

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

9 JULI 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT **HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN**

INSTELLINGSTOETS KWALITEITZORG

9 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
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	8
3	Beschrijving van de instelling	9
3.1	Algemene gegevens	9
3.2	Profiel van de instelling	9
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	13
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	18
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	20
4.5	Eindoordeel	22
5	Aanbevelingen	25
	Bijlage 1: Accreditatieportret	26
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel	30
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken	31
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten	33
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen	35

1 Samenvattend advies

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft met het instellingsplan 2016-2020 het startschot gegeven voor een nieuwe koers. De essentie van deze koers is dat de HAN wil uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk (de driehoek) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dit beoogt de HAN te realiseren met een besturingsfilosofie die is gebaseerd op de principes van 'professionals governance'. De kern van dit principe is dat betrokkenen zoveel mogelijk zelf de verantwoordelijkheid nemen om te excelleren in de driehoek in een sfeer van vertrouwen, waarin men elkaar opzoekt en inspireert.

De HAN heeft een duidelijke, studentgerichte onderwijsvisie waarbij studenten als volwaardig partner worden betrokken bij het ontwikkelen, verbeteren en evalueren van onderwijs. Het document 'HAN onderwijsmissie en onderwijsvisie' omvat een breed palet van elementen en biedt opleidingen de ruimte om hier op een eigen manier invulling aan te geven. Het panel adviseert om hier meer focus in aan te brengen door een aantal kernelementen te benoemen.

De HAN heeft verschillende mooie initiatieven ontwikkeld om de samenwerking tussen alle drie de punten van de driehoek gelijktijdig te realiseren. Hiermee komt een deel van de studenten tijdens hun opleiding in een leersituatie waarin de drie punten gelijktijdig aanwezig zijn. Voor de meeste studenten gaat het om leersituaties waarin twee van de drie punten van de driehoek aanwezig zijn. Het panel heeft vastgesteld dat alle studenten gedurende hun opleiding in direct contact met het werkveld komen en dat een deel van de studenten ook direct contact heeft met het onderzoeksveld. Daarnaast komt iedere student binnen de HAN in aanraking met onderzoek doordat dit een vast onderdeel van ieder curriculum is en een deel van de studenten participeert in onderzoek van een lectoraat. Het panel nodigt de HAN uit om na te denken over meer varianten waarmee de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs kan worden gerealiseerd en hierbij de te verwerven onderzoekscompetenties als uitgangspunt te nemen. De genoemde mooie voorbeelden waarin alle drie hoekpunten tegelijkertijd aanwezig zijn in het leren van studenten zijn niet voldoende om het grote aantal studenten van de HAN te kunnen opvangen.

Met het instellen van resultaatverantwoordelijke teams heeft de HAN een passende invulling gegeven aan professionals governance. De afgelopen jaren is zichtbare vooruitgang geboekt in de cultuuromslag die hoort bij een organisatie die werkt volgens de principes van professionals governance. Het College van Bestuur (CvB) is een belangrijke katalysator geweest en heeft hierbij de juiste balans gevonden tussen sturing op basis van cijfers en gerichte feedback in een open gesprek. Een belangrijke uitdaging voor de HAN is om ook de medewerkers mee te krijgen die tot dusver zijn achtergebleven in de gewenste cultuuromslag. De HAN beschikt reeds over een breed palet van ondersteuningsmogelijkheden dat hiervoor kan worden ingezet.

De HAN-resultaatmonitor speelt een belangrijke rol in het stelselmatig evalueren van de kwaliteit van de opleidingen. Deze monitor geeft bondig en op een breed gebied inzicht in de 'staat van het onderwijs' (accreditatiescores, studiesucces, medewerkerstevredenheid, studenttevredenheid) op het niveau van de faculteit, het instituut en de opleiding. De monitor is een waardevol hulpmiddel om inhoudelijke gesprekken te voeren in de hoogste managementlagen van de HAN. Het CvB is erin geslaagd om een cultuur te creëren die het mogelijk maakt om een open gesprek te voeren waarbij medewerkers zich vrij voelen om op een echt inhoudelijk niveau van gedachten te wisselen en hun zorgen kenbaar te maken.

Het panel is van oordeel dat de HAN beschikt over een krachtige en goed doorleefde kwaliteitscultuur. De HAN heeft een start gemaakt met het ontwikkelen van een kwaliteitszorgsysteem waarbij iedere opleiding zelf bepaalt op welke wijze zij de evaluatie van haar onderwijs vormgeeft, organiseert en bewaakt. Algemeen uitgangspunt hierbij is dat er, conform de principes van professionals governance, wordt gestuurd op basis van een combinatie

van cijfers en een open gesprek. De combinatie van een doorleefde kwaliteitscultuur en goed werkend kwaliteitszorgsysteem zorgt ervoor dat de HAN een krachtige planning- en controlcyclus heeft die de kwaliteit van de opleidingen waarborgt. Het eindoordeel van het panel over de instellingstoets kwaliteitszorg van de HAN is daarom positief.

Den Haag, 9 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Kete Kervezee
Voorzitter

Esther Poort
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 (beoordelingskader NVAO 2016). De 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 onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het auditpanel is als volgt samengesteld:

- Mr. drs. K. Kervezee, voorzitter
- Drs. R. Camp
- Lic. M. Sas
- Dr. H. Velthuisen
- K. Voorn, student-lid

Het panel werd ondersteund door:

- Drs. E. Poort, secretaris
- Drs. H. Ponds, procescoördinator NVAO

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Werkwijze van het panel in het algemeen

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft met het oog op de Instellingstoets Kwaliteitszorg een zelfevaluatie-rapport geschreven. In dit rapport onderbouwt de instelling hoe zij voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK. Tijdens een voorbereidende

bijeenkomst op 11 februari 2019 is het panel geïnstrueerd over de uitgangspunten en aanpak van de beoordeling en heeft het eerste indrukken over dit document uitgewisseld. Ter voorbereiding op het eerste locatiebezoek hebben de panelleden daarnaast hun bevindingen, opmerkingen en vragen schriftelijk met de procescoördinator en secretaris gedeeld.

Het eerste, verkennende, locatiebezoek vond plaats op 19 en 20 maart 2019. Het programma voor dit bezoek werd van tevoren afgestemd tussen de instelling, de panelvoorzitter en de procescoördinator. Aan de vooravond van het bezoek heeft het panel de vragen geformuleerd voor de gesprekken. Gedurende het bezoek sprak het panel met vertegenwoordigers van verschillende geledingen (zie Bijlage 3). Aan het einde van het eerste bezoek presenteerde de panelvoorzitter de eerste bevindingen en de thema's voor drie *trails*: één *trail* past performance kwaliteitsborging, één *trail* professionals governance en één *trail* samenwerken in de driehoek.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de HAN in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de *trails* uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. De HAN heeft bovendien het panel van aanvullende informatie voorzien. Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel haar eerste indrukken over de onderwerpen van de *audittrails* uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken. Tijdens het tweede locatiebezoek op 9 en 10 april 2019 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren.

