

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
Hogeschool Rotterdam

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

25 JULI 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
Hogeschool Rotterdam

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

25 JULI 2019





Inhoud

1	Samenvattend advies	5
2	Inleiding en verantwoording	7
2.1	Doel van de instellingstoets	7
2.2	Samenstelling van het panel	7
2.3	Inrichting van de instellingstoets	8
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	9
3	Profiel van de instelling.....	10
3.1	Algemene gegevens.....	10
3.2	Profiel van de instelling.....	10
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	13
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	16
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	19
4.5	Eindoordeel	21
5	Aanbevelingen	23
	Bijlage 1: Accreditatieportret.....	24



1

Samenvattend advies

Hogeschool Rotterdam heeft als visie om elke student op te leiden tot een professional die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij. Ze wil dit realiseren door onderwijs aan te bieden dat 'kwalitatief hoogwaardig en inclusief is en studenten voorbereidt op een veranderend werkveld en een veranderende samenleving.' Het panel vindt dat de onderwijsvisie helder is, focus kent en goed past bij de uitdagingen waar de studenten en docenten van Hogeschool Rotterdam mee te maken hebben. De kernpunten uit de visie, inclusiviteit en contextrijkheid, zijn op opleidingsniveau goed vertaald en herkenbaar. Door de nauwe afstemming met interne en externe partijen, verbindt de hogeschool zich ook nadrukkelijk met de externe omgeving

De hogeschool heeft een aantal jaar geleden besloten dat een decentrale aansturing beter past bij de ambities uit de onderwijsvisie. Ze heeft daarom een verandering in structuur doorgemaakt en legt de verantwoordelijkheden nu vooral bij de opleidingsteams neer. Dit biedt meer mogelijkheden om kleinschalig onderwijs en een goede samenwerking met het werkveld te realiseren. De centrale thema's uit de onderwijsvisie worden door de opleidingsteams voor hun eigen opleiding ingevuld. Ze worden hierin ondersteund door centrale diensten, 'werkplaatsen' en verschillende adviesraden en commissies. Deze keuze wordt breed gedragen en gewaardeerd door de opleidingsteams. De vrij recente decentralisatie in de aansturing wordt door iedereen herkend, gewaardeerd en omarmd.

De kwaliteit van de opleiding wordt zichtbaar via vijf ankerpunten: studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt, waardering door experts en studiesucces. Hiermee houden de opleiding zelf, maar ook de instituten en het college van bestuur zicht op de kwaliteit van de opleiding. Dit vormt de basis voor een gesprek over mogelijke verbeteringen. Ook de curriculumcommissie, examencommissie en opleidingscommissie hebben een belangrijke rol in het borgen van de opleidingskwaliteit. Het panel is positief over de wijze waarop de verschillende commissies op opleidingsniveau hun rol hebben opgepakt. De afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) heeft daarnaast een onafhankelijke rol in het bewaken van de kwaliteit van opleidingen, kenniscentra en diensten. De afdeling heeft een gelaagdheid aangebracht in de systematiek van werken die passend is voor de decentrale sturing. Het panel vindt dat de decentrale sturing in combinatie met het goede gesprek dat overal wordt gevoerd, tot een sterke kwaliteitscultuur heeft geleid die breed aanwezig is en waarin men open staat voor feedback. Het panel heeft een open en veilige cultuur gezien waarin men het goede gesprek aanwendt om tot veranderingen te komen.

De hogeschool heeft een goede balans gevonden tussen kwalitatieve en kwantitatieve monitoringinstrumenten.

Het beleids- en managementinformatiesysteem (BMI) geeft opleidingen informatie over de stand van zaken op de belangrijke onderwerpen. Daarnaast hebben een aantal opleidingen eigen systemen om beter te kunnen inzoomen op bepaalde onderdelen. Volgens het panel zou de informatie vanuit het BMI nog beter bruikbaar gemaakt kunnen worden voor individuele opleidingen zodat zij meer handvatten hebben om complexe problemen te kunnen aanpakken.

De hogeschool heeft volgens het panel goed in beeld wat de problemen zijn waar zij mee te maken heeft. Daartoe heeft de hogeschool volgens het panel een sterk, kritisch en transparant zelfevaluatierapport opgesteld met betrekking tot studiesucces. Er is veel actiegerichtheid onder medewerkers, waardoor er op alle niveaus veel aan verbeteringen gewerkt wordt. Verbeteringen voor enkelvoudige of alledaagse problemen komen volgens het panel snel tot stand. Het adviseert om verbeteracties waarvan de effecten zijn aangetoond, meer systematisch en methodisch in te zetten elders binnen de hogeschool. Opleidingen kunnen daarbij volgens het panel meer en beter gebruik maken van centrale adviesrapporten. Het rapport 'Grip op studiesucces' is daar een mooi voorbeeld van. De hogeschool zou daarbij moeten stimuleren dat opleidingen met gebruikmaking van de centrale adviezen aan verbeteringen blijven werken.



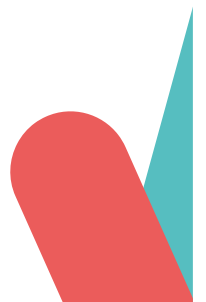
Het panel,

Den Haag, 25 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Hogeschool Rotterdam

drs. W. Boomkamp
(voorzitter)

drs. S. den Tuinder
(secretaris)



2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.

Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen ('peers') dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Wim Boomkamp (voorzitter) is afgestudeerd in Pedagogische en Andragogische Wetenschappen. Hij heeft meerdere bestuursfuncties gehad en was tot voor kort voorzitter van het College van Bestuur van Saxion Hogeschool;
- Eric Halsberghe is gepensioneerd en actief als bestuurder bij RHIZO (secundair onderwijs). Hij was onderzoeker aan de Universiteit Gent en docent in het economisch en technisch hoger onderwijs. Hij was algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen, later Vives. Hij heeft daarnaast verschillende bestuursfuncties gehad;
- Barbara Schaefers studeerde Duits, Engels en Psychologie. Zij heeft lesgegeven aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen en was hier vervolgens tot 2016 hoofd kwaliteitszorg. Zij is werkzaam als adviseur;
- Corstiaan Bruinsma is werkzaam als psychiater en was voorheen bestuurder bij GGZ Lentis en FPC Dr. S. Van Mesdag. Hij bekleed(de) daarnaast meerdere bestuursfuncties waaronder vicevoorzitter van GGZ Nederland en de Stichting Benchmark GGZ;
- Stijntje Dijk (student-lid) is student geneeskunde en student Health Economics, Policy & Law aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het panel is ondersteund door:

- Suzanne den Tuinder, Odion Onderzoek, secretaris;
- Irma Franssen, procescoördinator NVAO;
- Tinka Thede, toehoorder NVAO.



In bijlage 2 zijn de Cv's van de panelleden opgenomen.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken

De ITK voor Hogeschool Rotterdam bestond uit een verkennend en een verdiepend bezoek. De hogeschool heeft met het oog op de instellingstoets kwaliteitszorg een zelfevaluatierapport geschreven, waarin zij beschrijft en onderbouwt hoe ze voldoet aan de standaarden van het ITK-beoordelingskader. In de aanloop naar het bezoek heeft de instelling in samenspraak met de panelvoorzitter en de procescoördinator het programma voor het eerste locatiebezoek vastgesteld. Hetzelfde geldt voor het tweede locatiebezoek. Het programma van beide locatiebezoeken, met de verschillende onderwerpen van gesprek, is beschikbaar in bijlage 3.

Ter voorbereiding op het eerste locatiebezoek hebben de panelleden het zelfevaluatierapport en de daarbij behorende bijlagen bestudeerd en hun bevindingen aan de procescoördinator en de secretaris bezorgd. De secretaris heeft hiervan een compilatie gemaakt, die als uitgangspunt diende voor de voorbespreking van het panel op 1 april 2019. Op basis hiervan heeft het panel enkele thema's geïdentificeerd die als leidraad zijn gebruikt tijdens de gesprekken van het eerste bezoek. Het panel is, voorafgaand aan het eerste bezoek, op zondag 31 maart 2019 door de procescoördinator getraind ter voorbereiding op zijn taak.

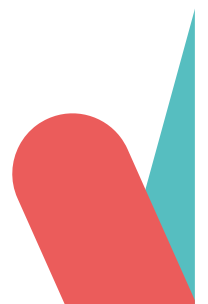
Het eerste, verkennende, locatiebezoek vond plaats op 1 en 2 april 2019. Op basis van het zelfevaluatierapport en de gesprekken tijdens het eerste bezoek heeft het panel een aantal onderwerpen geïdentificeerd die voor verdieping in aanmerking kwamen. Aan het einde van het bezoek heeft het panel de onderwerpen van de trails die tijdens het tweede bezoek aan bod komen met de instelling doorgesproken.

Het panel heeft onderwerpen voor twee trails geformuleerd. Een verticale trail richtte zich op de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement binnen twee verschillende opleidingen en instituten. In de horizontale trail heeft het panel nader bekeken hoe de organisatie omgaat met (grote) weerbarstige thema's tegen de achtergrond van decentrale sturing en gecontroleerd vertrouwen.

Hogeschool Rotterdam heeft in de periode tussen de beide locatiebezoeken in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de trails uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. De hogeschool heeft aanvullende informatie aangeleverd die betrekking heeft op de door het panel geselecteerde trails. Bijlage 4 bevat een overzicht van het materiaal dat het panel heeft bestudeerd. Het tweede, verdiepende, locatiebezoek vond plaats van 14 tot en met 16 mei 2019. Aan de vooravond van het bezoek is het panel bijeengekomen om het verdiepende bezoek verder voor te bereiden.

