

Universiteiten  
*van* Nederland

# Evaluatie Code goed bestuur *universiteiten*

*Commissie Evaluatie Code goed bestuur universiteiten*



## Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord en toelichting op evaluatietraject en -rapport.....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Bevindingen.....</b>	<b>4</b>
1.1	Ten eerste.....	4
1.2	Bevindingen over gebruik en functie van de code.....	4
1.3	Bevindingen die raken aan de inhoud van de code.....	5
1.4	Overige bevindingen over de governance van universiteiten.....	8
<b>2</b>	<b>Aanbevelingen.....</b>	<b>9</b>
	<b>Bijlage 1 – Opdracht, vraagstelling en samenstelling evaluatiecommissie.....</b>	<b>10</b>
	<b>Bijlage 2 – Vragen en respondenten schriftelijke vragenlijst.....</b>	<b>11</b>
	<b>Bijlage 3 – Vragen en respondenten groepsgesprekken.....</b>	<b>14</b>
	<b>Bijlage 4 – Geraadpleegde Nederlandse en internationale codes.....</b>	<b>17</b>

## Voorwoord en toelichting op evaluatietraject en -rapport

Geachte lezer,

In november 2019 stelden de Nederlandse universiteiten een geheel vernieuwde Code goed bestuur universiteiten vast. Daarbij spraken de universiteiten direct af in 2024 deze code te evalueren. Sindsdien is er veel gebeurd dat een grote impact heeft op het functioneren van universiteiten. Hoe om te gaan met de coronacrisis en cyberaanvallen? Hoe effectief invulling te geven aan grootschalige investeringen en hoe om te gaan met de daaropvolgende ingrijpende bezuinigingen? Hoe de sociale veiligheid op universiteiten te bewaken en hoe te komen tot keuzes over met welke partners universiteiten wel en niet samenwerken bijvoorbeeld in het licht van het rampzalige conflict in Gaza?

De vraagstukken waar universiteiten voor staan zijn niet enkel inhoudelijk complex. Ze leiden ook steeds vaker tot vragen over hoe de governance van universiteiten is ingericht en functioneert. Ook daarom is er alle reden om de werking van Code goed bestuur te evalueren.

Als commissie hebben we invulling gegeven aan onze opdracht (zie bijlage 1) door eerst te verkennen welke governance vraagstukken er leven, onder meer via een vragenlijst die door verschillende categorieën stakeholders is ingevuld en via een vergelijkende analyse van codes uit andere landen en sectoren (zie bijlagen 2 en 4). Op basis van de analyse hiervan hebben we een aantal thema's gekozen waarover we met stakeholders hebben gesproken in verdiepende groepsgesprekken (zie bijlage 3). De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van onze commissie presenteren we in dit rapport.

Op deze plek willen we graag alle respondenten van de vragenlijst en de deelnemers aan de groepsgesprekken van harte bedanken voor hun inbreng. De input was zeer rijk: we hebben vanuit verschillende perspectieven allerlei beelden opgehaald en het was zeker niet zo dat alle respondenten het overall over eens waren. Dit leidde tijdens de groepsgesprekken en ook in onze commissie zelf tot interessante discussies. En laat dat nu precies zijn wat de Code goed bestuur universiteiten beoogt: het stimuleren van het goede gesprek over wat goed bestuur en toezicht voor universiteiten is.

De opdracht van de commissie is de werking van de code te evalueren, niet om concrete voorstellen te doen voor aanpassing van de code. Wij bevelen wel aan dat de code wordt aangepast en dat daartoe een nieuwe commissie wordt ingesteld.

Hoogachtend,

Jaap Winter  
*Voorzitter Commissie Evaluatie Code goed bestuur universiteiten*

## 1 Bevindingen

### 1.1 Ten eerste

- In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de code niet of nauwelijks onjuistheden bevat, dat de relevante onderwerpen aan bod komen in de code en dat universiteiten redelijk uit de voeten kunnen met de huidige bepalingen uit de code.
- Dit neemt niet weg dat het ten aanzien van specifieke thema's de vraag leeft of aanpassingen of aanvullingen van de code gewenst zijn. Dit als een gevolg van ontwikkelingen binnen de universiteiten zelf, in het bredere maatschappelijke debat over governance, en/of in wet- en regelgeving. De bevindingen ten aanzien van deze thema's staan centraal in paragraaf 1.2 en 1.3.
- Paragraaf 1.4 bevat een aantal andere bevindingen met betrekking tot de governance van universiteiten, die buiten de reikwijdte van de code vallen.

### 1.2 Bevindingen over gebruik en functie van de code

#### Governance van universiteiten is een actueel vraagstuk

- Alle respondenten van het onderzoek, van RvT-voorzitters en medezeggenschapsleden en van decanen tot rectoren, geven aan dat zij in de afgelopen jaren te maken hebben gehad met grote governance-vraagstukken. Of het nu gaat om de omgang met Corona, de protesten rondom Gaza, de relaties met de fossiele industrie of de bezuinigingen: steevast ontstonden vragen over hoe we de universiteit goed besturen en wie daarin welke rol moet vervullen.
- Er is derhalve behoefte aan - en noodzaak om - het goede gesprek over de governance van universiteiten te voeren. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de interne governance van een universiteit. Bijvoorbeeld wat betreft de veranderende rolinvulling door RvT's (dit speelt breder voor interne toezichthouders bij organisaties en ondernemingen, maar ook bij universiteiten), de rolverdeling tussen decanen en CvB, en de rol van de medezeggenschap. Maar zeker ook om de externe governance van de universiteit. Bijvoorbeeld als het gaat om hoe universiteiten landelijk afstemmen, zich verhouden tot politiek en overheid, en hoe de universiteit zich verbindt met (maatschappelijke) partners in Nederland en daarbuiten.