Aan het einde van het tweede bezoek heeft het panel de conclusies mondeling gedeeld met een ruime vertegenwoordiging van de instelling. Op basis van de bevindingen en overwegingen van het panel heeft de secretaris vervolgens een eerste versie van het rapport opgesteld. Dit conceptrapport is aan de panelleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

Het adviesrapport is op 24 juni 2019 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 5 juli 2019 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 9 juli 2019 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de *audittrails*

Zoals hierboven is beschreven heeft het panel de volgende *audittrails* uitgevoerd:

- Verticale *trail*: de effectiviteit van de kwaliteitszorg binnen de bacheloropleidingen Bedrijfskunde en Mondzorgkunde en de principes van professionals governance
- Horizontale *trail*: professionals governance
- Horizontale *trail*: samenwerken in de driehoek

In de verticale *trail* heeft het panel de *Plan Do Check Act* cyclus binnen de twee opleidingen bekeken. De focus lag daarbij op de effectiviteit van de kwaliteitszorg en risicomanagement. Ook is onderzocht hoe de opleidingen inspelen op de HAN-brede ambitie om de interne kwaliteitszorg vorm te geven conform de principes van professionals governance. Ter voorbereiding op de gesprekken tijdens het locatiebezoek heeft het panel de documentatie gerelateerd aan de kwaliteitszorg binnen de opleidingen doorgenomen. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel in verschillende sessies gesproken met opleidingscoördinatoren, docenten en studenten van de betrokken opleidingen, faculteitsdirecteuren en instituuetsdirecteuren.

Met de keuze voor de horizontale *trails* heeft het panel onderzocht hoe de HAN twee dragende elementen uit het instellingsplan heeft uitgewerkt. In de eerste horizontale *trail* heeft het panel bestudeerd hoe de besturingsfilosofie 'professionals governance' HAN-breed wordt geïmplementeerd. De vraag die hierbij centraal stond was hoe opleidingscoördinatoren de

implementatie van professionals governance begeleiden en aansturen en hoe de hogeschool hen daarin ondersteunt. In de tweede horizontale *trail* heeft het panel onderzocht hoe de HAN invulling geeft aan de ambitie om uit te blinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk (de driehoek) onlosmakelijk en voortdurend met elkaar zijn verbonden. Deze ambitie vereist een nieuwe relatie met het werkveld. In deze *trail* stond de vraag centraal hoe de hogeschool en het werkveld vorm en inhoud geven aan deze relatie.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de HAN plus een aantal kengetallen. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader en een concluderend eindoordeel. 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 HAN. 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 heeft kunnen nagaan of de instelling in control is. 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 drie bijlagen met:

- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

3 Beschrijving van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Locaties	Arnhem en Nijmegen
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een veelzijdige, brede hogeschool die geworteld is in de regio van IJssel, Rijn en Waal. Aan de hogeschool studeren ruim 35.000 studenten. De instelling heeft ruim 3.500 medewerkers in dienst. Vanaf de campussen in Arnhem en Nijmegen verzorgt de HAN opleidingen gericht op gezondheid, gedrag, economie, management, educatie, techniek, life sciences en sport.

De missie van de HAN is studenten te kwalificeren, socialiseren en vormen voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en innovaties te leveren in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving. Hiertoe beoogt de HAN zelfbewuste mensen op te leiden die in hun kracht staan, over grenzen kijken en geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren. Door middel van professionele leergemeenschappen waarin onderwijs en onderzoek, student en werkveld met elkaar verbonden zijn, beoogt de HAN maximale persoonlijke impact en maatschappelijke innovatie.

De HAN beoogt het werkveld steeds meer en beter te betrekken bij het onderwijs en onderzoek. De komende periode wordt hierbij de focus gelegd op drie zwaartepunten, 'Health', 'Sustainable Energy & Environment' en 'Smart Region'.

De hogeschool kent vier faculteiten en twee interfacultaire instituten:

- De faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij
- De faculteit Educatie
- De faculteit Economie en Management
- De faculteit Techniek
- HAN Masterprogramma's
- Centrum voor Valoriatie en Ondernemerschap

Alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht in het Service Bedrijf, verdeeld over zeven service units: Facilitaire en Financieel Economische zaken, Human Resources, Informatie & Communicatie Technologie, Marketing - Communicatie en Voorlichting, Onderwijs & Onderzoek en Studentzaken. Daarnaast zijn er ook medewerkers met ondersteunende taken in dienst bij faculteiten en instituten.

Het College van Bestuur (CvB) stuurt de HAN aan. De faculteiten en het Service Bedrijf vormen de tweede bestuurslaag. Deze worden bestuurd door de faculteitsdirecteuren, die verantwoording afleggen aan het CvB. De derde bestuurslaag bestaat uit instituten onder leiding van een instituutdirecteur en uit de service units die onder leiding van een hoofd staan.

De HAN heeft een Raad van Toezicht met een driedelige opdracht: werkgever voor het College van Bestuur, toezien op het beleid en het adviseren daarover. De HAN kent een medezeggenschapsstructuur met een Medezeggenschapsraad, de Faculteitsraden, de Deelraad van het Service Bedrijf en de Opleidingscommissies.

engetallen

Studentenaantallen	Totaal aantal studenten (2017)	35.010
	Ba studenten (2017)	33.791
	Ma studenten (2017)	1.219
	Waarvan internationale studenten (2017)	545
Opleidingen	Totaal aantal opleidingen (2017))	96
	Bacheloropleidingen (2017)	64
	Masteropleidingen (2017)	18
	Associate degrees (2017)	14
Verleende diploma's	Ba (2016)	5.193
	Ma (2016)	252
Personeel	Totaal (2017)	3.546
	Lectoren (2017)	40
Financiën	Omzet (2017)	€ 318 M

4 Beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Visie en beleid

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

Het instellingsplan (IP) 2016-2020 met als titel 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' is bepalend voor de koers van de HAN. Het IP bestaat uit twee dragende elementen: 'professionals governance' en 'het samenwerken in de driehoek'.

Professionals governance betreft de wijze waarop de HAN invulling beoogt te geven aan de kwaliteitscultuur binnen de instelling. De kern van deze besturingsfilosofie is dat betrokkenen zelf de verantwoording nemen om in de driehoek 'onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk' te excelleren in een sfeer van vertrouwen waarin men elkaar opzoekt en inspireert. In lijn met deze filosofie ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs primair bij de opleidingsteams. Het panel heeft tijdens alle gesprekken kunnen waarnemen dat professionals governance sterk leeft binnen de HAN en dat medewerkers dit als inspirerend en enthousiasmerend ervaren. Wel blijken er nog verschillen te zijn in de interpretatie en wordt hier op verschillende plekken een eigen invulling aan gegeven. Het CvB ziet het belang om 'professionals governance' nog scherper te definiëren.

Conform de principes van professionals governance, is het CvB terughoudend met centrale aansturing. In plaats daarvan zoekt het CvB continu actief naar draagvlak door zowel formele als informele gesprekken te voeren met vertegenwoordigers binnen alle geledingen van de HAN. De medewerkers ervaren het CvB als zeer goed benaderbaar. Managers, docenten en studenten spreken van een open cultuur waarin onderwerpen benoemd en besproken kunnen worden en waarin zij fouten mogen maken.