Het panel heeft tijdens het verdiepend bezoek de voorlopige indrukken getoetst in sessies met relevante betrokkenen. Het heeft zich via verschillende gesprekken een beeld gevormd hoe de kwaliteitszorg binnen de hogeschool functioneert. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken, afgezet tegen de standaarden uit het NVAO-beoordelingskader, en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar een vertegenwoordiging van de instelling.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 11 juli 2019 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft wel geleid tot enkele aanpassingen, waarna het definitieve



rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 25 juli 2019 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft het panel de volgende audittrails uitgevoerd:

- past performance trail: trail naar de effectiviteit van kwaliteitszorg en risicomanagement bij de opleidingen Social Work en Informatica;
- horizontale trail: trail naar de wijze waarop de organisatie omgaat met (grote) weerbarstige thema's (studiesucces, verbinding onderwijs-praktijkgericht onderzoek, werkdruk) tegen de achtergrond van decentrale sturing en gecontroleerd vertrouwen.

In de verticale trail heeft het panel de PDCA-cyclus binnen twee opleidingen bekeken. De nadruk lag daarbij op de effectiviteit van de kwaliteitszorg, risicomanagement en verbetermaatregelen en de wisselwerking tussen centraal en decentraal niveau. Het panel heeft de documentatie bestudeerd met betrekking tot de kwaliteitszorg binnen de opleidingen ter voorbereiding op de gesprekken. In verschillende sessies heeft het panel gesproken met docenten, studenten, ondersteuning, medezeggenschap en management van de betrokken opleidingen en instituten.

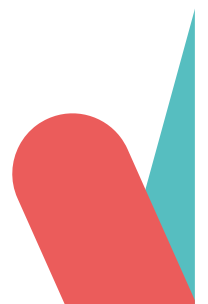
In de horizontale trail heeft het panel zich verdiept in de wijze waarop de organisatie omgaat met (grote) weerbarstige thema's tegen de achtergrond van decentrale sturing en gecontroleerd vertrouwen. Bij de samenstelling van de gespreksgroepen zijn daarom vier instituten betrokken die relatief beperkt aan bod zijn gekomen tijdens het verkennend bezoek. Het panel heeft zich zo een breed beeld gevormd van de totale organisatie.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Hogeschool Rotterdam. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen Hogeschool Rotterdam. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vijf bijlagen met:

- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding
- Informatie over de samenstelling van het panel
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen



3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool Rotterdam
Locaties	Rotterdam
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

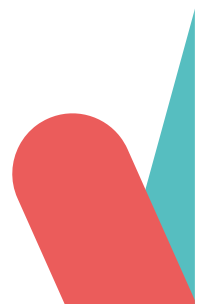
In 2018 studeerden er ruim 39.000 studenten aan Hogeschool Rotterdam in een voltijdse, deeltijdse of duale opleiding. Het overgrote deel hiervan (ruim 35.000) volgt een bacheloropleiding. Daarnaast biedt de hogeschool tweejarige associate degrees en een aantal masteropleidingen aan. De Hogeschool heeft verschillende locaties in Rotterdam, verspreid door de stad. Het onderwijs wordt aangeboden binnen dertien onderwijsinstellingen:

- Instituut voor Bedrijfskunde (IBK);
- Instituut voor Commercieel Management (CoM);
- Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI);
- Instituut voor Engineering en Applied Science (EAS);
- Instituut voor Financieel Management (IFM);
- Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO);
- Instituut voor Gezondheidszorg (IvG);
- Instituut voor Lerarenopleidingen (IvL);
- Instituut voor Sociale Opleidingen (ISO);
- Rotterdam Academy (RAC);
- Rotterdam Business School (RBS);
- Rotterdam Mainport Institute (RMI);
- Willem de Kooning Academie (WdKA).

De economische instituten zullen, samen met het kenniscentrum Business Innovation, medio 2019 samengaan in de Hogeschool Rotterdam Business School (HRBS).

Elk instituut heeft een eigen directie, bedrijfsbureau en instituutsmeezeggenschapsraad (IMR). De verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek is georganiseerd via de samenwerking tussen instituten en centres of expertise en kenniscentra. De hogeschool kent vier centrale stafdiensten; de dienst Administratie, Informatievoorziening en Control, de dienst Faciliteiten en Informatietechnologie, de dienst Onderwijs en Ontwikkeling en de dienst Concernstaf. Medezeggenschap is vormgegeven in vijf organen; de centrale medezeggenschapsraad (CMR), de 13 instituutsmeezeggenschapsraden (IMR), een opleidingscommissie per opleiding of groep van opleidingen, het inspraakorgaan diensten en het inspraakorgaan kenniscentra.

Hogeschool Rotterdam leidt volgens haar visie 'elke student op tot een professional die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij.' Zij hecht daarbij veel belang aan inclusiviteit: 'in alles wat wij doen gaan we uit van gelijkwaardigheid, bevorderen we wederzijds respect en werken we emancipatiegericht'. In haar visie op kwaliteit staan opleidingsteams centraal. Deze teams bestaan uit alle medewerkers die bijdragen aan het leerproces van de student: docenten, onderzoekers, managers, ondersteunend en faciliterend personeel.



4 Beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Visie en beleid

Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (student centred learning).

A. Bevindingen

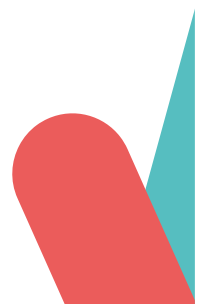
In 2013 is Hogeschool Rotterdam van start gegaan met haar zogenaamde 'Focusprogramma', met als primair doel om de kwaliteit van het voltijds-bacheloronderwijs te verbeteren. De aandacht is hiermee volgens de hogeschool nadrukkelijker in de klas komen te liggen, er is meer geïnvesteerd in docerend personeel en opleidingen worden uitgedaagd om vanuit beroepsidentiteit de binding met studenten aan te gaan. Bij het invulling geven hieraan, heeft de hogeschool ervaren dat een belangrijke gemene deler bij de meest succesvolle opleidingen is, dat er sprake is van een hecht en verantwoordelijk opleidingsteam met zichtbaar goede onderlinge samenwerking. Daarnaast stelde men vast dat het beroepenveld voor meer sectoren minder voorspelbaar wordt.

Hogeschool Rotterdam heeft naar aanleiding hiervan geconcludeerd dat een aanpassing in de sturingsfilosofie noodzakelijk is om haar doelen te realiseren. Opleidingsteams moesten daarbij meer ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan goed onderwijs binnen hun sector. De hogeschool heeft hierop een ontwikkeling in gang gezet om van een centraal gestuurde organisatie te komen tot een sturing waarbij dialoog en decentraal eigenaarschap centraal staan. Dit geeft volgens de instelling meer mogelijkheden om kleinschalig onderwijs en een nauwe samenwerking met het werkveld te realiseren.

In 2015 is, op basis van deze uitgangspunten en sturingsprincipes, een nieuwe onderwijsvisie en een nieuwe strategische agenda ontwikkeld. Hierbij heeft de instelling een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden binnen en buiten de hogeschool geconsulteerd. Ook de medezeggenschap op centraal en instituutsniveau werden betrokken. Dit proces heeft geleid tot een onderwijsvisie waarin Hogeschool Rotterdam aangeeft dat zij *'staat voor onderwijs dat kwalitatief hoogwaardig en inclusief is en studenten voorbereidt op een veranderend werkveld en een veranderende samenleving.'* De begrippen 'kwalitatief hoogwaardig', 'contextrijk' en 'inclusief' staan daarbij nadrukkelijk centraal als uitgangspunten voor de strategische agenda.

'Kwalitatief hoogwaardig' onderwijs houdt voor de instelling in dat men tevredenheid en waardering beoogt te realiseren van studenten, werknemers, het werkveld en experts. 'Contextrijk onderwijs' krijgt invulling door het streven naar onderwijsprogramma's waarin onderwijs, de beroepspraktijk en praktijkgericht onderzoek vervlochten zijn. 'Inclusief onderwijs' betekent voor de hogeschool dat iedereen zich welkom voelt in het onderwijs, ongeacht culturele en sociaaleconomische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten en mogelijkheden. In lijn met de nieuwe sturingsfilosofie wordt de invulling van wat kwalitatief hoogwaardig, contextrijk en inclusief onderwijs concreet voor de opleiding inhoudt, op opleidingsniveau bepaald.

Het panel heeft zowel in het verkennend als in het verdiepend bezoek ervaren dat deze visie voor de gesprekspartners heel herkenbaar is. Het panel heeft de begrippen inclusiviteit en contextrijk onderwijs veel in de gesprekken terug gehoord, op een goede inhoudelijke manier. Het is het panel duidelijk geworden dat de kernpunten uit de visie daadwerkelijk de thema's zijn waar men op opleidingsniveau mee te maken heeft, weliswaar met verschillende invalshoeken en accenten.



De visie op onderwijskwaliteit en het daarbij behorende kwaliteitsbeleid zijn in 2018 geactualiseerd op basis van de nieuwe decentrale sturingsfilosofie. De instelling zet in haar visie op kwaliteit de opleidingsteams nadrukkelijk centraal. De kern van het kwaliteitsbeleid formuleert zij als 'leren van en met elkaar, vanuit een gemeenschappelijk kader met ruimte voor eigenheid en initiatief op basis van gecontroleerd vertrouwen'. Het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool is ingericht rond vijf ankerpunten: studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt, waardering door experts en studiesucces. De scores van opleidingen op deze ankerpunten staan centraal in de dialoog over de kwaliteit van de opleidingen. De Hogeschool omschrijft dit zelf als het versterken van de harde kant van business control met een meer kwalitatieve en sensitieve alertheid.

