (art.7.13 WHW).
2. Het zorgdragen voor een regelmatige beoordeling van de onderwijs- en examenregeling en het bewaken en zo nodig bijstellen van de studielast (art.7.14 WHW).
3. Het uitbrengen van een studiekeuzeadvies ten aanzien van studenten die zich hebben aangemeld voor een opleiding en die deelgenomen hebben aan studiekeuzeactiviteiten (art.7.31b WHW).

---

<sup>10</sup> Dit is inclusief het toebedelen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een P&C cyclus die aansluit bij de Avans-brede P&C-cyclus, het vaststellen van doelen voor de eenheid, het hanteren van een cyclisch verbetermodel, de inzet van mensen, middelen en processen en de sturing daarop d.m.v. informatie en reflectie met stakeholders en het beschrijven hiervan in een kwaliteitsplan, alsmede het beheersen van operationele risico's.

<sup>11</sup> Inclusief afgeven diploma's, ordemaatregelen en alumni-beleid.

<sup>12</sup> Dit is inclusief Arbo- en veiligheidsbeleid. De directeur van een organisatieonderdeel wordt bij Avans Hogeschool beschouwd als houder van veiligheids-, arbo- en verzuimproblematiek, hij is verantwoordelijk voor de integrale uitvoering van het arbo- en veiligheidsbeleid en de verzuimbeheersing bij de eigen eenheid.

4. Het in voorkomende gevallen nemen van beslissingen rond de inschrijving van studenten en de vooropleidingseis. De bevoegdheid tot het nemen van beslissingen rond verzoeken tot inschrijving na de daarvoor geldende datum, is door het College van Bestuur gemandateerd aan de Toelatingscommissie.
5. Het instellen van opleidingscommissies (art.10.3c WHW).

Zoals in hoofdstuk 2 (2.3.1.) reeds aangegeven is de directeur van een diensteenheid verantwoordelijk voor het bijhouden van relevante ontwikkelingen op het werkterrein, het informeren van de organisatie hierover en het voorbereiden van het beleid. Het vaststellen van het beleid ligt bij het College van Bestuur.

Het mandaat strekt zich in ieder geval **niet** uit tot:

- a. Stukken gericht aan de Kroon, ministers, staatssecretarissen, onderwijsinspectie, Commissarissen van de Koning of Gedeputeerde Staten, behoudens zaken met een routinematig karakter.
- b. Besluiten rond het opleidingsportfolio van Avans Hogeschool i.c. besluiten tot het aanvragen van accreditatie van opleidingen, het ter instemming voorleggen van het voornemen tot het verzorgen van nieuwe opleidingen/samenvoegen van bestaande opleidingen, en het besluit om opleidingen niet langer te verzorgen (art.5a9, 6.2 en 6.15 WHW).
- c. Besluiten tot toepassing van disciplinaire sancties ten aanzien van personeel.
- d. Besluiten tot tussentijdse uitschrijving/weigering herinschrijving van studenten op grond van door gedragingen of uitlatingen gebleken ongeschiktheid voor het beroep cf. art.7.42a WHW.
- e. Besluiten tot toekenning van schadevergoeding.
- f. De leiding van de voorbereiding, vaststelling en de uitvoering van het beleid van de door de Stichting Avans in stand gehouden hogeschool.
- g. Afdoening van een zaak welke, naar redelijkerwijs mag worden aangenomen, (grote) politieke/bestuurlijke, publicitaire en/of (grote) financiële consequenties met zich mee zal brengen dan wel ongewenste precedentwerking zal oproepen. De mandataris treedt, indien er sprake is, dan wel kan zijn, van politiek gevoelige of zwaarwichtige aangelegenheden, in contact met het College van Bestuur alvorens hij van het mandaat gebruik maakt.
- h. De bevoegdheid tot het beslissen op een beroep tegen een genomen besluit in het kader van het verleende mandaat.
- i. Samenwerkingsovereenkomsten met non-EU partnerinstellingen.

