

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
Hogeschool van Amsterdam

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

JULI 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

Hogeschool van Amsterdam

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

JULI 2019



Inhoud

1	Samenvattend advies	4
2	Inleiding en verantwoording.....	6
2.1	Doel van de instellingstoets	6
2.2	Samenstelling van het panel	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets.....	6
2.3.1	Voorbereiding en bezoeken	6
2.3.2	Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails.....	7
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	12
4.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	12
4.2	Standaard 2: Uitvoering	17
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring.....	23
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	29
4.5	Eindoordeel	31
5	Aanbevelingen	32
	Bijlage 1: Accreditatieportret	33
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel	40
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken	41
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten	46
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen.....	48

1 Samenvattend advies

In het instellingsplan 2015-2020 profileert de Hogeschool van Amsterdam (HvA) zich als *“een kennisinstelling die door koppeling van onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam”*. In 2018 is deze missie en bijbehorende visie herijkt. De visie bestaat uit vier pijlers: 1) student centraal, 2) kennisinstelling, 3) samenwerken in teams en 4) Amsterdam.

Faculteiten en opleidingen kunnen een eigen invulling geven aan missie en visie. Het panel heeft vastgesteld dat de missie en visie breed gedragen zijn binnen de instelling en dat de pijlers in de herijkte visie de identiteit van de HvA versterken. Het panel vindt dat de visie toekomstgericht is en past bij de uitdagingen waarvoor de HvA naar de toekomst gesteld wordt.

De HvA heeft grote stappen gezet in de implementatie van een nieuwe governance-structuur. Daarbij is het accent verschoven van een in belangrijke mate top-down benadering naar een bottom-up benadering. De bestuurlijke agenda wordt dan ook gedomineerd door thema's als: eigenaarschap van kwaliteit van onderwijs beleggen bij opleidingsteams en versterken van participatie in beleidsvoorbereiding en –uitvoering. Het panel heeft wel moeten vaststellen dat de positie van docententeams en de inrichting daarvan nog sterk kan verschillen. Daarnaast moeten de teams soms nog aan deze vrijheid en verantwoordelijkheid wennen. Het panel beveelt daarom aan om inrichting en werking ervan nader uit te werken op basis van ervaringen.

De pijlers uit de onderwijsvisie worden structureel en aantoonbaar vertaald in beleidsacties- en processen op verschillende niveaus in de organisatie. De HvA heeft onder andere een aantal strategische programma's opgezet. Opleidingen en faculteiten formuleren daarbinnen hun eigen beleidsacties en -processen. Van elke pijler heeft het panel concrete voorbeelden gezien in de vorm van programma's en projecten. Mooie voorbeelden zijn het platform Inclusie (pijler 1) en het programma Onderzoek in Onderwijs (pijler 2). Samenwerken in teams (pijler 3) was vooral merkbaar in de gesprekken. Tot slot benut de HvA de omgeving van de stad (en soms ook de regio) (pijler 4) goed voor het onderwijs.

Het kwaliteitsbeleid is onlangs geactualiseerd en sluit aan bij de herijkte visie en de ontwikkeling naar meer professionele ruimte. Het geactualiseerde kwaliteitsbeleid kent de volgende uitgangspunten: samenwerken in teams, betrokken studenten, professioneel handelen, reflecteren en geïnformeerd handelen, eigenaarschap, actorschap en integriteit. Het panel stelt vast dat dit bijdraagt aan een nieuwe kwaliteitscultuur die het eigenaarschap heeft versterkt en op alle niveaus leidt tot een rijke dialoog over onderwijskwaliteit. Het panel heeft voorts kunnen vaststellen dat in de kwaliteitszorg een stevige “backbone” bestaat waardoor faculteiten en opleidingen de basiskwaliteit van de opleidingen kunnen waarborgen. Hiervoor zet de HvA verschillende instrumenten in. Als het gaat om de opleidingskwaliteit wordt de kern daarvan gevormd door externe peerreviews (visitaties) en midtermreviews die systematisch worden uitgevoerd. Daarnaast zijn er semesterrapportages en is er een uitgebreid systeem van evaluatie en monitoring waarbij met behulp van diverse instrumenten systematisch en op alle niveaus de kwaliteit van het onderwijs wordt gemeten. De past-performance trail heeft aangetoond dat binnen de opleidingen sprake is van een effectieve opvolging van evaluaties en visitaties.

Om te zien of de activiteiten binnen de HvA consistent zijn met het instellingsplan verzamelt de HvA kwantitatieve informatie, waarbij werd benadrukt dat het verhaal achter de cijfers belangrijker is dan de cijfers zelf. De afdeling Institutional Research (IR) ondersteunt de beleidsontwikkeling en besluitvorming. Het panel oordeelt positief over de rol van deze afdeling.

De HvA hecht veel belang aan medezeggenschap. Dit blijkt onder andere uit het scholingsprogramma, en andere activiteiten om de studentbetrokkenheid te vergroten, en de versterkte positie van medezeggenschapsorganen. De inbedding van de medezeggenschapscycli in de reguliere Planning en Control cyclus (P&C) zorgt voor systematische betrokkenheid van alle stakeholders.

Het panel heeft een duidelijke kwaliteitscultuur en een ontwikkelings- en toekomstgerichte attitude aangetroffen. De HvA heeft de eigen identiteit aantoonbaar kunnen versterken na de ontvlechting van de Universiteit van Amsterdam (UvA). Elementen uit de visie konden worden versterkt. Dit is ondersteund door een kanteling in de besturingsfilosofie. De versterking van de decentrale verantwoordelijkheid wordt door medewerkers gewaardeerd en is stimulerend voor een veranderingsgezind klimaat. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Doordat initiatieven meestal laag in de organisatie ontstaan, kan vaak ook snel actie worden genomen en is het resultaat van de acties ook snel zichtbaar. De instelling kon veel mooie, lokale voorbeelden presenteren van ontwikkelingen en verbeteringen, maar heeft ook gemerkt dat wat op de ene plaats in de organisatie gebeurt niet altijd bekend is op andere plaatsen. Het panel denkt dat de mogelijkheden om van elkaar te leren nog beter kunnen worden benut, maar vindt dit ook wel verklaarbaar gezien de fase waarin de HvA zich bevindt. Doordat veel acties niet van tevoren (en ook niet altijd achteraf) worden vastgelegd is het niet eenvoudig om wederzijds kennis te nemen van ontwikkelingen en om 'koers te houden'. Hierdoor ontstaat het risico dat de strategische uitgangspunten uit het oog worden verloren. Het panel pleit om meer ervaringen te delen tussen faculteiten en opleidingen. Ook adviseert het panel de HvA te bevorderen dat alle initiatieven, die decentraal worden ontwikkeld, met de hele hogeschool worden gedeeld en bijdragen aan het gezamenlijk in de praktijk uitwerken van de visie en de missie van de hogeschool.

Het panel beoordeelt alle standaarden van de instellingstoets kwaliteitszorg als voldoende en komt daarmee tot een positief oordeel over de HvA.

Het panel,

Den Haag, 9 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de Hogeschool van Amsterdam

Drs. W. Breebaart
(voorzitter)

Drs. T. Kleene
(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 ontvangen. 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 gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door de NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Drs. Pim Breebaart, voorzitter
- Dr. Jan Welmers
- Dr. Aminata Cairo
- Simone Kooij MSc
- Paul Reinders, student-lid

Het panel werd ondersteund door:

- Drs. Tineke Kleene, secretaris
- Drs. Frank Wamelink, procescoördinator NVAO

In bijlage 2 is informatie over de panelleden opgenomen.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken

Het panel heeft het informatiedossier van de Hogeschool van Amsterdam (Koers op Kwaliteit) ontvangen op 24 januari 2019. Op 15 februari kwam het panel voor het eerst bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomst werden de panelleden door NVAO voorbereid op het locatiebezoek in het kader van de ITK

en de kwaliteitsafspraken (waarover in een apart rapport verslag is gedaan) en deelden de panelleden hun eerste bevindingen op basis van het informatiedossier. Op 26 februari kreeg het panel toegang tot de digitale omgeving waarin het een groot aantal onderliggende documenten van het informatiedossier kon raadplegen (zie bijlage 4).

De panelleden hebben zich na de eerste bijeenkomst verder op het bezoek voorbereid aan de hand van de aanvullende documenten, op basis van de standaarden van het NVAO-beoordelingskader. De eerste bevindingen en vragen zijn voorafgaand aan het bezoek door de secretaris verzameld en rondgestuurd.

Het panel heeft twee locatiebezoeken uitgevoerd: een verkennend en een verdiepend bezoek (zie bijlage 3 voor de programma's van beide bezoeken). Het eerste bezoek vond plaats op woensdag 13 en donderdag 14 maart 2019. In het eerste bezoek heeft het panel zich een algemeen beeld van de instelling gevormd.

In het tweede bezoek vond verdieping plaats door het uitvoeren van een aantal zogenaamde trails. De trails zijn in overleg met de instelling bepaald tijdens het verkennende bezoek. Het tweede bezoek vond plaats op woensdag 10, donderdag 11 en vrijdag 12 april 2019.

Tijdens het verkennende bezoek heeft het panel kennis gemaakt met de instelling. Het panel sprak tijdens dit bezoek onder meer met de raad van toezicht, het instellingsbestuur, het voor het onderwijs bevoegde management, functionarissen belast met kwaliteitszorg en andere relevante staffunctionarissen, docenten uit vertegenwoordigende organen, studenten uit vertegenwoordigende organen en vertegenwoordigers uit het maatschappelijk veld.

Het doel van het eerste bezoek was:

- Verkennen van de instelling.
- Verwerven van inzicht in kwaliteitszorg van instelling (systeem en cultuur).
- Toetsen eerste indrukken op basis van zelfevaluatie-rapport en accreditatieportret.

Na het eerste bezoek werd besloten tot de volgende drie trails:

- Trail 1: Effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement voor opleidingen (past performance trail)
- Trail 2: Diversiteit in een inclusieve hogeschool
- Trail 3: Onderzoek in Onderwijs in een kennisinstelling

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

In de trails heeft het panel de kwaliteitscultuur van de instelling tot op het niveau van de opleidingen en de docententeams onderzocht. Daarbij heeft het panel zich beperkt tot een aantal specifieke opleidingen en faculteiten. Bij de keuze van de trails is gestreefd naar een goede spreiding over de instelling en heeft het panel de trails zo gekozen dat ook verschillen in ontwikkeling en goede praktijken en de omgang met uitdagingen in beeld konden komen. Telkens is ook aandacht besteed aan rapportage naar het centrale niveau, ondersteuning vanuit het beleid en bewaking van de kwaliteit, effectiviteit van interventies, indien nodig.

Het panel heeft in de trails delegaties van opleidingen uit de volgende vijf faculteiten gesproken:

- faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV),
- faculteit Business en Economie (FBE),
- faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI),
- faculteit Maatschappij en Recht (FMR),
- faculteit Techniek (FT).

De overige faculteiten kwamen in de algemene informatie en het verkennend bezoek aan de orde.

Trail 1: effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement voor opleidingen (past performance)

Voor de uitvoering van de past performance trail kwaliteitsborging koos het panel voor twee opleidingen van de faculteit Business en Economie (FBE) (Bedrijfskunde en Human Resource Management (HRM)) en twee opleidingen van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI) (Creative Business (CB) en Communication and Multimedia Design (CMD)).

Het doel van Trail 1 was:

- Het panel een realistisch beeld geven van het systeem waarbinnen en de cultuur waarin de zorg voor kwaliteit in de HvA plaatsvindt met accent op:
 - de doorontwikkeling van het kwaliteitsbeleid waarin systeem en cultuur beide een belangrijke rol spelen;
 - de principes van 'Reflecteren en leren; samenwerken aan kwaliteit', het kwaliteitsbeleid onderwijs en praktijkgericht onderzoek in de HvA (2018);
 - de midtermreview van opleidingen in de HvA.
- Het panel aan de hand van enkele 'kritische situaties' exemplarische voorbeelden geven van de borging en sturing van opleidingskwaliteit met als aandachtspunten:
 - de reflectie op opleidingskwaliteit, in het bijzonder de risicosignalering en de opvolging daarvan;
 - de rol van externe peers, in het bijzonder bij de midtermreview;
 - de diplomakwaliteit.

Trail 2: Diversiteit in een inclusieve hogeschool

Voor de tweede trail heeft het panel (in overeenstemming met het verzoek van de HvA tijdens het bestuurlijk overleg) gekozen voor het thema diversiteit in een inclusieve hogeschool. Voor deze trail is gekozen voor twee opleidingen van respectievelijk de faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en van de faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV), te weten de opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV) en Voeding en Diëtetiek.

Het doel van trail 2 was:

- Het panel meenemen in de wijze waarop via gerichte aandacht voor diversiteit wordt toegewerkt naar de doelstelling om een inclusieve hogeschool te zijn door
 - in historisch perspectief te schetsen dat de HvA recent is afgestapt van 'gelijke kansen' als uitgangspunt en juist verschillen wil onderkennen en maatwerk wil bieden,
 - de focus op 3 aspecten van diversiteit te belichten,
 - in te gaan op de manier waarop bottom-up initiatieven worden ondersteund en gefaciliteerd.
- Het panel meenemen in de kortcyclische aanpak in de HvA van een complexe uitdaging.
- Het panel kennis laten maken met vertegenwoordigers van 2 opleidingen die sterk van elkaar verschillen om zodoende exemplarisch te laten zien hoe de doelstellingen rondom diversiteit en inclusiviteit een plek hebben in de opleiding.
- Het panel inzicht geven in de wijze waarop wordt gestuurd in de lijn.
- Het panel inzicht geven in de facilitering van de opleidingen.
- Het panel uitnodigen om haar expertise aan te wenden om te wijzen op mogelijk andere katalysatoren op weg naar een inclusieve hogeschool.

Trail 3: Onderzoek in Onderwijs in een kennisinstelling

De derde trail tenslotte betrof het thema Onderzoek in Onderwijs. Dit thema sluit eveneens aan bij een verzoek van de HvA tijdens het bestuurlijk overleg om in gesprek te gaan over de HvA als kennisinstelling. Dit thema werd met name besproken bij de opleidingen Toegepaste Psychologie uit faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en de opleiding Built Environment van de faculteit Techniek (FT)

Het doel van trail 3 was:

- Het panel laten ervaren dat de HvA gericht is op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en haar positionering als kennisinstelling, in het bijzonder door:
 - de functie van het programma Onderwijs in Onderzoek uiteen te zetten.
 - het gebruik van het ADKAR model toe te lichten.

- te laten zien dat sturing plaatsvindt op de doelstellingen, opdat in alle opleidingen onderzoek aan de curricula van de opleidingen is verbonden en afgestemd op vragen die voortkomen uit de beroepspraktijk.
- de sturing via de lijn in combinatie met faciliterende ondersteuning op initiatief en op maat van opleidingsteams toe te lichten.
- Het panel mee te nemen in twee belangrijke ontwikkelingen: ambitie om een kennisinstelling te zijn en het decentralisatieproces.
- Het panel laten kennismaken met vertegenwoordigers van 2 opleidingen die in ontwikkelpad sterk van elkaar verschillen om zodoende exemplarisch te laten zien dat verschillen in keuze voor faciliterende ondersteuning door de opleidingsteams de doorontwikkeling van curricula niet in de weg staat.

De volledige programma's van beide bezoeken zijn vermeld in bijlage 3 bij dit rapport.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Hogeschool van Amsterdam. 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 de Hogeschool van Amsterdam. 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 toetsen 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 van Amsterdam (HvA)
Locaties	Amsterdam
Status van de instelling	Bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

De HvA is een publiek gefinancierde instelling, gevestigd in 11 gebouwen op verschillende locaties in Amsterdam. De meeste gebouwen concentreren zich rond de campus aan de Wibautstraat.