#### Gebruik van de code en realiseren continue goede gesprek over 'goed bestuur'

- Ondanks dat er voldoende aanleiding is voor intensief gesprek over de governance van universiteiten, wordt de code nu vooral 'formeel' gebruikt op het niveau van CvB en RvT. Dat wil zeggen: bij het herzien van reglementen, bij verantwoording in het jaarverslag, en in jaarlijkse evaluatiegesprekken of audits van RvT en CvB. Een belangrijke ambitie van de vernieuwde code, namelijk het stimuleren van het continue goede gesprek over goed bestuur, wordt daarmee zeer beperkt gerealiseerd. Dit geldt al helemaal op het niveau van decanen en medezeggenschap, waar de code een zeer beperkte bekendheid geniet en niet/nauwelijks ter sprake komt.
- Ook op landelijk niveau komt het goede gesprek over de governance van universiteiten onvoldoende tot stand. Dit is mede het gevolg van het feit dat er - in tegenstelling tot in andere sectoren - in het wo geen instrument is om landelijk de naleving van de code te monitoren en/of periodiek aan de hand van de code het gesprek te voeren over ontwikkelingen op het gebied van governance. Uitgebreide gedetailleerde monitoring heeft duidelijk niet de voorkeur van de sector, mede gelet op de hoge administratieve lasten hiervan. Het zou waardevol zijn om – gefaciliteerd door UNL – periodiek wel tot een landelijk gesprek te komen tussen in ieder geval bestuurders en toezichthouders van universiteiten over de ontwikkelingen op het gebied van governance en over het functioneren van de governance van universiteiten.

#### Rol en status van de code

- Er bestaan verschillende beelden bij wat de rol en status van de code is. Is de code disciplinerend (zo moet je het doen), adviserend (zo zou je het kunnen doen) of aspirerend (dit zou je willen nastreven)

bedoeld? En bestaat daarbij nog een onderscheid tussen de 9 principes uit de code en de uitwerkingen daarvan? De code adresseert dit niet expliciet en in de praktijk blijkt dat bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs de code mede als disciplinerend opvat, terwijl dit binnen de instellingen niet per definitie voor alle bepalingen uit de code zo ervaren wordt.

- In lijn hiermee is er ook enige onduidelijkheid over wat van universiteiten wordt verwacht als het gaat om verantwoording volgens het mechanisme van 'pas toe of leg uit'. Voor bepalingen met een evidente norm (bijv. 'de RvT stelt minimaal eens per 4 jaar een profiel op voor samenstelling van de raad') is dat een hanteerbaar mechanisme, maar hoe werkt dit mechanisme bij bepalingen waarvan de norm meer abstract en daarmee in haar uitwerking minder eenduidig is (bijv. 'de universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving')? In de praktijk wordt in de jaarverslagen veelal volstaan met de mededeling dat de code is nageleefd en wordt beperkt melding gemaakt van afwijkingen.
- De code is vastgesteld door de CvB's (via de ALV/general assembly van UNL) nadat ook de RvT's (via het RvT-voorzittersoverleg) hun instemming hadden gegeven. De code is ook van toepassing op faculteitsbestuurders. Ten behoeve van het draagvlak voor en de naleving van de code, is het van belang dat CvB's de faculteitsbestuurders betrekken voorafgaand aan de vaststelling van de code.
- In zijn algemeenheid is de wens in de sector om de code beknopt te houden en niet uit te breiden met gedetailleerde voorschriften. Dit enerzijds vanuit de behoefte om administratieve lasten beperkt te houden – ook gelet op de reeds bestaande hoeveelheid aan regelgeving en verantwoordingsverplichtingen – en anderzijds vanuit de behoefte om ruimte te behouden voor eigen invulling per universiteit afhankelijk van de eigen situatie.

### 1.3 Bevindingen die raken aan de inhoud van de code

#### Bewaken autonome positie en academische waarden

- De huidige code bevat met name in de preambule een algemene beschrijving van waar de universiteiten voor staan. In de principes en uitwerkingen wordt de verdere inhoudelijke invulling hiervan voor een groot deel overgelaten aan de individuele universiteiten. Zo vraagt de code het CvB de waarden van de universiteit te definiëren, maar de code benoemt geen algemene waarden die voor alle universiteiten gelden.
- De vraag speelt of het wenselijk en noodzakelijk is een aantal algemene principes of waarden – zoals het belang van academische vrijheid en de autonomie van universiteiten – sterker te verankeren in de code. De autonome positie van universiteiten en de academische waarden staan in veel landen steeds meer onder druk. Over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van een verankering in de code wordt verschillend gedacht:
  - Enerzijds wordt aangegeven 1) dat een aantal waarden evident voor alle instellingen geldt (zoals academische vrijheid) en 2) het belangrijk is om deze in de code vast te leggen zodat daarop een beroep kan worden gedaan in interne discussies en discussies met externe stakeholders, zeker als deze waarden wettelijk maar beperkt geborgd zijn. Bij het verankeren van de academische vrijheid en autonome positie van universiteiten zou dan wel helder moeten worden gemaakt dat dit geen doelen op zich zijn, maar dat deze zaken voorwaardelijk zijn voor het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de universiteiten en gepaard gaan met een verantwoordelijkheid van de universiteit richting de samenleving.
  - Argumenten die worden genoemd om dit niet te doen zijn 1) dat het de ruimte voor eigen invulling door instellingen beperkt en 2) dat de code bedoeld is voor bepalingen over de interne governance en niet voor bepalingen over de gewenste verhouding tussen overheid/politiek/andere stakeholders en instellingen.
- De commissie is niet overtuigd door de tegenargumenten. De code beperkt naar haar aard instellingen niet om een eigen invulling te geven aan de generieke waarden en principes die betekenisvol zijn voor universiteiten. Deze principes en waarden zijn niet alleen bepalend voor de verhouding tussen universiteiten en overheid en andere stakeholders, maar zijn juist ook in de interne verhoudingen waardevol. De commissie bepleit daarom enkele kernwaarden en principes van universiteiten zoals de academische vrijheid en de autonomie van universiteiten - en de verantwoordelijkheid die deze voor

universiteiten scheppen richting de samenleving - op te nemen in de code, als een richtsnoer voor bestuurders en toezichthouders.