Een directeur kan binnen zijn organisatieonderdeel ondermandaat verlenen van de aan hem gemandateerde bevoegdheden. Dit ondermandaat dient schriftelijk te worden vastgelegd.

## 5.2 Volmachten

Aan de directeur van een organisatieonderdeel zijn de volgende volmachten verleend:

- a. Het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst waarbij alleen een inspanningsverplichting dient te worden geleverd door het eigen organisatieonderdeel en waarbij de financiële verplichtingen op jaarbasis maximaal € 50.000 bedragen<sup>13</sup>. Indien er sprake is van een samenwerkingsovereenkomst waarbij vrijstellingen ten aanzien van delen van het curriculum van een opleiding worden afgesproken, is in het kader van deze overeenkomst instemming van en ondertekening door de examencommissie van de betreffende opleiding een vereiste. Daarnaast geldt dat met betrekking tot een dergelijke overeenkomst altijd juridisch advies ingewonnen dient te zijn.
- b. Het sluiten van overige overeenkomsten met een financieel belang tot en met € 50.000,-

---

<sup>13</sup> Voor meerjarige overeenkomsten en subsidieprojecten gelden andere regels. Als een overeenkomst of het subsidieproject over meerdere jaren doorloopt geldt dat de totale verplichting niet > € 50.000 mag bedragen. Ook geldt dat bij subsidieprojecten waar de hogeschool penvoerder is, de totale financiële verplichting als verplichting geldt.

- op jaarbasis.
- c. Het sluiten, wijzigen of beëindigen van arbeidsovereenkomsten met medewerkers tot en met salarisschaal 12.

Voor wat betreft inkoop geldt dat de directeur DIF verantwoordelijk is voor de uitvoering van inkoopprocessen binnen Avans Hogeschool. Inkoopovereenkomsten met een financieel belang tot en met € 100.000 vallen onder de tekenbevoegdheid van de directeur DIF. De directeur DIF is ook verantwoordelijk voor het regulier onderhoud aan gebouwen en investeringen uit de kapitaaldienst.

Voor wat betreft de arbeidsovereenkomsten (punt c) geldt dat alle arbeids- en beëindigingsovereenkomsten worden getekend door de directeur DP&O, nadat is vastgesteld dat aan de geldende wet- en regelgeving alsmede aan de interne procedures is voldaan.

### 5.3 Expertisecentrum

Een expertisecentrum wordt aangestuurd door een stuurgroep, bestaande uit de academiectoren van de academies die samenwerken binnen het expertisecentrum. Eén van deze directoren is voorzitter van de stuurgroep en tevens penvoerder van het Expertisecentrum, wat betekent dat hij of zij leidinggevende is van de lectoren en van de Manager Expertisecentrum en de begroting is ondergebracht bij zijn of haar academie.

## 6 Overige organen

In dit hoofdstuk worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van overige organen waar het College van Bestuur, dan wel de directoren van organisatieonderdelen, in *het kader van bestuursreglement*<sup>14</sup> mee samenwerken, vermeld.

### 6.1 Medezeggenschap

#### 6.1.1 Avans medezeggenschap

Door Avans Hogeschool is een Avans Medezeggenschapsraad (AMR) ingesteld conform art.10.17 WHW. De medezeggenschap is nader geregeld in het medezeggenschapsreglement van Avans Hogeschool, dit is te vinden op [www.avans.nl](http://www.avans.nl)

De Avans Medezeggenschapsraad oefent tegenover het College van Bestuur het instemmingsrecht en het adviesrecht uit dat krachtens de WHW en het Avans medezeggenschapsreglement aan de Avans Medezeggenschapsraad toekomt. Tenminste tweemaal per jaar woont een afvaardiging van de Raad van Toezicht namens de Raad van Toezicht op uitnodiging van de Avans Medezeggenschapsraad een vergadering van de raad bij. Tijdens deze vergadering wordt de algemene gang van zaken binnen de hogeschool besproken.