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) is in 1993 ontstaan als resultaat van fusierondes die plaatsvonden op initiatief van de overheid. Tijdens de eerste ronde in 1986 fuseerden twaalf kleine organisaties tot de Hogeschool Amsterdam. Er ontstond een kennisinstelling met een aanbod op het gebied van gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en pedagogiek. In de tweede ronde (1993) fuseerde deze Hogeschool Amsterdam met de toenmalige Algemene Hogeschool van Amsterdam. Dat was een instelling voor hbo met technisch, nautisch, sociaal, economisch, pedagogisch en bibliotheekonderwijs. In 2004 volgde een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES). Bij de oprichting in 1993 had de HvA 16.785 studenten en 2063 medewerkers.

De HvA kende sinds 2003 met de Universiteit van Amsterdam (UvA) een personele unie in het bestuur. De bestuurlijke samenwerking bleek onvoldoende toegevoegde waarde te bieden voor beide instellingen. Daarom hebben HvA en UvA deze bestuurlijke samenwerking per 1 maart 2017 beëindigd.

In het informatiedossier wordt gerapporteerd over de stand van zaken in 2018. De HvA is met 45.460 studenten (definitieve aantal in 2017: 46.675 studenten) en 4048 medewerkers (definitieve aantal in 2017: 3865 medewerkers) één van de grote kennisinstellingen van Nederland. De HvA biedt opleidingen aan in vrijwel alle sectoren en aan studenten met een diverse persoonlijke, sociaaleconomische en culturele achtergrond. Het opleidingsaanbod bestaat momenteel uit 84 bacheloropleidingen, 18 masteropleidingen en drie Associate degree-opleidingen. De faculteiten bouwen afdelingen voor Leven Lang Leren. Meer masteropleidingen en Associate degree-opleidingen verbreden het opleidingsaanbod.

Schematisch ziet de organisatie van de HvA er als volgt uit:



Het onderwijs is georganiseerd in zeven faculteiten:

1. faculteit Bewegen, Sport en Voeding (FBSV)
2. faculteit Business en Economie (FBE)
3. faculteit Gezondheid (FG)
4. faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI)
5. faculteit Maatschappij en Recht (FMR)
6. faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO)
7. faculteit Techniek (FT).

Op het moment van het bezoek is de geactualiseerde Missie en Visie (juli 2018) leidend. Die missie en visie bestaan uit vier pijlers:

1. **Student:** toegankelijk, ruimte en aandacht voor de student
2. **Kennisinstelling:** onderwijs en praktijkgericht onderzoek verweven met de beroepspraktijk
3. **Samenwerken:** professionals die samenwerken in teams, binnen en buiten de HvA
4. **Amsterdam:** impact op de ontwikkeling van de metropoolregio Amsterdam

De HvA wil volgens het informatiedossier als instelling voor hoger onderwijs en onderzoek (als 'university of applied sciences') in een leidende rol actief bijdragen aan het creëren van de toekomst van de metropoolregio Amsterdam. Het brede opleidingspalet voor een grote variëteit aan studenten vormt een lerende gemeenschap, waarin individuen samenwerken in teams. Door complexe vraagstukken in de metropoolregio Amsterdam samen met studenten en met medewerking van partners in de praktijk aan te pakken, creëert de HvA voor studenten leeromgevingen die hen uitdagen om hun talenten maximaal te ontplooiën. Daarmee verbindt de HvA onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk en stimuleert de instelling haar studenten zelf de regie te nemen op hun leerproces. Zij kunnen daarbij vertrouwen op de betrokken begeleiding van ambitieuze professionals. Het motto van de HvA is: **Samen creëren we de toekomst.**

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

Missie en visie

In het instellingsplan (Nieuwsgierige Professionals, Instellingsplan 2015-2020) en de herijkte missie en visie (juli 2018) formuleert de HvA haar missie als volgt:

*De HvA is een onderwijsinstelling die met een breed aanbod aan beroepsopleidingen een grote variëteit aan studenten opleidt die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te oefenen. Verder is de HvA een **kennisinstelling die door koppeling van onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.***

Zoals blijkt uit het vorige hoofdstuk is de bestuurlijke samenwerking met de UvA per 1 maart 2017 beëindigd en heeft de HvA sindsdien weer een eigen College van Bestuur. Dit is aangegrepen om de eigen identiteit duidelijker te formuleren in de "Geactualiseerde Missie en Visie" (juli 2018). Ten opzichte van de eerdere missie is het eigen profiel aangescherpt en werden de missie en visie samengebracht onder vier aansprekende en herkenbare pijlers:

1. **Student:** toegankelijk, ruimte en aandacht voor de student
2. **Kennisinstelling:** onderwijs en praktijkgericht onderzoek verweven met de beroepspraktijk
3. **Samenwerken:** professionals die samenwerken in teams, binnen en buiten de HvA
4. **Amsterdam:** impact op de ontwikkeling van de metropoolregio Amsterdam

De eerdere visie maar ook deze actualisatie is tot stand gekomen op basis van beelden die in alle lagen van de organisatie en daarbuiten leven over de identiteit van de HvA. In die beelden zijn de belangrijkste pijlers geïdentificeerd. Deze zijn getoetst en het panel stelt op basis van de gesprekken tijdens het locatiebezoek vast dat de visie gedragen is. Daarmee is er een stip op de horizon gezet voor de koers van de HvA. Er wordt actief gewerkt aan de vertaling van de geactualiseerde visie naar de faculteiten en opleidingen. De faculteiten en opleidingen hebben veel ruimte en verantwoordelijkheid de hogeschoolvisie te vertalen naar de faculteit en op opleidingsniveau hieraan invulling te geven. Dat proces van vertaling van de visie wordt ondersteund door een website met voorbeelden en 'best practices'.

In veel gesprekken die het panel heeft gevoerd tijdens de locatiebezoeken kwamen de thema's uit de missie en visie van de HvA naar voren. Het panel heeft gemerkt dat de geactualiseerde visie door velen binnen de HvA met enthousiasme is ontvangen. Onderkend wordt dat het de eigen identiteit van de HvA versterkt. Er is ook continuïteit. Onderdelen van de vorige visie(s) zijn duidelijk in de nieuwe visie te herkennen. Daarmee betekent de geactualiseerde visie geen totale omslag, maar bouwt deze voort op de vorige visie en betekent het een gedeeltelijke vernieuwing en verlegging van de focus.

In het instellingsplan heeft de HvA ambities c.q. strategische doelen met betrekking tot onderwijs, onderzoek en innovatie en impact geformuleerd. Voor elk van deze ambities heeft de HvA een of meerdere algemene Key Performance Indicators (KPI's) geformuleerd en bijbehorende beleidsagenda's

opgesteld voor de periode 2015-2020. De KPI's bieden een ijkpunt voor de kwaliteitszorg. Daarbij is tijdens de locatiebezoeken benadrukt dat de HvA altijd de interpretatie van en het verhaal achter de cijfers centraal stelt in de reflectie op kwaliteit.

Hieronder wordt ingegaan op een aantal specifieke ambities met betrekking tot de vier pijlers.

Pijler 1: Student

Uit de ambities m.b.t. het onderwijs (instellingsplan) blijkt dat de HvA als grootstedelijke hogeschool toegankelijkheid van het onderwijs voor een brede variëteit aan potentiële studenten voorop stelt. Dit past bij haar emancipatoire functie. De HvA beschouwt zichzelf volgens het informatiedossier als emancipatiemotor van Amsterdam. In de gesprekken die het panel in het kader van de trail over diversiteit en inclusiviteit heeft gevoerd, kwam dit thema uitgebreid aan bod. Er heeft een paradigma-shift plaatsgevonden in de benadering van deze problematiek. Stond voorheen het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling centraal (daarmee worden de verschillen juist niet onderkend), nu wordt juist gezocht naar maatwerk. Hier ligt nog een uitdaging voor de HvA en de hogeschool is dan ook nog op zoek naar goede oplossingen. Diverse voorbeelden in het informatiedossier illustreren deze ambitie. Zo is een platform inclusie actief en die vervult een belangrijke netwerkfunctie. Daarnaast is een audit op deze thematiek uitgevoerd (zie ook aanbevelingen van het panel bij standaard 2).

De HvA heeft een zeer diverse studentenpopulatie en heeft de ambitie dat iedereen zich er thuis voelt. In de visie en strategie betekent dit concreet dat de HvA studenten meer keuzevrijheid en maatwerk in begeleiding wil bieden. Op basis van wat uit empirisch onderzoek bekend is over het bereiken van studiesucces verwacht de HvA dat het verbeteren van de begeleiding en facilitering van studenten in de eerste honderd dagen van de opleiding en het verhogen van het aantal medewerkers met een migratieachtergrond, zullen zorgen voor een sterkere binding van studenten met een migratie-achtergrond met de gekozen opleiding. Dit zal naar verwachting positief doorwerken in het succesvol doorlopen van de studie.

De HvA stimuleert actieve studentbetrokkenheid, onder andere door hen actief deel te laten nemen aan het verenigingsleven en andere activiteiten in het kader van hun studie. Ook ondersteunt en faciliteert de HvA studenten die bestuurlijk actief zijn. Er is een functionaris op dit thema aangesteld die een programma uitvoert met onder andere scholing en professionalisering.

In het kader van de tweede trail heeft het panel gekeken naar de ambities van de HvA op het gebied van diversiteit en inclusie. De HvA zet in op beleid gericht op:

1. Diversiteit in relatie tot studiesucces (Schoolloopbanen in een diverse stad).
2. Diversiteit in relatie tot human resources.
3. Diversiteit in relatie tot professionaliteit.

In het volgende hoofdstuk |(standaard 2) wordt ingegaan op de manier waarop aan deze ambitie vorm wordt gegeven.

Pijler 2: De HvA als kennisinstelling

Om haar rol als kennisinstelling kracht bij te zetten, heeft de HvA ambities geformuleerd met betrekking tot de rol van onderzoek en de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en het beroepenveld. Het praktijkgerichte onderzoek wordt binnen de HvA stevig ingebed in de opleidingen. Dit blijkt onder andere uit het HvA-brede programma Onderzoek in Onderwijs waarin alle faculteiten participeren. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie is steeds meer en steeds nadrukkelijker uitgangspunt in de (beleids)keuze van de HvA.

Praktijkgericht onderzoek is ook een middel waarmee de HvA direct bijdraagt aan de innovatie van de beroepspraktijk. Aan de HvA wordt onderzoek gedaan dat vraaggericht is, dat in samenspraak met partners uit de praktijk wordt uitgevoerd en dat daardoor aantoonbaar bijdraagt aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk.

Om haar functie goed te kunnen vervullen, richt de HvA het onderzoek in volgens het adagium 'focus en massa'. Voor onderzoek met impact op onderwijs en beroepspraktijk zijn thematische focus en onderzoeksgroepen van enige kritische omvang een absolute noodzaak. Daarom organiseert de HvA het onderzoek in domeinspecifieke kenniscentra en domeinoverstijgende speerpunten. Daarbij is de groei van het aantal lectoren en onderzoekers een voorwaarde om massa te kunnen maken. Die onderzoekers komen uit het eigen docentenkorps, maar kunnen ook van buiten worden betrokken.

Afgestudeerden van de HvA kenmerken zich volgens het instellingsplan door hun evidence based vakmanschap. Zij zijn zich er daarbij van bewust dat de wereld om hen heen constant verandert en zijn in staat op basis van een onderzoekende attitude hun vakkennis op peil te houden en hun handelen aan te passen aan nieuwe kennis en veranderende inzichten. In alle opleidingen van de HvA wordt daarom aandacht besteed aan praktijkgericht onderzoek en de daarbij behorende methoden en technieken.

Pijler 3: Samenwerken in teams (Governance structuur)

Tijdens het bezoek van het panel aan de HvA werd het document “thema Governance, aanpak voor versterking van de governance” (1 maart 2019) verstrekt, waarin de besturingsfilosofie van de HvA wordt toegelicht. Volgens dit document heeft goed (onderwijs-)bestuur (governance) betrekking op de cultuur van met elkaar omgaan. In de governance is het accent gaandeweg verschoven van structuur naar cultuur. Thema’s als eigenaarschap van kwaliteit van onderwijs beleggen bij opleidingsteams en participatie in beleidsvoorbereiding en –uitvoering, domineren de laatste jaren de bestuurlijke agenda. Ook uit de gesprekken die het panel met diverse betrokkenen heeft gevoerd, blijkt dat deze thema’s bij de HvA centraal staan, niet alleen op papier, maar ook in de beleving van iedereen die bij de HvA werkt. Uit alle gesprekken blijkt dat eigenaarschap en verantwoordelijkheid in de HvA zo laag mogelijk in de organisatie zijn belegd en dat vrijwel alle initiatieven van onderop komen.

Voor een goede samenwerking is ook de fysieke omgeving van belang. De HvA werkt volgens het informatiedossier samen met partners binnen én buiten de HvA in een intellectueel prikkelende, inspirerende, (stimu)lerende omgeving. De HvA stimuleert dit klimaat door van de campussen fysieke ontmoetingsplekken te maken waar studenten, medewerkers en partners uit het beroepenveld op een vanzelfsprekende manier samenkomen. Dat de HvA hier serieus aan werkt, blijkt uit het huisvestingsbeleid dat het panel voorafgaand aan het locatiebezoek heeft gekregen. Het huisvestingsbeleid sluit aan bij de visie op de kwaliteit van onderwijs. Er wordt rekening gehouden met de invloed van nieuwe onderwijsvormen op de vraag naar ruimtes. (zoals bijv. blended learning). Uitgangspunt is steeds dat het geld vooral naar het onderwijs moet gaan. De huisvestingsvisie wordt toegelicht in het Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO)¹, bedrijfsvoeringsoverleg (BVO)² en MT Bestuursstaf³ en doorontwikkeld tot een huisvestingsstrategie en huisvestingsplan in nauwe samenwerking en samenspraak met de Onderwijsraad⁴ en de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR).

Pijler 4: Amsterdam

De HvA ziet de metropoolregio van Amsterdam als “living” lab voor haar studenten die daar zoveel mogelijk vanuit authentieke situaties kunnen leren. Het is de ambitie van de HvA om in co-creatie met het werkveld in de regio kennis te genereren die bijdraagt aan de sociale, economische en culturele welvaart en een arena te zijn voor het maatschappelijk debat, de geniale ingeving, het delen van kennis en de vernieuwde theorie. Onderdeel van het informatiedossier was de online kaart “HvA en de stad”. Deze geeft weer wat de stand van zaken is met betrekking tot realisatie van deze ambitie. Er wordt een veelheid aan onderwijs- en onderzoeksprojecten getoond die de HvA verspreid over de hele stad uitvoert. Concrete aansluiting van het onderwijs op de beroepspraktijk waarbij de stad functioneert als ‘living lab’ wordt zo aansprekend gerepresenteerd.

Medezeggenschap en studentparticipatie

Uit gesprekken blijkt dat de HvA bij de totstandkoming van de visie sterk heeft ingezet op de betrokkenheid van medezeggenschap in het algemeen en op studentbetrokkenheid in het bijzonder. De visie en daaruit voortvloeiende plannen zijn dan ook in overleg met alle betrokkenen tot stand gekomen. Volgens het informatiedossier organiseerde de HvA vele brainstorm- en dialoogsessies, ook

¹ Het centraal bestuurlijk overleg is het periodiek overleg tussen het college van bestuur en de decanen. Het overleg wordt voorgezeten door (een lid van) het college van bestuur.

² Het bedrijfsvoeringsoverleg is het periodiek overleg tussen (een lid van) het college van bestuur en de directeuren bedrijfsvoering, de dienstdirecteuren, de secretaris van de hogeschool namens de bestuursstaf en het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering van de bestuursstaf.

³ De directeuren en hoofden van de bestuursstaf vormen samen met de secretaris van de hogeschool het Managementteam bestuursstaf, dat is belast met de beleidsvoorbereidende, -adviserende, -coördinerende en -monitorende activiteiten en behoefte van HvA breed beleid.