## Collectieve belang sector / sectorale afstemming

- De universitaire code bevat geen bepaling over de wenselijkheid van het in de bestuurlijke besluitvorming meewegen van het collectieve sectorbelang, de collectieve maatschappelijke opdracht, of het collectieve imago van universiteiten. Dit in tegenstelling tot de codes van de andere onderwijssectoren. Het ontbreken van een passage hierover knelt des te meer nu de roep om meer afstemming in plaats van concurrentie tussen universiteiten steeds luider klinkt.<sup>1</sup> Bovendien merken universiteiten steeds sterker dat gebeurtenissen en besluiten op de ene universiteit impact hebben op de bestuurlijke discussies en besluitvorming bij een andere universiteit.
- Bij het toevoegen van een passage hierover, zijn er verschillende aandachtspunten:
  - Hoe definieer je het collectieve belang of de collectieve maatschappelijke opdracht van universiteiten?
  - Hoe verhoudt het opnemen van een bepaling hierover zich tot de autonomie van instellingen en de verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders voor hun eigen instelling?
  - Hoe verhoudt een beroep op samenwerking en afstemming door universiteiten zich tot prikkels in het huidige financieringssysteem die juist aanzetten tot concurrentie tussen universiteiten?
  - Hoe komen universiteiten gezamenlijk tot besluitvorming? Wie stemt namens een universiteit waarover landelijk af (CvB's of decanen), hoe kan de decentrale en centrale medezeggenschap daar goed in betrokken worden, en wat is de rol van de RvT's en hun onderlinge afstemming?

## Rol, taken en bevoegdheden Raad van Toezicht en samenspel CvB-RvT

- De code bevat niet of nauwelijks bepalingen over de rol, taken en bevoegdheden van RvT's of over het gewenste samenspel tussen RvT en CvB. Dit terwijl de relatie tussen CvB en RvT in de praktijk vaak een aandachtspunt is, ook gelet op de maatschappelijk trend van meer 'betrokken toezicht'.
- De code zou hierin meer richting kunnen geven langs twee lijnen:
  - Meer richting geven aan wat de formele taken en bevoegdheden van RvT's zijn en/of dat die binnen de instelling goed moeten worden vastgelegd. In de WHW (artikel 9.8) is vastgelegd wat in ieder geval de taken van de RvT zijn. Universiteiten hebben dit nader uitgewerkt in het bestuurs- en beheersreglement en/of het reglement van de Raad van Toezicht. In de praktijk is er veel diversiteit in hetgeen hierin is vastgelegd. Bij een deel van de instellingen blijft dit beperkt tot het opsommen van de taken die reeds in de WHW zijn vastgelegd. Bij andere instellingen zijn deze wettelijke bepalingen aangevuld. Daarbij is bijvoorbeeld vastgelegd dat investeringen boven een x bedrag vooraf goedkeuring van de RvT behoeven, dat bepaalde onderwerpen minimaal eens per jaar met de RvT besproken moet worden, of dat bepaalde door het CvB voorgenomen besluiten (bijvoorbeeld instelling van een nieuwe opleiding) moeten worden besproken in de RvT voordat het CvB een definitief besluit neemt.
  - Het benadrukken van het belang van het opstellen van een toezichtsvisie door de RvT na overleg met het CvB en het gebruik hiervan in evaluatiegesprekken. De code geeft nu maar zeer beperkt richting aan het gewenste samenspel tussen RvT en CvB. Een belangrijk onderdeel van een toezichtsvisie zijn de wederzijdse rolverwachtingen en wat dat vraagt van bestuurders en toezichthouders. In verschillende andere sectoren is het inmiddels gangbaar dat de RvT een toezichtsvisie opstelt en ook bij enkele universiteiten is dit inmiddels gebeurd. Een toezichtsvisie opstellen en met enige regelmaat bespreken is een effectieve manier om het goede gesprek te stimuleren over wat goed bestuur en toezicht van de universiteit vraagt.
- In het licht van de gewenste verhouding tussen RvT en CvB verdient uitwerking 5.8 uit de code herziening. De formulering wekt onterecht de indruk dat het CvB toestemming moet geven aan informatieverzoeken van de RvT.

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld de recente *Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap* van de Minister van OCW (14 maart 2025). Hierin geeft de minister aan het van groot belang te vinden dat instellingen samenwerken, onder meer op het gebied van opleidingsaanbod. De minister verbindt hier de actie aan dat hij gaat verkennen of hij een wettelijke grondslag in de WHW kan creëren voor gezamenlijke verantwoordelijkheid op het gebied van opleidingsaanbod.

# Universiteiten van Nederland

## Verhouding CvB's – decanen

- De verantwoordelijkheden van CvB en decanen zijn in de WHW vastgelegd en per instelling zijn hierover in het bestuurs- en beheersreglement nadere afspraken gemaakt. Op dat gebied is er geen behoefte aan verdere uitwerking in de code. Mogelijk kan wel nog een keer gekeken worden of voldoende duidelijk is dat de positie van een medische decaan iets afwijkt, gelet op dat die rol samenvalt met bestuurslid van het UMC.
- Er zijn twee vraagstukken waarvan het de vraag is of de code hier meer richting in zou moeten geven:
  - De manier waarop decanen betrokken worden bij instellingsbrede strategische (CvB-)beslissingen die grote impact hebben op de faculteiten. We zien een brede ontwikkeling dat decanen meer door CvB's worden betrokken bij dergelijke beslissingen. Hoe deze betrokkenheid het best vorm kan worden gegeven, wat de grenzen daarvan zijn en wat de gevolgen zijn is vaak niet duidelijk. De code zou hier richting aan kunnen geven.
  - Zowel op het niveau van de CvB's (via bijvoorbeeld UNL) als op het niveau van decanen (via domeinraden of disciplineoverleggen) is sprake van landelijk overleg en landelijke afstemming. Dit veroorzaakt afstemmingsvragen en roept de vraag op wie uiteindelijk waarover beslist. Het is de vraag of het nodig en wenselijk is dat de code hier richting aan geeft.