#### 6.1.2 Academie- en dienstraden

Aan elke academie is een academierraad verbonden, aan elke diensteenheid een dienstenraad. De academie - c.q. dienstenraad oefent tegenover de directie van het organisatieonderdeel het instemmings- en adviesrecht uit voor zover het aangelegenheden betreft die het organisatieonderdeel in het bijzonder aangaan en waarvan de desbetreffende bevoegdheden aan de directie van het organisatieonderdeel zijn gemandateerd, dan wel worden ontleend aan de betreffende bepalingen van de WHW en hetgeen in het medezeggenschapsreglement is bepaald.

---

<sup>14</sup> Waarin het zich er toe verhouden een wettelijke basis kent.

### **6.1.3 Opleidingscommissies**

Ter uitvoering van de wettelijke verplichting op grond van artikel 10.3c WHW is er voor elke opleiding een opleidingscommissie ingesteld. De opleidingscommissie oefent het instemmings- en adviesrecht uit ten aanzien van de onderwijs- en examenregeling, beoordeelt jaarlijks de wijze van uitvoering daarvan en adviseert de academiectie en academieraad over alle andere aangelegenheden betreffende het onderwijs in de opleiding. E.e.a. is nader geregeld in het medezeggenschapsreglement van Avans Hogeschool.

## **6.2 Studentassessor**

Met ingang van 1 september 2017 kennen de academies van Avans Hogeschool een studentassessor. De belangrijkste taak van de studentassessor is het vertegenwoordigen van studenten in de academie. Een studentassessor zorgt ervoor dat de mening van de studenten binnen de academie gehoord wordt bij de beleidsvorming en -vaststelling. De studentassessor woont daartoe vergaderingen van de academiectie of het managementteam van de academie bij en heeft daar een adviserende stem.

### *Benoemingsprocedure*

In de wet is bepaald dat in het Bestuurs- en beheersreglement wordt bepaald op welke wijze de studentassessor wordt aangewezen. Avans Hogeschool geeft invulling aan de wet door de benoeming van een studentassessor een gezamenlijke verantwoordelijkheid te laten zijn van academiectie en de decentrale medezeggenschapsraad.

Binnen Avans Hogeschool wordt daartoe een eenduidige procedure gevolgd. De academiectie draagt een kandidaat studentassessor voor ter benoeming en legt dit ter instemming voor aan de academieraad. De wijze waarop de kandidaatselectie plaatsvindt wordt vooraf in onderling overleg tussen academiectie en academieraad afgestemd.

### *Werkwijze*

De studentassessor woont minimaal 4 tot maximaal 6 keer per jaar de vergadering van de academiectie c.q. het academiemanagementteam bij. De agenda van deze vergaderingen bestaat uit beleidsrijke agendapunten, waaronder in elk geval vallen het onderwijsbeleid, de onderwijs- en examenregeling en het businessplan. De studentassessor heeft bij de vaststelling van beleidsstukken een adviserende stem.

De studentassessor heeft een zelfstandige rol, maar kan zich voor de advisering laten informeren door de academieraad en de opleidingscommissie of andere in de academie aanwezige studentgeleding.

## **6.3 Examencommissies**

De examencommissie is het orgaan dat op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. De commissie heeft hierin een onafhankelijke positie ten opzichte van de directie.

De taken en bevoegdheden van de examencommissie zijn nader uitgewerkt in de Kaderregeling examencommissies. Uitgangspunt bij het opstellen van de kaderregeling is de verantwoordelijkheid voor de taken die door de WHW aan de examencommissie zijn voorgeschreven. Conform artikel 7.12b, is de examencommissie o.a. verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de tentamens en examens en het borgen van de kwaliteit van de organisatie en de procedures rondom tentamens en examens.