⁴ De onderwijsraad is het periodiek overleg onder voorzitterschap van een lid van het college van bestuur tussen (een lid van) het college van bestuur en de opleidingsmanagers (één per faculteit).

voor studenten. Zo kwamen de perspectieven van studenten, docenten, niet-onderwijsgevende medewerkers, leidinggevend, lectoren en docent/onderzoekers aan bod. Ook het werkveldperspectief is als blik van buiten naar binnen expliciet ingebracht tijdens de sessies, door de inbreng van HvA'ers die via beroepsoriëntaties, stages, minoren en afstudeerprojecten de relatie met werkveldvertegenwoordigers en partners in de stad onderhouden. Uit gesprekken blijkt dat ook de Raad van Toezicht betrokken is geweest bij de totstandkoming van de geactualiseerde visie.

Kwaliteitszorg

Het vaststellen van de geactualiseerde missie en visie in 2018 en diverse andere relevante ontwikkelingen waren aanleiding voor de HvA om ook het kwaliteitsbeleid opnieuw te doordenken en actualiseren. Dit nieuwe kwaliteitsbeleid is vastgelegd in "Reflecteren en Leren, samenwerken aan kwaliteit" (december 2018). In het kwaliteitsbeleid wordt de visie op kwaliteitscultuur aan de hand van de volgende uitgangspunten beschreven: samenwerken in teams, betrokken studenten, professioneel handelen, reflecteren en geïnformeerd handelen, eigenaarschap, actorschap en integriteit. Deze punten sluiten goed aan bij de pijlers uit de onderwijsvisie.

Tijdens het tweede bezoek van het panel aan de HvA werd een uitgebreide toelichting gegeven op de visie op kwaliteitscultuur en de vertaling daarvan in concreet beleid door enkele medewerkers van het team Kwaliteit & Accreditatie - Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek. Uit deze presentatie blijkt dat het kwaliteitsbeleid een kwaliteitscultuur gestoeld op eigenaarschap, reflectie en actorschap wil ondersteunen. Dat betekent onder andere dat faculteiten en opleidingen meer (vorm)vrijheid krijgen om hun kwaliteitsbeleid/-cultuur in te richten en dat minder wordt gewerkt met voorgeschreven werkwijzen. Welke vorm ook gekozen wordt, de faculteiten en opleidingen moeten expliciet aan de kwaliteitsstandaarden voldoen. Daarnaast moet evaluatie altijd resulteren in een rijke dialoog over kwaliteit. Men wil toe naar een situatie waarin kwaliteitszorg geen "corvee" meer is, maar in plaats daarvan inspiratie en energie geeft. Tot slot wil de HvA interne en externe kwaliteitszorg meer met elkaar verbinden.

B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat er sprake is van een duidelijke visie op onderwijs en dat student-centred learning hier expliciet deel van uitmaakt. De HvA heeft een verbindende visie gebaseerd op vier pijlers (juli 2018). In "Koers op Kwaliteit, Kritische reflectie ter voorbereiding op instellingstoets Hogeschool van Amsterdam" (maart 2013) wordt deze ontwikkeling duidelijk en coherent voor verschillende beleidsterreinen beschreven. Het panel stelt vast dat de visie breed gedragen is binnen de HvA en door velen met enthousiasme ontvangen wordt. Het panel is van mening dat de visie toekomstgericht is en past bij de uitdagingen waarvoor de HvA naar de toekomst gesteld wordt. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de HvA een kennisinstelling wil zijn waarin onderzoek vanzelfsprekend een belangrijke rol speelt. Door in te zetten op de relatie onderwijs – onderzoek - werkveld bereidt de HvA haar studenten niet alleen voor op hun toekomstige rol in het werkveld, maar kunnen studenten ook voorlopers worden in het werkveld en de ontwikkelingen in het werkveld niet alleen volgen, maar ook verder brengen.

Het panel is van mening dat de governance-structuur in het algemeen helder is, maar stelt vast dat nog stappen gezet kunnen worden op de werkvloer: de docententeams. Teams hebben veel vrijheid en ervaren eigenaarschap, maar blijken sterk te verschillen in omvang, waarbij een grote omvang een wissel kan trekken op de samenwerking binnen het team. Ook de kwaliteit van de reflectieprocessen acht het panel soms een punt van discussie. Het panel vond het niet altijd duidelijk wat er gebeurt als een team niet goed functioneert en niet in staat is het eigenaarschap op een goede manier in te vullen. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de verschillende opleidingen blijkt dat in de regel de manager zal ingrijpen als er problemen zijn in het functioneren van een team. Zolang alles goed gaat, is de manager echter ondersteunend aan het team en vervult hij of zij de rol van "cultuurdrager". In het licht van de centrale positie van het docententeam en de belangrijke bijdrage die het levert aan de kwaliteitscultuur, maar ook de zorgen en onduidelijkheden die het panel heeft beluisterd, beveelt het panel aan om inrichting en werking van docententeams blijvend te evalueren en verder te verbeteren op basis van de ervaringen die nu zijn opgedaan.

Het panel stelt vast dat het de opleidingsmanagers en hun teams zijn die de visie van de HvA dragen en creëren en heeft gemerkt dat er op het niveau van opleidingsmanagers en teams een grote “drive” is om de visie handen en voeten te geven.

Het panel oordeelt positief over de wijze waarop de HvA haar Governance-structuur heeft ingericht. In “Thema Governance” (maart 2019) is samengebracht wat de HvA sinds de bestuurlijke ontvlechting van de UvA heeft doorgemaakt. Het laat duidelijk zien waar de HvA op dit moment staat en waar de HvA naartoe wil. Ook laat het zien dat de HvA zich bewust is van de zaken die nog niet op orde zijn en die vragen om verdere uitwerking. Al met al heeft de HvA grote stappen gezet in de ontwikkeling van een nieuwe governance structuur van een voornamelijk top-down benadering naar een bottom-up benadering. Het panel heeft respect voor de wijze waarop de HvA aan deze ontwikkelingen vorm heeft gegeven en ziet de toekomst dan ook met vertrouwen tegemoet.

Het panel oordeelt positief over de ontwikkeling van de visie en het beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Er is een richtinggevend beleidsuitgangspunt geformuleerd. Elementen van het beleid zijn duidelijk aanwezig, zoals bijvoorbeeld de intensieve begeleiding in de eerste 100 dagen.

Het panel juicht de nieuwe inrichting van kwaliteitszorg toe. Het panel ondervond even moeite om hier een evenwichtig en volledig beeld van te krijgen. Aanvankelijk werd in de gesprekken het accent gelegd op eigenaarschap en vertrouwen, omdat daar de energie ligt van de professionals. Hoewel passend bij de nieuwe visie, had het panel zorgen dat daarmee onvoldoende duidelijke kaders met betrekking tot basiskwaliteit en uitgangspunten worden gesteld. Die zorg is volledig weggenomen toen het panel een meer volledig beeld van de inrichting van het kwaliteitsbeleid kreeg. Onderdeel daarvan is een stevig HvA-breed fundament (bestaand uit duidelijke kaders, systematieken en instrumenten voor evaluatie) waarbinnen individuele opleidingen en faculteiten hun eigen invulling kunnen geven. Uit de presentatie van enkele medewerkers van het team Kwaliteit & Accreditatie blijkt dat de richtlijnen met betrekking tot “wat moet” en “waar de opleiding zelf over beslist” helder zijn. Het kwaliteitsbeleid kiest naar het oordeel van het panel een goede balans tussen het ondersteunen van eigenaarschap en reflectie en het bewaken van de basiskwaliteit.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **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 track record. 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

Strategische programma's

De HvA kent een aantal strategische programma's (*Memo Sturing en Strategische programma's CBO*, februari 2019) waarin alle faculteiten participeren. Programma's worden door het Centraal Bestuurlijk Overleg van het CvB en decanen aangestuurd. Ieder programma heeft een decaan als portefeuillehouder. De programma's kennen een duidelijke opzet. Het panel zag van elk programma een factsheet waarin de looptijd, het budget, het doel, de programmaorganisatie en de resultaten worden beschreven. Het betreft de volgende programma's:

- **Verhogen aantal docenten.** Door het uitbreiden van het aantal docenten wordt de onderwijsintensiteit verhoogd en ontstaat er extra ruimte voor meer begeleiding van studenten (bijvoorbeeld bij het afstuderen) en inhoudelijke verbetering van het onderwijs. De HvA verwacht dat deze factoren zullen leiden tot een verhoging van het studiesucces.
- **Studeerbaar en robuust onderwijs.** In het kader van dit programma nemen de opleidingen verschillende maatregelen met een positieve invloed op het studiesucces, zoals het verminderen van het aantal gelijktijdige onderwijseenheden, het spreiden van (deel)tentamens en het intensiever begeleiden van studenten in de eindfase van hun opleiding.
- **Flexibilisering.** Dit programma beoogt bij te dragen aan onderwijsdifferentiatie en studiesucces. De HvA wil met dit programma recht doen aan verschillen, eigenaarschap (ook bij studenten) stimuleren en wil opleidingen wendbaar maken in een snel veranderend werkveld. Daarom investeert de HvA in veelvormig onderwijs dat recht doet aan verschillen en studenten meer mogelijkheden biedt om een persoonlijke leerroute samen te stellen.
- **Honours.** Met dit programma wil de HvA bijdragen aan een grotere onderwijsdifferentiatie en een verhoging van het studiesucces.
- **Onderzoek in Onderwijs (OiO).** Het programma OiO wil een bijdrage leveren aan onderwijsdifferentiatie, studiesucces en docentkwaliteit. Het helpt de verbinding van opleidingen met onderzoek te vergroten, onder andere door een hogeschoolbreed kernlectoraat. Alle opleidingen hebben de opdracht een visie op onderzoek in het beroep te ontwikkelen en deze te implementeren in het curriculum. Docenten worden bijgeschoold op het gebied van onderzoek.
- **Studentengagement.** De binding van studenten met hun opleiding en met de instelling speelt een belangrijke rol in het studiesucces. De HvA investeert in deze binding en stimuleert studenten om actief te zijn in hun opleiding, bijvoorbeeld in een studievereniging of in de medezeggenschap.
- **Professionalisering.** Dit programma draagt bij aan docentprofessionalisering. In de strategische HR-agenda staan de thema's professionalisering, vitaliteit en mobiliteit centraal. De teams vertalen de strategische personeelsplannen in professionaliseringsactiviteiten.
- **Goed georganiseerd onderwijs.** Dit programma zorgt voor passende en goede onderwijsfaciliteiten. De samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning staat centraal in dit programma.

Deze strategische programma's sluiten aan bij de instellingsvisie en de vier pijlers van de HvA (tussen haken staan de programma's die aansluiten bij de desbetreffende pijler):

1. Toegankelijk, ruimte en aandacht voor de **student** (verhogen aantal docenten, studeerbaar en robuust onderwijs, flexibilisering, honours, studentengagement, goed georganiseerd onderwijs)
2. **Kennisinstelling**. Onderwijs en praktijkgericht onderzoek: de stad als leeromgeving (Onderzoek in Onderwijs)
3. Professionals met passie die **samenwerken** in teams (verhogen aantal docenten, professionalisering, goed georganiseerd onderwijs)
4. Impact op de ontwikkeling van de metropoolregio **Amsterdam**: een uitdagende publieke missie

In lijn met deze programma's formuleren opleidingen en faculteiten hun eigen beleidsacties en -processen. Soms vallen deze binnen het programma, in andere gevallen is het programma daarvan een 'aanjager' of 'ondersteuner'. In ieder geval wordt gezocht naar een vorm die past bij de governance-structuur waarbij verantwoordelijkheden decentraal zijn belegd. Steeds meer wordt ingezet op ondersteunen van het eigen initiatief, inspireren, kennisuitwisseling en professionaliseren. Hieronder wordt voor elk van de vier pijlers toegelicht op welke wijze de visie is vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. In het informatiedossier staan veel concrete voorbeelden van verschillende opleidingen.

Pijler 1: Student centraal

De ambities om alle studenten zich thuis te laten voelen binnen de HvA zijn op verschillende manieren vertaald in beleidsacties en -procedures, zowel op HvA-niveau als op het niveau van faculteiten en opleidingen. In de vorm van excellentietrajecten en academische routes heeft de HvA ingezet op het uitbreiden van de mogelijkheden voor de ambitieuze student die op zoek is naar een extra uitdaging. Ook heeft de aansluiting bij (en doorstroom van) leerlingen uit het vo en mbo veel aandacht gekregen (onder ander door opfriscursussen, deficiëntiecurcussen, meeloopdagen en proefstuderen). In samenwerking met het regionale mbo is nu bijvoorbeeld een reeks modules ontwikkeld voor het keuzedeel 'Voorbereiding hbo'. Daarnaast is vooral geïnvesteerd in goede voorlichting en de studiekeuzecheck (SKC), in faciliteiten en regelingen voor doelgroepen zoals topsporters en ondernemers en in het verminderen van belemmeringen voor studenten en medewerkers met een functiebeperking. Daarnaast investeert de HvA ook in de begeleiding en facilitering van studenten gedurende de eerste 100 dagen van hun studie en in het verhogen van het aantal medewerkers met een migratieachtergrond, zodat het personeelsbestand een betere afspiegeling vormt van de studentenpopulatie.

In het "HvA plan van aanpak studeren met een functiebeperking 2018" wordt beschreven hoe de HvA studenten met een functiebeperking of chronische ziekte faciliteert. In het plan wordt voorgesteld een stuurgroep te laten instellen door het CVB, per faculteit een opleidingsmanager als portefeuillehouder aan te stellen en een contactpersoon die belast is met de analyse van de problematiek, het opstellen van een facultair actieplan en de rapportage over de voortgang. De stuurgroep rapporteert aan het CvB, het CBO en de CMR. Uitvoering wordt gefaciliteerd door een programmaleider die wordt geleverd door Studentenzaken.

In de **tweede trail** heeft het panel specifiek gekeken naar het thema "**diversiteit in een inclusieve hogeschool**". Het panel heeft een aantal documenten bestudeerd, waaronder een inventarisatie van de stand van zaken door het platform (zie bijlage 4) en heeft gesproken met vertegenwoordigers van dit Platform Inclusie. Daarnaast werd in de trail bestudeerd hoe deze thematiek aan de orde komt in opleidingen.

In de "Stand van Zaken Onderwijs 2018" wordt uitgebreid aandacht besteed aan Inclusie en Diversiteit. De gesprekken en documenten laten zien dat de HvA met betrekking tot inclusiviteit de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt. Er is sprake geweest van een paradigmashift: was het idee eerst "gelijke behandeling gelijke kansen", nu realiseert men zich dat gelijke behandeling leidt tot ongelijke kansen en dat meer maatwerk nodig is om alle studenten zo goed mogelijk te bedienen. Nadat nieuwe CMR-studentleden in 2015 aandacht hadden gevraagd voor religie en kleur en in 2016 het Platform

Inclusie was opgericht, werd in 2017 een inventarisatie gemaakt van inclusiviteit op de HvA. Het Platform heeft naar aanleiding van deze inventarisatie een actieplan geschreven op basis waarvan het CvB in 2018 heeft besloten tot continuering van het Platform Inclusie. Ook is er sinds kort een projectleider Diversiteit en Inclusie aangesteld die zal inventariseren wat de stand van zaken bij de verschillende faculteiten is. Intussen zijn er concrete stappen gezet op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Een mooi voorbeeld dat tijdens het locatiebezoek naar voren kwam in het kader van de trail “diversiteit en inclusiviteit” was het aannemen van trainees: pas afgestudeerde alumni met een migratie-achtergrond die in staat worden gesteld als docent-/ studentbegeleider te werken bij een opleiding en tegelijk een lerarenopleiding te volgen. Uit het gesprek met studenten van de opleidingen CMV en Voeding en Diëtetiek blijkt dat dit erg gewaardeerd wordt en dat zij zich (meer) in deze docenten herkennen dan in de (overwegend witte) andere docenten. Hiermee is een goede start gemaakt, de impact kan pas later worden beoordeeld. De trainees gaven aan dat diversiteit zeer breed is en zij slechts een deel vertegenwoordigen, omdat bijvoorbeeld de groep studenten met een migratie-achtergrond en de groep studenten met een functiebeperking of chronische ziekte ook zeer divers zijn en binnen deze groepen dus ook weer verschillende behoeften leven.