## Medezeggenschap

- Er zijn verschillende zorgen over het functioneren van het medezeggenschapsstelsel in de praktijk, die onder meer worden gevoed door de toenemende polarisatie in de samenleving en op de universiteiten zelf. Zo zijn er vanuit de medezeggenschap zorgen over de gesprekken van bestuurders met specifieke (actie)groepen van studenten en/of medewerkers, waarbij ook toezeggingen worden gedaan. Hoe verhouden dergelijke gesprekken en toezeggingen zich tot besprekingen met de formele medezeggenschap? Vanuit bestuurders zijn er zorgen over de mogelijkheid dat ook de verhoudingen in medezeggenschapsraden polariseren en dat de nadruk daar meer komt te liggen op specifieke deelbelangen in plaats van het algemene belang van de instelling. Los van deze zorgen, zijn alle betrokkenen het er overigens over eens dat het investeren in een goede facilitering en toerusting van de medezeggenschap – conform de code – leidt tot betere besluitvorming. Daarop zijn de huidige bepalingen van de code over de medezeggenschap gericht (Principe 6 met uitwerkingen)
- Het is de vraag of het nodig en wenselijk is de code aan te passen om meer richting te geven aan deze vraagstukken. Daarbij speelt ook mee dat de code enkel iets zegt over wat 'goed bestuur' en 'goed toezicht' is, maar niets over wat 'goede medezeggenschap' is. Het ligt ook niet voor de hand dergelijke bepalingen in de code toe te voegen. De medezeggenschap is geen 'eigenaar' van de code en ook in de governance codes van andere sectoren wordt niet/nauwelijks iets geregeld over de medezeggenschap. Medezeggenschap en de werking daarvan worden vormgegeven door specifieke wettelijke bepalingen in de WHW en de Wet op de ondernemingsraden, met een eigen toetsingskader.

## Sociale en fysieke veiligheid

- Sociale en fysieke veiligheid op de universiteit vragen steeds meer aandacht van bestuurders en toezichthouders en daarbij is inmiddels veel in gang gezet om deze te waarborgen. Soms bestaat een spanningsveld met voor universiteiten essentiële uitgangspunten van vrijheid en openheid. De code schenkt enige aandacht aan het onderwerp in Principe 3 en uitwerking, maar zou kunnen worden geactualiseerd met wat universiteiten inmiddels in gang hebben gezet en met aandacht voor dit spanningsveld en wat dit van bestuurders en toezichthouders vraagt.

## Samenwerkingsverbanden

- Principe 8 van de code over samenwerkingsverbanden is de afgelopen periode in een ander perspectief komen te staan.
  - Het principe is oorspronkelijk in de code opgenomen met het oog op het toenemende aantal samenwerkingsverbanden van universiteiten. Het idee is dat ook de governance van die samenwerkingsverbanden op orde dient te zijn, net als de verhouding tot de interne governance (denk aan: hoe kunnen de RvT en de medezeggenschap zicht houden en hun passende rol uitoefenen ten aanzien van hetgeen gebeurt in de samenwerkingsverbanden?). Daarbij werd bij het

opstellen van de code met name gedacht aan de verbonden partijen van een universiteit en allianties tussen universiteiten op instellingsniveau (zoals een holding van een universiteit en samenwerkingsverbanden zoals LDE of een European Universities alliance).

- Uit de evaluatie blijkt dat het principe op dit moment – mede n.a.v. de discussies over fossiel en Gaza-Israël – met name gelezen wordt vanuit het perspectief van de ethische afwegingen die worden gemaakt bij de keuze over het wel of niet aangaan van samenwerkingsrelaties op institutioneel, project of individueel niveau, en daaraan geven Principe 8 en de uitwerkingsbepalingen geen richting.
- Het is de vraag of het nodig is dat de code aandacht besteedt aan de vraag of en hoe ethische aspecten aan bod dienen te komen in afwegingskaders of besluitvormingsprocedures over samenwerkingsverbanden. Het ligt niet voor de hand dat de code inhoudelijk ingaat op de te maken ethische afwegingen.

## Collegiaal bestuur

- Op de universiteiten is op CvB-niveau sprake van collegiaal bestuur, terwijl op facultair niveau sprake kan zijn van zowel collegiaal bestuur als éénhoofdig bestuur. De code besteedt geen aandacht aan wat deze verschillende bestuursvormen vragen van bestuurders, hoe tot besluitvorming wordt gekomen en wat – bij collegiaal bestuur - moet gebeuren bij (schijnbaar) onoverbrugbare meningsverschillen. Het is belangrijk dat hier op instellingsniveau wel aandacht voor is, maar er lijkt bij bestuurders en toezichthouders geen behoefte te bestaan hierover nadere bepalingen op te nemen in de code. De commissie ziet hier ook geen aanleiding toe.

## Besturen in crisissituaties

- Naar aanleiding van verschillende crisissituaties (o.a. Corona, cyberaanvallen) hebben de universiteiten de afgelopen jaren een slag gemaakt in de professionalisering van hun crisisstructuren. De code besteedt niet specifiek aandacht aan de vraag wat goed bestuur en toezicht is in een crisissituatie, maar bestuurders en toezichthouders geven aan niettemin uit de voeten te kunnen met de algemene principes van goed bestuur zoals beschreven in de code. De commissie ziet ook geen toegevoegde waarde in specifieke toevoegingen hierover.

## 1.4 Overige bevindingen over de governance van universiteiten

- Knellende WHW: De universiteiten zijn gebonden aan de kaders van de WHW. Die kaders worden op sommige punten als knellend ervaren, bijvoorbeeld waar in de WHW staat beschreven dat een CvB maximaal uit drie leden mag bestaan. De code kan hier geen verandering in brengen, aangezien de WHW hier bepalend is.
- Verhouding RvT's-OCW: Een specifiek aandachtspunt in de governance van universiteiten is de verhouding tussen de RvT's en OCW. Met name:
  - Het feit dat de minister van OCW de RvT-leden van de openbare universiteiten benoemt en ontslaat, is potentieel een zwakte in het Nederlandse stelsel als het gaat om het borgen van de autonomie van universiteiten en de academische vrijheid.
  - Art 9.9 WHW bepaalt dat de Raden van Toezicht van de openbare universiteiten verantwoording zijn verschuldigd aan de minister van OCW. Wat deze verantwoording inhoudt en vraagt van Raden van Toezicht is niet in de WHW uitgewerkt. In de praktijk krijgt dit onder meer vorm doordat de minister van OCW aanschuift bij een deel van het halfjaarlijkse overleg van de RvT-voorzitters. Tegelijkertijd zijn het de CvB's die in eerste instantie verantwoordelijk zijn voor het bestuur van de universiteit en die het eerste aanspreekpunt zijn voor overleg met het ministerie. Het verdient aanbeveling dat CvB's en RvT's afstemmen over wie wat wanneer bespreekt met het ministerie.