Het College van Bestuur heeft de bevoegdheid tot het uitbrengen van het studieadvies voor de propedeutische fase (art.7.8b WHW) aan de examencommissie gemandateerd. Ook hier geldt dat de commissie onafhankelijk van de directie opereert.

Het benoemen en het hun functie ontheffen van de voorzitters en leden van de examencommissies gebeurt door het College van Bestuur.

## **6.4 Hogeschoolsecretaris**

De hogeschoolsecretaris is verantwoordelijk voor de coördinatie en monitoring van ontwikkeling en uitvoering van het strategisch ambitieplan en voor de governance en het proces van besluitvorming door het CvB. Hij heeft daarbij de regie op de overlegstructuur.

Daarnaast is de hogeschoolsecretaris verantwoordelijk voor advies aan het CvB, heeft hij de coördinatie van instellingsbrede activiteiten (w.o. de jaarlijkse planningsbrief en het jaarverslag) en is hij verantwoordelijk voor de financiën en personeel van de stafafdelingen, alsmede het goedkeuren van declaraties van directeuren.

Hij is vertrouwenspersoon en aanspreekpunt voor directeuren en is bevoegd tot het goedkeuren van declaraties.

De hogeschoolsecretaris geeft leiding aan de strategische staf, het bestuurssecretariaat en het Bureau Medezeggenschapszaken.

### *Adjunct-secretaris*

De adjunct-secretaris is verantwoordelijk voor de governance alsmede voor de coördinatie en bewaking van het proces van bestuurlijke besluitvorming.

## **6.5 Functionaris Gegevensbescherming**

De functionaris gegevensbescherming legt verantwoording af aan het College van Bestuur over de advisering en interne toezichthouding op de privacywetgeving en -beleid van Avans Hogeschool.

De functionaris gegevensbescherming voert de werkzaamheden uit vanuit de stafafdeling BE&C.

De Functionaris gegevensbescherming heeft een onafhankelijke rol, wat met zich meebrengt dat hij geen instructies zou mogen ontvangen over het te bereiken resultaat, het onderzoeken van een klacht of het raadplegen van een toezichthouder. Vanuit zijn onafhankelijke rol heeft de Functionaris Gegevensbescherming (dus) de bevoegdheid om eventuele instructies vanuit de organisatie (incl. het College van Bestuur) naast zich neer te leggen<sup>15</sup>.

De functie van Functionaris gegevensbescherming kan uitgevoerd worden door een medewerker die ook nog een andere functie of rol bekleedt. Dat kan echter uitsluitend het geval zijn, wanneer er geen belangenconflict kan ontstaan door de combinatie van die functies en/of rollen.

De functie van Functionaris Gegevensbescherming is niet verenigbaar met functies/rollen, van waaruit het doel van en de middelen voor het verwerken van persoonsgegevens wordt bepaald.

---

<sup>15</sup> Meer hierover is te vinden in artikel 3.3. in de 'Richtlijnen voor functionarissen voor de gegevensbescherming (FG's)', uitgegeven door de Autoriteit Persoonsgegevens.

## **6.6 De concerncontroller**

De concerncontroller, die een belangrijke rol speelt in het beoordelen en toetsen van de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (IV.2.1 Branchecode).

De concerncontroller is verantwoordelijk voor het functioneren van de 3<sup>e</sup> lijn en stuurt de stafafdeling BE&C aan.