In het decentrale sturingsmodel sturen instituutdirecteuren en college van bestuur (CvB) op hoofdlijnen. Op basis van het gecontroleerde vertrouwen krijgen opleidingsteams de ruimte om hun eigenaarschap te versterken en in te spelen op de specifieke kenmerken van hun opleiding. Deze decentrale ruimte wordt afgebakend door een zogenaamde 'Rode Ring', die door een adviesgroep van docenten, onderwijsmanagers en stafmedewerkers is ontwikkeld. Hierin zijn collectieve waarden, gedeelde opvattingen en afspraken vastgelegd.

Het panel heeft in de gesprekken veel gehoord dat er in de nieuwe sturingsfilosofie meer aandacht is voor het goede gesprek. Gesprekspartners geven aan dat de nieuwe structuur nog wat zoeken is en dat men soms moet wennen aan de intensievere vorm van samenwerking die binnen opleidingsteams noodzakelijk is. Regelmatige teamoverleggen helpen om elkaars standpunten te begrijpen en uitgangspunten af te stemmen. Volgens gesprekspartners komt het gesprek binnen de opleidingsteams goed op gang. Men wordt zich bewuster van verschillen in perspectieven en er wordt actief gewerkt aan het creëren van een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid. De teamoverleggen stimuleren zo een gezamenlijk normen- en waardenkader binnen het team, op basis waarvan men de onderwijsvisie op opleidingsniveau invulling kan geven.

In periodieke rapportages aan de Raad van Toezicht (RvT) worden prestaties van de hogeschool op de belangrijkste thema's weergegeven. De RvT geeft aan hier een goed en inhoudelijk gesprek met het CvB over te hebben. De RvT beschikt over een onderwijscommissie, die regelmatig werkbezoeken aflegt in de instituten. Deze werkwijze is mede ingegeven door de decentralisatie, waarbij de RvT zich niet alleen kwantitatief wil informeren, maar het ook belangrijk vindt om zelf voeling te houden met zaken die spelen binnen de hogeschool. De RvT selecteert daarbij zelf de opleiding of het instituut dat zij wil bezoeken en legt ook bezoeken af zonder dat het CvB aanwezig is. De RvT heeft daarnaast rechtstreekse contacten binnen de hogeschool, bijvoorbeeld met de afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC). Het panel constateert dat de RvT inhoudelijk goed op de hoogte is van de onderwerpen die binnen de hogeschool spelen, hierover het gesprek aangaat met het CvB en het CvB van concrete adviezen voorziet.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie sterk studentgericht is geformuleerd en nauw aansluit bij de uitdagingen waar de studenten en docenten van Hogeschool Rotterdam mee te maken hebben. Het panel vindt het krachtig dat de instelling zowel interne als externe partijen heeft betrokken bij het ontwikkelen van de onderwijsvisie, waarmee de hogeschool zich ook nadrukkelijk verbindt met de externe omgeving. Het is voor het panel duidelijk dat de kernonderwerpen uit de onderwijsvisie in samenspraak tot stand zijn gekomen en ook daadwerkelijk de kern raken waar de opleidingsteams in de praktijk mee te maken hebben. De onderwerpen zijn hierdoor gedragen en doorleefd en veelal in de manier van werken geïnternaliseerd.

De vrij recente decentralisatie in de aansturing wordt door iedereen herkend, gewaardeerd en omarmd. Het panel heeft overtuigende voorbeelden gehoord waarbij deze decentrale structuur het voor



opleidingen mogelijk maakt om in te spelen op de actualiteit en om flexibel te reageren op veranderende externe omstandigheden. De insteek om via decentrale sturing de kwaliteitscultuur te activeren is volgens het panel geslaagd; er wordt in alle lagen van de instelling eigenaarschap ervaren voor de kwaliteit van het onderwijs. Het goede gesprek, dat aan de basis staat van de kwaliteitscultuur, wordt in alle lagen van de organisatie gestimuleerd. Het panel heeft tijdens de gesprekken gemerkt dat de kwaliteitscultuur diep in de instelling is doorgedrongen. Het panel is van oordeel dat de hogeschool met de vijf ankerpunten een kwaliteitszorgsysteem heeft ontwikkeld dat voor alle betrokkenen helder en transparant is.

Oordeel

Het panel is van oordeel dat Hogeschool Rotterdam voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2 Standaard 2: Uitvoering

Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een trackrecord. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling.

De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. Bevindingen

Bij de uitwerking van de strategische agenda naar een uitvoeringsagenda zijn adviserende werkgroepen samengesteld van studenten, docenten, lectoren en onderwijsmanagers, ondersteund door stafmedewerkers en externe deskundigen. De adviezen uit deze werkgroepen zijn verwerkt in een definitieve uitvoeringsagenda: 'Ons WERKplan'. Het panel constateert dat de kernthema's uit de onderwijsvisie ook in de uitvoeringsagenda nadrukkelijk centraal staan.

De centrale kernthema's (kwalitatief hoogwaardig, contextrijk en inclusief) krijgen, in lijn met de sturingsfilosofie, op opleidingsniveau concreet invulling. Vanuit een kaderbrief van het CvB zet elk instituut jaarlijks de speerpunten van beleid uiteen. De primaire verantwoordelijkheid voor het uitwerken van deze thema's in het onderwijs ligt bij de opleidingsteams. Opleidingsteams formuleren op basis van de speerpunten in teamverband hun jaarplannen en stellen vast welke ondersteuning vanuit bedrijfsbureaus en diensten gewenst is.

Een deel van het ondersteunend personeel vanuit centrale diensten wordt gekoppeld aan de instituten en ingezet ter ondersteuning van opleidingsteams, bijvoorbeeld onderwijskundigen, HRM-medewerkers en business controllers. De uitvoering op opleidingsniveau wordt daarnaast ondersteund in zogenaamde 'werkplaatsen'. Deze werkplaatsen zijn open netwerken die ruimte bieden voor kwaliteitsverbetering, innovatie en professionele ontwikkeling. Elke medewerker kan zich voor deze werkplaatsen aanmelden.

Binnen de werkplaatsen worden onderwerpen uitgewerkt en wordt zo mogelijk een leidraad ontwikkeld voor een gezamenlijke aanpak. Er zijn werkplaatsen die zich specifiek op één van de thema's richten, bijvoorbeeld de werkplaats 'inclusieve pedagogiek en didactiek', of op een bepaald werkveld, zoals de



werkplaats techniek. Ook als er voor een onderwerp een specifiekere aanpak noodzakelijk is, kan hier een gerichte werkplaats voor worden ingericht. Voorbeelden hiervan zijn de werkplaats 'Hogeschool' die zich richt op het ondersteunen van het decentraler werken, of de werkplaats 'Economie' die is ingericht voor de samenvoeging van de vier economische instituten, met een focus op de herinrichting van de organisatie. Docenten werken vanuit de werkplaatsen aan pilots en experimenten, samen met deskundigen uit kenniscentra en diensten. Dit levert good practices op die gedeeld worden met de organisatie.

De kernthema's uit de onderwijsvisie worden op opleidingsniveau geoperationaliseerd, op basis van gemeenschappelijke uitgangspunten. Het kernthema **inclusiviteit** krijgt binnen de hogeschool invulling via beleid rondom studiesucces in combinatie met diversiteit. Zo ligt er volgens gesprekspartners binnen de hogeschool veel nadruk op ondersteuning van docenten op het vlak van inclusieve pedagogiek. Hierbij staat het kennen van de eigen studenten centraal en geven docenten vanuit de verbinding met studenten invulling aan het leerproces van de student. De hogeschool hanteert daarvoor als uitgangspunt dat er met elke student afzonderlijk wordt bekeken hoe de eigen achtergrond en leefsituatie een rol spelen en invloed kunnen hebben op het studiesucces. Zij kiest er daarbij expliciet voor om diversiteit niet per doelgroep, maar op studentniveau te benaderen. Ter ondersteuning van individuele studenten zijn er hogeschoolbreed verschillende structuren en initiatieven, waarbij studenten zelf nauw betrokken zijn. Zo organiseert het powerplatform bijvoorbeeld extra ondersteuning voor studenten met een functiebeperking. Student aan Zet is een begeleidingsstructuur voor studenten waar studenten en medewerkers terecht kunnen voor specifieke ondersteuning. Hier worden diverse workshops, bijeenkomsten en keuzevakken aangeboden, die inspelen op de huidige trends en ontwikkelingen in het onderwijs en de samenleving. Op het platform hoedoeijdat.hr.nl kunnen medewerkers ervaringen delen.

Studenten herkennen dat er binnen de opleiding veel aandacht is voor afstemming op de persoonlijke omstandigheden van studenten en noemen hiervan concrete voorbeelden. Het panel constateert dat er veel mogelijkheden zijn voor begeleiding, afstemming en coaching van studenten op maat. Sommige opleidingen leggen het accent op de instroom van studenten, anderen verhogen de norm voor het bindend studieadvies (bsa), richten zich vooral op langstudeerders of op het verbeteren van specifieke 'struikelvakken'. In maart 2019 heeft de commissie Studiesucces het adviesrapport 'Grip op Studiesucces' uitgebracht in opdracht van het CvB en de CMR, waarin zij tien maatregelen noemt die aantoonbaar studiesucces bevorderen. Zij pleit in het rapport voor een hogeschoolbrede verbeteringslag waarin alle opleidingen op basis van een integraal 'evidence based' onderwijsplan aan het optimaliseren van het onderwijs werken.