Ook in professionaliseringstrajecten van de HvA Academie wordt expliciet aandacht besteed aan diversiteit, zo blijkt uit gesprekken tijdens de audit-trail. De kernwaarden respect en veiligheid en het kunnen toepassen hiervan in de onderlinge dialoog worden hiermee overgedragen aan alle nieuwe medewerkers met het doel dat studenten zich in de klas veilig en thuis voelen. Dit geldt met name voor de scholingstrajecten voor leidinggevend en de ‘Basis Didactische Bekwaamheid’. Docenten en opleidingsmanagers gaven tijdens de audit-trail aan dit heel nuttig te vinden, maar ook dat het een lastig traject is, aangezien het gaat om een bewustwordingstraject dat veel tijd kost. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel ook gesproken met medewerkers van SeSI, community center Social Work dat zich inzet voor aandacht voor diversiteit en inclusiviteit binnen de hogeschool. SeSI organiseert onder andere bijeenkomsten om studenten en medewerkers bewust te maken van de problematiek. Dat niet iedereen binnen de HvA al op dezelfde golflengte zit op het thema diversiteit en inclusiviteit, bleek onder andere uit de heftige discussie die voortkwam uit de bijeenkomst met als thema “dear white HvA”. Ook uit het gesprek met docenten van CMV en Voeding en Diëtetiek blijkt dat de bewustzijnsniveaus bij verschillende opleidingen van elkaar verschillen, maar dat overall stappen worden gezet om beter om te gaan met een diverse studentepopulatie. Bij Voeding en Diëtetiek is hierdoor (o.a. aanstellen van trainees) de studieuitval zelfs teruggebracht.

Pijler 2: De HvA als kennisinstelling

Het strategisch programma ‘Onderzoek in Onderwijs’ (Oio) speelt een belangrijke rol in de realisatie van de HvA als kennisinstelling. Het programma is opgezet omdat opleidingen het lastig bleken te vinden om de bijgestelde ambities op het thema onderzoek in te bedden. Opleidingen vonden het een complexe opdracht om dit concreet en meer betekenisvol te maken. Het strategisch programma Oio ondersteunt opleidingen bij deze opdracht. In de **derde trail** heeft het panel onder andere gesproken met de lector Hoger Onderwijs, Onderzoek en Innovatie (lectoraat gestart in 2018) en met vertegenwoordigers van de opleidingen Toegepaste Psychologie en Built Environment. Uit dit gesprek blijkt dat het programma niet sturend, maar primair ondersteunend is voor opleidingen. Het initiatief om gebruik te maken van deze ondersteuning ligt bij de opleidingen zelf. Het programma helpt opleidingen bijvoorbeeld om hun “onderzoekslijnen neer te zetten” en voorziet ook in professionalisering van docenten op het gebied van onderzoek. Uit het gesprek blijkt dat opleidingen de ondersteuning die zij krijgen waarderen en dat de meeste opleidingen hier ook gebruik van maken. Opleidingen en faculteiten zijn er dus elk op hun eigen manier en in hun eigen tempo mee bezig. Bij Toegepaste Psychologie bijvoorbeeld zijn studenten in leergemeenschappen bezig met het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Docenten vertellen dat het programma hen heeft aangezet beter na te denken over de rol van onderzoek in het beroep in plaats van “WO-achtig onderzoek” aan te bieden. Het lectoraat gebruikt de ervaringen die op verschillende plaatsen in de organisatie zijn opgedaan voor kennisdeling (bijvoorbeeld in de vorm van goed bezochte bijeenkomsten “smaakmakers”), zodat opleidingen en faculteiten weer van elkaar kunnen leren. Hoewel het vragen van ondersteuning vrijblijvend is voor opleidingen, zien de decanen erop toe dat er voldoende vorderingen worden gemaakt in het realiseren van de ambitie.

In 2015 heeft de HvA het functiehuis voor docenten en onderzoekers herijkt. Hierbij is de verbinding gelegd tussen onderzoek en onderwijs; onderzoek is nu opgenomen in de nieuwe OP-profielen. In de profielen van docent-onderzoeker is het doen van onderzoek naast het docentschap als loopbaanmogelijkheid uitgewerkt. Voor lectoren is de koppeling met onderwijs explicieter gemaakt.

Pijler 3: Samenwerken in teams (Governance structuur)

De HvA werkt volgens het informatiedossier samen met partners binnen én buiten de HvA in een intellectueel prikkelende, inspirerende, (stimu)lerende omgeving. De HvA stimuleert dit klimaat door van de campussen fysieke ontmoetingsplekken te maken waar studenten, medewerkers en partners uit het beroepenveld op een vanzelfsprekende manier samenkomen.

De visie op samenwerking en teamwerk komt ook tot uiting in de huisvesting van de HvA. Teamwerk betekent dat individuele taken niet altijd eenvormig zijn. Er zijn verschillen van moment tot moment. In de huisvestingsvisie omschrijft de HvA dit met het concept 'Activiteit Gericht Werken'. Dat betekent een variëteit aan werkplekken, waaruit een medewerker op basis van zijn taken op dat moment of zijn persoonlijke voorkeur kan kiezen: een rustige plek voor geconcentreerd, stil werken ('rust'), een groepsworkplek voor samenwerken ('ruis'), of een meer informele omgeving waar overleg en afstemming centraal staat ('bruis').

Pijler 4: Amsterdam

De HvA heeft met betrekking tot deze pijler belangrijke stappen gezet door de intensieve oriëntatie op en structurele samenwerking met het beroepenveld, en door meer samen te werken met het bedrijfsleven en de (regionale) overheid. Volgens het informatiedossier is de HvA momenteel op veel thema's en vraagstukken de arena voor dat debat en de vernieuwde theorie en kennisdeling.

Opleidingen van de HvA volgen zorgvuldig de ontwikkelingen in het beroepenveld waarvoor zij opleiden. HvA-breed worden deze ontwikkelingen onder meer gevolgd in het verband van de Amsterdam Economic Board (AEB). Hierin werkt de HvA met regionale bedrijven, organisaties of instellingen aan de ontwikkeling van de metropoolregio. De HvA geldt in de aanpak van lokale en regionale vraagstukken als belangrijke partner met een eigen identiteit, zo bleek o.a. uit rapportages bij de ontvlechting van HvA en UvA. Binnen de Amsterdam Economic Board (AEB) geeft de HvA speciale aandacht aan het uitvoeringsprogramma van de Human Capital Agenda 2014 – 2020, dat gericht is op een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

De samenleving in de metropoolregio is een internationale samenleving. Iedere professional krijgt bij de uitoefening van zijn of haar functie te maken met een mengeling van talen en culturen. De HvA wil dat alumni op die omgeving voorbereid zijn. Om in een internationale omgeving de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek te borgen, heeft de HvA het initiatief genomen voor een internationaal netwerk van samenwerkende instellingen uit min of meer vergelijkbare grootstedelijke contexten en als 'universities of applied sciences' met een vergelijkbare strategische agenda. Het Europees consortium U|reka dat zo tot stand kwam is een platform voor internationale samenwerking. Dit consortium biedt ontwikkelmogelijkheden voor HvA-medewerkers en studenten.

Voorzieningen

De voorzieningen van de HvA passen niet bij een specifieke pijler, maar zijn feitelijk ondersteunend aan alle pijlers. De HvA beschikt op instellingsniveau over studentvoorzieningen waar alle studenten gebruik van kunnen maken. Daarnaast zijn er voorzieningen die (aankomende) studenten opleidingsoverstijgend ondersteunen in de verschillende fases van hun studie.

De HvA heeft campussen ingericht die studenten faciliteiten bieden om hun talent te ontplooiën. De campus is zowel een leefomgeving (ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers, burens, alumni en samenwerkingspartners) als een 'uitvalsbasis'. Op vele plekken in de stad worden de studenten voorbereid op de beroepspraktijk.

In de HvA speelt ICT een belangrijke rol. Studenten en medewerkers beschikken over goed ondersteunde basiswerkplekken. Informatie en data zijn eenvoudig toegankelijk, onafhankelijk van plaats, tijd en device, aandachtspunt is de gebruikersvriendelijkheid. De HvA werkt aan een dashboardachtige weergave.

B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat de visie van de HvA zoals weergegeven onder de vorige standaard op alle niveaus in de organisatie verder is uitgewerkt. Enerzijds is sprake van een aantal hogeschoolbrede programma's waarin alle faculteiten participeren en anderzijds hebben alle opleidingen en faculteiten op diverse terreinen hun eigen beleidsacties en procedures geformuleerd.

Doordat de verantwoordelijkheid voor de uitwerking van het beleid laag in de organisatie is belegd, heeft het panel wel enige moeite gehad om zicht te krijgen op de mechanismen die ervoor zorgen dat de "eenheid in verscheidenheid" voldoende wordt gewaarborgd. Opleidingen en faculteiten krijgen veel vrijheid om hun eigen beleid op allerlei terreinen vorm te geven, maar uit de gesprekken tijdens het locatiebezoek blijkt dat de HvA voldoende kaders meegeeft aan opleidingen om te weten wat wel en niet mogelijk is. De decanen en het CBO spelen hierbij een belangrijke rol.

Het panel heeft veel concrete voorbeelden gezien van de wijze waarop de strategische pijlers van de onderwijsvisie worden vertaald in beleidsacties en -processen op verschillende niveaus in de organisatie. Voorbeelden werden aangetroffen op opleidings- en faculteitsniveau maar ook in de vorm van hogeschoolbrede programma's die betrekking hebben op de pijlers. Het panel heeft vooral veel concrete voorbeelden gezien van de wijze waarop de pijlers "student" en "de HvA als kennisinstelling" zijn vormgegeven. De pijlers "samenwerking in teams" en "Metropoolregio Amsterdam" lijken vooral te worden ingevuld door de hogeschoolbrede programma's. Overigens is het programma OiO een mooi voorbeeld dat er toe bijdraagt dat strategische beleid juist toegesneden op de specifieke context en vanuit de opleidingen en faculteiten vorm krijgt.

Pijler 1: Student

Het panel stelt vast dat pijler 1 uit de onderwijsvisie (student centraal) op veel verschillende manieren zichtbaar is in de organisatie. De HvA laat zien het heel belangrijk te vinden dat alle studenten zich welkom en thuis voelen. Dit laat de hogeschool onder ander zien door de investering in de begeleiding in de eerste 100 dagen en de beleidsacties op het terrein van inclusiviteit en diversiteit. Het panel is van mening dat de hogeschool hier een aantal adequate acties voor in gang heeft gezet, zoals de inzet van trainees met een migratie-achtergrond en het trainen van HvA-docenten. De slagvaardigheid van het beleid van diversiteit en inclusie kan nog worden versterkt. Het panel juicht hierbij de rol van het Platform Inclusie en het aanstellen van een projectleider Diversiteit en Inclusiviteit toe. Het panel denkt dat deze projectleider een belangrijke rol kan spelen bij het leggen van verbinding tussen het platform en de faculteiten en in het delen van ervaringen tussen faculteiten. Het panel stelt vast dat de hogeschool nog in het beginstadium zit van een bewustwordingstraject, maar vindt dat de instelling op de goede weg zit. Naast de aandacht voor studenten en medewerkers met een migratieachtergrond, heeft de HvA ook oog voor andersoortige diversiteit, zoals studenten met een functiebeperking of chronische ziekte, het verschil tussen mbo-ers en vwo-ers en, topsporters en ondernemers. Voor al deze verschillende groepen heeft de HvA adequate maatregelen getroffen. Het panel adviseert om op dit moment het platform inclusie, dat een belangrijke rol heeft vervuld bij het initiëren en inventariseren van deze thematiek, om te zetten naar een regulier strategisch programma om meer slagkracht en vaart te ontwikkelen op dit belangrijke thema.

Pijler 2: De HvA als kennisinstelling

Pijler 2 (de HvA als kennisinstelling) komt in relatie tot het onderwijs vooral tot uiting in het hogeschoolbrede programma Onderzoek in Onderwijs. Het panel stelt vast dat dit programma binnen de HvA al veel in gang heeft gezet en dat het op diverse plaatsen heeft geleid tot een andere visie op onderzoek in het onderwijs, tot concrete aanpassingen in het curriculum en een andere inbedding van onderzoek in onderwijs. Ook zorgt het programma voor een betere verbinding tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en het werkveld. De werkwijze van het programma past goed bij de uitgangspunten van eigenaarschap en vertrouwen. Het programma is niet sturend, maar voorziet wel in voldoende structuur en sluit aan bij de behoefte van de opleidingen. Het panel stelt voorts vast dat er (door de decanen) voldoende op wordt toegezien dat er vooruitgang wordt geboekt en is ervan overtuigd dat er op tijd zal worden ingegrepen als een opleiding onvoldoende inspanningen levert op dit gebied. Deze systematiek laat zien dat er voldoende kaders zijn om een zekere eenheid in verscheidenheid te waarborgen. Het panel denkt dat Onderzoek in Onderwijs als voorbeeld kan dienen voor andere programma's.

Pijler 3: Samenwerken in teams (Governance structuur)

Pijler 3 wordt niet alleen concreet ingevuld door middel van een aantal programma's, maar was tijdens het locatiebezoek vooral merkbaar in de gesprekken die het panel heeft gevoerd. Daaruit kwam duidelijk naar voren wat voor centrale rol de teams vormen binnen de organisatie, niet alleen formeel, maar vooral ook informeel (teams zoeken elkaar op). Hierdoor voelen docenten zich mede-eigenaar van hun opleiding. Docenten noemde het een verademing dat er meer met elkaar in gesprek wordt gegaan in plaats van vooral te worden "afgerekend" op kwantitatieve gegevens. Het is samen zoeken naar een nieuwe balans, waarbij bewaken van de basiskwaliteit van opleidingen een duidelijke 'bottom-line' stelt. De nieuwe visie op kwaliteitscultuur geeft volgens de docenten ruimte en wordt als wind in de rug ervaren. Het panel vroeg zich aanvankelijk af of teams wel voldoende waren geëquipeerd om zelf de regie te nemen, maar uit de gesprekken is duidelijk geworden dat zij hier voldoende ondersteuning bij krijgen en dat er wel degelijk sprake is van een systematiek die ervoor zorgt dat teams niet "uit de bocht vliegen". CvB en faculteiten sturen wel op draagvlak en "wind in de rug", maar dat wordt door docenten niet altijd als zodanig (expliciet) herkend. Zij hebben er echter ook geen last van en het panel duidt dit positief.

Het is duidelijk dat de HvA sinds de vorige ITK sterk heeft ingezet op kwaliteitscultuur en dat "het gesprek" hierbij een cruciale rol vervult. Dit wordt tijdens het locatiebezoek veelvuldig genoemd. Niet alleen binnen teams wordt dit gesprek gevoerd, maar er wordt ook samengewerkt in diverse (faculteit-overstijgende) netwerken. Naar eigen zeggen wil men toe naar een cultuur waarin de relatie en de duiding van cijfers centraal staan: Wat zit er achter de cijfers en wat betekent dit voor (de relatie tussen) mensen? Hier moet het gesprek over gaan. Het panel heeft gemerkt dat deze kwaliteitscultuur duidelijk merkbaar is in de gesprekken en waardeert de nieuwe, functionele, aanpak.

Pijler 4: Amsterdam

Met betrekking tot pijler 4 merkt het panel op dat alles bij de HvA is doordoesemd van de "leeromgeving Amsterdam". Het is duidelijk dat de HvA de omgeving van de stad (en soms ook de regio) goed benut voor het onderwijs, onder andere door veel projecten te doen samen met de stad (zie ook standaard 1). De stad heeft duidelijk impact op het onderwijs bij de HvA en vormt een "living lab" voor de studenten.