Met betrekking tot 'samenwerken in de driehoek' vermeldt de zelfreflectie dat de HAN wil uitblinken in de manier waarop zij onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk onlosmakelijk en voortdurend met elkaar verbindt. Door de samenwerking met lectoren, docenten en professionals uit de praktijk, beoogt de HAN de kwaliteit van het leerproces en daarmee de kwaliteit van het eindniveau van studenten te borgen. Het panel heeft niet enkel in de documenten maar ook tijdens de gesprekken geconstateerd dat 'samenwerking in de driehoek' binnen alle geledingen van de HAN wordt herkend en gedragen als het primaire uitgangspunt voor de inrichting van het onderwijs.

Hoewel het CvB bewust de keuze heeft gemaakt om geen top-down beleid en sturing ten aanzien van de implementatie van het IP hanteert het CvB niettemin enkele centrale beleidsinitiatieven ter ondersteuning van de uitvoering van het IP. Ten eerste functioneren er onder de naam 'Op weg naar HAN 2020 zes (beleids)programma's met als onderwerpen: Organisatie, Leven Lang Leren, Werken in de driehoek en internationalisering, Onderwijsontwikkeling (Student en Inhoud), HR/Professionalisering en Ondersteuning. Elke

programmalijs wordt gecoördineerd door een programmaraad waarin de diverse geledingen van de HAN zijn vertegenwoordigd en samenwerken (faculteits- en instituutdirecteuren, lectoren en ondersteuners vanuit het servicebedrijf). In het programma en bij de programmaraad komen de activiteiten en de vraagstukken uit de ontwikkelorganisatie (IP), de veranderorganisatie (projecten) en de staande organisatie (operatie) samen. Daarnaast is het beleid verwoord in de jaarlijkse kaderbrief/hoofdpijnen van de begroting; de leidraad voor het begrotings-, handelings- en verantwoordingskader van de organisatie.

Het toetsbeleid heeft de HAN uitgewerkt in de 'HANdreiking toets(beleids)plan' van september 2018. Het biedt opleidingen een handvat om een toetsplan te schrijven dat ingaat op de vijf toetsentiteiten: toetsen, toetsprogramma, toetsbeleid, toetsorganisatie en toetsbekwaamheid.

Studenten, docenten en medewerkers zijn op alle niveaus betrokken geweest bij de totstandkoming van het IP en het daarbij aansluitende beleid. Er zijn diverse gesprekstafels geweest met studenten, alumni, medewerkers, vertegenwoordigers van het werkveld, de overheid en collega-kennisinstellingen. Ook zijn alle medewerkers van de HAN op 12 juni 2015 uitgenodigd in het Gelredome om tijdens 'De Large Scale Dream' mee te denken over de toekomst van de HAN. Tijdens het locatiebezoek werd door verschillende medewerkers naar deze bijeenkomst gerefereerd waarbij zij aangaven dit als zeer inspirerend te hebben ervaren. Het IP is bij de lancering symbolisch ondertekend door een tripartiete vertegenwoordiging van studenten, medewerkers en het werkveld. Daarmee wilde de HAN duidelijk maken dat het IP een echte collectieve ambitie is en dat de HAN veel waarde hecht aan de regionale belanghebbenden.

De medezeggenschap bij het besturen van de hogeschool is op het hoogste niveau belegd bij de centrale medezeggenschapsraad, waarin personeel en studenten zijn vertegenwoordigd, en op de lagere niveaus bij de Faculteitsraden, de deelraad van het Servicebedrijf, en Opleidingscommissies, eveneens met vertegenwoordiging vanuit alle geledingen.

Het IP beschrijft op verschillende plekken elementen die betrekking hebben op de onderwijsmissie en -visie van de HAN. Deze elementen zijn geherstructureerd en gecompriemd in het document 'HAN Onderwijsmissie en onderwijsvisie'. In dit document is de missie van de HAN als volgt verwoord: "Het onderwijs van de HAN is gericht op het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en het leveren van innovaties in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving". De daaruit afgeleide onderwijsvisie bevat een breed palet van elementen. Opleidingen hebben de ruimte om zelf te bepalen op welk van deze elementen zij de focus leggen. Het panel heeft geconstateerd dat een aantal van deze elementen HAN-breed worden toegepast en richting geven aan de inrichting van het onderwijs van alle opleidingen binnen de HAN. Dit betreft 'samenwerken in de driehoek', de expliciete aandacht voor de persoonlijke vorming van studenten (ook wel aangeduid als *Bildung*) en het uitgangspunt dat 'iedere student zich in zijn gehele studieloopbaan weet herkend, gezien en gehoord'.

B. Overwegingen

Volgens het panel beschikt de HAN over een krachtig en inspirerend IP. Op basis van de verschillende gesprekken stelt het panel vast dat de twee dragende elementen 'professionals governance' en 'samenwerken in de driehoek' sterk leven in alle geledingen van de HAN. Die brede gedragenheid heeft volgens het panel te maken met de wijze van totstandkoming van het IP. Het panel vindt het positief dat niet alleen de medewerkers maar ook het werkveld en studenten als volwaardig partner zijn betrokken bij de totstandkoming, de uitwerking en opvolging van het IP.

Het viel het panel in positieve zin op dat binnen alle geledingen van de hogeschool veel vertrouwen is in het CvB. Het CvB kan volgens het panel als goede 'voorlevers' van professionals governance worden gezien. Het geeft in woord en gebaar consistent en innovatief een sterk voorbeeld van onderwijskundig leiderschap gericht op groei en continue professionalisering in opleidingen, onderzoek en werkveld.

Het panel heeft veel waardering voor de keuze van de HAN om de besturingsfilosofie professionals governance leidend te laten zijn bij de invulling van de kwaliteitscultuur. Het panel stelt vast dat de zorg voor kwaliteit van onderwijs binnen de HAN prominent aanwezig is.

Het panel heeft er begrip voor dat professionals governance een dynamisch begrip is en dat dit nog niet overal op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd. Wel wil het panel adviseren om met elkaar de kritische dialoog te blijven voeren over wat hier binnen de HAN onder wordt verstaan en wat dit van de medewerkers vraagt. De (beleids)programma's en-raden dienen hierbij een sterkere rol te spelen dan nu gebeurt.

Volgens het panel heeft de HAN een studentgerichte onderwijsvisie. Het viel het panel in positieve zin op dat alle studenten waarmee is gesproken aangaven dat zij zich als partner gezien voelen en vanaf begin af aan worden beschouwd als junior collega's.

Het document 'HAN onderwijsmissie en onderwijsvisie' bestaat uit een breed palet van elementen en biedt opleidingen de ruimte om hier op een eigen manier invulling aan te geven. Dit past volgens het panel bij de besturingsfilosofie van professionals governance. Wel is de onderwijsvisie hiermee volgens het panel erg breed. Het panel adviseert om hierin meer focus aan te brengen door expliciet een aantal kernelementen te benoemen die richtinggevend zijn voor alle opleidingen binnen de HAN.

Samenvattend oordeelt het panel positief over de visie van de HAN op de kwaliteit van het onderwijs en op de moedige keuze om de principes van professionals governance hierbij leidend te laten zijn. Het panel heeft geconstateerd dat deze principes binnen de HAN in alle geledingen en op alle niveaus worden gedragen, mede dankzij de inspirerende rol van het CvB.