Voor het verder verdiepen van **contextrijk onderwijs** heeft de hogeschool als prioriteit om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek verder te verstevigen. Hiertoe is het visie- en beleidsdocument 'Praktijkgericht Onderzoek bij Hogeschool Rotterdam' opgesteld. Om het onderzoek in de opleidingen te verstevigen, zijn onder meer in de afgelopen jaren doorlopende leerlijnen in de opleidingscurricula ontwikkeld. De voornaamste uitdagingen zijn volgens dit rapport om meer integraliteit te realiseren tussen onderwijs, praktijk en onderzoek en het daarbij beter benutten van de bestaande expertise.

Om meer focus en massa te kunnen aanbrengen, heeft de hogeschool haar praktijkgerichte onderzoek belegd in vijf kenniscentra, die zich elk op een thema richten; business innovation, creating 010, duurzame havenstad, talentontwikkeling en zorginnovatie. Door het loskoppelen van kenniscentra met opleidingen, wil de hogeschool cross-overs met verschillende opleidingen makkelijker maken. Ter bevordering van de regionale samenwerking zijn daarnaast twee Rotterdamse speerpunten (Haven en Zuid) in centres of expertise ondergebracht, waarbinnen opleidingen en kenniscentra samenwerken aan concrete projecten in de praktijk.

De uitvoering van onderzoek is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van kenniscentra en opleidingen. Het CvB licht toe dat de kenniscentra opleidingen dienen te volgen in hun kennisagenda, maar dat zij ook een eigenstandige positie hebben waarbij zij een vernieuwende rol kunnen pakken. Onderwijsmanagers



en lectoren hebben een wederzijdse gezagsrelatie naar elkaar. Het CvB geeft aan dat dit in een aantal gevallen nog wat zoeken is naar de juiste balans en om te komen tot een gemeenschappelijk agenda. Het panel heeft voorbeelden gehoord dat lectoren lid zijn van de curriculumcommissie van de opleiding, om de verbinding met de opleiding te verstevigen.

De instelling heeft de norm gesteld dat op hogeschoolniveau minimaal 10% van de totale loonsom van docerend personeel aan praktijkgericht onderzoek wordt besteed of aan activiteiten die met onderzoek verbonden zijn. Volgens gesprekspartners wordt deze norm nog niet overal gehaald, mede omdat de decentralisatie veel tijd en aandacht heeft gevraagd. Men ervaart nu dat de tijd die aan onderzoek wordt besteed toeneemt.

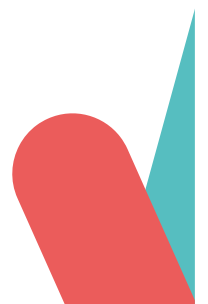
Het panel constateert dat er ook afstemming is tussen de centrale thema's uit de strategische agenda en de beleidsontwikkeling op andere beleidsonderdelen. Het panel heeft, naast beleid inzake onderwijs relevante beleidsstukken heeft aangetroffen m.b.t. strategisch HRM-beleid, strategische vastgoedvisie en een werkplan over werkdruk. Bijvoorbeeld in het huisvestingsbeleid wordt een 'colour locale' belangrijk gevonden met een eigen herkenbare plek voor opleidingen, onder meer om het verbinden, elkaar kennen en community vorming te stimuleren: één van de kernpunten van het studiesuccesbeleid.

Toetsbeleid is primair een verantwoordelijkheid van de opleidingsteams. Ook hier heeft het panel een duidelijke doorwerking geconstateerd van de centrale thema's en de uitwerking daarvan in het beleid op opleidingsniveau. Zo heeft het voorbeelden gehoord van opleidingen die de nadruk meer leggen op formatieve toetsing, onder meer ter stimulering van studiesucces. Toetscommissies controleren toetsen, maar hebben ook een ondersteunende rol richting docenten. Examencommissies geven aan dat docenten daarnaast in hun professionalisering rondom toetsing worden ondersteund door het breder aanbieden van de basiskwalificatie Examinering (BKE) en een senior kwalificatie Examinering (SKE). In lijn met de decentrale sturingsfilosofie wordt het programma BKE bij elk instituut anders ingericht, passend bij de ontwikkelvraag van de betreffende opleidingen.

De omslag binnen de hogeschool van een centraal geleide instelling naar een instelling die decentraal georganiseerd is, heeft eveneens implicaties gehad voor het HRM-beleid. Er is een nieuw strategisch HRM-beleid en professionaliseringsbeleid ontwikkeld. In het professionaliseringsbeleid staat het professionaliseren van het CvB, directeuren en onderwijsmanagers in hun veranderende rol centraal. Met de invoering van de decentrale sturingsfilosofie is vooral de rol van onderwijsmanager veranderd naar een meer strategische rol. Binnen leiderschapsonwikkeltrajecten wordt naar aanleiding hiervan nadrukkelijk aandacht besteed aan deze nieuwe rol. Ook is er een management degree traject ontwikkeld voor nieuwe onderwijsmanagers. De verandering van de rol van onderwijsmanagers is volgens gesprekspartners nog volop gaande. Het panel heeft in verschillende gesprekken vernomen dat onderwijskundig leiderschap versteviging behoeft en dat verschillende onderwijsmanagers zich nog moeten bekwamen in het enthousiasmeren van mensen en het meenemen van het team in de visie.

De hogeschool heeft ter professionalisering van haar docenten het programma Binding ontwikkeld. Vanuit dit programma is onder meer de kwaliteit van inwerktrajecten voor beginnend personeel verbeterd, is de Basisopleiding Didactiek verstevigd en wordt een leergang inclusief onderwijs aangeboden. Het panel heeft verschillende voorbeelden gehoord waarin docentprofessionalisering op opleidingsniveau invulling krijgt. Zo heeft een opleiding waar verschillende docenten vanuit universiteiten afkomstig zijn, docentstages ingevoerd om de voeling met het beroep te versterken.

Studenten geven aan dat zij merken dat didactische vaardigheden van docenten zijn versterkt. Docenten zijn meer gericht zijn op het helpen van studenten die vast zitten. Studenten ervaren dit als prettig en ondersteunend. Zij ervaren de docententeams als heel hecht. Studenten weten voorbeelden te noemen waar docenten die niet goed functioneren worden vervangen.



B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat hogeschoolbrede beleidsontwikkeling in toenemende mate interactief en bottom-up plaatsvindt en leidt tot gedeelde centrale uitgangspunten. Ter ondersteuning van de beleidsuitvoering op opleidingsniveau, is een uitgebreide ondersteuningsstructuur ingericht. Onder meer de werkplaatsen spelen hierin een belangrijke rol. Ook de verschillende adviesraden en commissies ondersteunen de beleidsontwikkeling op de kernthema's. Het panel heeft waardering voor de duidelijke centrale beleidsstukken die hieruit voortkomen. Het panel ziet deze uitgebreide en professionele ondersteuningsstructuur als een waarborg voor kwaliteit, maar ook voor dialoog.

Opleidingsteams pakken volgens het panel op onderdelen al hun nieuwe rol en geven blijk van eigenaarschap, bijvoorbeeld in de inzet van docenten en de afstemming met het werkveld. Het panel stelt vast dat de samenhang en integraliteit van het uitwerken van de thema's op opleidingsniveau soms nog lijkt te ontbreken. Tijdens de gesprekken gaven verschillende docenten aan nog meer te kunnen en willen doen met betrekking tot dit punt. Het panel raadt aan om hieraan aandacht te besteden in de verdere ontwikkeling, onder meer via het versterken van onderwijskundig leiderschap.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Hogeschool Rotterdam voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Standaard 3: De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatie-model en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

A. Bevindingen

Het centrale beleids- en managementinformatiesysteem (BMI) biedt inzicht in de scores op de vijf ankerpunten, zowel op hogeschoolniveau als op instituuts- en opleidingsniveau. Het vastleggen van streefdoelen op deze indicatoren is sinds de decentralisatie een verantwoordelijkheid van het opleidingsteam, in kritische dialoog met de onderwijsmanager, instituutsdirecteur en het CvB. Gesprekspartners geven aan dat er hierbij ruimte is voor verschillen tussen opleidingen, aangezien opleidingen en hun omgeving divers zijn en opleidingsteams zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden.

Het CvB voert vijf keer per jaar een bilateraal overleg (bilo) met de directeur van elk instituut. Elk instituut stelt ter voorbereiding hierop een gestandaardiseerde rapportage op met actuele informatie over de streefwaarden bij de ankerpunten en de financiële overzichten. De focus in de bilogesprekken ligt vooral



op het al dan niet realiseren van de eigen streefwaarden op deze ankerpunten, en de relatie met doelstellingen en acties. Het panel heeft van alle betrokkenen waardering gehoord voor de kwaliteit van deze gesprekken en voor de ruimte daarbinnen voor de eigenheid van de instituten en opleidingen. Het constateert vanuit de verslagen van deze gesprekken dat er een goede en relevante interactie plaatsvindt tussen instituutdirecteuren en het CvB.

Als een opleiding de vooraf gestelde streefdoelen op deze ankerpunten niet realiseert, kan deze door het CvB worden benoemd tot focusopleiding. Focusopleidingen krijgen intensievere ondersteuning aangeboden door diensten en waar nodig ook extra financiële ondersteuning. Momenteel kent de instelling zeven focusopleidingen.

Borging opleidingskwaliteit

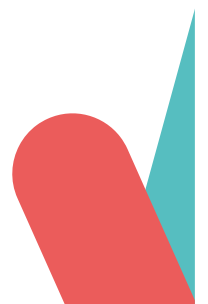
De borging van de ESG-standaarden vindt primair plaats op opleidingsniveau. Opleidingen hebben toegang tot een aantal externe instrumenten, zoals de NSE en de hbo-monitor. Zij organiseren daarnaast zelf evaluaties, vooral om kortcyclisch te kunnen bijsturen. Zo heeft het panel voorbeelden gehoord van klassenvertegenwoordigers, panelgesprekken en eigen vakevaluaties.