Het panel heeft veel mooie voorbeelden gezien van de uitwerking van de visie. Doordat verantwoordelijkheden decentraal zijn belegd, bevinden alle opleidingen en faculteiten zich in verschillende stadia van ontwikkeling met betrekking tot de implementatie van de visie. Het panel constateert dat teams zich door deze systematiek echt eigenaar voelen van wat er gebeurt. De keerzijde is dat het zicht op wat op andere plaatsen binnen de organisatie gebeurt soms ontbreekt en dat ervaringen die bij de ene faculteit of opleiding zijn opgedaan niet altijd automatisch worden gedeeld met andere faculteiten en opleidingen. Het programma OiO vormt hierop een positieve uitzondering. Ook elders binnen de hogeschool heeft het panel initiatieven gezien om ervaringen te delen. Het panel dringt erop aan dat de HvA hier de komende tijd verder op inzet. Dit voorkomt versnippering en vergroot het zicht op het geheel.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **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 organisatiemodel 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

Kwaliteitsbeleid

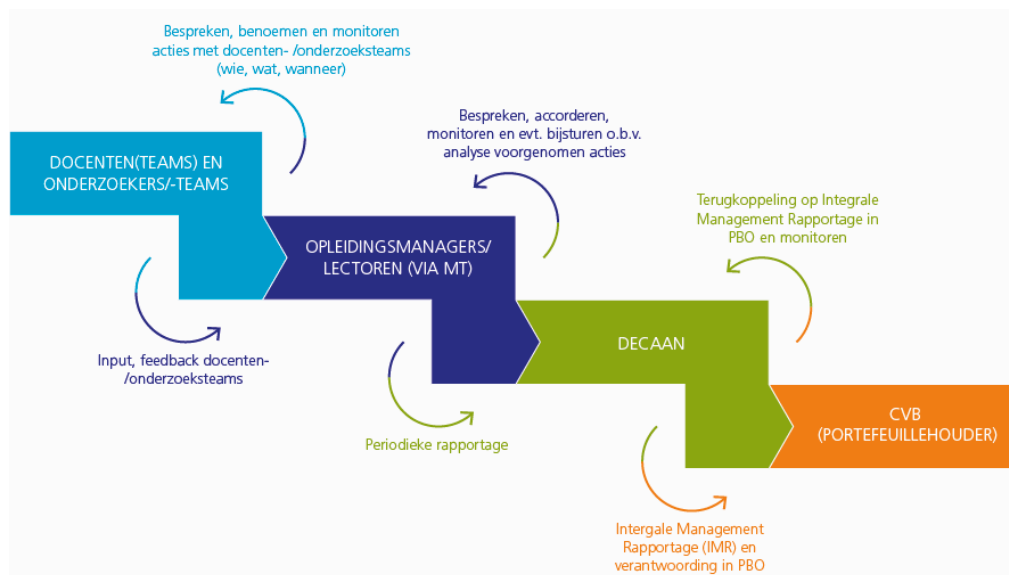
Het HvA-kwaliteitsbeleid is onlangs geactualiseerd en sluit aan bij de HvA-visie en bij de beweging naar meer professionele ruimte. Het kwaliteitsbeleid wordt beschreven in "Reflecteren en leren, samenwerken aan kwaliteit, kwaliteitsbeleid onderwijs en praktijkgericht onderzoek" (2018). Dit is een actualisatie van het kwaliteitsbeleid waarmee de HvA een belangrijke stap in haar organisatieontwikkeling markeert. Hierin wordt vertrouwen centraal gesteld en professionele ruimte van medewerkers wordt gerespecteerd en ondersteund. Ook sluit dit beleid aan bij alle vier de pijlers van de visie en legt het de nadruk op samenwerken aan onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit.

Het panel heeft in het kader van **de eerste trail** een presentatie bijgewoond over het HvA-brede kwaliteitsbeleid en heeft gesproken met vertegenwoordigers van twee opleidingen van de faculteit FBE (Bedrijfskunde en HRM) en twee opleidingen van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (CMD en CB) (zie bijlage 3 voor het programma). Tijdens de presentatie werd duidelijk dat het bij het nieuwe kwaliteitsbeleid vooral gaat om "leren en reflecteren" en dat er een beweging gaande is van kwaliteitszorg naar kwaliteitscultuur, van aansturen naar eigenaarschap en actorschap, van "corvee" naar inspiratie en energie en van kaders naar verbinding tussen interne en externe kwaliteitszorg. Dit betekent maatwerk op een stevig fundament. Het fundament wordt gevormd door een aantal instrumenten, beleid en kaders, Midterm reviews, KPI's, monitorinstrumenten, audits, professionalisering (o.a. HvA academie), examencommissies, opleidingscommissies, medezeggenschap, jaarplannen, PBO's netwerken/ onderwijs- en onderzoeksraad en diverse bijeenkomsten en bila's. Een ander belangrijk instrument is de semesterrapportage waarin een samenvatting staat van alle informatie over accreditaties en interne audits (midtermreviews) en op basis waarvan onder andere HvA-brede ontwikkelingen kunnen worden gesignaleerd en desgewenst kan worden bijgestuurd. Het panel heeft van al deze instrumenten voorbeelden gezien. De HvA biedt dus de nodige kaders, maar daarbinnen hebben de faculteiten en opleidingen vrijheid om eigen keuzes te maken. De HvA besturingsprincipes 1) Verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie en 2) Vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf zijn daarbij leidend. Tijdens de presentatie werd duidelijk hoe groot deze vrijheid precies is. Een voorbeeld van de ZER van de faculteit digitale media en creatieve industrie laat zien op welke wijze deze faculteit met de vrijheid is omgegaan.

Planning & control

In het instellingsplan beschrijft de HvA haar plannen en ambities met een looptijd van vijf jaar. In faculteitsconvenanten maken decanen en CvB afspraken over hoe de faculteit bijdraagt aan de speerpunten uit het instellingsplan en over de prestatie-indicatoren die richting geven aan het bespreken van de voortgang. Om zicht te houden op koersvastheid kiest de HvA voor een werkwijze waarbij reflectie, analyse en betekenisgeving het uitgangspunt zijn. Dit komt ook duidelijk naar voren in de gesprekken die het panel tijdens het locatiebezoek heeft gevoerd met verschillende partijen.

Integraal management maakt dat ieder niveau binnen het kader van het instellingsplan en het strategisch beleid verantwoordelijk is voor de doelmatige, doeltreffende en rechtmatige aanwending van de middelen die de hogeschool ter beschikking staan. Het instellingsplan “Nieuwsgierige professionals” 2015-2020 is het meerjarig strategisch plan van de HvA waar het CvB eindverantwoordelijk voor is. Het IP is vertaald naar meerjarige convenanten per faculteit en dienst. Via de P&C-cyclus van de HvA wordt jaarlijks een begrotingskader, een begroting, kwartaalrapportages en een jaarrekening en -verslag opgesteld. Jaarlijks stellen faculteiten en diensten een deelbegroting op en een jaarplan in de vorm van de A3 methodiek. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in reglementen en regelingen.



Bij de hiervoor beschreven management control hoort een proces waarbij iedere eenheid op elk niveau werkt volgens een PDCA-cyclus (zie afbeelding). Hiermee wordt invulling gegeven aan het beginsel ‘vertrouwen vooraf, verantwoording achteraf’. Iedere eenheid kent specifieke doelen, en daarbij een vorm van uitvoerbare planning (plan), die leiden tot uitvoering (do). Het bewaken van de uitvoering met tussentijdse voortgangsrapportages zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering ‘in control’ – beheersbaar – blijft (check). Dit kan leiden tot bijstelling van activiteiten en/of processen danwel het heroverwegen en zonodig aanpassen van voorgenomen beleid (act) (PDCA-cyclus). In de Integrale Management rapportage (IMR) rapporteren eenheden twee keer per jaar over de stand van zaken. Middels deze voortgangsrapportages kunnen ook lessen, ideeën en best-practices gedeeld worden. Dat draagt bij aan de lerende organisatie die de HvA wil zijn. Aan het eind van het jaar brengt de HvA een Stand van zaken Onderwijs uit die rapporteert over de uitkomsten van evaluatie en monitoring. Deze rapporten zijn input voor de reflectie op onderwijskwaliteit. Het panel heeft de rapporten van de afgelopen drie jaar (2016-2018) bestudeerd.

Kwantitatieve informatie

Om te zien of de activiteiten consistent zijn met het instellingsplan verzamelt de HvA drie soorten kwantitatieve informatie.

1. Financiële, personele en inkoopprocessen worden geregistreerd in het procescontrolesysteem SAP.
2. Studentinformatie zit in het StudentInformatieSysteem (SIS).
3. evaluatieve gegevens.

In een jaarlijkse of tweejaarlijkse frequentie zet de HvA hogeschoolbreed de volgende instrumenten in:

- Nationale Studenten Enquête (NSE)⁵
- HBO-Monitor

⁵**Opmerking van het panel:** indien de HvA afziet van deelname aan de NSE (zoals de meeste hogescholen inmiddels hebben gedaan), zal gezien het belang dat de HvA hecht aan feedback van studenten, op korte termijn een alternatieve wijze om gegevens over de oordelen van studenten te verzamelen ontwikkeld moeten worden om het informatieverlies te beperken of compenseren.

- Exit Tevredenheids Monitor (ETM) voor studenten die tussentijds de studie staken
- Medewerkers Tevredenheidsmonitor (MTM) (over Onderwijs en Onderzoek en over werkbeleving vanuit Human Resources (HR))
- 100-dagen monitor (wordt 100 dagen na de start van de opleiding afgenomen)

De kwantitatieve informatie wordt geaggregeerd verzameld in HvA-data. In HvA-data kunnen rapportages worden opgesteld door verschillende bestanden aan elkaar te koppelen. Op basis van toegekende rechten kan elke medewerker voor hem actuele en relevante informatie halen op het gebied van onderwijs, studenten, personeel en financiën. Naast de informatie die de HvA zelf verzamelt, wordt ook externe informatie gebruikt als 1 Cijfer HO, G5 en de Instroombarometer. De informatie uit de rapportages dient als onderlegger voor bestuurlijke gesprekken en levert input aan opleidingsteams voor hun reflectie op de opleidingskwaliteit.

Sinds 2017 heeft de HvA een specialistische afdeling Institutional Research (IR). Deze afdeling ondersteunt de beleidsontwikkeling en besluitvorming. De verzamelde data worden gecombineerd tot bruikbare informatie voor sturingsprocessen op alle niveaus in de HvA-organisatie (opleidingen, faculteiten, bestuur). Tijdens het locatiebezoek heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiger van deze afdeling.

Overlegstructuur

Het CvB spreekt formeel twee keer per jaar met de faculteiten bij de Periodiek Bestuurlijke overleggen (PBO's). Faculteiten bereiden zich voor door facultair overleg tussen decaan en opleidingsmanager(s). In navolging van het PBO wordt dit in sommige faculteiten Periodiek Opleidingsoverleg (POO) genoemd. De opleidingsmanagers van de HvA zijn verenigd in het informele Platform Opleidingsmanagers (POM). Op initiatief van het CvB vindt er ook een halfjaarlijks strategisch beraad van opleidingsmanagers, decanen en CvB plaats. Naast de centraal afgenomen instrumenten evalueren de opleidingen hun onderwijs ook zelf, op verschillende manieren, zowel kwantitatief als kwalitatief: via evaluaties van vakken, programma's, modules, minoren, een blok of semester en door panelgesprekken met groepen studenten en de opleidingscommissies en evaluatieve gesprekken van docenten(teams) onderling. Zoals ook blijkt uit de past performance trail die het panel tijdens het locatiebezoek heeft uitgevoerd bij de opleidingen Bedrijfskunde en HRM, CMD en CB verschilt de manier waarop en de frequentie waarmee opleidingen dit doen.

Rapportages

Ter ondersteuning van de beleidsvoorbereiding, uitvoering en besluitvorming over vervolgstappen worden binnen de HvA diverse rapportages opgesteld. Het panel heeft een groot aantal van deze rapportages bestudeerd (zie bijlage 4) De hoogste informatiedichtheid wordt bereikt bij integrale rapportages, waarin data uit verschillende informatiebronnen aan elkaar worden gekoppeld. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de jaarlijkse 'Stand van Zaken Onderwijs' (het panel heeft de rapportages van 2016-2018 gezien). De 'Stand van Zaken van het Onderwijs' rapporteert sinds 2013 jaarlijks over de uitkomsten van evaluatie en monitoring en beschouwt deze kritisch. De Stand van Zaken biedt geobjectiverde informatie die input is voor de reflectie op onderwijskwaliteit. De invalshoek is zowel die van de opleiding, de faculteit als de HvA als instelling in relatie tot overige Randstedelijke hogescholen. Het panel heeft de 'Stand van Zaken van het Onderwijs' van de afgelopen drie jaar gezien.

Onderstaand overzicht (afkomstig uit het informatiedossier) laat zien welke overleggen in het kader van kwaliteitszorg plaatsvinden en welke rapportages worden opgesteld.

INTEGRALE RAPPORTAGE	OPGESTELD DOOR	TEN BEHOEVE VAN	PERIODIEK
Integrale Management Rapportages (IMR)	Facultaire staven	Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) en facultaire medezeggenschapsraden	driemaandelijks
Human Resources (HR) Q-monitor	Beleidsafdeling Human Resource Management	Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO), College van Bestuur (CvB) en Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)	driemaandelijks
Jaarverslag HvA	College van Bestuur	Publieke verantwoording in- en extern	jaarlijks in mei/juni
Stand van Zaken Onderwijs	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek in samenwerking met specialistische afdeling Institutional Research	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in Onderwijsraad, CBO, CvB, Raad van Toezicht (RvT) en CMR	jaarlijks in juni
Stand van Zaken Onderzoek	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in Onderzoeksraad en CBO, CvB, RvT en CMR	jaarlijks in juni
Voortgang en uitkomsten mid-termreview- en accreditatietrajecten opleidingen HvA inclusief analyse van de uitkomsten	Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek	CvB, RvT, decanen en betrokken opleidingsmanagers, CMR	halfjaarlijks met peildata op 1 mei en 1 november
Analyse van Keuzegids hbo en Elsevier Weekblad (de beste scholen)	Institutional Research	Gehele HvA-gemeenschap met agendering in CvB, CBO en CMR	jaarlijks in najaar

Overzicht van integrale rapportages die in de loop van een kalenderjaar beschikbaar komen.

Een belangrijk instrument voor evaluatie en monitoring op het niveau van de instelling is de midterm review. Deze review vindt plaats tussen twee externe audits (NVAO) in en wordt evenals het onderzoek van NVAO uitgevoerd door externe peers. Er worden eveneens thematische audits ingezet. Het panel heeft de “midterm review Implementatiekracht” uit 2017 gezien. Deze bevat veel bruikbare informatie op instellingsniveau. Omdat deze review vooral betrekking heeft op de vernieuwingskracht van de HvA wordt hier bij standaard 4 dieper op ingegaan.

Medezeggenschap

De HvA heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op de rol van de medezeggenschap. In 2016 heeft het CvB, in overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), een projectgroep de opdracht gegeven (Thema Governance, p.7):

- een visie te schetsen voor de invulling van medezeggenschap binnen de HvA.
- een veranderplan op te stellen met de meest waardevolle en kansrijke maatregelen voor korte (binnen komend zittingsjaar) en lange termijn om bij te dragen aan de vernieuwing van medezeggenschap binnen de HvA.
- een voorstel te doen voor reële, hanteerbare en spannende experimenten, waarin nieuwe manieren van participatie en samenwerken uitgeprobeerd kunnen worden.