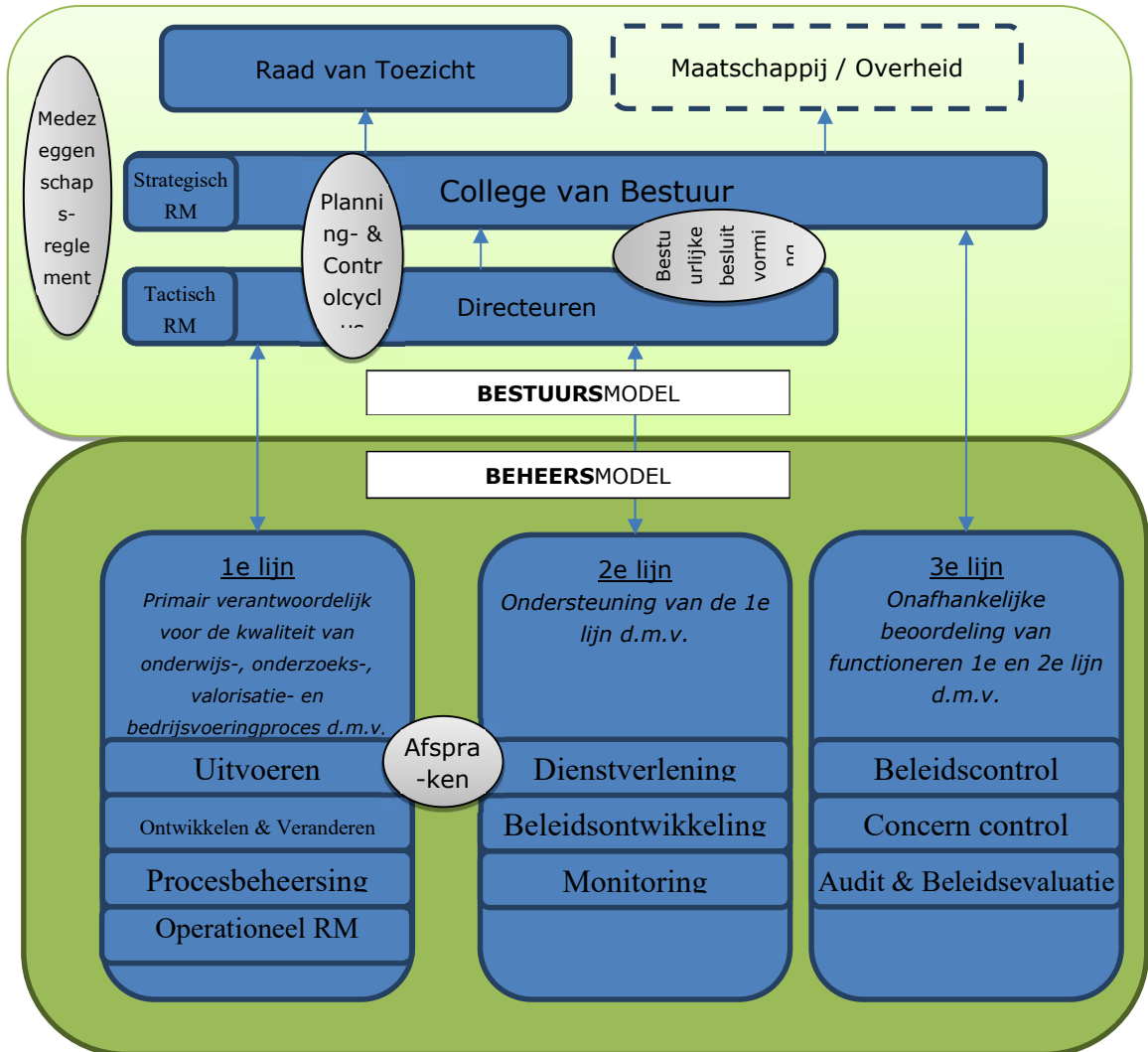
De concerncontroller heeft een directe lijn met de Raad van Toezicht en kan deze gevraagd en ongevraagd adviseren.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht wordt betrokken bij het opstellen van het auditplan van de externe accountant. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant c.q. concerncontroller. Zij nemen kennis van diens bevindingen (IV.2.2 Branchecode).

Hij dient onafhankelijk zijn functie uit te kunnen voeren en heeft de bevoegdheid informatie op te vragen die hij nodig acht voor het uitvoeren van zijn functie.