## 2 Aanbevelingen

- 1 Stel een nieuwe commissie in die de opdracht krijgt om concrete voorstellen te doen voor aanpassingen in de code.
- 2 Vraag de commissie daarbij om in ieder geval tekstvoorstellen voor de code te doen die betrekking hebben op de volgende onderwerpen:
  - a De manier waarop de code het voeren van het continue goede gesprek over de governance van universiteiten meer kan stimuleren – binnen instellingen en (gefaciliteerd door UNL) op sectorniveau.
  - b Het verhelderen van de status van de bepalingen uit de code en - daarmee samenhangend - van de manier waarop universiteiten verslag doen van de naleving hiervan. Idealiter verschuift de focus van de vraag of de code is nageleefd naar de wijze waarop de universiteit invulling geeft aan het realiseren van goed bestuur.
  - c Het sterker verankeren van het belang van kernwaarden en principes van universiteiten, waaronder de autonomie van universiteiten en academische vrijheid – inclusief de verantwoordelijkheid van universiteiten die daarbij hoort - in de code als richtingssnoer voor bestuurders en toezichthouders.
  - d Het in de code opnemen van de wenselijkheid dat bestuurders en toezichthouders de maatschappelijke opdracht van de sector als geheel en/of het collectieve belang van de sector meewegen in hun besluitvorming, en dat zij in dat kader waar nodig ook in overleg treden met andere universiteiten.
  - e Het verbeteren van het samenspel tussen RvT en CvB door in de code bepalingen op te nemen over een door de RvT na overleg met het CvB vast te stellen toezichtsvisie waarin de wederzijdse rollen, de verwachtingen daaromtrent en de wenselijke dynamiek tussen RvT en CvB worden uitgewerkt.
- 3 Vraag de commissie daarbij om te overwegen of het nodig en wenselijk is aanpassingen door te voeren die betrekking hebben op de volgende onderwerpen:
  - a De richting die de code geeft aan de verhouding CvB – decanen, met name wat betreft de betrokkenheid van decanen bij instellingsbrede strategische (CvB-)beslissingen en wat betreft de afstemming tussen CvB en decanen over hun standpuntbepaling en mandaat in landelijke overleggen.
  - b Het actualiseren van Principe 3 van de code en de uitwerking daarvan over sociale en fysieke veiligheid, mede in het licht van het spanningsveld met voor universiteiten essentiële uitgangspunten van vrijheid en openheid.
  - c De formulering van principe 8 over samenwerkingsverbanden, gelet op de toenemende focus op de ethische afwegingen die worden gemaakt bij de keuze over het wel of niet aangaan van samenwerkingsrelaties.

## Bijlage 1 – Opdracht, vraagstelling en samenstelling evaluatiecommissie

### Opdracht en vraagstelling

De evaluatiecommissie heeft de opdracht om de inhoud en het functioneren van de code te evalueren en te adviseren over de noodzaak om aanpassingen in de code door te voeren. Het is (vooralsnog) niet de taak van de commissie om concrete voorstellen voor aanpassingen te doen: pas na bestuurlijke bespreking van de uitkomsten van de evaluatie wordt indien nodig een vervolgtraject gestart gericht op het aanpassen van de code.

De vraagstelling die centraal staat bij het werk van de commissie is:

1. Wat zijn de ervaringen van bestuurders (inclusief decanen) en toezichhouders en medezeggenschap met de code goed bestuur universiteiten? En meer specifiek:
  - A. Hoe hebben bestuurders (inclusief decanen), toezichhouders en medezeggenschap de omslag naar een meer principle-based code ervaren? Heeft dit geleid tot het gewenste continue goede gesprek over goed bestuur?
  - B. Hoe wordt de code in de praktijk gebruikt?
  - C. Tot welke veranderingen in de praktijk van bestuur, toezicht en medezeggenschap heeft de code geleid?
  - D. Welke knelpunten ervaren bestuurders (inclusief decanen), toezichhouders en medezeggenschap bij de implementatie en naleving van de code?
  - E. Zijn er onderwerpen die in de ogen van bestuurders (inclusief decanen), toezichhouders en medezeggenschap onvoldoende geadresseerd worden in de code?
2. Hoe verhoudt de code goed bestuur universiteiten zich tot recente ontwikkelingen in (inter)nationale codes en publicaties over goed bestuur en in de relevante wet- en regelgeving?
3. Gegeven de ervaringen van bestuurders (inclusief decanen), toezichhouders en medezeggenschap en de ontwikkelingen in het (inter)nationale denken over goed bestuur: in hoeverre zijn de principes en uitwerkingen uit de code nog relevant en up-to-date?
4. Biedt de huidige code voldoende houvast voor de uitdagingen van de universiteit nu en in de komende tijd, bijv. rond het activisme over thema's als het Israëliësch-Palestijns conflict en de verbandingen met fossiel fuel partijen en rond de voorgenomen ingrijpende bezuinigingen op het hoger onderwijs?

### Samenstelling evaluatiecommissie

De evaluatiecommissie bestond uit de volgende leden:

- Jaap Winter (voorzitter)
- Hein Breukelaar
- Claire Bruls
- Rens Buchwaldt
- Scott Douglas
- Paulien Herder
- Frank de Langen
- Annetje Ottow

De commissie is ondersteund door Remco Smulders en Marlene van der Velden.

## Bijlage 2 – Vragen en respondenten schriftelijke vragenlijst

In de verkennende fase van de evaluatie heeft de commissie een vragenlijst uitgezet onder CvB-leden, RvT-leden, decanen, medezeggenschapsraden, directeuren en universiteitssecretarissen. Hierbij zijn een aantal vragen voorgelegd aan alle respondenten, terwijl er ook een aantal specifieke vragen per doelgroep is gesteld.