Naar aanleiding van de gesprekken met opleidingscommissies (OC's) en facultaire medezeggenschapsraden en de conclusies van de projectgroep zijn diverse acties ingang gezet. Zo is het scholingsprogramma voor medezeggenschap vernieuwd en verder uitgebreid, zijn er activiteiten georganiseerd om de studentbetrokkenheid te vergroten (binnen het strategisch IP-programma student engagement) en is de positie van de OC's en facultaire medezeggenschapsraden versterkt. In overleg tussen het CvB en de CMR is evenzeer een nieuwe werkwijze afgesproken waarbij het instemmingsrecht op een aantal dossiers (begroting, inzet studievoorschotmiddelen en invulling OER) diep in de organisatie wordt gelegd. Tevens is aan de CMR naast het al langere tijd bestaande instemmingsrecht op de begroting – hetgeen ruimer is dan het wettelijk recht op instemming op de hoofdlijnen – ook instemmingsrecht gegeven op de kaderbrief, waardoor de medezeggenschap in een eerdere fase bij het begrotingsproces wordt betrokken dan in het verleden. Daarnaast is uitvoering gegeven aan de Wet Versterking Bestuurskracht waardoor onder andere OC's een formeel medezeggenschapsorgaan zijn geworden en de facilitering van medezeggenschap is uitgebreid. Ook in de komende jaren blijft inhoudelijke betrokkenheid van studenten en medewerkers bij de hoofdlijnen van het beleid een punt waar bijzondere aandacht naar uitgaat. Uit gesprekken met studenten blijkt dat zij zich serieus genomen voelen door de hogeschool en dat er echt naar hen geluisterd wordt. Wel geven ze aan behoefte te hebben aan onderling contact tussen medezeggenschapsorganen, zodat zij ervaringen kunnen delen.

Tijdens het locatiebezoek heeft de HvA een groot aantal rapportages van medezeggenschapsorganen aan het panel ter beschikking gesteld: Integrale Managementrapportages (IMR), verslagen van Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) en verslagen van het Strategisch Beraad (opleidingsmanagers, decanen en CvB) van de talen (faculteit FOO).

Auditkalender

De afdeling Audit van de HvA toetst door middel van het uitvoeren van (operational) audits de effectiviteit en efficiency van de beheersmaatregelen binnen de organisatie, met als doel het CvB inzicht te geven in de mate waarin de organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. De uitkomsten inclusief het verkregen oordeel helpen het CvB om, daar waar nodig, gericht te kunnen bijsturen. De afdeling Audit heeft voor de periode maart 2019 – juni 2020 een (concept) auditkalender 2019 gemaakt. Deze kalender is tot stand gekomen door systematisch risicogebieden te identificeren. Die zijn vertaald naar een concept auditplan opgesteld voor 9 auditobjecten. De afdeling Audit heeft een toezichhoudende rol.

Trail 3: Onderzoek in Onderwijs

Ook de programma's binnen de HvA worden gemonitord. Het panel heeft zich in het kader van de trail OiO verdiept in de wijze waarop dit binnen het programma OiO gebeurt. Binnen dit programma zijn specifieke indicatoren ontwikkeld om te meten of en in welke mate het programma succesvol is. Sturing op de realisatie van OiO in de opleidingen vindt binnen de verticale lijn plaats. De opleidingen leggen periodiek verantwoording af aan de decaan van de betreffende faculteit, die weer verantwoording aflegt aan het CvB. Daarnaast zijn er de opleidingsaccreditaties en onderzoeksevaluaties. De portefeuillehouder OiO legt verantwoording af over de voortgang van het strategisch programma OiO aan het CvB. Effectief gebeurt dit onder andere bij het periodiek bestuurlijk overleg (PBO) en het CBO (de vergadering van CvB en decanen). Hoewel de wijze waarop een opleiding of faculteit in het programma participeert vrijblijvend is, zien de decanen er, op basis van een aantal criteria, op toe dat er voldoende vorderingen worden gemaakt in het realiseren van de ambitie.

B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat bij de HvA sprake is van een uitgebreid systeem van evaluatie en monitoring waarbij met behulp van diverse instrumenten systematisch en op alle niveaus de kwaliteit van het onderwijs wordt gemeten. Faculteiten en opleidingen hebben weliswaar een grote vrijheid om zelf te kunnen bepalen op welke manier zij hun onderwijs willen evalueren en monitoren, maar hiervoor wordt vanuit de HvA wel een aantal instrumenten aangereikt, waardoor ook hierbij voldoende eenheid in alle verscheidenheid is gewaarborgd. De past-performance trails die het panel heeft uitgevoerd bij de opleiding Bedrijfskunde, HRM, CMD en CB) tonen aan dat binnen de opleidingen sprake is van een effectieve opvolging van evaluaties en visitaties. Daarbij worden zij ondersteund door de facultaire afdeling Onderwijs en Onderzoek en het team K&A (beleidsadvies Onderwijs & Onderzoek).

Het panel juicht de aanpassing van het kwaliteitsbeleid aan de nieuwe governance-filosofie toe. Tijdens de locatiebezoeken is zichtbaar geworden dat dit het eigenaarschap heeft versterkt en dat dit op alle niveaus leidt tot een rijke dialoog over onderwijskwaliteit. Uit gesprekken heeft het panel begrepen dat het verhaal achter de cijfers belangrijker is voor de HvA dan de cijfers zelf.

Omdat het panel in eerste instantie niet van alle niveaus in de organisatie voorbeelden had gezien van rapportages die gemaakt worden naar aanleiding van monitoring en evaluaties, was het aanvankelijk niet eenvoudig om, vast te stellen of en in hoeverre er sprake was van een navolgbare systematiek, maar de snelheid waarmee de HvA desgevraagd aanvullende informatie heeft aangeleverd en de kwaliteit van deze informatie hebben het panel ervan overtuigd dat de systematiek in orde is. Op alle niveaus in de organisatie wordt systematisch gemonitord, geëvalueerd en vervolgens gerapporteerd en in de rapportages is een systematiek te zien van onderwerpen die aan bod komen. Er is sprake van een stevige "backbone" waar faculteiten en opleidingen op voort kunnen bouwen.

Uit alle documenten en gesprekken blijkt dat de HvA medezeggenschap (op alle niveaus in de organisatie) heel serieus neemt. De inbedding van de medezeggenschapscycli in de reguliere P&C cyclus

van de hogeschool zorgt er naar het oordeel van het panel voor dat er sprake is van systematische betrokkenheid.

Het panel oordeelt positief over de afdeling Institutional Research en denkt dat deze afdeling een belangrijke rol kan spelen in het systeem van monitoring en reflectie en het vergroten van het studiesucces binnen de HvA op basis van verzamelde gegevens. Uit het gesprek met een vertegenwoordiger van deze afdeling blijkt dat het niet eenvoudig is alle gegevens die nodig zijn voor een goede analyse en reflectie boven tafel te krijgen. Dit wordt onder andere bemoeilijkt door de AVG. Het panel denkt dat het een oplossing zou kunnen zijn studenten aan het begin van de studie te vragen een verklaring te tekenen om bepaalde gegevens (mogelijke indicatoren voor studiesucces) te mogen gebruiken voor analyses ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Uiteraard mogen deze gegevens ook alleen voor deze doeleinden worden gebruikt. Daarnaast is het bijvoorbeeld mogelijk op basis van postcodes koppelingen te maken over sociaal-economische achtergrond etc.

Sommige cijfers, zoals het lage rendement en de lage NSE-scores zijn zorgwekkend; de HvA erkent dit ook. Het panel dringt erop aan dat dit op alle niveaus in de organisatie voldoende aandacht houdt in de reflectie. Het panel juicht dan ook toe dat diverse NSE-scores en het propedeuse- en hoofdfaserendement KPI's zijn, die in de IMR's terugkomen en daardoor terugkerend onderwerp van gesprek en van verbeteractiviteiten zijn. De HvA probeert de complexiteit die schuil gaat achter deze cijfers hanteerbaar te maken en kiest daarbij een brede benadering van studiesucces. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met verschillende partijen gesproken over het feit dat de opleidingen van de HvA gemiddeld laag scoren in de NSE, dat de HvA veelal in de onderste regionen van de keuzegids figureert en dat de uitval bij veel opleidingen hoger is dan het landelijk gemiddelde. In het informatiedossier wordt hier niet op gereflecteerd. Uit de gesprekken komt naar voren dat de oorzaken van de lage scores niet altijd bij de HvA worden gelegd ("we hebben nu eenmaal te maken met een diverse studentenpopulatie en dat maakt het lastig" en "de respons van de NSE is erg laag"). Hierdoor ontstaat de indruk dat de HvA deze cijfers als een gegeven is gaan beschouwen waarvan de oorzaken buiten zichzelf liggen. Ook het argument dat de HvA zeer kritische studenten heeft vindt het panel geen goed argument voor de negatieve scores op de NSE, aangezien kritische studenten ook positief kunnen oordelen over zaken waar zij zelf bij betrokken zijn. Het panel is van mening dat de HvA hier kritisch op moet blijven, maar realiseert zich ook dat het zeer complexe materie betreft. De HvA zoekt naar sturingsmogelijkheden om het studiesucces te verhogen. Ook heeft het panel gezien dat de HvA wel degelijk stevig inzet op het verzamelen, monitoren en analyseren van gegevens die te maken kunnen hebben met studiesucces. Een voorbeeld hiervan is de analyse van studenten met een functiebeperking ("prioriteitenmatrix functiebeperking per faculteit NSE 2017"). Daarbij is in kaart gebracht hoeveel studenten met een functiebeperking (de drie meest voorkomende) er bij de verschillende faculteiten zijn en is ook per faculteit voor 10 punten (o.a. voorlichting, intake, begeleiding, etc.) aangegeven wat het belang ervan is en welke waardering studenten eraan geven. In opvolging hiervan is in 2018 een "plan van aanpak studeren met een functiebeperking" verschenen.

Het panel is tot de conclusie gekomen dat de HvA duidelijk laat zien gericht te zijn op de ontwikkeling van het onderwijs en systematisch werk maakt van de verbetering daarvan.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **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

In het vorige hoofdstuk is gebleken dat de HvA een uitgebreide systematiek heeft van het verzamelen van informatie over de kwaliteit van de opleidingen en het rapporteren hierover. Het panel heeft veel voorbeelden van dergelijke rapportages gezien en heeft ook verslagen gelezen van de verschillende gremia waarin deze resultaten worden besproken. Daarin ziet het panel niet alleen dat onderwerpen die centraal op de agenda staan op de lagere niveaus ook worden geadresseerd, maar ook dat veel initiatieven van onderop ontstaan en hun weg naar boven vinden. Ook uit de gesprekken die het panel met docenten en studenten van verschillende opleidingen heeft gevoerd, blijkt dat binnen de HvA veel initiatieven worden genomen in de docententeams, maar bijvoorbeeld ook in OC's of andere gremia waar studenten in zijn vertegenwoordigd. Een mooi voorbeeld is het in paragraaf 4.2 genoemde SeSI, het community center Social Work dat zich inzet voor aandacht voor diversiteit en inclusiviteit binnen de hogeschool. Andere voorbeelden zijn de trainees die zijn aangenomen om de inclusiviteit van studenten met een migratie-achtergrond te bevorderen, de professionalisering van student-leden van de OC's, de professionalisering van docenten, de pilot "paperclip" bij FBE waarbij gekeken wordt naar een nieuwe manier van afstuderen en zo heeft het panel nog veel meer andere initiatieven gezien die getuigen van de veranderingsgezindheid en het aanpassingsvermogen van de HvA.

Volgens het informatiedossier benadert de HvA verbetering en vernieuwing vanuit:

- Eigenaarschap van docenten en studenten voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Hierbij wordt (zoals ook blijkt uit de vorige hoofdstukken) sterk ingezet op studentbetrokkenheid en eigenaarschap van teams;
- Cocreatie als een vorm van samenwerking bij de strategische programma's gericht op doelen van de HvA (zie paragraaf 4.1)
- Maatwerk, via peer to peer ondersteuning op initiatief van opleidingsteams
- Functionaliteit en resultaatgerichtheid van werkprocessen
- Risicomanagement in de vorm van onderzoek (internal audit)

Bij standaard 2 is gebleken dat de HvA door middel van een aantal strategische programma's richting geeft aan de strategische doelen die zij zich heeft gesteld (standaard 1). De kaders voor deze strategische doelen zijn in overleg met diverse lagen binnen de organisatie en met de medezeggenschap op de verschillende niveaus tot stand gekomen. Hoewel de programma's HvA-breed worden ingezet, is de verantwoordelijkheid voor de nadere uitwerking en specifieke invulling belegd bij de teams. Overal binnen de organisatie vinden in het kader van de programma's vernieuwingen plaats, maar binnen elke faculteit en elke opleiding in een ander tempo. Tijdens het eerste locatiebezoek werd toegelicht dat het beleggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie de organisatie wendbaar maakt. Er werd een vergelijking gemaakt tussen een stoomschip en een vloot, waarbij de HvA werd vergeleken met een vloot: Je kunt 1 bootje eenvoudig van koers laten veranderen, maar een stoomschip van koers laten veranderen is veel minder eenvoudig. Bij de HvA wordt de koers beetje bij beetje veranderd door te starten met een bootje en als dat goed gaat andere bootjes te laten volgen, waardoor uiteindelijk de hele vloot van koers is veranderd.

In het informatiedossier illustreert de HvA de aanpak met betrekking tot vernieuwing aan de hand het programma Onderzoek in Onderwijs, dat ook onderwerp was van een trail. Dit programma speelt een belangrijk rol in de transitie van de HvA van onderwijsinstelling naar kennisinstelling (een van de vier

pijlers uit het strategisch beleid). Het programma OiO maakt gebruik van vijf projecten: 1) kennisdeling en netwerkvorming, 2) ondersteuning op maat, 3) reflectie-instrument, 4) evaluatie en monitoring en 5) Lectoraat Hoger Onderwijs. Volgens het informatiedossier is de aanpak bij OiO typerend voor de wijze waarop men vernieuwing en verbetering wil inzetten bij de HvA. Door het programma systematisch te monitoren en te evalueren worden de slagkracht en reikwijdte ervan vergroot.

Het is het panel opgevallen dat de informatie over de strategische programma's in verschillende documenten niet helemaal consistent is, maar het panel heeft tijdens het locatiebezoek begrepen dat de programma's in principe allemaal langdurig zijn en dat ze systematisch worden geëvalueerd en eventueel worden stopgezet als blijkt dat ze niet effectief zijn. Tegelijk worden soms ook nieuwe programma's opgezet als (uit rapportages, gesprekken, etc.) blijkt dat daar behoefte aan is en als ze passen bij de pijlers van de HvA (zie standaard 1). De HvA kan op deze manier snel inspelen op veranderingen en op de actualiteit en waarborgt tegelijk dat de programma's aansluiten op de strategische doelen.

Behalve programma's heeft het panel verspreid over de hele organisatie voorbeelden gezien van ontwikkelingen en initiatieven die buiten de programma's vallen en soms HvA-breed worden ingezet (zoals het Platform Inclusie), maar soms ook lokaal.

Uit het gesprek met enkele leden van de Raad van Advies (externe stakeholders) tijdens het eerste locatiebezoek blijkt dat de HvA het werkveld systematisch informeert over c.q. betreft bij ontwikkelingen die gaande zijn binnen de organisatie. Dit gebeurt onder andere via de Raad van Advies. De werkveldvertegenwoordigers noemden enkele voorbeelden van de wijze waarop dit gebeurt. Adviezen van de Raad van Advies worden systematisch meegenomen in de beslissingen die genomen worden en veranderingen die worden doorgevoerd.

B. Overwegingen

Het panel heeft op de HvA een duidelijke kwaliteitscultuur en een ontwikkelings- en toekomstgerichte attitude aangetroffen. Deze is het resultaat van een cultuuromslag die is ingezet na de ontvlechting van de UvA. De hogeschool toont zich met deze cultuur heel responsief. De kwaliteitscultuur was duidelijk merkbaar tijdens de locatiebezoeken. Bij de teams zit veel energie om dingen te willen veranderen en deze energie heeft zich ook aantoonbaar vertaald in veel concrete veranderingen. Daarbij wordt goed gebruikt gemaakt van Amsterdam als leeromgeving.

Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken met veel mensen uit de teams gesproken en heeft daarbij gemerkt dat de decentrale verantwoordelijkheid gewaardeerd wordt en stimulerend is voor een veranderingsgezind klimaat. Doordat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs primair bij de teams ligt, voelen docenten zich meer bij deze kwaliteit betrokken en zijn ze eerder geneigd zelf initiatief te nemen voor verbetering. Doordat initiatieven meestal laag in de organisatie ontstaan (dicht bij het primaire proces), kan vaak ook snel actie worden genomen en is het resultaat van de acties ook snel zichtbaar. Het gevolg van deze werkwijze is dat niet altijd alles goed wordt gedocumenteerd.

Het panel plaatst een kanttekening bij het feit dat veel acties niet van tevoren (en ook niet altijd achteraf) worden vastgelegd. Wanneer gevraagd werd welke acties in een bepaalde situatie concreet waren genomen, waren de antwoorden vaak gericht op de procedure ("het is besproken" . "we hebben erover gepraat"). Het is hierdoor niet altijd duidelijk welke afspraken over concrete acties zijn gemaakt en wanneer men tevreden is met het resultaat. Tegelijk stelt het panel ook vast dat de HvA sterk inzet op "relatie": Het gesprek met elkaar aangaan over relevante onderwerpen, de horizontale dialoog, is een belangrijke manier om samen te bepalen wat er nodig is. Het panel waardeert dit en ziet er ook de meerwaarde van in, maar pleit ervoor meer vast te leggen.

Doordat de HvA een uitgebreide systematiek heeft van verzamelen, analyseren van en rapporteren over informatie en doordat er een duidelijke overlegstructuur is waarbij alle gremia (inclusief medezeggenschap) systematisch worden betrokken, is het opvolgen van verbetermaatregelen verankerd in de organisatiestructuur.

Het panel waardeert het feit dat er zoveel ontwikkelingen plaatsvinden in korte tijd, maar heeft ook gemerkt dat wat op de ene plaats in de organisatie gebeurt niet altijd bekend is op andere plaatsen en dat hierdoor niet altijd van elkaar geleerd wordt. Het panel denkt dat de mogelijkheden om van elkaar te leren nog beter kunnen worden benut, maar vindt dit ook wel verklaarbaar gezien de fase waarin de HvA zich bevindt. Hiermee sluit het panel aan bij de opmerkingen in de Midtermreview Implementatiekracht die zegt dat samenwerking tussen faculteiten zich nog in een pril stadium bevindt. Het panel heeft gezien dat hier en daar initiatieven zijn ontstaan voor faculteitsoverstijgende kennisdeling, maar heeft de indruk dat dit nog sterker kan worden uitgewerkt. Het panel dringt er dan ook op aan de komende periode in te zetten op het delen van ervaringen. Bij “eenheid in verscheidenheid” hoort naar het idee van het panel ook “gezamenlijkheid”: de HvA moet leren samenwerken in dwarsverbanden. Dit is mede urgent omdat de werkdruk binnen de HvA door velen als erg hoog wordt ervaren.

Tot slot dringt het panel erop aan dat de HvA goed nadenkt over de vraag hoe zij alle goede initiatieven kan vasthouden en veranderingen kan borgen. Er gebeurt binnen de instelling veel tegelijk en programma's en andere initiatieven komen en gaan, maar hoe zorg je dat je de uitkomsten van wat er is gebeurd ook vasthoudt? Het panel denkt dat dit de komende periode de grote uitdaging voor de HvA is.

C. Oordeel

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

4.5 Eindoordeel

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

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de locatiebezoeken beveelt het panel aan de Hogeschool van Amsterdam om onderstaande verbeteringen door te voeren:

1. De inrichting en werking van docententeams blijvend evalueren en verder verbeteren op basis van de ervaringen die nu zijn opgedaan.
2. Zet het platform inclusie om naar een regulier strategisch programma.
3. Ga meer samenwerken in dwarsverbanden en deel ervaringen die bij de ene faculteit of opleiding zijn opgedaan met andere faculteiten en opleidingen. Het programma OiO is in dit opzicht een goed voorbeeld
4. Denk na over de vraag hoe alle goede ontwikkelingen kunnen worden vastgehouden en hoe hierop kan worden voortgebouwd.

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

Instellingstoets kwaliteitszorg, Hogeschool van Amsterdam

Accreditatieportret Hogeschool van Amsterdam

31 januari 2019

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten in de afgelopen zes jaar (min of meer de periode van beoordeling). Het definitief besluit is verstuurd tussen 1 januari 2013 en 1 januari 2019.

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, is niet het volledige opleidingen aanbod gerepresenteerd. Daarnaast is het mogelijk dat voor een opleiding in deze periode tweemaal een besluit is genomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

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 en met 2018 heeft de Hogeschool van Amsterdam 73 accreditatie aanvragen ingediend.

Van de bestaande opleidingen scoort 11% opleidingen een Goed, de overige opleidingen krijgen een Voldoende.

Er zijn 7 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend. Vier aanvragen werden positief afgerond, bij 1 aanvraag werden voorwaarden gesteld waaraan is voldaan. Twee aanvragen werden ingetrokken.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure

Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch

Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
-----------------	--------------------------

Som van Aantal		Jaar besluit							Eindtotaal
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Accreditatie NL	Goed		1	2	1	2	2	8	
	Voldoende	6	13	5	20	8	13	65	
Totaal Accreditatie NL		6	14	7	21	10	15	73	
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					1		1	
	Aanvraag ingetrokken			1			1	2	
	Positief	1			1	1	1	4	
	Voorwaarden				1			1	
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL		1		1	2	2	2	8	
Eindtotaal		7	14	8	23	12	17	81	

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Toets nieuwe opleiding

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
Soort dossier	Toets Nieuwe Opleiding NL

Som van Aantal					
Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	M Master Legal Management	70173	Positief		1
2015	M Aviation Operations		Aanvraag ingetrokken		1
2016	M Digital Design	49131	Voorwaarden		1
	M Fashion Enterprise Creation	70191	Positief		1
2017	M Digital Design	49131	Aan voorwaarden voldaan	Toets voorwaarden	1
	M Critical Care		Positief		1
2018	Ad Ondernemen		Aanvraag ingetrokken	AD	1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	35193	Positief		1
Eindtotaal					8

Accreditatie

Naam instelling	Hogeschool van Amsterdam
Soort dossier	Accreditatie NL

Som van Aantal					
Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	34610	Voldoende		1
	B International Business and Management Studies	34936	Voldoende	Bijzonder kenmerk: Internationalisering. Opleiding beschikt sinds 2017 tevens over EFMD Programme Accreditation System (EPAS)	1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	34560	Voldoende		1
	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	34641	Voldoende		1
	M Pedagogiek	44113	Voldoende		1
	M Social Work	44116	Voldoende		1
2014	B Accountancy	34406	Voldoende		1
	B Bedrijfseconomie	34401	Voldoende		1
	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	34261	Voldoende		1
	B Commerciële Economie	34402	Voldoende	Bijzonder kenmerk: Topsportgerichtheid	1
	B Communication and Multimedia Design	34092	Voldoende		1
	B Financial Services Management	34414	Voldoende		1
	B Fiscaal Recht en Economie	34140	Voldoende		1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	34616	Voldoende		1
	B Sport, Management en Ondernemen	34599	Goed	Bijzonder kenmerk: Ondernemen	1
	B Technische Informatica	34475	Voldoende		1

	B Toegepaste Psychologie	34507	Voldoende		1
	B Trade Management gericht op Azië	34041	Voldoende		1
	M Leraar Frans	45266	Voldoende		1
	M Leraar Nederlands	45269	Voldoende		1
2015	B Aviation	39225	Voldoende		1
	B Elektrotechniek	34267	Voldoende		1
	B Engineering, Design and Innovation	39240	Voldoende		1
	B HBO - Rechten	39205	Goed		1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	34808	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	35025	Goed		1
	B Technische Commerciële Confectiekunde	34254	Voldoende		1
2016	B Forensisch Onderzoek	34112	Voldoende	Opleiding beschikt tevens over universeel keurmerk Chartered Society of Forensic Sciences	1
	B International Business and Languages	34407	Voldoende	Opleiding beschikt sinds 2017 tevens over EFMD Programme Accreditation System (EPAS)	1
	B Opleiding tot leraar in de 2e graad Mens en Technologie	35208	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	35201	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	35202	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	35203	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	35301	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	35423	Voldoende	Eveneens in 2016 geaccrediteerd: AD onderwijsondersteuner in Consumptieve Techniek I en II	1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	35195	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	35196	Voldoende		1

	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	35197	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	35388	Voldoende	Eveneens in 2016 geaccrediteerd AD onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn	1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	35411	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	35261	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	35198	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	35199	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek	35254	Voldoende	Eveneens in 2016 geaccrediteerd AD onderwijsondersteuner in Techniek	1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	35221	Voldoende		1
	B Toegepaste Wiskunde	35168	Voldoende		1
	M European Master of Science in Occupational Therapy	69312	Goed	Bijzonder kenmerk: Internationalisering. Opleiding beschikt ook over ECA Certificate for Quality in Internationalisation.	1
	M Professioneel Meesterschap	70132	Voldoende		1
2017	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	34464	Voldoende		1
	B Communicatie	34405	Goed		1
	B Engineering	30107	Voldoende		1
	B Human Resource Management	34609	Voldoende		1
	B Logistics Engineering	34390	Voldoende		1
	B Maritiem Officier	34384	Voldoende		1
	B Media, Informatie en Communicatie	34105	Goed		1
	B Opleiding tot Oefentherapeut-Mensendieck	34572	Voldoende	Bijzonder kenmerk: Communities of Practice	1
	B Pedagogiek	35158	Voldoende		1
	M Social Work	44116	Voldoende		1

2018	B Bedrijfskunde MER	34139	Voldoende		1
	B HBO-ICT	30020	Voldoende		1
	B Logistiek en Economie	34436	Voldoende		1
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	34570	Voldoende	Bijzonder kenmerk: Kleinschalig en intensief onderwijs, verworven op 30.09.2014) is in 2018 gecontinueerd.	1
	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening	34617	Voldoende		1
	B Voeding en Diëtetiek	34579	Voldoende		1
	M Leraar Algemene Economie	45275	Voldoende		1
	M Leraar Engels	45262	Voldoende		1
	M Leraar Frans	45266	Voldoende		1
	M Leraar Geschiedenis	45267	Voldoende		1
	M Leraar Nederlands	45269	Voldoende		1
	M Leraar Wiskunde	45263	Voldoende		1
	M Master in Structural Engineering	70174	Voldoende		1
	M Master Urban Management	49299	Goed		1
M Pedagogiek	44113	Goed		1	
Eindtotaal					73

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Voorzitter: Pim Breebaart

Panellid: Jan Welmers

Panellid: Simone Kooij

Panellid: Aminata Cairo

Panellid: Paul Reinders (student-lid)

Secretaris: Tineke Kleene

Procescoördinator: Frank Wamelink

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

DAG 1 Woensdag 13 maart 2019

Tijd	Activiteit
09.00 – 12.00 uur	Ontvangst door regieteam ITK op benedenverdieping Kohnstammhuis om 9.00 uur, vervolgens voorbereiding panel documentatieruimte 05A35
12.00 – 13.00 uur	<p>Sessie 1 – Kennismaking met instelling en panel (60 min), ruimte 09A35 Meet & Greet met lopend buffet, voorbereid door studenten Voeding en Diëtetiek.</p> <p>Aantal deelnemers 25-30 afkomstig uit onderdelen van de organisatie als uiting van collectieve verantwoordelijkheid voor kwaliteit. Accent op persoonlijke ontmoeting en (poster)presentatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welkom door voorzitter CvB • Kort presenteren ITK-opzet en panel, door NVAO-panelvoorzitter • Korte introducties door HvA'ers • Introductie van studenten Voeding en Diëtetiek door opleidingsmanager. Accent op: campus, Foodlab, relatie met de stad, inzet van trainees op weg naar inclusiever personeelsbestand. • Aanbieden van Visiespel door stafdirecteur Onderwijs en Onderzoek. Accent op: pijlers van de visie. • Introductie Studentbetrokkenheid door medewerker Studentenzaken/Participatie in samenwerking met twee studenten. • Verslaglegging vanuit opleidingen Communicatie/Creative Business door twee studenten onder begeleiding van coördinator HvA Campus Creators en Projectbegeleider HvA Campus Creators v.w.b. de introductie van voorzitter CB en voorzitter visitatiecommissie, mits wordt voldaan aan regels privacy wetgeving. Overigens verslaglegging vanuit HvA Communicatie.
13.15 – 14.00 uur	Sessie 2 – Gesprek met instellingsbestuur (45 min), ruimte 05A34
14.15 – 15.15 uur	<p>Sessie 3 – Gesprek over standaard 1: visie en beleid (60 min), ruimte 05A34 Gemengde samenstelling gespreksdelegatie. Beperkt aantal gespreksonderwerpen.</p> <p>Indicatief: de pijlers van de HvA visie; inclusie en diversiteit; governance en participatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • student Sociaal Juridische Dienstverlening, vicevoorzitter OC • opleidingsmanager Communicatie/Creative Business • afstudeerstudent Stedenbouw, Built Environment • docent Toegepaste Wiskunde en casemanager studeren met een functiebeperking • opleidingsmanager Culturele en Maatschappelijke Vorming, lid van de Onderwijsraad • hoofd opleidingen Ergotherapie, lid platform Inclusie • lid van het dagelijks bestuur en penningmeester CMR; docent Fysiotherapie • teamleider Kwaliteit en Accreditatie, beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek
15.30 – 16.30 uur	<p>Sessie 4 – Gesprek over standaard 2: uitvoering (60 min), ruimte 05A34 Gemengde samenstelling gespreksdelegatie. Beperkt aantal gespreksonderwerpen.</p> <p>Indicatief: teamwerk, faciliteiten (toegankelijkheid en studeerbaarheid) en flexibilisering.</p> <p>teamcoach HvA Academie programmaleider studeren met een functiebeperking/chronische ziekte samen met Angelo Verhoeven, student leraar Maatschappijleer docent Sociaal Juridische Dienstverlening, lid platform Inclusie lerarenopleider, voorzitter toetscommissie tweedegraadslereenopleidingen, lid van het HvA netwerk Curriculumontwikkeling adviseur Onderwijs beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek Sander Nieuwland, bedrijfsvoerder Faculteit Maatschappij en Recht</p>

Tijd	Activiteit
	lid CMR, programmamanager Bedrijfseconomie/Finance & Control deeltijd docent HBO ICT
16.45 – 17.45 uur	<p>Sessie 5 – Studenten (60 min) Het panel spreekt tijdens dit bezoek met studenten als vertegenwoordigers van centrale, facultaire en opleidings (mede)zeggenschap(sorganen).</p> <p>Sessie 5a – 16.45 – 17.00 uur in Muller Lulofshuis, ruimte 01A16 Ontmoeting van een/twee van de panelleden met initiatiefnemer Limitless:student HBO-Rechten.</p> <p>Sessie 5b – 17.00 – 17.45 uur in Muller Lulofshuis, bovenverdieping Sportcafé Studentensessie in gemengde samenstelling v.w.b. betrokkenheid bij HvA. Startpunt in dit gesprek is de cartoon die door een ‘tekenaar aan tafel’ werd gemaakt bij een op de ITK voorbereidend gesprek op 6 december 2018.</p> <p>Deelnemende studenten, die zich opsplitsen in twee deelgroepjes. Zij spreken afwisselend 20 minuten met de helft van het visitatiepanel. Studenten zijn afkomstig uit alle faculteiten van de HvA: Faculteit Business en Economie Faculteit Bewegen, Sport en Voeding Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie Faculteit Gezondheid Faculteit Onderwijs en Opvoeding Faculteit Maatschappij en Recht Faculteit Techniek</p>
18.30 – 19.30 uur	<p>Sessie 6 – Open spreekuur (60 min) Tijdens het open spreekuur heeft een telefonisch gesprek plaatsgevonden</p>