**Bijlage 1: Schematische weergave bedrijfsmodel**



## Bijlage 2: Overzicht academies en opleidingen

Academie	Gemeentenaam	Naam opleiding voluit	Opleidingsvorm
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Accountancy	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Bedrijfskunde	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Communicatie	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Engineering	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Health & Social Work	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Human Resource Management	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Informatica	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Logistiek	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Management	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Marketing Management	VOLTIJD
AAAd	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Ondernemerschap & Retail Management	VOLTIJD
AAFm	BREDA	B Accountancy	DUAAL
AAFm	BREDA	B Accountancy	VOLTIJD
AAFm	BREDA	B Bedrijfskunde	VOLTIJD
AAFm	BREDA	B Finance & Control	VOLTIJD
AAFm	BREDA	B Human Resource Management	VOLTIJD
AB&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Bouwkunde	VOLTIJD
AB&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Civiele Techniek	VOLTIJD
AB&I	TILBURG	B Bouwkunde	DUAAL
AB&I	TILBURG	B Bouwkunde	VOLTIJD
AB&I	TILBURG	B Bouwmanagement en Vastgoed	VOLTIJD
AB&I	TILBURG	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	DUAAL
AB&I	TILBURG	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	VOLTIJD
AB&I	TILBURG	B Civiele Techniek	DUAAL
AB&I	TILBURG	B Civiele Techniek	VOLTIJD
AB&I	TILBURG	B Ruimtelijke Ontwikkeling	VOLTIJD
ACUE	BREDA	B Communicatie	VOLTIJD
ACUE	BREDA	B Communication and Multimedia Design	VOLTIJD
AdA	ROOSENDAAL	Ad Accountancy	VOLTIJD
AdA	ROOSENDAAL	Ad Bedrijfskunde	VOLTIJD
AdA	ROOSENDAAL	Ad Engineering	VOLTIJD
AdA	ROOSENDAAL	Ad Human Resource Management	VOLTIJD
AdA	ROOSENDAAL	Ad Informatica	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Business IT & Management	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Elektrotechniek	DUAAL
AE&I	BREDA	B Elektrotechniek	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Informatica	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B International Maintenance Management (joint degree)	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Mechatronica	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Technische Bedrijfskunde	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Technische Informatica	VOLTIJD
AE&I	BREDA	B Werktuigbouwkunde	DUAAL
AE&I	BREDA	B Werktuigbouwkunde	VOLTIJD
AE&I	TILBURG	B Technische Bedrijfskunde	VOLTIJD
AFM	'S-HERTOGENBOSCH	B Accountancy	VOLTIJD
AFM	'S-HERTOGENBOSCH	B Finance & Control	VOLTIJD
AGZ	TILBURG	B Mens en Techniek	VOLTIJD
AGZ	BREDA	B Opleiding tot Fysiotherapeut	VOLTIJD