### Algemene vragen voor alle respondenten<sup>2</sup>

#### *Vragen m.b.t. uitdagingen voor de governance van universiteiten*

Verschillende ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren de universiteiten – en hun governance – voor grote uitdagingen gesteld. Vijf ontwikkelingen raken iedere universiteit in meer of mindere mate. Wij willen u vragen om voor deze vijf ontwikkelingen te reflecteren op de werking van de governance zoals u die heeft ervaren. Tot welke uitdagingen hebben de ontwikkelingen geleid als het gaat om de governance van de universiteit? Denk hierbij aan de rollen en verantwoordelijkheden van - en de verhoudingen tussen - CvB, RvT, faculteitsbesturen en medezeggenschap. Hoe heeft de Code goed bestuur universiteiten daarbij gefunctioneerd en in welke mate heeft de code u geholpen bij het gesprek over die uitdagingen?

- 1 De coronacrisis: universiteiten moesten in 2020 van de ene op de andere dag omschakelen naar digitaal onderwijs en thuis werken. De situatie van het op- en afschalen van maatregelen hield twee jaar aan, vroeg om snel handelen en besluiten, en leidde tot allerlei vragen over het beleid van de universiteit.
- 2 De protesten over samenwerkingsverbanden: recent is op universiteiten, soms heftig, geprotesteerd tegen samenwerking met onder meer de fossiele industrie en Israëlische partners. Dit heeft grote druk op CvBs gezet en leidde op verschillende universiteiten tot heroverweging van het beleid.
- 3 Intensievere onderlinge samenwerking: de universiteiten zijn de afgelopen jaren nauwer gaan samenwerken. Soms in allianties van twee of drie universiteiten (denk aan LDE), maar er is ook sprake van meer landelijke afstemming (denk aan de sectorplannen en zelfregie rondom internationalisering).
- 4 Sociale veiligheid: In verschillende rapporten en media-publicaties is aan het licht gekomen dat de sociale veiligheid op de universiteiten te wensen overlaat. In veel universiteiten heeft dit geleid tot intensieve gesprekken over hoe de organisatie de sociale veiligheid kan versterken.
- 5 Investeren en bezuinigen: Nadat het kabinet Rutte IV flink investeerde in universitair onderwijs en onderzoek, zijn er nu grote bezuinigingen in aantocht. Binnen verschillende universiteiten wordt al intensief gesproken over hoe invulling gegeven gaat worden aan deze bezuinigingen.
- 6 Welke bijzondere ontwikkelingen hebben daarnaast gespeeld op uw universiteit, waarbij de governance aan de orde was? Welke rol heeft de code daarin gespeeld?

#### *Overige algemene vragen*

- 1 Zijn er onderwerpen die in uw ogen onvolledig of onjuist geadresseerd worden in de code? En zo ja, kunt u dat nader toelichten?
- 2 Zijn er onderwerpen in de code opgenomen die in uw ogen geschrapt kunnen worden? En zo ja, kunt u dat nader toelichten?
- 3 De code is opgesteld binnen de wettelijke regelgeving over de governance van universiteiten, zoals vastgelegd in met name de WHW. De evaluatie richt zich in eerste instantie op de code, maar de wettelijke regelgeving is vanzelfsprekend ook relevant. Heeft u opmerkingen ten aanzien van de wettelijke regelgeving die relevant zijn in het licht van de evaluatie van de code?
- 4 Welke opmerkingen of suggesties wilt u tot slot nog meegeven die relevant kunnen zijn voor de evaluatie van de code?

---

<sup>2</sup> In de vragenlijst voor secretarissen waren de algemene vragen niet opgenomen.

## Aanvullende vragen per doelgroep

### *Vragen specifiek voor de Raad van Toezicht*

- 1 De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het College van Bestuur. Kunt u kort omschrijven hoe de RvT in uw ogen uitvoering moet geven aan deze verantwoordelijkheid, wat de gewenste betrokkenheid van de RvT ten opzichte van het CvB en de rest van de organisatie is, en op welke wijze de RvT moet worden betrokken bij wezenlijke besluitvorming? Ziet u op dit punt reden tot aanpassing van de code?
- 2 Is voor u op basis van de code voldoende duidelijk hoe het CvB zijn rol jegens de RvT dient te vervullen opdat de RvT zijn rol goed kan uitoefenen (bijvoorbeeld qua informatievoorziening, delen van dilemma's en betrekken bij besluitvorming)? In hoeverre doen zich hierbij in de praktijk knelpunten voor? Ziet u op dit punt reden tot aanpassing van de code?
- 3 De medezeggenschap heeft een rol bij de benoeming van (één van) de RvT-leden. De code stelt dat de RvT daarnaast tenminste twee keer per jaar overlegt met de centrale medezeggenschap. Hoe ervaart u de relatie tussen RvT en de medezeggenschap in de praktijk en in hoeverre is op dit punt reden tot aanpassing van de code?

### *Vragen specifiek voor het CvB*

- 1 Is voor u op basis van de code voldoende duidelijk wat van het College van Bestuur wordt verwacht in de interactie met de RvT (informatie verschaffen, delen dilemma's, betrekken bij besluitvorming)? In hoeverre doen zich hierbij in de praktijk knelpunten voor? Ziet u op dit punt reden tot aanpassing van de code?
- 2 Wat is in uw ogen de rol van decanen/faculteitsbesturen in de besluitvorming over (strategische) keuzes die de universiteit als geheel raken? Zou de code daar meer duidelijkheid over moeten geven?
- 3 In de actuele code is de passage over de gewenste omgang met de medezeggenschap uitgebreid. In hoeverre is de code behulpzaam bij de gesprekken met de medezeggenschap over de onderlinge verhoudingen?
- 4 Stakeholders als de stad, het (regionale) bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties zijn van groot belang voor universiteiten. Wat is in uw ogen de rol van dergelijke stakeholders in de governance van de universiteit? Zou de code hierover meer moeten zeggen?