De curriculumcommissie, examencommissie en opleidingscommissie hebben een belangrijke rol in het borgen van de opleidingskwaliteit. Het panel heeft verschillende leden van dergelijke commissies gesproken en constateert dat zij gedegen zijn georganiseerd en goed binnen de opleiding zijn gepositioneerd. Ook krijgen leden scholingsmogelijkheden en is er uitwisseling van kennis en ervaring met leden van andere commissies, bijvoorbeeld in het platform voor examencommissies. Commissieleden geven aan dat er steeds meer ontmoetingen plaatsvinden tussen CMR en IMR-leden en tussen IMR en opleidingscommissies. Het panel heeft begrepen dat de medezeggenschapsorganen in tijd ruimer worden gefaciliteerd naar aanleiding van hun intensievere rol in de decentrale structuur. Het panel stelt vast dat commissieleden in het algemeen goed op de hoogte zijn van de inhoud van de adviesrapporten met betrekking tot de hogeschoolbrede thema's. Zij geven aan dat deze thema's ook onderwerp zijn van gesprek in de commissies.

De afdeling Auditing, Monitoring en Control (AMC) heeft binnen de hogeschool een onafhankelijke rol in het bewaken van de kwaliteit van opleidingen, kenniscentra en diensten. De dienst voert audits uit naar de kwaliteit van de opleiding en monitort verbeterpunten. Het panel constateert dat daarbij ook expliciet aandacht is voor de manier waarop de opleiding omgaat met de kernthema's. De dienst wordt zelf ook regelmatig ge-audit. De decentralisatie, maar ook de leringen uit recente hersteltrajecten, hebben tot aanpassingen geleid in de manier van werken van het AMC. Zo vinden monitors, waarin wordt nagegaan of risico's en verbeterpunten uit audits adequaat door de opleiding zijn opgepakt, niet meer standaard plaats, maar alleen als AMC dat nodig acht of als de opleiding dat wenselijk vindt. Ook de werkwijze bij de voorbereiding op accreditaties is aangepast en biedt nu meer vrijheid voor de opleidingen voor eigen accenten en een eigen aanpak. De hogeschool wil hiermee een gelaagdheid aanbrengen in haar control-systematiek.

Ondersteuning beleidsrealisatie

Het panel constateert dat de realisatie van beleid op de kernthema's gestructureerd wordt ondersteund door onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn de onderzoeken naar studiesucces en naar werkdruk, die leiden tot hogeschoolbrede adviezen over effectieve maatregelen. De behoefte aan dergelijke analyses en adviezen wordt volgens het panel door het CvB systematisch opgepakt en ondersteund. In de uitvoering van deze onderzoeken worden verschillende geledingen van de instelling betrokken. Dit maakt volgens het panel dat de adviezen een gerichte ondersteuning van opleidingsteams mogelijk maakt bij de realisatie van hun beleid. Het advies met betrekking tot studiesucces krijgt bovendien een vervolg in een pilotproject voor een aantal opleidingen, dat wordt ondersteund door flankerend onderzoek. In dit onderzoek zal worden gemonitord hoe de pilot in de verschillende opleidingen verloopt en welke generieke aspecten daaruit zijn te distilleren voor een volgend cohort van opleidingen dat begeleid zal worden.



Op verzoek van opleidingen of instituten voert de Concernstaf hogeschoolbrede analyses uit en helpt bij het interpreteren van cijfers uit het BMI. Zij maakt voor opleidingen bijvoorbeeld inzichtelijk wat de studentstromen zijn en waar aanknopingspunten met beleid kunnen worden gevonden. Zo heeft de dienst recentelijk de doorstroom van associate degrees naar bacheloropleidingen in kaart gebracht.

Het panel ziet dat er initiatieven zijn om instrumenten meer toe te snijden op de nieuwe structuur en deze naar gelang de specifieke wensen van de opleiding vorm te geven. Bij verschillende opleidingen heeft men momenteel naast de hogeschoolbrede instrumenten nog eigen tools of systemen waarin men gegevens bijhoudt, verbindt en analyseert. Betrokkenen geven aan dat deze vaak meer directe sturingsinformatie bieden en een fijnmaziger beeld geven, bijvoorbeeld om op vakniveau beter te kunnen nagaan waar studievertraging optreedt, of zich risico's bevinden.

B. Overwegingen

De wijze waarop de bilos zijn ingericht en worden voorbereid, bevordert de kritische dialoog tussen CvB, instituutdirecteuren en onderwijsmanagers. Doordat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie is belegd, zijn de bilos volgens het panel een essentieel onderdeel geworden voor het duiden van cijfers. Deze kritische dialoog biedt het CvB, in combinatie met de rapportage op de ankerpunten, goed zicht op de situatie binnen de opleiding en op de prioriteiten die gesteld moeten worden. Het goede gesprek dat in de bilos wordt gevoerd, borgt bovendien de aansluiting tussen de strategische hogeschoolthema's en de issues die spelen op opleidingsniveau.

Het panel is positief over de manier waarop de verschillende commissies op opleidingsniveau hun rol hebben opgepakt en hierover met elkaar afstemmen. De sterke positionering van de commissies stimuleert risicosignalering. Het panel heeft mooie voorbeelden gezien op opleidingsniveau van evaluaties op diverse manieren, die ook goed zijn uitgewerkt in de beleidsstukken. Sturingsinformatie wordt binnen opleidingsteams gebruikt om met elkaar het goede gesprek aan te gaan, in een volgens het panel open en veilige cultuur waarin men elkaar feedback kan geven. Er is volgens het panel sprake van een goede balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve monitoringsinstrumenten.

Tegelijkertijd is de borgingsstructuur met het AMC niet losgelaten, waardoor deze nog steeds een onafhankelijke rol heeft in het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs. Het panel deelt de mening van de instelling dat het van belang is dat in de decentrale organisatie de audits van het AMC nog blijven bestaan. Dit biedt tegenwicht om gericht te blijven op het behalen van doelstellingen en geeft invulling aan het uitgangspunt van gecontroleerd vertrouwen. Het panel raadt aan om maatwerk daarbij te stimuleren.

Het BMI heeft momenteel vooral een signaalfunctie en leidt niet altijd tot een probleemanalyse en een analyse naar causale relaties. Het panel vraagt zich af of de gegevens in het BMI voldoende relevant, toegankelijk en kortcyclisch zijn om problemen op opleidingsniveau systematisch aan te kunnen pakken. Omdat de verbinding met de behoeften van het opleidingsteam niet wordt gelegd, worden metingen bovendien niet structureel bruikbaar gemaakt voor bijsturing van beleid. Dit leidt onder meer tot schaduwmetingen en -analyses door opleidingen. Het panel adviseert om in de verdere ontwikkeling meer aandacht te besteden aan de analysefunctie en de bruikbaarheid van informatie voor opleidingen om complexe problemen aan te pakken.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Hogeschool Rotterdam voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.



4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

Standaard 4: De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

A. Bevindingen

Het panel stelt vast dat de actiegerichtheid binnen de hogeschool om zaken op te pakken, groot is. Gesprekspartners weten veel voorbeelden te noemen van verbeteringen die ontstaan op opleidingsniveau, bijvoorbeeld naar aanleiding van evaluaties of vanuit de één van de commissies. Deze verbeteringen betreffen veelal operationele aanpassingen naar aanleiding van zaken die op opleidingsniveau spelen. Het is het panel niet altijd duidelijk of er aan de verbeteringen altijd een integrale probleemanalyse ten grondslag ligt en of de voorgenomen maatregelen wel gericht toewerken naar een duurzame oplossing.

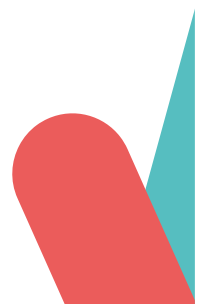
Het panel constateert dat het onderzoek als innovatiemotor nadrukkelijker een plek heeft gekregen op opleidingsniveau, ondersteund door kenniscentra. Het panel heeft tijdens de gesprekken verschillende voorbeelden gehoord waarbij het curriculum van een opleiding wordt aangepast aan de evoluties in het werkveld. Werkplaatsen zijn in de organisatie verankerd en zijn nadrukkelijk bedoeld ter ondersteuning van innovatie.

In haar zelfevaluatie rapport geeft de Hogeschool Rotterdam een uitgebreide reflectie op haar onderwijs, de sturing, de structuren en inhoudelijke thema's. Zij benoemt hierbij een aantal van haar grootste uitdagingen en aandachtspunten. Op basis van deze aandachtspunten heeft zij een drietal thema's als 'weerbarstig' geïdentificeerd; studiesucces, werkdruk en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek in relatie tot de praktijk. Deze onderwerpen hebben volgens het CvB al geruime tijd de beleidsmatige aandacht, maar hebben tot nu toe onvoldoende verbetering opgeleverd.

Onderwijsmanagers geven aan dat zij het juist bij de weerbarstige thema's prettig vinden dat het CvB koers houdt en consequent is in de centrale prioriteiten. Zij voelen zich aangemoedigd in hun aanpak en stellen het op prijs dat er vanuit centraal wordt meegedacht over welke maatregelen relevant zijn. Het doel is daarbij volgens betrokkenen heel helder, maar men mag verschillende wegen kiezen om daar te komen. Zij ervaren daarbij veel ruimte en vertrouwen.

De verantwoordelijkheid voor het verbeteren van het studiesucces, het realiseren van werkdrukverlaging en in zekere mate ook de verbinding van onderzoek met onderwijs, ligt primair bij het opleidingsteam. Ter ondersteuning van de beleidsvorming op opleidingsniveau, zijn hiervoor de reguliere ondersteuningsstructuren beschikbaar, onder meer vanuit de werkplaatsen. Daarnaast zijn er op de weerbarstige thema's adviesrapporten uitgebracht die richting geven aan de uitwerkingen op opleidingsniveau.