C. Oordeel

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

4.2 Standaard 2: Uitvoering

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

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

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

A. Bevindingen

In lijn met de principes van professionals governance legt de HAN de verantwoording voor de kwaliteit van onderwijs zo laag mogelijk in de organisatie. De instelling werkt met resultaatverantwoordelijke teams die binnen bepaalde kaders de ruimte en de verantwoordelijkheid krijgen om onderwijs naar eigen inzichten en maatstaven in te richten. Het panel heeft aansprekende voorbeelden gezien hoe dit bij verschillende opleidingen is opgepakt. Zo hebben verschillende opleidingen de functie van opleidingscoördinator afgeschaft; de opleiding Mondzorgkunde hanteert bijvoorbeeld een organisatiestructuur die bestaat uit horizontale teams en verticale portefeuilles. Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken gesproken met medewerkers die zich geïnspireerd voelen en vol overtuiging de ruimte benutten om zelf de verantwoordelijkheid te nemen om de kwaliteit van onderwijs te ontwikkelen.

Er bestaat onder het IP niet langer een 'top-down' vertaling van het beleid naar de organisatieonderdelen. De faculteiten (en straks hun opvolgers, de 14 academies) formuleren samen met de decentrale medezeggenschap en de onderwijsinstututen lange termijnplannen in een meerjarige beleidsrijke begroting; een 'bottom-up' proces binnen de kaders van het IP. De onderwijsinstututen werken vervolgens jaarplannen uit. Persoonlijke resultaatafspraken met directeuren en managers vervangen de afzonderlijke managementcontracten met de huidige faculteiten en instututen. Het CvB gaat in gesprek met de directies over hun reflectie op de behaalde resultaten met als doel om een opener begrotings- en voortgangsgesprek te realiseren dan in het verleden. Brede management conferenties (BMC's), waarin het lijnmanagement en lectoren zijn betrokken, vervullen een belangrijke rol bij de implementatie van het IP en de totstandkoming van de 14 academies ter vervanging van de faculteiten en instututen in 2020.

In de zelfreflectie geeft de HAN aan dat er tempoverschillen zijn tussen de opleidingen in de ontwikkeling naar professionals governance. Dit werd tijdens de locatiebezoeken bevestigd in verschillende gesprekken. Het CvB vindt het belangrijk dat alle medewerkers voldoende tijd en mogelijkheden krijgen om hun werkwijze en werkzaamheden aan te passen aan de veranderende besturingsfilosofie. Het panel heeft uit de gesprekken opgemaakt dat het CvB hierbij wel grenzen stelt en in een aantal gevallen afscheid is genomen van medewerkers die zich in het geheel niet konden vinden in de omslag naar 'professionals governance'.

In diverse gesprekken tijdens het eerste locatiebezoek kwam naar voren dat de omslag naar professionals governance soms nog een zoektocht is. Verschillende vertegenwoordigers van het middenmanagement gaven aan behoefte te hebben aan een duidelijkere afbakening van verantwoordelijkheden. Ook zijn sommige teamleiders zoekende hoe zij medewerkers kunnen coachen om mee te bewegen in hun veranderende rol als docent. Een ander punt dat naar voren kwam is dat het lastig kan zijn om elkaar horizontaal feedback te geven indien bepaalde zaken op scherp staan.

Tijdens de horizontale *audittrail* stond de vraag centraal hoe het middenmanagement wordt toegerust om de omslag naar professionals governance te kunnen begeleiden in het eigen team. Hierop heeft het panel een breed palet van mogelijkheden gehoord waar teamleiders gebruik van kunnen maken. Dit betreft onder andere 'etalage bijeenkomsten', het leiderschapontwikkelingstraject, het professionaliseringsaanbod van de HAN Academy en coaches die kunnen worden ingeroepen voor procesbegeleiding.

Het CvB beoogt de omslag naar professionals governance vanuit de planning-en-control cyclus te stimuleren door te sturen op basis van een combinatie van cijfers en gerichte feedback in een open gesprek. Tijdens de locatiebezoeken werd benadrukt dat de prioriteit ligt bij de 'zachte'

sturing. Hieronder verstaat het CvB dat continu gestimuleerd wordt dat professionals governance het onderwerp van gesprek is binnen alle geledingen van de HAN. Vanuit het CvB wordt dit onder andere gestimuleerd door het organiseren van de genoemde Brede Management Conferenties (BMC), door informele en formele contacten met alle geledingen binnen de HAN en door zelf onderdeel te blijven van procedures (door bijvoorbeeld stages en afstuderen te begeleiden).

Daarnaast wordt het open gesprek in de planning-en-control cyclus op instellingsniveau als een belangrijke katalysator voor de gewenste ontwikkeling gezien. In de afgelopen jaren is deze cyclus op basis van voortschrijdend inzicht aangepast zodat deze beter aansluit bij de gewenste kwaliteitscultuur. De HAN-resultaatmonitor wordt hierbij als belangrijk instrument genoemd (de opzet van deze monitor wordt nader toegelicht bij standaard 3). Een ander instrument betreft de sturing op de verdeling van de middelen in de vorm van 'Hoofdlijnen van de begroting'. De hoofdlijnen komen tot stand in samenspraak met het HAN-MT en de medezeggenschap. Zij vormen de leidraad voor het begrotingsproces en moeten een beleidsrijke vertaling van jaarplannen van faculteiten en instituten in de (deel)begroting(en) borgen.

Uit de verschillende gesprekken heeft het panel opgemaakt dat de HAN het werkveld niet expliciet meeneemt om de omslag naar professionals governance te maken. Zowel het CvB als de RvT onderkennen dit punt; de HAN zou hier meer op moeten inzetten omdat het leren van studenten steeds meer in en met de praktijk plaatsvindt en, als gevolg, werkveldbegeleiders van studenten goed moeten kunnen aansluiten bij de manier van samenwerken van docenten. De vertegenwoordigers van het werkveld bevestigen dit ook.

Het panel heeft een aantal aansprekende voorbeelden gezien van de manier waarop de samenwerking in de driehoek in de praktijk is vormgegeven, waaronder de *Sparkcentres* en het *iXperium*. *Sparkcentres* zijn fysieke locaties waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals interprofessioneel samenwerken, leren en innoveren. Deze *Sparkcentres* richten zich bijvoorbeeld op vraagstukken in de wijk waarbij doorlopende onderzoeklijnen centraal staan. Het *iXperium* is een netwerkorganisatie van het onderwijswerkveld, lerarenopleidingen en onderzoek op het gebied van leren en lesgeven met ICT. In het *iXperium* wordt kennis gedeeld en krijgen leraren, docenten en leidinggevenden inspiratie en training om ICT in het onderwijs in te zetten. Ook vindt er praktijkgericht onderzoek plaats. Dit model is ontwikkeld binnen de pabo en vindt nu zijn weg naar andere faculteiten. Tijdens het eerste locatiebezoek heeft het panel een bezoek gebracht aan het *iXperium*.