<b>Academie</b>	<b>Gemeentenaam</b>	<b>Naam opleiding voluit</b>	<b>Opleidingsvorm</b>
AGZ	BREDA	B Opleiding tot Verpleegkundige	DUAAL
AGZ	BREDA	B Opleiding tot Verpleegkundige	VOLTIJD
AGZ	'S-HERTOGENBOSCH	B Opleiding tot Verpleegkundige	DUAAL
AGZ	'S-HERTOGENBOSCH	B Opleiding tot Verpleegkundige	VOLTIJD
AGZ	BREDA	B Gezondheidszorg Technologie	VOLTIJD
AGZ	BREDA	B Opleiding tot Fysiotherapeut	DEELTIJD
AHB	'S-HERTOGENBOSCH	B Bedrijfskunde	VOLTIJD
AHB	'S-HERTOGENBOSCH	B Human Resource Management	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Communication and Multimedia Design	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Elektrotechniek	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Informatica	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Technische Bedrijfskunde	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Technische Informatica	VOLTIJD
AI&I	'S-HERTOGENBOSCH	B Werktuigbouwkunde	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	B Autonome Beeldende Kunst	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	B Vormgeving	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	M Autonome Beeldende Kunst	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	M Fotografie	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	M Grafisch Ontwerpen	VOLTIJD
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	B Autonome Beeldende Kunst	VOLTIJD
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	B Vormgeving	VOLTIJD
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	M Animatie	VOLTIJD
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	M Master of Arts in Fine Art and Design	VOLTIJD
AMBM	BREDA	B Commerciële Economie	VOLTIJD
AMBM	BREDA	B Ondernemerschap & Retail Management	VOLTIJD
AMIB	'S-HERTOGENBOSCH	B Commerciële Economie	VOLTIJD
AMIB	'S-HERTOGENBOSCH	B International Business	VOLTIJD
AMIB	'S-HERTOGENBOSCH	B International Business and Languages	VOLTIJD
AOMI	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Ondernemerschap & Retail Management	DUAAL
AOMI	'S-HERTOGENBOSCH	B Business Innovation	VOLTIJD
AOMI	'S-HERTOGENBOSCH	B Ondernemerschap & Retail Management	DUAAL
AOMI	'S-HERTOGENBOSCH	B Ondernemerschap & Retail Management	VOLTIJD
ASB	BREDA	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	VOLTIJD
ASB	BREDA	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	VOLTIJD
ASB	BREDA	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	VOLTIJD
ASB	BREDA	B Social Work	VOLTIJD
ASH	'S-HERTOGENBOSCH	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	VOLTIJD
ASH	'S-HERTOGENBOSCH	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	VOLTIJD
ASH	'S-HERTOGENBOSCH	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	VOLTIJD
ASH	'S-HERTOGENBOSCH	B Social Work	VOLTIJD
ASIS	BREDA	B International Business	VOLTIJD
ATGM	BREDA	B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	VOLTIJD
ATGM	BREDA	B Chemie	VOLTIJD
ATGM	BREDA	B Chemische Technologie	VOLTIJD
ATGM	BREDA	B Milieukunde	VOLTIJD
ATGM	'S-HERTOGENBOSCH	B Chemie	VOLTIJD
AVB	BREDA	B Integrale Veiligheidskunde	VOLTIJD
AVB	'S-HERTOGENBOSCH	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	VOLTIJD
AVB	'S-HERTOGENBOSCH	B Integrale Veiligheidskunde	VOLTIJD
AVD	BREDA	Ad Accountancy	DEELTIJD

<b>Academie</b>	<b>Gemeentenaam</b>	<b>Naam opleiding voluit</b>	<b>Opleidingsvorm</b>
AVD	BREDA	Ad Bedrijfskunde	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Communicatie	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Human Resource Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Management in de Zorg	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Marketing Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Mechatronica	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Ondernemerschap & Retail Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	Ad Social Work	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Accountancy	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Bedrijfskunde	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Business IT & Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Commerciële Economie	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Communicatie	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Elektrotechniek	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Finance & Control	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Human Resource Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Informatica	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Management in de Zorg	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Mechatronica	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Ondernemerschap & Retail Management	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Opleiding tot Verpleegkundige	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Social Work	DEELTIJD
AVD	BREDA	B Werktuigbouwkunde	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Bedrijfskunde	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Financiële Dienstverlening	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Human Resource Management	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Marketing Management	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Ondernemerschap & Retail Management	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	Ad Social Work	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Accountancy	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Bedrijfskunde	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Commerciële Economie	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Finance & Control	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Human Resource Management	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Integrale Veiligheidskunde	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Ondernemerschap & Retail Management	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Opleiding tot Verpleegkundige	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	DEELTIJD
AVD	'S-HERTOGENBOSCH	B Social Work	DEELTIJD
AVD	TILBURG	B Technische Bedrijfskunde	DEELTIJD
JHS	'S-HERTOGENBOSCH	B HBO - Rechten	VOLTIJD
Pabo	BREDA	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	DEELTIJD
Pabo	BREDA	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	VOLTIJD
AKV St.Joost	BREDA	B Vormgeving	DEELTIJD