Het panel constateert dat de adviesrapporten over de weerbarstige thema's breed in de organisatie bekend zijn en dat hierover het gesprek wordt gevoerd. Het heeft in verschillende gespreksrondes geïnformeerd hoe deze adviesrapporten sturend zijn voor de invulling van beleid op opleidingsniveau. Het constateert dat opleidingen bekend zijn met de verschillende adviezen en deze veelal ook besproken hebben.



Het panel heeft tijdens de gesprekken veelvuldig uiteenlopende voorbeelden gehoord van manieren waarop opleidingsteams invulling geven aan de thema's. Het valt het panel op dat elk opleidingsteam zijn eigen maatregelen uit de adviesrapporten selecteert en bij andere maatregelen niet altijd overtuigd is van nut en noodzaak voor de eigen opleiding, terwijl die adviesrapporten (zoals het rapport "Grip op studiesucces" van zeer recente datum) juist pleiten voor een integrale aanpak in plaats van een selectie uit de adviezen. Het is niet altijd duidelijk hoe en waarom concrete aanbevelingen uit de adviesrapporten al dan niet zijn overgenomen en in uitvoering zijn gebracht. Zo was het panel verbaasd te horen dat sommige opleidingen bepaalde 'evidence based' maatregelen terzijde schuiven en dat een opleiding recentelijk heeft besloten de BSA-norm voor de opleiding te verlagen. Het panel heeft in mindere mate verbeteringen aangetroffen die vanuit een integrale en toekomstgerichte aanpak zijn aangesloten op de strategische thema's van de hogeschool. Wel heeft het panel aanzetten gehoord dat er binnen de hogeschool een bewustzijn lijkt te ontstaan van het belang van een meer systematische benadering van ontwikkeling.

Het panel begreep tijdens de gesprekken dat - als volgende stap in het op opleidingsniveau laten landen van de adviezen rondom studiesucces - er 15 opleidingen zullen deelnemen aan een pilotproject. Deze opleidingen zullen gedurende een periode intensiever worden begeleid in het vormgeven van een integrale en systematische aanpak van studiesucces. Zij worden daarbij ondersteund door leden uit de commissie Studiesucces en door onderwijsondersteuners. Opleidingen die geen onderdeel uitmaken van de pilot dienen zelf aan de slag te gaan met het advies en hierover in de bilo's verslag van te doen.

B. Overwegingen

Er is volgens het panel binnen de hogeschool sprake van een open en veilige cultuur waarin men het goede gesprek aanwendt om tot veranderingen te komen. Op alle niveaus werkt men duidelijk aan verbeteringen en worden de centrale thema's benoemd en besproken. Ook wordt er op de verschillende niveaus urgentie gevoeld om zaken op te pakken en bij te dragen aan ontwikkeling.

Het panel is van oordeel dat de hogeschool een zeer gedegen analyse heeft gemaakt van de problematiek waar zij mee te maken heeft en dat zij goed in staat is tot kritische en transparante reflectie op haar eigen situatie. De aandachtspunten en weerbarstige thema's die zij heeft benoemd, zijn volgens het panel zeer relevant en worden in de organisatie herkend en onderschreven. Men voelt zich gesteund door de wijze waarop deze thema's door het CvB expliciet als weerbarstig worden geïdentificeerd en door de ondersteuning die hierop vanuit centraal aan opleidingen wordt geboden.

De beleidsondersteuning speelt volgens het panel goed in op de weerbarstige thema's. Het heeft veel waardering voor de gedegen en relevante adviesrapporten die de uitvoering op opleidingsniveau ondersteunen. Vooral het adviesrapport met betrekking tot studiesucces biedt volgens het panel duidelijke aanknopingspunten voor opleidingen om aan de slag te gaan. Het panel adviseert om ook op de andere thema's dergelijke analyses en handvatten concreter uit te werken. Het heeft waardering voor de wijze waarop de adviezen van de commissie studiesucces verder zijn beslag krijgen in de organisatie via de pilot. Ze heeft de indruk dat deze brede aanpak als een inktvlek kan werken voor de rest van de hogeschool.

Het panel herkent in alle lagen van de hogeschool een sterke verbetergerichtheid. Alledaagse of laagcomplexere problemen die studenten of docenten aandragen waarvoor snelle oplossingen mogelijk zijn, worden snel aangepakt en opgelost. Er wordt veel aangepakt, maar de fase van reflectie op resultaten en het zoeken naar integrale en evidence based oplossingen wordt volgens het panel soms wat snel doorlopen. Er is daarbij nog niet altijd aansluiting met centrale impulsen, zoals de adviesrapporten. De verbinding met de hogere niveaus in de instelling verloopt niet altijd systematisch. In de basis is de verbetergerichtheid er, en het panel ziet aanzetten van een systematische aanpak. Het is echter van



oordeel dat er meer systematiek nodig is in de manier waarop adviezen vervolgens decentraal worden opgepakt om de uitgebreide adviesrapporten tot hun recht te laten komen. De aanpak van de pilot studiesucces met de verbreding naar meer opleidingen ziet het als een voorbeeld van een dergelijke systematiek. Het panel raadt aan dat alle opleidingen de aanbevelingen uit het rapport “Grip op Studiesucces” daadwerkelijk te benutten.]

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Hogeschool Rotterdam voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling*.

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

Het panel constateert dat de onderwijsvisie van de hogeschool is afgestemd met interne en externe betrokkenen. De visie is studentgericht geformuleerd en sluit goed aan bij de kenmerken van de studentenpopulatie van de hogeschool. De kernthema's uit de onderwijsvisie - kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs - worden breed gedragen en zijn herkenbaar voor de gesprekspartners. Het panel constateert dat deze thema's grotendeels in de manier van werken zijn geïnternaliseerd.

De decentrale sturingsfilosofie zorgt voor een sterk gevoel van eigenaarschap en biedt opleidingen de mogelijkheid om flexibel in te spelen op de actualiteit en het op maat vormgeven van de verbinding met het beroepenveld. Het panel heeft een sterke kwaliteitscultuur aangetroffen die breed aanwezig is, waarin men open staat voor feedback. De vijf ankerpunten zijn helder en worden breed in de organisatie gehanteerd als basis voor de kritische dialoog.

De primaire verantwoordelijkheid om de onderwijsvisie in de opleidingen te laten landen, ligt bij de opleidingsteams. Zij worden hierin ondersteund door centrale diensten. In werkplaatsen en adviescommissies worden, deels bottom-up, opleidingsoverstijgende adviezen ontwikkeld. Opleidingsteams zijn bekend met deze adviezen. Het is het panel minder duidelijk geworden in hoeverre de adviezen ook daadwerkelijk (al) richtinggevend zijn binnen de opleidingspraktijk.

Borging van de opleidingskwaliteit vindt op opleidingsniveau plaats, onder meer via de examencommissie, curriculumcommissie en opleidingscommissie. Deze zijn volgens het panel in het algemeen goed gepositioneerd en worden gefaciliteerd in tijd en ontwikkelingsmogelijkheden. Het AMC voert daarnaast onafhankelijke audits uit.

In het frequente en gestructureerde gesprek tussen CvB en instituutdirecteuren raakt men volgens het panel de juiste punten en komen alle relevante onderwerpen aan bod. Deze bilos zijn een essentieel onderdeel in het duiden van cijfers op de ankerpunten en bieden het CvB daarmee inzicht in de stand van zaken bij opleidingen.

Het panel stelt vast dat er binnen de hogeschool een enorme actiegerichtheid is. Dit leidt tot veel verbeteringen en doorontwikkelingen. Ook vanuit de kenniscentra, werkplaatsen en adviescommissies komt innovatie de opleidingen binnen. Het panel stelt vast dat verbeteringen nog niet altijd integraal en systematisch worden aangepakt, al lijkt er een bewustzijn te ontstaan van het belang van een meer systematische benadering van ontwikkeling op opleidingsniveau.

B. Overwegingen



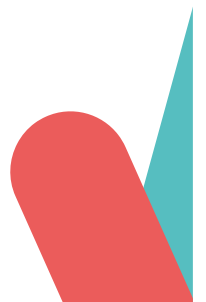
De visie kent duidelijke uitgangspunten en wordt gemonitord aan de hand van duidelijke ankerpunten. Het panel is overtuigd dat de onderwijsvisie goed aansluit op wat de studentenpopulatie van de hogeschool nodig heeft. Ook sluiten de visie en de gedefinieerde thema's volgens het panel zeer goed aan bij de onderwerpen waar opleidingsteams mee te maken hebben in de praktijk. Dit maakt dat er een groot draagvlak is voor de thema's.

De keuze die de hogeschool enige jaren geleden heeft gemaakt voor een decentrale structuur getuigt volgens het panel van lef. Het is van oordeel dat de decentralisatie heeft geleid tot meer eigenaarschap op alle niveau in de organisatie en tot een sterker besef van een kwaliteitscultuur. Hierdoor worden de voorliggende uitdagingen voor opleidingsteams beter bespreekbaar, wat een sterk fundament legt onder de kwaliteitszorg op opleidingsniveau. De werkplaatsen stimuleren de autonomie van de docententeams.

Centrale impulsen, zoals de adviesrapporten, worden nog niet altijd structureel aangewend voor integrale ontwikkeling van beleid. Het panel heeft hiertoe wel aanzetten gezien, maar is van oordeel dat een meer systematische aanpak nodig is om zaken op opleidingsniveau te laten landen. Het ziet dat er op centraal niveau reeds systematisch wordt gewerkt aan ondersteuning van opleidingen op de thema's. De volgende stap is om de systematiek ook sterker in de opleidingsteams te verankeren. Het panel raadt aan om er alert op te zijn dat daarbij de verbinding van opleidingen met de ambities van de hogeschool op de centrale thema's geborgd blijft.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van Hogeschool Rotterdam *positief* is.