Tijdens het tweede locatiebezoek is in een horizontale *trail* onderzocht hoe de HAN en het werkveld vorm en inhoud geven aan de relatie in de driehoek en hoe zij de kwaliteit en kwantiteit van praktijkopdrachten en stageplekken borgen. Voor de opleidingen op het gebied van zorg en educatie heeft de HAN een breed netwerk van structurele samenwerkingsverbanden met onder andere zorginstellingen en (opleidings)scholen. Hiermee is het aantal benodigde praktijkopdrachten en stageopdrachten voor deze studenten voor een belangrijk deel structureel geregeld. Voor de opleidingen op het gebied van techniek en economie en management heeft het panel eveneens een aantal voorbeelden gezien van langdurige samenwerkingsverbanden tussen de HAN en het werkveld. Zo participeert de opleiding Bedrijfskunde in een netwerk van circa 60 bedrijven gericht op het toepassen van innovaties in het Gelderse bedrijfsleven (*Smart Industry*). Uit de diverse gesprekken met studenten heeft het panel opgemaakt dat studenten, ongeacht de opleiding die zij volgen, momenteel of recent in het werkveld actief zijn geweest, onder andere door middel van stages, het uitwerken van een onderzoeksopdracht bij een bedrijf of het organiseren van een student event.

De verbinding in de driehoek tussen onderwijs en onderzoek komt allereerst tot stand doordat lectoren onderdeel uitmaken van de curriculumcommissies. Daarnaast komt iedere student binnen de HAN in aanraking met onderzoek doordat dit een vast onderdeel van ieder curriculum

is. Zo begreep het panel dat alle bacheloropleidingen minimaal 10% van de tijd aan onderzoeksgelateerde onderwerpen dienen te besteden. Circa 10% tot 20% van de studenten participeert in onderzoek van een lectoraat.

De verbinding tussen onderzoek en werkveld vindt veelal plaats middels samenwerkingsprojecten tussen lectoraten en het werkveld. Aangezien de ITK primair gericht is op het onderwijs van de instelling, is dit verder geen onderwerp van gesprek geweest tijdens de locatiebezoeken.

Het panel heeft vastgesteld dat de HAN veel belang hecht aan de persoonlijke vorming van studenten, ook wel aangeduid als *Bildung*. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel aansprekende voorbeelden gezien hoe opleidingen hier gestalte aan geven. Verschillende gesprekspartners benadrukten dat dit integraal in het curriculum is verwerkt, bijvoorbeeld door bij opleidingen in het technische domein de energietransitie niet alleen als technisch vraagstuk maar ook als maatschappelijk vraagstuk te benaderen.

Ook heeft het panel geconstateerd dat er binnen de HAN veel aandacht is voor het uitgangspunt dat iedere student zich in zijn gehele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord voelt. In de zelfreflectie heeft de HAN hierbij als toelichting gegeven dat de kwaliteit en de impact van het onderwijs afhankelijk zijn van de mate waarin studenten betrokken zijn bij het onderwijs en de mate waarin het onderwijs is gepersonaliseerd. Aangezien de opleidingen de relatie tussen de docent en de student hiervoor als de belangrijkste basis zien, heeft de HAN hier de afgelopen periode bewust in geïnvesteerd, onder andere door inzetten van financiële middelen. In aansluiting op haar besturingsfilosofie beoogt de HAN dit te realiseren via een combinatie van centrale en decentrale activiteiten. De centrale activiteiten zijn gericht op het verbeteren van ondersteunende systemen voor het onderwijs- en onderzoeksproces en de organisatie. Een voorbeeld hiervan betreft de implementatie van het systeem *Xedule* voor verbeteringen in het roosterproces en de ondersteunende systeeminfrastructuur. De decentrale activiteiten zijn interventies op processen gericht op studiesucces. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om extra begeleiding, het herontwerpen van curricula en ontwikkelingen op het gebied van de Student als Partner (SaP), zoals de aanstelling van studentenadviseurs in het Managementteam van de faculteit Educatie. Daarnaast is geïnvesteerd in de gebouwen om de meer informele '*meet and greet*' te stimuleren en is het aantal studieverenigingen fors toegenomen. Tijdens de verschillende sessies waarin studenten waren vertegenwoordigd, kwam naar voren dat zij veel waardering hebben voor de manier waarop docenten hen van begin af als beginnend professional behandelen. Zij voelen zich daadwerkelijk als volwaardig partner herkend, gezien en gehoord. Ook werd in deze gesprekken bevestigd dat het aantal en de betrokkenheid van studieverenigingen is toegenomen.

Studenten met een functiebeperking kunnen extra ondersteuning krijgen vanuit het netwerk HAN Studiesucces. Dit netwerk van studie- en studentenbegeleiders is opgericht met als doel de expertise op het gebied van studentbegeleiding zo dicht mogelijk bij het primaire proces te organiseren. Studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) en docenten kunnen via dit netwerk een juiste doorverwijzing realiseren voor studenten die een ondersteuningsbehoefte hebben. Concrete activiteiten gericht op die laatste doelgroep zijn ondergebracht in het project Meer op Maat. Daarnaast heeft de HAN een coördinator Studeren met een Ondersteuningsbehoefte.

B. Overwegingen

Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de besturingsfilosofie professionals governance binnen de hogeschool wordt gerealiseerd. De afgelopen jaren heeft de HAN hier zichtbare vooruitgang in geboekt. Het CvB is een belangrijke katalysator geweest en heeft hierbij de juiste balans gevonden tussen resultaatgericht werken op opleidings- en instituutniveau en

ondersteuning door (centrale gestuurde) programma's en sturing op cijfers en via gerichte feedback in een open gesprek.

Het panel is van mening dat de HAN met het instellen van resultaatverantwoordelijke teams een passende 'bottom-up' invulling aan professionals governance geeft. Op veel plekken binnen de HAN werken deze resultaatverantwoordelijke teams op een steeds meer zorgvuldige en effectieve manier aan de kwaliteit van onderwijs. De open aanspreekcultuur binnen de HAN is een essentiële voorwaarde om elkaar binnen de resultaatverantwoordelijke teams van feedback te kunnen voorzien. Het panel adviseert deze open aanspreekcultuur te koesteren en waar nodig te stimuleren.

De keuze voor de 'bottom-up' realisatie van lange termijnplannen in afstemming met de decentrale medezeggenschap en de onderwijsinstututen van de faculteiten (en straks academies), ondersteund door de (beleids)programma's en BMC's, ziet het panel als passend bij de filosofie van het IP.

Het panel onderschrijft de visie van de HAN dat medewerkers tijd en ruimte moeten krijgen om de gewenste cultuuromslag te kunnen maken. De medewerkers die het panel heeft gesproken, voelen zich goed ondersteund in de ontwikkeling naar professionals governance. Het panel heeft op dit onderdeel concreet een breed palet van ondersteuningsmogelijkheden aangetroffen.