### *Vragen specifiek voor decanen*

- 1 In de actuele Code is voor het eerst opgenomen dat deze ook van toepassing is op faculteitsbesturen/decanen. Welke rol heeft de code de afgelopen jaren in de praktijk gespeeld bij uw aansturing van de faculteit?
- 2 Wat is in uw ogen de rol van decanen/faculteitsbesturen in de besluitvorming over (strategische) keuzes die de universiteit als geheel raken? Zou de code daar meer duidelijkheid over moeten geven?

### *Vragen specifiek voor directeuren*

- 1 De actuele code stelt dat deze van toepassing is op bestuurders, zijnde leden van het CvB en decanen/faculteitsbesturen. In hoeverre gebruikt u de code ook en is deze voor u bruikbaar? Zou de code explicieter ook van toepassing moeten zijn op uw rol in de governance van de universiteit?

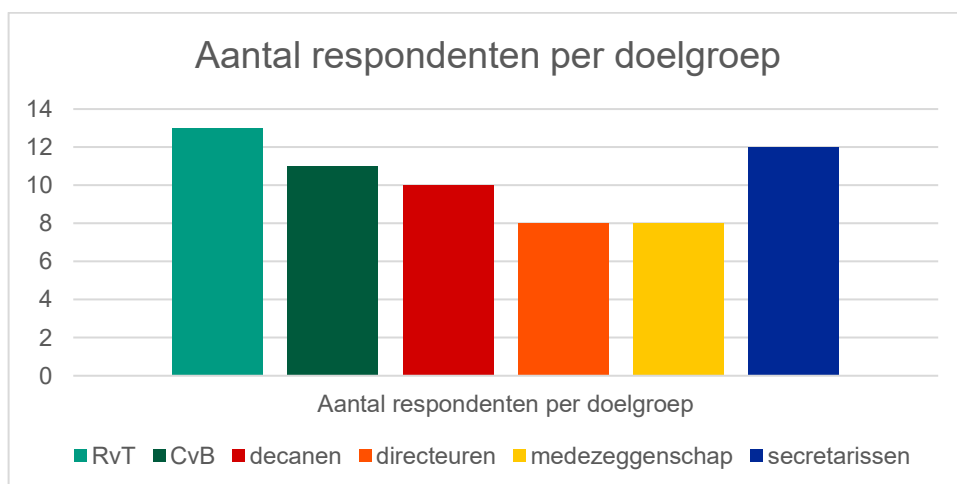
### *Vragen specifiek voor centrale medezeggenschapsraden*

- 1 In de actuele code is de passage over de gewenste omgang met de medezeggenschap uitgebreid. In hoeverre is de code bij u bekend en gebruikt u de code bij gesprekken met CvB en RvT over de onderlinge verhoudingen?
- 2 Medezeggenschapsraden brengen vanuit relevante deelbelangen (studenten, medewerkers) perspectieven in in de besluitvorming. In hoeverre is het wenselijk of noodzakelijk dat medezeggenschapsraden daarbij ook zelf andere belangen afwegen? Zou de code daarover meer duidelijkheid moeten geven?

## Vragenlijst specifiek voor secretarissen

- 1 Is de code onderwerp van gesprek in vergaderingen van het CvB, de RvT en de medezeggenschap? En zo ja, hoe vaak per jaar (naar schatting) en wat is het karakter van deze besprekingen?
- 2 De code gaat toe van het 'pas toe of leg uit-beginsel', waarbij het in het jaarverslag wordt toegelicht wanneer de code niet wordt nageleefd. De commissie zet op een rij wat in de jaarverslagen de afgelopen jaren is vermeld over naleving van de code. Geven de opeenvolgende jaarverslagen een accuraat beeld van de toepassing van de code of heeft u hierop nog aanvullingen (bijvoorbeeld ontwikkelingen uit 2024 die nog niet in een jaarverslag staan opgenomen)?
- 3 In welke mate heeft de code doorwerking in interne reglementen van uw universiteit? Zijn er bijvoorbeeld reglementen aangepast naar aanleiding van de introductie van de nieuwe code in 2020 en, zo ja, op welke punten?
- 4 Ervaart u knelpunten bij de implementatie en naleving van de code en, zo ja, welke?
- 5 Welke opmerkingen of suggesties wilt u tot slot nog meegeven die relevant kunnen zijn voor de evaluatie van de Code?

## Respons vragenlijst



## Bijlage 3 – Vragen en respondenten groeps gesprekken

In de verdiepende fase van de evaluatie heeft de commissie acht groeps gesprekken gevoerd met CvB-voorzitters, rectoren, vice-voorzitters CvB, RvT-voorzitters/-leden, decanen, voorzitters van medezeggenschapsraden, landelijke vertegenwoordigers van medezeggenschapsraden en universiteitssecretarissen. Hieronder treft u een overzicht aan van de hierbij gestelde vragen en de deelnemers aan de groeps gesprekken.

### Vragen groeps gesprekken

Bij de verschillende groeps gesprekken is steeds – afhankelijk van de respondenten – een deel van onderstaande vragen aan bod gekomen:

- In het huidige tijdsgewricht staan de onafhankelijke en autonome positie van universiteiten en diverse kernwaarden van de universiteiten onder steeds grotere druk. De huidige code besteedt wel aandacht aan de maatschappelijke opdracht van de universiteit en stelt ook dat universiteiten hierbij passende waarden dienen te hanteren, maar geeft hier inhoudelijk beperkt invulling aan. Hoe reflecteert u op deze ontwikkeling en de huidige teksten in de code?
- In tegenstelling tot de codes van de andere onderwijssectoren, bevat de universitaire code geen bepaling over het meewegen van het collectieve belang van de sector als geheel en/of van de maatschappelijke opdracht van de sector als geheel. Tegelijkertijd wordt van de sector in de praktijk wel meer gevraagd om in onderlinge afstemming tot beslissingen te komen (zelfregie). Hoe reflecteert u op deze ontwikkeling in relatie tot de huidige code?
- Uit de vragenlijst blijkt dat verschillende betrokkenen vinden dat de code (te) weinig inzicht geeft in de gewenste rolverdeling tussen RvT en CvB. Denk aan: in hoeverre moet een RvT ook informatie verzamelen buiten het CvB om, welke investeringsbeslissingen behoeven goedkeuring van een RvT, wanneer zit een RvT te dicht op het CvB? Hoe reflecteert u hierop. Zou het waardevol zijn als de code bijvoorbeeld dieper ingaat op de manier waarop een RvT toezicht moet houden en de precieze verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvT in het besluitvormingsproces?
- De verhouding tussen colleges van bestuur en decanen komt uit de vragenlijst naar voren als belangrijk aandachtspunt. Wat zijn de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden in de besluitvorming over instellingsbreed beleid en strategie? De huidige code gaat hier zeer beperkt op in. Hoe reflecteert u hierop?
- Binnen universiteiten is sprake van collegiaal bestuur. In de huidige code staat, net als in de WHW, niets over wat deze bestuursvorm inhoudt, wat zij vraagt van de individuele bestuursleden en bijvoorbeeld hoe er gehandeld dient te worden bij fundamentele meningsverschillen. Hoe reflecteert u hierop?
- De code bevat geen bepalingen over wat er van de medezeggenschap zelf verwacht wordt (wat is 'goede medezeggenschap'?). Denk aan: hoe kunnen medezeggenschapsleden omgaan met een situatie waarin het algemene belang van de instelling botst met het belang van een specifieke groep medewerkers of studenten binnen de instelling? Hoe reflecteert u hierop? Zou hieraan meer aandacht besteed moeten worden in de code goed bestuur? Of zou een eigen code 'goede medezeggenschap' passend zijn?
- Uit de vragenlijst komt naar voren dat verschillende medezeggenschapsraden recent in een lastige positie kwamen rondom de pro-Palestina protesten. Bijvoorbeeld omdat onduidelijk was wat de verhouding was tussen de formele medezeggenschapsroute en de directe gesprekken tussen bestuurders en protestanten. Hoe reflecteert u hierop, ook in relatie tot wat in de code staat over de positie van de medezeggenschap?
- De afgelopen jaren hebben universiteiten te maken gehad met diverse crisissituaties, waarin snelle besluitvorming noodzakelijk was. Dit leidde tot verschillende uitdagingen, waaronder het goed en tijdig betrekken van de medezeggenschap. De huidige code bevat geen bepalingen over hoe te handelen in crisissituaties. Hoe reflecteert u hierop?
- Het aangaan van intensieve samenwerkingsverbanden met andere instellingen brengt altijd governance-vraagstukken met zich mee, onder meer wat betreft de rol van de raad van toezicht en medezeggenschap. Mede vanwege het toenemende aantal samenwerkingsverbanden waarin

# Universiteiten van Nederland

universiteiten opereren, is in de huidige code opgenomen dat de universiteit hier een adequate en deugdelijke governance voor heeft (principe 8). Hoe reflecteert u op de bepalingen in de code hierover in relatie tot de huidige praktijk binnen uw instelling?

- Anders dan de huidige evaluatie van de code, is er in onze sector geen mechanisme om op sectorniveau het gesprek over goed bestuur en toezicht levend te houden. Dit in tegenstelling tot andere sectoren, waarin bijvoorbeeld monitoringscommissies actief zijn of jaarlijks bijeenkomsten worden georganiseerd. Hoe reflecteert u op deze praktijk in onze en andere sectoren?
- Een ambitie van de huidige code is dat deze het continue goede gesprek over de governance van universiteiten stimuleert. In hoeverre slaagt de code daar in de ogen van de secretarissen in en in welke mate wordt de code in hun ervaring daadwerkelijk gebruikt in de universiteiten?

## Respondenten groepsgesprekken

### *Raden van Toezicht*

Naam	Universiteit
Mirjam Bult	UU
Ron Teerlink	VU
Marijk van der Wende	OU

### *Voorzitters CvB*

Naam	Universiteit
Tim van der Hagen	TU Delft
Edith Hooge	UvA
Robert-Jan Smits	TU/e
Nicole Ummelen	OU
Jouke de Vries	RUG

### *Rectoren*

Naam	Universiteit
Hester Bijl	LEI
Pamela Habibović	UM
Carolien Kroeze	WUR
José Sanders	RU

### *Vice-voorzitters CvB*

Naam	Universiteit
Wilma de Koning	TiU
Marcel Nollen	VU
Machteld Roos	UT
Ellen van Schoten	EUR

# Universiteiten *van* Nederland

## *Decanen*

<b>Naam</b>	<b>Universiteit</b>
Isabel Arends	UU
Maarten Merckx	TU/e
Mark Rutgers	LEI
Stefan Sleijfer	EUR
Jan Smits	UM

## *Voorzitters centrale medezeggenschapsraden*

<b>Naam</b>	<b>Universiteit</b>
Bob Bergsma	RUG
Sven Braster	RU
Ronald Kuil	TU Delft
Roger Pruppers	UvA
Marius Rietdijk	VU

## *Vertegenwoordiging landelijke medezeggenschapskoepels*

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>
Stijn van Hussen	ISO
Mylou Miché	ISO
Lune de Rijck	LOF
Trees Klaver	LOVUM
Herbert Wormeester	LOVUM

## *Secretarissen*

<b>Naam</b>	<b>Universiteit</b>
Stephan van Galen	RUG
Jacqueline Girbes-van Stapele	WUR
Dorine Gebbink	RU

## Bijlage 4 – Geraadpleegde Nederlandse en internationale codes

In de verkennende fase van de evaluatie heeft de commissie de Code goed bestuur universiteiten vergeleken met diverse codes van andere Nederlandse sectoren en universitaire codes uit andere landen. Onderstaande codes zijn meegenomen bij deze analyse.

### Nederlandse codes

- Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo
- MBO Raad code Goed Bestuur
- Code Goed Onderwijsbestuur VO
- Code Goed Bestuur in het primair onderwijs
- Governancecode Zorg
- Governancecode woningcorporaties 2020
- Corporate Governance Code

### Internationale codes

- Higher Education Code of Governance (UK)
- Scottish Code of Good Higher Education Governance
- Referentiecharter. Aanbevelingen voor Goed Bestuur in de Vlaamse Universiteiten
- State Bodies Code en Code of governance for Irish Universities 2019
- The Code Good Practices in Universities (Polen)