5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan Hogeschool Rotterdam om onderstaande verbeteringen door te voeren. Het panel adviseert om:

- meer aandacht te besteden aan de analysefunctie en de bruikbaarheid van informatie voor opleidingen om complexe problemen aan te pakken;
- op de centrale (weerbarstige) thema's de handvatten voor opleidingen verder te concretiseren, vergelijkbaar met de aanpak van het adviesrapport over studiesucces;
- meer systematiek te brengen in de wijze waarop opleidingen met de hogeschool brede adviezen integraal aan de slag gaan;

Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	Positief



Bijlage 1: Accreditatieportret

Accreditatieportret Hogeschool Rotterdam

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel, waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1 januari 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot einde 2018 in beeld gebracht.

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en joint degree programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen tweemaal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien de Hogeschool Rotterdam op 3 september 2013 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO-beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel kan Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent zijn. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan de aanvraag worden ingetrokken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2013 tot einde 2018 heeft de Hogeschool Rotterdam 95 aanvragen ingediend, waarvan 90 accreditatieaanvragen.

Er werden 5 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure

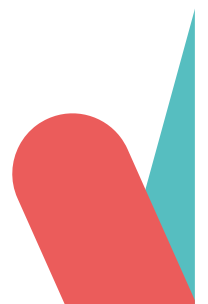
Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch



Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

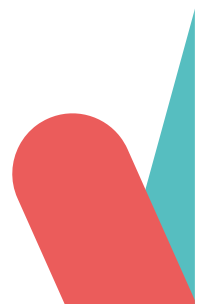
Naam instelling	Hogeschool Rotterdam
-----------------	----------------------

Som van Aantal		Jaar besluit						Eindtotaal
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Accreditatie NL	Goed		5	5	1	3	6	20
	Herstelperiode	2	1				2	5
	Voldoende	6	15	8	14	4	18	65
Totaal Accreditatie NL		8	21	13	15	7	26	90
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan							
	Aanvraag ingetrokken							
	Positief Voorwaarden				4		1	5
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL					4		1	5
Eindtotaal		8	21	13	19	7	27	95



Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Accreditatie		Totaal
		Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	
2013	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	Voldoende		1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Herstelperiode		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in het Technisch Beroepsonderwijs	Voldoende		1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	Herstelperiode		1
	B Scheepsbouwkunde	Voldoende		1
	B Verloskunde	Voldoende		1
	M Begeleidingskunde	Voldoende		1
	M Manuele Therapie	Voldoende		1
	2014	B Accountancy	Voldoende	
B Autonome Beeldende Kunst		Voldoende		1
B Bedrijfseconomie		Voldoende		1
B Commerciële Economie		Voldoende		1
B Communicatie		Goed		1
B Communication and Multimedia Design		Voldoende		1
B Docent Beeldende Kunst en Vormgeving		Voldoende		1
B Financial Services Management		Voldoende		1
B Fiscaal Recht en Economie		Voldoende		1
B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		Voldoende		1
B Management in de Zorg		Voldoende		1
B Opleiding tot Verpleegkundige		Voldoende	Na Herstel	1
B Small Business en Retail Management		Voldoende		1
B Vormgeving		Voldoende		1
B Vrijtijdsmanagement		Herstelperiode		1
B Watermanagement		Goed		1
M Autonome Beeldende Kunst		Goed		1
M Interior Architecture & Retail Design		Goed		1
M Kinderfysiotherapie		Voldoende		1
M Leren en Innoveren		Voldoende		1
M Media Design and Communication		Goed		1
2015	B Automotive	Voldoende		1
	B Elektrotechniek	Goed		1
	B Fashion & Textile Technologies	Voldoende		1
	B Gezondheidszorg Technologie	Voldoende		1



	B Leisure Management	Voldoende	Na herstel	1
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Goed		1
	B Vastgoed en Makelaardij	Voldoende		1
	M Advanced Nursing Practice	Goed		1
2015	M Architectuur	Goed		1
	M Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voldoende		1
	M Master in Finance and Accounting	Voldoende		1
	M Master in Logistics Management	Voldoende		1
	M Stedenbouw	Goed		1
2016	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in het Technisch Beroepsonderwijs	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Voldoende		1
	M Physician Assistant	Voldoende		1
	M Sportfysiotherapie	Voldoende		1
2017	B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Goed		1
	B Chemie	Goed		1
	B Logistics Engineering	Voldoende		1
	B Maritiem Officier	Voldoende		1
	B Medische Hulpverlening	Voldoende		1
	B Technische Bedrijfskunde	Voldoende		1
	M Kunsteducatie	Goed		1
2018	Ad Engineering	Voldoende	AD	1
	Ad ICT Service Management	Goed	AD	1
	Ad Officemanagement	Goed	AD	1
	Ad Pedagogisch Educatief Medewerker	Voldoende	AD	1



	B Bedrijfskunde MER	Voldoende		1
	B Business IT & Management	Goed		1
	B Chemische Technologie	Voldoende		1
	B Civiele Techniek	Voldoende		1
2018	B Informatica	Voldoende		1
	B International Business and Languages	Herstelperiode		1
	B Leisure Management	Goed		1
	B Logistiek en Economie	Voldoende		1
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Herstelperiode		1
	B Social Work	Voldoende		1
	B Technische Bedrijfskunde	Voldoende		1
	B Trade Management gericht op Azië	Voldoende		1
	B Werktuigbouwkunde	Voldoende		1
	M Manuele Therapie	Voldoende		1
	M Master in Consultancy and Entrepreneurship	Voldoende		1
	M Master in Finance and Accounting	Voldoende		1
	M Master in Logistics Management	Voldoende		1
	M Pedagogiek	Goed		1
	M Sportfysiotherapie	Voldoende		1
	B Industrieel Product Ontwerpen	Goed		1
	Ad Maintenance & Mechanics	Voldoende	AD	1
	Ad Sociaal Financiële Dienstverlening	Voldoende	AD	1
Eindtotaal				90

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2016	Ad Integraal Bouwmanagement	Positief	AD	1
	Ad Logistiek Management	Positief	AD	1
	Ad Sales en Accountmanagement	Positief	AD	1
	M Master Design	Positief		1
2018	M Klinisch Verloskundige	Positief		1
Eindtotaal				5



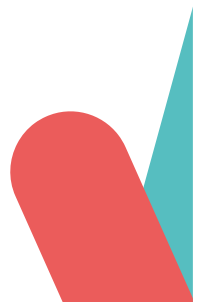




Bijlage 2: Samenstelling van het panel

- Wim Boomkamp (voorzitter) is afgestudeerd in Pedagogische en Andragogische Wetenschappen. Hij heeft meerdere bestuursfuncties gehad en was tot voor kort voorzitter van het College van Bestuur van Saxion Hogeschool;
- Eric Halsberghe is gepensioneerd en actief als bestuurder bij RHIZO (secundair onderwijs). Hij was onderzoeker aan de Universiteit Gent en docent in het economisch en technisch hoger onderwijs. Hij was algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen, later Vives. Hij heeft daarnaast verschillende bestuursfuncties gehad;
- Barbara Schaefers studeerde Duits, Engels en Psychologie. Zij heeft lesgegeven aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen en was hier vervolgens tot 2016 hoofd kwaliteitszorg. Zij is werkzaam als adviseur;
- Corstiaan Bruinsma is werkzaam als psychiater en was voorheen bestuurder bij GGZ Lentis en FPC Dr. S. Van Mesdag. Hij bekleed(de) daarnaast meerdere bestuursfuncties waaronder vicevoorzitter van GGZ Nederland en de Stichting Benchmark GGZ;
- Stijntje Dijk (student-lid) is student geneeskunde en student Health Economics, Policy & Law aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.



Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Verkennd bezoek 2 en 3 april 2019

Maandag 2 april 2019

08.30 – 9.00 uur		Ontvangst panel	College van Bestuur
9.00 – 12.00 uur		Vorbereidend paneloverleg	besloten
12.00 – 13.00 uur	Sessie 1	Meet & Greet, inclusief lunch	<p>Welkomstwoord voorzitter CvB, met aansluitend introductiefilm Hogeschool Rotterdam</p> <p>Meet & Greet, kennismaking met Hogeschool Rotterdam (via stands) en gesprekspartners.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting in relatie tot contextrijk onderzoek <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerker dienst FIT ○ Student RDM ○ Hoofddocent CMI • Inclusieve Pedagogiek en didactiek/ studiesucces <ul style="list-style-type: none"> ○ Trekker werkplaats Inclusieve Pedagogiek en didactiek ○ Kerndocent RAc ○ Hoofddocent studiesucces (CcS/COM) ○ Student • Contextrijk onderwijs <ul style="list-style-type: none"> ○ Directeur Kenniscentrum Zorginnovatie ○ Docentonderzoekers, Zorgtechnologie ○ Student Zorgtechnologie
13.15 – 14.00 uur	Sessie 2	Gesprek met CvB	College van bestuur
14.15 – 15.15 uur	Sessie 3	Gesprek 1 – standaard 1 visie en beleid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorzitter SGMR (student) 2. Voorzitter CMR (kerndocent) 3. Kerndocent (COM) 4. Onderwijsmanager CE (COM) 5. Onderwijsmanager CMTG (CMI) 6. Directeur instituut IvG 7. Directeur Kenniscentrum Zorginnovatie 8. Directeur dienst Onderwijs en Ontwikkeling (OeO)
15.30 – 16.15 uur	Sessie 4	Koffie/thee met studenten	leder panellid gaat in gesprek met 5 studenten vanuit verschillende opleidingen en met verschillende achtergronden. Het panel spreekt daarmee in totaal met 20 studenten.
16.30 – 17.30 uur	Sessie 5	Gesprek 2 – standaard 2 uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Student IvL (PowerPlatform) 2. Docent BML (EAS) 3. Onderwijsmanager Ergotherapie en LGW (IvG) 4. Manager afdeling Onderwijskwaliteit en Personeel (OkP) 5. Trekker WERKplaats Inclusieve pedagogiek en didactiek, beleidsadviseur (OkP) 6. Directeur Instituut EAS 7. Directeur Instituut WdKA