Het panel adviseert om de komende jaren gericht in te zetten op de medewerkers die zich tot dusver terughoudend hebben opgesteld in de omslag naar professionals governance. De ondersteuningsmogelijkheden die er zijn worden veelal vraaggericht ingezet. Hierdoor bestaat de kans dat vooral degenen die positief tegenover professionals governance staan, gebruik maken van deze ondersteuning. Voor medewerkers die hier terughoudend tegenover staan, is eerst het open gesprek van belang om naar hun argumenten te luisteren en daarna, als nodig, een meer sturende aanpak zodat ook zij zich de vaardigheden eigen maken die nodig zijn om te functioneren binnen een organisatie die is gebaseerd op de principes van professionals governance. Daarnaast zal er ook een groep medewerkers blijven die zich niet kan vinden in de nieuwe besturingsfilosofie. Het panel vindt het positief dat het CvB heeft aangetoond hier grenzen aan te stellen door in uiterste gevallen afscheid te nemen van mensen die weigeren om volgens het principe van professionals governance te werken. Dit onderstreept volgens het panel tevens het belang van een scherpe definitie van professionals governance, zodat collega's en leidinggevenden medewerkers hier gericht op kunnen aanspreken. Gezien het belang dat de HAN in het IP legt bij de relatie met het werkveld, adviseert het panel om ook het werkveld actief te mee te nemen in de omslag naar professionals governance.

Het panel heeft een aantal goede voorbeelden gezien van de manier waarop de samenwerking tussen alle drie de punten van de driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld) gelijktijdig aanwezig is, waaronder de *Sparkcentres* en het *iXperium*. Hiermee komt een deel van de studenten tijdens hun opleiding in een leersituatie waarin de drie punten gelijktijdig en evenredig aanwezig zijn. Voor de meeste studenten gaat het om leersituaties waarin twee van de drie punten van de driehoek aanwezig zijn. Hierbij heeft het panel vastgesteld dat alle studenten gedurende hun opleiding in direct contact met het werkveld komen en dat een deel van de studenten ook direct contact heeft met onderzoeksveld. Het panel vindt het geen bezwaar dat niet alle studenten direct contact hebben met het onderzoeksveld. Volgens het panel is dit directe contact namelijk niet noodzakelijk om de gewenste onderzoekshouding en daarbij behorende competenties te ontwikkelen. Het panel nodigt de HAN uit om na te denken over meer varianten waarmee zij de wisselwerking tussen werkveld, onderzoek en onderwijs kan realiseren en hierbij de te verwerven onderzoekscompetenties als uitgangspunt kan nemen. De genoemde mooie voorbeelden waarin alle drie hoekpunten tegelijkertijd aanwezig zijn in het leren van studenten zijn niet voldoende om het grote aantal studenten van de HAN te kunnen opvangen.

Het panel is van mening dat de overige kernelementen van de onderwijsvisie, te weten 'Bildung' en het uitgangspunt dat 'iedere student zich in zijn gehele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord voelt', duidelijk zichtbaar zijn in de dagelijkse onderwijspraktijk van de HAN. Het panel vindt het een positief signaal dat het aantal studieverenigingen en de betrokkenheid van de studieverenigingen bij het onderwijs de afgelopen jaren is toegenomen.

Samengevat komt het panel tot de conclusie dat de HAN passende maatregelen neemt om de visie op kwaliteit van onderwijs te realiseren. Wel signaleert het panel een aantal, hiervoor genoemde, punten die aandacht behoeven om de koerswijzigingen die met het IP in gang zijn gezet, HAN-breed optimaal te kunnen realiseren.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAN voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

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

De HAN-resultaatmonitor speelt een belangrijke rol in het stelselmatig evalueren van de kwaliteit van de opleidingen. Deze monitor geeft op beknopte manier inzicht in de 'staat van het onderwijs' (accreditatiescores, studiesucces, medewerkerstevredenheid, studenttevredenheid) op faculteits-, instituuts- en op opleidingsniveau. De monitor bevat naast permanente ook conjuncturele indicatoren. Een voorbeeld daarvan is de kwaliteit van (de tijdigheid van) de roosters, die naar het oordeel van het CvB te laag scoorde en daarom tijdelijk in de monitor werd opgenomen. De monitor vormt het uitgangspunt voor de periodieke rapportagegesprekken en wordt ook gebruikt in bilaterale- of teamoverleggen tussen bestuur en directeuren.

De wijze waarop de directies en het bestuur over de voortgang rapporteren is recentelijk aangepast. Zowel de frequentie als de omvang van de rapportages is teruggebracht. In de huidige situatie rapporteren de faculteitsdirecties halfjaarlijks over de voortgang met een beknopte voortgangsrapportage en een 'duiding'. In deze duiding reflecteren zij op de voortgang van de doelrealisatie en de onderwijs- en onderzoekskwaliteit. De reflecties vinden plaats tegen de achtergrond van de lopende (faculteits)begroting, het halfjaarlijkse bestuursverslag en de HAN-resultaatmonitor. Het bestuur gaat met de directeuren in gesprek over hun reflectie. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel geconstateerd dat deze gesprekken plaatsvinden in

een open sfeer waarbij men zich vrij voelt om zaken waar men zich zorgen over maakt inhoudelijk met elkaar te bespreken.

Een ander instrument waarmee het CvB de kwaliteit van de opleidingen structureel monitort zijn de jaarverslagen van de Examencommissies. De faculteitsdirecteuren geven een reflectie op deze verslagen die vervolgens door het CvB worden bekeken.

Tijdens het tweede locatiebezoek heeft het CvB, op verzoek van het panel, de verslaglegging rondom de voortgangsgesprekken nader toegelicht en verschillende voorbeelden van verslagen laten zien die het CvB opstelt op basis van deze gesprekken. Uit deze verslaglegging bleek dat het CvB gedegen en systematisch de geconstateerde verbeterpunten vastlegt en opvolgt.

Het panel heeft vastgesteld dat naast de formele lijn, de informele lijn voor het CvB minstens zo belangrijk is om de kwaliteit van het onderwijs binnen de HAN te monitoren. De directe aanwezigheid van de drie bestuursleden op de werkvloer in combinatie met de open aanspreekcultuur zijn hierbij essentieel. Vertegenwoordigers van de verschillende gremia lieten het panel weten dit contact met het CvB als waardevol te ervaren.

De ruimte voor 'professionals governance' heeft ook invloed gehad op de wijze waarop de HAN omgaat met de interne auditsystematiek. In de oude systematiek ademen de audits een sfeer uit van 'controle' en 'beoordelen'. Vanuit het gedachtegoed van de 'professionals governance' werkt de instelling nu vanuit de principes van waarderend auditen met ruimte voor eigen onderzoeksvragen van de opleidingen. De audits worden nog wel midterm in de accreditatiecyclus uitgevoerd, maar hebben vooral als doel om de opleidingen meer kwaliteitsbewust te maken en zelf te laten (leren) reflecteren op 'de staat van de opleiding'.

De zelfreflectie vermeldt dat het CvB onlangs het startsein heeft gegeven voor de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem waarbij iedere opleiding conform de principes van professionals governance bepaalt hoe zij de evaluatie van haar onderwijs vormgeeft, organiseert en bewaakt. Tijdens het eerste locatiebezoek hebben twee opleidingen een presentatie gegeven van de manier waarop dit in hun opleiding is vormgegeven: de bacheloropleiding Facility Management (FM) en de masteropleiding Molecular Life Sciences (MLS). Tijdens de *past performance trail* is dit besproken voor de bacheloropleidingen Bedrijfskunde en Mondzorgkunde. Binnen alle vier de opleidingen wordt de kwaliteit gemonitord met een combinatie van (online) vragenlijsten en gesprekken met studenten waarin meer kwalitatieve feedback wordt verkregen. Het panel heeft aansprekende voorbeelden gezien van verkrijging van kwalitatieve feedback. Zo zet de opleiding Bedrijfskunde *gamification* in waarbij studenten als werknemer feedback geven over hoe zij de eerste vier weken van de propedeuse hebben ervaren en na acht weken een veranderplan opstellen.