DAG 2: Donderdag 14 maart

Tijd	Activiteit
9.00 – 10.00 uur	<p>Paneloverleg (besloten) (60 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselen bevindingen dag 1. • Verkennen gespreksonderwerpen, ook t.b.v. trails. • Voorbereiden gesprekken dag 2.
10.00 – 11.00 uur	<p>Sessie 7 – Gesprek over ST 3: evaluatie en monitoring (60 min) Gemengde samenstelling gespreksdelegatie. Beperkt aantal gespreksonderwerpen. Indicatief: midtermreview waarin reflectie en peerreview centraal staan; betekenis geven aan uitkomsten; geïnformeerd handelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • docent en lid van de examencommissie AMFI • CMR lid cie. Onderwijs, Studentzaken en Kwaliteit, student Leraar Maatschappijleer • coördinator Master Professioneel Meesterschap en afstudeerbegeleider • beleidsmedewerker Kwaliteit en Accreditatie faculteit Maatschappij en Recht, lid van het HvA netwerk Kwaliteit • lid CMR en beleidsmedewerker Kwaliteit en Accreditatie, Onderwijs en Onderzoek • voorzitter OC ALO en voorzitter van de deelraad FBSV • opleidingsmanager Human Resource Management • hoofd Institutional Research
11.15 – 12.30 uur	<p>Sessie 8 – Gesprek over standaard 4: ontwikkelingsgerichtheid (75 min) Gemengde samenstelling gespreksdelegatie, inclusief partners uit de metropoolregio Amsterdam. Beperkt aantal gespreksonderwerpen. Indicatief: plek van onderzoek in onderwijs en de relatie met de stad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • voorzitter Raad van Advies HvA, onder meer bestuurslid van de Amsterdam Economic Board • lector Higher Education, Research and Innovation

Tijd	Activiteit
	<ul style="list-style-type: none"> • hoofddocent Finance Lab HvA • hoofddocent HBO-ICT en Make IT Work • coördinator Pabo/Samen Opleiden • minorcoördinator, ontwikkeling FT brede minors samen met student minor Toekomstbestendige Stad • student op onderzoekstage in Bajeskwartier • bestuurder Montessori Scholengemeenschap Amsterdam
12.30 – 13.15 uur	<p>Sessie 9 –Gesprek met Raad van Toezicht (45 min), ruimte 05A34</p> <p>Het panel spreekt tijdens dit bezoek met een vertegenwoordiging van de RvT over de ITK.</p> <p>Gesprek met voorzitter RvT, commissie Governance, Remuneratie en Organisatie en vertegenwoordiger commissie Audit.</p>
13.30 – 14.00 uur	Vrije ruimte
14.00 – 15.45 uur	<p>Paneloverleg inclusief lunch (besloten) (120 min)</p> <p>Eén trail betreft een verdiepend onderzoek naar de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement voor opleidingen.</p> <p>Het panel kiest enkele opleidingen aan de hand waarvan de inrichting van de kwaliteitszorg, risicosignalering en de opvolging van de resultaten door alle organisatielagen heen wordt onderzocht. Daarnaast definieert het panel de thematiek voor de verdiepende audittrail(s) aan het eind van het voorbereidend bezoek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselen bevindingen documenten ter inzage. • Uitwisselen bevindingen gesprekken verkennend bezoek. • Verkennen audit trails.
15.45 – 16.15 uur	<p>Gesprek van panel met CvB als voorbereiding op de plenaire terugkoppeling van het verkennende bezoek (30 min) in aanwezigheid van de secretaris van de HvA en het hoofd Kwaliteit & Accreditatie</p>
16.45 – 17.15 uur	<p>Sessie 11 – Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek (30 min)</p> <p>Gemengde samenstelling: in principe alle deelnemers aan de gespreksdelegaties, decanen, opleidingsmanagers en hoofden O&O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korte terugkoppeling eerste indrukken. • Afstemmen invulling verdiepend bezoek i.c. trails en locatiebezoeken op 10, 11 en 12 april 2019

Woensdag 10 april

Tijd	Activiteit
9.00 – 10.00 u.	Besloten paneloverleg
TRAIL 1: EFFECTIVITEIT VAN DE KWALITEITSZORG EN HET RISICOMANAGEMENT VOOR OPLEIDINGEN	
10.00 – 10.30 u	<p>Presentatie van HvA breed kwaliteitsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teamleider Kwaliteit en Accreditatie, beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek • beleidsadviseur Kwaliteit en Accreditatie, beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek; lid van de CMR • beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteit, faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI); voorzitter van de examencommissie Amsterdam Fashion Institute (AMFI)
10.30 – 12.30 u.	<p>Exemplarische voorbeelden van 2 opleidingen uit de faculteit Business en Economie (FBE): opleidingen Bedrijfskunde en Human Resource Management</p>
10.30 – 11.15 u	<p>SESSIE 1: met vertegenwoordigers van opleidingsmanagement en docententeams:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opleidingsmanager Bedrijfskunde • opleidingsmanager HRM • 6 Docenten:
11.15 – 12.00 u.	SESSIE 2: met zes studenten van beide opleidingen
12.00 – 12.30 u.	SESSIE 3: met vijf representanten van examencommissies Bedrijfskunde en HRM:
12.45 – 13.45 u.	Verplaatsing naar BPH voor besloten paneloverleg tijdens lunch in Raadzaal

Tijd	Activiteit
13.45 – 16.30 u.	Exemplarische voorbeelden van 2 opleidingen uit de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie (FDMCI): opleidingen Creative Business (CB) en Communication and Multimedia Design (CMD)
13.45 – 14.15 u.	SESSIE 1: met vertegenwoordigers van opleidingsmanagement (2) en docententeams (4)
14.15 – 15.00 u.	SESSIE 2: met studenten van beide opleidingen:
15.00 – 15.30 u.	SESSIE 3: met 8 representanten van examencommissies van beide opleidingen:
15.45 – 16.30 u.	SESSIE 4: nabespreking met decanen en CvB: <ul style="list-style-type: none"> • rector HvA • decaan FBE • decaan FDMCI

Donderdag 11 april

Tijd	Activiteit
TRAIL 2: DIVERSITEIT IN EEN INCLUSIEVE HOGESCHOOL	
9.00 – 9.45 u.	SESSIE 1: met gemengd samengestelde gespreksdelegatie: <ul style="list-style-type: none"> • lid platform Inclusie • projectleider Diversiteit en Inclusie • directeur HRM • hoofd Institutional Research • directeur Onderwijs en Onderzoek
10.00 – 12.30 u.	Exemplarische voorbeelden van 2 opleidingen uit de faculteiten Maatschappij en Recht (FMR) en Beweging, Sport en Voeding (FBSV), t.w. opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV) en Voeding en Diëtetiek . 10.00 – 10.30 u. Walk around bij SeSI, community center Social Work onder begeleiding van een studentassistent, een docent CMV en projectleider Sesi en de opleidingsmanager
10.30 – 11.30 u.	SESSIE 2: met opleidingsmanagers en vertegenwoordigers uit docententeams CMV en Voeding en Diëtetiek: <ul style="list-style-type: none"> • opleidingsmanager CMV • opleidingsmanager Voeding en Diëtetiek • 2 Docenten CMV • 3 Docenten Voeding en Diëtetiek
11.30 – 12.30 u.	SESSIE 3: met studenten van beide opleidingen: <ul style="list-style-type: none"> • 4 Studenten CMV: • 4 Studenten Voeding en Diëtetiek
TRAIL 3: ONDERZOEK IN ONDERWIJS IN EEN KENNISINSTELLING	
13.45 – 14.15 u.	SESSIE 1: met decanen van faculteiten Techniek en Maatschappij en Recht; , lector Hoger Onderwijs, Onderzoek en Innovatie en lector Bouwtransformatie
14.15 – 16.15 u.	Exemplarische voorbeelden van 2 opleidingen met een verschillend ontwikkelpad ten aanzien van Onderzoek in Onderwijs, t.w. opleiding Toegepaste Psychologie uit faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en opleiding Built Environment in de faculteit Techniek (FT)
14.15 – 15.15 u.	SESSIE 2: met vertegenwoordigers van opleidingsmanagement en docententeams: Opleidingsmanager Toegepaste Psychologie waarnemend opleidingsmanager Built Environment
15.15 – 16.15 u.	SESSIE 3: met studenten uit beide opleidingen
16.15 – 16.45 u.	Verplaatsing naar het Kohnstammhuis
17.00 – 17.30 u.	Impressie van de Onderwijsconferentie ‘Samenwerken als Challenge’ aan de hand van beeldmateriaal, in het bijzonder het interview met rector HvA over de pijlers van de HvA-visie en de doorwerking naar opleidingen. Toelichting op panelvragen door directeur Onderwijs en Onderzoek.
17.30 – 18.00 u.	Overleg met CvB over ‘pending issues’

Vrijdag 12 april

<i>Tijd</i>	<i>Activiteit</i>
12.30 – 14.30 u	. Besloten Paneloverleg
14.30 – 15.00 u.	Gesprek met de CvB in aanwezigheid van de secretaris van de HvA en het hoofd Kwaliteit & Accreditatie
15.00 – 16.00 u	Afronden terugkoppeling in besloten paneloverleg.
16.00 – 16.30 u	Plenaire terugkoppeling
	Informeel afsluiting voor gespreksdeelnemers tijdens het verkennende en verdiepende bezoek.

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

Koers op kwaliteit, informatiedossier instellingstoets kwaliteitszorg HvA, december 2018

- Deel 1: Zelfevaluatie
- Deel 2: Kwaliteitsafspraken

Standaard 1

- HvA Missie en Visie 2018
- HvA Instellingsplan 2015-2020
- HvA Jaarverslag 2017
- HvA Kwaliteitsbeleid Onderwijs en Praktijkgericht Onderzoek 2018
- Notitie Midtermreview Opleidingen HvA 2018
- HvA Strategisch onderzoeksbeleid 2015-2020
- HvA Beleid personen met een functiebeperking 2016
- HvA Huisvestingsvisie 2017

Standaard 2

- HvA Studentenstatuur 2018-2019
- HvA Strategische HR Agenda HvA 2017-2020
- HvA Bestuurd- en beheersreglement 2018
- HvA Regelement Opleidingscommissie 2018-2019
- HvA Studeerbaar en Robuust Onderwijs 2014
- HvA Toetsbeleid 2017
- HvA Plan van aanpak Studeren met een Functiebeperking 2018
- HvA Regelement Examencommissies 2017
- HvA Actieplan van werkdruk naar werkbalans 2017
- HvA Ondernemersregeling 2018-2020

Standaard 3

- Stand van zaken Onderwijs HvA 2016
- Stand van zaken van het Onderwijs HvA 2017
- Stand van zaken Onderwijs HvA 2018
- Opdrachtbeschrijving Midtermreview ITK Implementatiekracht 2017
- Rapportage midtermreview ITK Implementatiekracht 2017
- Prioriteitenmatrix functiebeperking naar faculteit NSE 2017
- Agenda periodiek bestuurlijk overleg voorjaar 2018
- Agenda periodiek bestuurlijk overleg najaar 2018
- Eindrapportage medewerkersmonitor werkbeleving 2017
- HR Monitor Q4 2017

Standaard 4

- Innovatieve focus HvA 2013-2019
- Programmaplan Onderzoek in Onderwijs 2015
- Tussenrapportage Programmaplan Onderzoek in Onderwijs 2016
- Rapportage visie onderzoek in beroep 2017
- Artikel Griffioen – onderzoek is onderdeel professioneel handelen 2017

Illustratieve voorbeelden

- **Samen opleiden:** <http://www.hva.nl/urban-education/gedeelde-content/projecten/urban-education/samen-naar-beter-basisonderwijs.html?origin=qhYEj1IYROeue9fd2iO64g>
- **GEBOUWD OP PASSIE KRITISCHE REFLECTIE 2018 AMFI – AMSTERDAM FASHION INSTITUTE:** https://samenwerken.mijnhva.nl/staven/instellingstoets/Documenten%20Algemeen/AMFI_KritischeReflectie2018_Final_Spreads%20kleiner.pdf
- **Living lab:** <http://www.hva.nl/urban-management/themas/ig/bajeskwartier/bajeskwartier-kopie.html>
- **Experiment:** <http://www.hva.nl/over-de-hva/wie-wij-zijn/hva-in-de-stad/programmas/uit-de-bijstand.html?origin=93ncnMD%2BS%2F22T8GqbQc6Uw>
- **Prijswinnaar:** <http://www.hva.nl/makeitwork/over-make-it-work/over.html>
- **Participatie:** <https://www.hva.nl/participatie>

- **Driehoek onderwijs onderzoek beroepspraktijk:**
<http://www.amsterdamuas.com/aviation/about/about.html>
- **Linzenburgers en bananenbrood:** <http://www.hva.nl/urban-vitality/living-labs/foodlab/foodlab.html>

Voor de audittrails zijn aanvullend de volgende documenten geleverd:

Effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement voor opleidingen (past performance)

- Auditkalender 2019
- Voorbeeld van halfjaarlijkse rapportage naar aanleiding van de voortgang van midtermreview en accreditatietrajecten opleidingen HvA inclusief oplegger voor CvB, decanen en betrokken opleidingsmanagers

Diversiteit en inclusiviteit

- Inventarisatie inclusiviteit op de HvA (Platform inclusie, 10 april 2017)
- Resultaten pilot Barometer Culturele Diversiteit (Insitutional Research, januari 2019)
- Voorblad besluitvorming Platform Inclusie (besluit van CvB om Platform Inclusie te continueren) (18 april 2018)
- Schema ontwikkeling m.b.t. missie & visie, studiesucces en inclusie van 2013 tot 2019
- Dr. Louise Ellfers, Kansrijke Schoolloopbanen in en op weg naar het HBO, Lectorale rede HvA, september 2016

Onderzoek in Onderwijs

- Factsheet strategisch IP-programma Onderzoek in Onderwijs (februari 2019)

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

AEB	Amsterdam Economic Board
Ba	bachelor
BVO	bedrijfsvoeringsoverleg
CB	Creative Business
CBO	Centraal Bestuurlijk Overleg
CMD	Communication and Multimedia Design
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CMV	Cultureel Maatschappelijke Vorming
cvb	college van bestuur
EC	European credit point
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESG	European Standards and Guidelines
ETM	Exit Tevredenheids Monitor (ETM)
EVC	elders verworven competentie
FBE	faculteit Business en Economie
FBSV	faculteit Bewegen, Sport en Voeding
FDMCI	faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie
FG	faculteit Gezondheid
FMR	faculteit Maatschappij en Recht
FOO	faculteit Onderwijs en Opvoeding
FT	faculteit Techniek
hbo	hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
HvA	Hogeschool van Amsterdam
IMR	Integrale Managementrapportages
IR	Institutional Research
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
K&A	bestuurstaf, team Kwaliteitszorg en Accreditatie
KPI's	Key Performance Indicators
ma	master
MR	medezeggenschapsraad
MT	managementteam
MTM	Medewerkers Tevredenheidsmonitor
NSE	Nationale Studenten Enquête
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
OC	opleidingscommissie
OER	onderwijs- en examenreglement
OiO	Onderzoek in Onderwijs
P&C	Planning en Control cyclus
P&O	Stafbureau Personeel en Organisatie
PBO	Periodiek Bestuurlijk overleg
PDCA	Plan, Do, Check, Act
POO	Periodiek Opleidingsoverleg
RvA	Raad van Advies
SIS	StudentInformatieSysteem
SKC	studiekeuzecheck
SLB	studieloopbaan begeleiding
UvA	Universiteit van Amsterdam

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

Aanvraagnummer: 007908

Colofon

(Concept) adviesrapport
Hogeschool van Amsterdam
Instellingstoets kwaliteitszorg
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@nvao.net
www.nvao.net