			8. Onderwijsmanager (ISO) 9. Hoofddocent Pedagogiek (lvG)
17.45 – 18.15 uur	Sessie 6	Gesprek RvT	Raad van Toezicht
19.00 – 20.00 uur	Sessie 7	Hotel	Open spreekuur

Dinsdag 3 april 2019

9.00 – 10.00 uur		Paneloverleg	besloten
10.00 – 10.30 uur	Sessie 10	Vrije ruimte voor extra gesprek	Demonstratie BMI – medewerkers concernstaf
10.45 – 11.45 uur	Sessie 8	Gesprek 3 – standaard 3 evaluatie en monitoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Student opleidingscommissie (EAS) 2. Voorzitter platform examencommissies (COM) 3. Beleidsadviseur Instituut (COM) 4. Controller dienst AIC 5. Manager afdeling Auditoring, Monitoring en Control (AMC) 6. Onderwijsmanager (IFM) 7. Directeur Instituut (IGO) 8. Onderwijsmanager (RMI) 9. Docent (RMI)
12.00 – 13.00 uur	Sessie 9	Gesprek 4 – standaard 4 ontwikkeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Student focusopleiding (lvL) 2. Hogeschooldocent focusopleiding Duits/Frans (lvL) 3. Beleidsadviseur dienst concernstaf (CcS) 4. Onderwijsmanager (focus)opleiding (RMI) 5. Instituutsdirecteur Instituut met focusopleiding (CMI) 6. Kerndocent opleiding (CMI) 7. Lector KI Creating 010/ hoofddocent (CMI) 8. Docent van het jaar (EAS)
13.00 – 15.00 uur		Paneloverleg inclusief lunch	Besloten
15.30 – 16.00 uur	Sessie 11	Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek	College van Bestuur
16.00 – 17.00 uur		Paneloverleg	Besloten

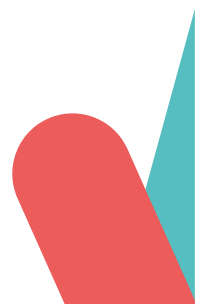


Verdiepend bezoek, 14 en 15 mei 2019

Dinsdag 14 mei 2019

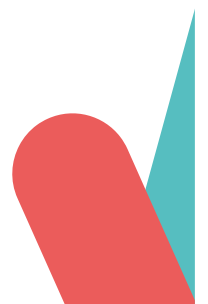
Verticale trail: de werking van het kwaliteitszorgsysteem

8.30 – 09.30 uur		Opleiding Informatica	Paneloverleg besloten
09.30 – 10.30 uur	Sessie 1		<i>Gesprek met management en docenten</i> Directeur CMI Onderwijsmanager Manager bedrijfsvoering Hogeschooldocent-docentonderzoeker (KC Creating 010) Kerndocent Hogeschooldocent
10.45 – 11.30 uur	Sessie 2		<i>Gesprek met studenten</i>
11.45 – 12.30 uur	Sessie 3		<i>Gesprek met commissies</i> Voorzitter opleidingscommissie Lid opleidingscommissie Voorzitter IMR Lid IMR Voorzitter toetscommissie Voorzitter examencommissie, lid platform voor examencommissies
12.30 – 12.50 uur			<i>Wandeling naar Museumpark</i>
12.50 – 14.00 uur		Opleiding Social Work	Paneloverleg besloten (inclusief lunch)
14.00 – 15.00 uur	Sessie 4		<i>Gesprek met management en docenten</i> Directeur ISO Onderwijsmanager voltijd, jaar 1-2 Onderwijsmanager voltijd, jaar 3-4 Onderwijsmanager deeltijd Drie hogeschooldocenten
15.15 – 16.00 uur	Sessie 5		<i>Gesprek met studenten</i>
16.15 – 17.00 uur	Sessie 6		<i>Gesprek met commissies</i> Voorzitter examencommissie, lid platform voor examencommissies Lid examencommissie Voorzitter toetscommissie Lid toetscommissie Lid IMR Voorzitter opleidingscommissie



Woensdag 15 mei 2019*Horizontale trail: decentrale sturing en weerbarstige thema's*

8.30 – 09.30 uur			Paneloverleg besloten
09.30 – 10.30 uur	Sessie 1	Gesprek met onderwijsmanagers	Onderwijsmanager Sociaal Domein (RAc) Onderwijsmanager Accountancy (RAc) Onderwijsmanager IPO (EAS) Onderwijsmanager PABO (IvL) Onderwijsmanager Maritiem Officier (RMI) Onderwijsmanager Human Resource Management (IBK)
10.45 – 11.45 uur	Sessie 2	Gesprek met accent op weerbarstig thema studiesucces	Lector Studiesucces (KC Talentontwikkeling) Beleidsonderzoeker CcS Studieloopbaancoach Ad PEM en Ad SFD (RAc) Studieloopbaancoach Ad ECT Servicemanagement en Business Link (RAc) Studentbegeleider lerarenopleiding Engels (IvL) Studentbegeleider lerarenopleiding Wiskunde (IvL)
12.00 – 12.45 uur	Sessie 3	Gesprek met studenten	Studenten vanuit verschillende opleidingen en instituten
12.45 – 14.00 uur			Besloten paneloverleg (inclusief lunch)
14.00 – 14.30 uur	Sessie 4	Gesprek met studenten	Studenten aan het woord over de verbinding onderwijs/onderzoek
14.45 – 15.45 uur	Sessie 5	Gesprek met accent op weerbarstig thema verbinding onderwijs/onderzoek	Lector Finance & Business Innovation (KC Business Innovation) Docent-onderzoeker Accountancy (IFM) Docent Finance and Control (IFM) Lector Disability Studies, Diversiteit in Participatie (KC Zorginnovatie) Docent-onderzoeker Ergotherapie (IvG) Docent Verpleegkunde (IvG)
15.45 – 17.00 uur			Besloten paneloverleg



Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Zelfevaluatierapport Hogeschool Rotterdam
- Onderwijsvisie
- Strategische agenda
- HR-handboek kwaliteitszorg
- Kwaliteitsprofiel 2018

De volgende documenten zijn gebruikt voor de managementreviews en lagen ter inzage. @@

Voor de audittrails zijn de volgende documenten geleverd:

Social Work

- Koersen op de toekomst (2013)
- Startnotitie Koersen op Toekomst (2014)
- Presentatie Accreditatie Social Work (2017)
- Jaarplan 2016-2017 Bacheloropleidingen ISO
- Beoordelingsrapport Social Work (2018)
- Beleidsmatige toelicht op de begroting (2019)
- Blijven koersen op de toekomst (2019)
- Terugkoppeling werkgroepen (2019)
- Verslag bilo met CvB (12 maart 2019)
- Handboek ISO Kwaliteitszorg (2017)
- Kwaliteitszorg Social Work (Voltijd jaar 1-2)
- Kwaliteitszorg Social Work (Voltijd jaar 3-4)
- Kwaliteitszorg Social Work (Deeltijd)
- Notulen IMR (23 januari 2019 en 20 maart 2019)
- Jaarverslag Opleidingscommissie 2017-2018
- Jaarverslag Examencommissie 2017-2018

Informatica

- Historie Informatica
- Samenvattend document t.a.v. eerdere visitatie, audit en monitor (2017)
- Visitatierapport Informatica (2017)
- Jaarplan 2018-2019
- Verbeterplan Informatica en Focusgeld (2018)
- Risicoanalyse en IMR
- Jaarplan CMI 2019
- Bilo's met het CvB
- Overzicht Turner project
- Afdelingsoverleg (12 maart 2019)
- Informatica en Technische Informatica 2018-2022
- Kwartaalevaluaties 2018-2019
- Klassenvertegenwoordigers overleggen 2018-2019
- Jaarrapportage Kwaliteitszorg 2017-2018
- Jaarverslag van de opleidingscommissie Informatica 2017-2018
- Notulen IMR 2018 en 2019
- Jaarverslag Examencommissie 2017-2018

Horizontale trail:

- Trendonderzoek Studiesucces 2018. Deel 2: verslag van de ontwikkeling van het studiesucces over de afgelopen vijf jaar, 5 maart 2019
- Jaarlijkse studiesuccescijfers in het eerste semester van de studie
- Grip op studiesucces. Adviesrapport Studiesucces. Hogeschool Rotterdam, maart 2019

- W.E.R.K. Werkdrukbeleid Hogeschool Rotterdam, maart 2019
- Praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Rotterdam. Visie en beleid. Juni 2015

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

AMC	Auditing, Monitoring en Control
Ba	bachelor
BMI	Beleids- en managementinformatiesysteem
CMR	centrale medezeggenschapsraad
CvB	college van bestuur
ESG	European standards and guidelines
hbo	hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
IMR	instituuksmedezeggenschapsraad
MR	medezeggenschapsraad
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RvT	Raad van Toezicht

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de Hogeschool Rotterdam.

Aanvraagnummer: 006588

Colofon

Adviesrapport
Hogeschool Rotterdam
Instellingstoets kwaliteitszorg
25 juli 2019
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvaio.net
www.nvaio.net