<b>Academie</b>	<b>Gemeentenaam</b>	<b>Naam opleiding voluit</b>	<b>Opleidingsvorm</b>
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	B Autonome Beeldende Kunst	DEELTIJD
JHS	'S-HERTOGENBOSCH	B HBO - Rechten	DEELTIJD
AKV St.Joost	'S-HERTOGENBOSCH	B Vormgeving	DEELTIJD

## **Bijlage 3: regels omtrent de totstandkoming van de onderwijs- en examenregeling**

### **11 Het maken en aanpassen van de OER**

In dit hoofdstuk lees je hoe we de OER maken. Je leest ook hoe we ervoor zorgen dat de OER altijd overeenkomt met de afspraken over je opleiding.

#### **11.1 Hoe maken we de OER?**

De academiectie maakt de OER op basis van het *Kaderstellend beleid voor het opleidingspecifiek studentenstatuut*. Dit beleid bestaat uit 2 delen:

- Het Format voor het opstellen van een Onderwijs- en examenregeling. Met dit document maakt de academiectie deze OER.
- De Handreiking voor het opstellen van een Onderwijs- en examenregeling. In dit document staat per hoofdstuk of paragraaf een toelichting op het Format, waar mogelijk met verwijzing naar de WHW of Avansbeleid en waar mogelijk voorzien van handvatten voor het schrijven van de opleidings-OER.

#### **11.2 Ieder studiejaar krijg je een nieuwe OER**

Ieder studiejaar maken wij een nieuwe OER. Deze OER vind je bij Studentinfo op iAvans. We maken de OER op de volgende manier:

- Ieder jaar evalueert de academiectie de OER.
- Ook de opleidingscommissie doet dit. Haar resultaten stuurt ze naar de academiectie.
- Als het nodig is, past de academiectie de OER aan. Ze gebruikt hierbij de adviezen van de opleidingscommissie en de examencommissie.
- Het nieuwe concept stuurt de academiectie naar de opleidingscommissie. De opleidingscommissie geeft een advies over het concept. De academiectie beslist wat zij met dit advies doet.
- De opleidingscommissie en de academieraad moeten instemmen met de definitieve OER. Dit doen zij zoals staat beschreven in het *Avans Medezeggenschapsreglement*.
- De academiectie stelt de definitieve OER vast.
- De academiectie zorgt ervoor dat de studenten en medewerkers voor 1 september weten dat er een nieuwe OER is.

#### **11.3 Soms moeten we de OER eerder aanpassen**

Soms moeten we de OER tijdens een studiejaar aanpassen. We mogen dit alleen doen als dit niet nadelig is voor onze studenten. We passen de OER op de volgende manier aan:

- De academiectie bespreekt de noodzakelijke aanpassing met de opleidingscommissie en de examencommissie.
- Hierna kijkt het Leer- en Innovatiecentrum of de aanpassing klopt met het *Kaderstellend beleid voor het opleidingspecifiek studentenstatuut*.
- Vervolgens legt de academiectie de wijzigingen ter instemming voor aan de opleidingscommissie en de academieraad. De regels hierover staan in het *Avans Medezeggenschapsreglement*.
- Na instemming door opleidingscommissie en academieraad stelt de academiectie de nieuwe OER vast.
- De studenten en medewerkers van de opleiding krijgen een overzicht waarop staat wat we hebben aangepast.

#### **11.4 Waar vind je de OER?**

Je vindt de OER bij Studentinfo op iAvans en op Blackboard van je opleiding. Deze OER is een onderdeel van het *Studentenstatuut* van Avans Hogeschool. In dit statuut staan de belangrijkste rechten en plichten van onze studenten.