Tijdens het gesprek dat het panel voerde met studenten gaven zij aan via schriftelijke evaluaties en gesprekken input te geven voor kwaliteitsverbetering. Ook vertelden zij dat er veel ruimte is om docenten direct via de informele kanalen aan te spreken over mogelijke verbeteringen van hun vak. De studenten gaven aan dat de opleiding hun formele en informele opmerkingen serieus neemt en waar mogelijk meeneemt bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs. Studenten in andere gesprekken bevestigden deze positieve praktijk.

Het accreditatierapport van de HAN laat zien dat in de periode 2013 - 2018 81 accreditatieaanvragen zijn ingediend. Van deze aanvragen zijn 77 aanvragen positief beoordeeld en bij vier aanvragen is een herstelperiode ingesteld. Daarnaast zijn 14 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend, waarvan er twee zijn ingetrokken en twaalf een positief besluit kregen.

B. Overwegingen

De HAN genereert veel signalen over de kwaliteit van de opleidingen en beschikt over adequate instrumenten om de gesprekken op de verschillende niveaus vorm te geven. De HAN maakt hierbij gebruik van een passende systematiek die gebaseerd is op open en veelvuldige feedback op alle niveaus in de organisatie (dialoog) gebruik makend van voldoende 'harde' gegevens over geleverde prestaties (m.b.v. de HAN-resultaatmonitor) die merkbaar bijdragen aan passende (bij)sturing door alle betrokkenen en ten laatste (wat steviger) door het CvB (als nodig). Informatie wordt samengebracht en geaggregeerd op verschillende niveaus. De instelling betreft studenten als volwaardig partner bij het ontwikkelen en verbeteren en evalueren van onderwijs.

De HAN-resultaatmonitor brengt op een handzame manier de diverse kwaliteitsmetingen bij elkaar en biedt hierdoor goed zicht op de basiskwaliteit van opleidingen. De monitor is een waardevol hulpmiddel om inhoudelijke gesprekken te voeren in de hoogste managementlagen van de HAN (tussen CvB en faculteitsdirecteuren en tussen faculteitsdirecteuren en instituutdirecteuren). Het panel vindt het prijzenswaardig dat het CvB erin is geslaagd om hierbij een cultuur te creëren die het mogelijk maakt om een open gesprek te voeren waarbij medewerkers zich vrij voelen om hun zorgen kenbaar te maken.

Het panel vindt het positief dat de HAN-resultaatmonitor indicatoren bevat over de tijdigheid van informatievoorziening en roosters. Dit toont aan dat de HAN zich goed bewust is van het belang van de basiskwaliteit van de opleidingen.

Het panel stelt vast dat de voortgang van opleidingen op het gebied van professionals governance structureel onderwerp is van gesprek en monitoring. Er is inmiddels een groot en doorleefd draagvlak voor deze keuze van de HAN. Het CvB heeft bereikt dat medewerkers professionele verantwoordelijkheid nemen en afleggen; naar studenten, collega's en leidinggevenden. Het panel heeft dat als sterk bindende kracht bij de HAN aangetroffen.

Het panel concludeert dat de HAN zich een veelzijdig beeld vormt van de kwaliteit van haar onderwijs en dat het CvB over de juiste informatie beschikt om de kwaliteit van het onderwijs stelselmatig te bewaken. Het panel vindt het prijzenswaardig dat de HAN naar manieren zoekt om meer betekenisvol te kunnen monitoren maar daarbij tevens het primaire proces van evalueren heeft weten te behouden.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAN voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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 de gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat er HAN-breed sprake is van een sterk doorleefde kwaliteitscultuur waardoor mensen binnen alle geledingen intensief en actief zijn betrokken bij de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. De kwaliteitscultuur binnen de HAN kenmerkt zich door een sterk vertrouwen in de professionele kwaliteit van de medewerkers en de ruimte die er is om fouten te maken en te verbeteren. Het panel heeft geconstateerd dat het CvB, indien zij dit nodig acht, hierbij daadkrachtig optreedt.

Het materiaal en de gesprekken over de verticale *past performance trail* tonen aan dat de HAN beschikt over een stelsel van interne kwaliteitszorg waarmee zij stelselmatig werkt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Studenten spelen een belangrijke rol, zowel via de formele kanalen van de medezeggenschap als via informele kanalen. De externe partners zijn middels de beroepenveldcommissies betrokken bij de doorontwikkeling van de opleidingen.

Het panel heeft geconstateerd dat er niet alleen veel aandacht is voor opleidings specifieke verbeteringen maar dat de HAN ook veel aandacht besteedt aan het implementeren van HAN-brede innovaties. Het panel heeft hier een aantal goede voorbeelden van gezien, zoals het eerdergenoemde project Xedule en het project digitale Leer- en werkomgeving (DLWO).

Tijdens de locatiebezoeken werd in diverse gesprekken opgemerkt dat er meer tijd nodig is om de gewenste koerswijzigingen van het IP goed te kunnen implementeren. Het IP is daarom met twee jaar verlengd. Het panel heeft vastgesteld dat alle geledingen binnen de HAN dit besluit breed dragen.

De zelfreflectie vermeldt dat in de loop van 2016 duidelijk werd dat de organisatiestructuur van de HAN schuurde met de twee belangrijkste ambities van het IP: “excelleren in de inhoudelijke driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld” en “het hebben en ontwikkelen van een kwaliteitscultuur waarin professionals governance belangrijker wordt”. Daarom lanceerde het CvB in mei 2017 een traject om tot een organisatiestructuurontwerp te komen. Kern van de nieuwe structuur zijn de veertien nieuw te vormen Academies, waarbinnen alle activiteiten rond inhoudelijke thema's zijn georganiseerd (bachelor- en masteronderwijs, voltijd en deeltijd, onderzoek, contractonderwijs et cetera) en die rechtstreeks onder het CvB vallen. De HAN verwacht dat het nieuwe organisatie model, in werking vanaf 2020, een belangrijke impuls zal geven aan de ingezette koerswijzigingen. Het ontwerp voor deze nieuwe structuur is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met vertegenwoordigers uit alle lagen van de organisatie én de input uit ontwerp sessies met het management van de faculteiten, de instituten en de diensten, aangevuld met vertegenwoordigers uit de ondersteuning. De zelfreflectie vermeldt dat de CMR nauw bij het traject betrokken is geweest. Dit werd tijdens het locatiebezoek door de vertegenwoordigers van de CMR bevestigd.

Het panel heeft uit de diverse materialen en gesprekken opgemaakt dat het doseren en temporiseren van vernieuwingen een aandachtspunt is binnen de HAN. In de zelfreflectie heeft de CMR aangegeven dat de HAN bij vernieuwingen in de fase van planvorming veel tijd neemt om te komen tot een beslissing, maar dat er vervolgens weinig tijd is voor de uitwerking en de implementatie. Dit legt volgens de CMR soms een behoorlijke druk op de medewerkers. Dit werd tijdens het locatiebezoeken ook opgemerkt in diverse gesprekken.

B. Overwegingen

Het panel is van mening dat de HAN een krachtige en doorleefde kwaliteitscultuur heeft. De besturingsfilosofie ‘professionals governance’ maakt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van onderwijs en intensief betrokken zijn bij verbeteringen en het zoeken naar innovaties. Het panel heeft waardering voor de wijze waarop het CvB een sfeer heeft weten te creëren waarin medewerkers de ruimte nemen om hun verantwoordelijkheid te pakken ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. Het panel heeft gemerkt dat de ambities

hoog zijn en dat veel medewerkers gedreven zijn om continu te verbeteren en projecten op te pakken. Het panel adviseert om hier meer gedoseerd mee om te gaan door keuzes te maken en de tijd te nemen om vernieuwingen goed te implementeren. Vanuit dit oogpunt vindt het panel het positief dat het IP met twee jaar is verlengd.

Het panel deelt de verwachting van de HAN dat de nieuwe organisatiestructuur een belangrijke impuls zal geven aan zowel professionals governance als aan de samenwerking in de driehoek. Zo biedt de academiëvorming een uitstekende kans om academiëdirecteuren aan te stellen die over de juiste attitude en vaardigheden beschikken om professionals governance en het samenwerken in de driehoek binnen de Academië verder gestalte te geven. Een aandachtspunt bij de vorming van 14 academië vindt het panel de continuering (en uitbreiding) van samenwerking op inhoudelijke thema's tussen academië (cross-overs). De academië mogen niet voor nieuwe schotten zorgen binnen de instelling. Als studenten in cross-overs participeren is het belangrijk dat Examencommissies hier flexibel mee omgaan en er tegelijkertijd op toezien dat studenten aan gestelde eisen voldoen.

Het materiaal en de gesprekken over de verticale *past performance trail* hebben het panel overtuigd dat de HAN stelselmatig werkt aan de verbetering van onderwijskwaliteit en hierbij de relevante stakeholders betreft. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleidingen over de juiste instrumenten beschikken – en die ook effectief inzetten – om de kwaliteitscyclus rond te maken. Het panel heeft vastgesteld dat op opleidingsniveau veelal sprake is van een goede relatie met het werkveld. Het panel is echter van mening dat het, gezien de ambitie om te excelleren in de driehoek, van belang is om op instellingsniveau meer aandacht te besteden aan de samenwerking in de driehoek. Op strategisch niveau zou de HAN met een aantal vertegenwoordigers uit werkveld verder kunnen verkennen hoe zij instellingsbreed, maar steeds passend bij elke faculteit (of straks academië) aan excelleren in de driehoek vorm en inhoud kan geven.

Het panel concludeert dat de HAN systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en duidelijk gericht is op verdere ontwikkeling. Het CvB hanteert een krachtige besturingsfilosofie en weet hiermee de medewerkers te enthousiasmeren om blijvend aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs te werken.

C. Oordeel

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

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft met het instellingsplan 2016-2020 het startschot gegeven voor een nieuwe koers. De essentie van deze koers is dat de HAN wil uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk (de driehoek) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dit beoogt de HAN te realiseren met een besturingsfilosofie die is gebaseerd op de principes van 'professionals governance'. Het document 'HAN onderwijsmissie en onderwijs visie' beschrijft de verschillende uitgangspunten voor het inrichten van het onderwijs binnen de HAN.

In lijn met de principes van professionals governance heeft de HAN de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs zo laag mogelijk in de organisatie belegd, onder andere middels het instellen van resultaatverantwoordelijke teams. De ambitie om uit te blinken in 'de samenwerking in de driehoek' komt onder andere tot uiting in verschillende initiatieven om de

samenwerking tussen alle drie de punten van de driehoek gelijktijdig te realiseren. Hiermee komt een deel van de studenten tijdens hun opleiding in een leersituatie waarin de drie punten gelijktijdig en evenredig aanwezig zijn. Voor de meeste studenten gaat het om leersituaties waarin twee van de drie punten van de driehoek aanwezig zijn. Het panel heeft vastgesteld dat alle studenten gedurende hun opleiding in direct contact met het werkveld komen en dat een deel van de studenten ook direct contact heeft met onderzoeksveld. Daarnaast komt iedere student binnen de HAN in aanraking met onderzoek doordat dit een vast onderdeel van ieder curriculum is en een deel van de studenten participeert in onderzoek van een lectoraat.

De HAN-resultaatmonitor speelt een belangrijke rol in het stelselmatig evalueren van de kwaliteit van de opleidingen. Deze monitor geeft op beknopte manier inzicht in de 'staat van het onderwijs' (accreditatiescores, studiesucces, medewerkerstevredenheid, studenttevredenheid) op faculteits-, instituuts- en op opleidingsniveau. Naast deze formele lijn, is de informele lijn voor het CvB minstens zo belangrijk om de kwaliteit van het onderwijs binnen de HAN te monitoren. De directe aanwezigheid van de drie bestuursleden op de werkvloer in combinatie met de open aanspreekcultuur zijn hierbij essentieel.

De HAN kent een bewust doorleefde kwaliteitscultuur waardoor mensen binnen alle geledingen intensief en actief zijn betrokken bij de ontwikkeling en het verbeteren van het onderwijs. Aangezien er meer tijd nodig is om de gewenste koerswijzigingen van het IP goed te kunnen implementeren, is het instellingsplan met twee jaar verlengd. In 2020 zal een nieuwe organisatiestructuur in werking treden. De kern van de nieuwe structuur zijn de veertien nieuw te vormen Academies, waarbinnen alle activiteiten rond inhoudelijke thema's zijn georganiseerd (bachelor- en masteronderwijs, voltijd en deeltijd, onderzoek, contractonderwijs et cetera) en die rechtstreeks onder het CvB vallen.

B. Overwegingen

Volgens het panel beschikt de HAN over een krachtig en inspirerend instellingsplan dat binnen alle geledingen van de HAN wordt herkend en gedragen. Het panel heeft veel waardering voor de keuze van de HAN om de besturingsfilosofie 'professionals governance' leidend te laten zijn voor de invulling van de kwaliteitscultuur. Dit getuigt van onderwijskundig leiderschap. Het panel geeft ter overweging mee om meer focus aan te brengen in het document 'HAN onderwijsmissie en onderwijsvisie' door expliciet een aantal kernelementen te benoemen die richtinggevend zijn voor alle opleidingen binnen de HAN.

Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de instelling de besturingsfilosofie professionals governance binnen de hogeschool realiseert. De afgelopen jaren heeft de HAN hier zichtbare vooruitgang in geboekt. Het CvB is een belangrijke katalysator geweest en heeft hierbij de juiste balans gevonden tussen sturing op cijfers en via gerichte feedback in een open gesprek.

De HAN heeft volgens het panel verschillende waardevolle initiatieven ontwikkeld waarmee een deel van de studenten in een leersituatie komt waarin alle drie de punten van de driehoek gelijktijdig aanwezig zijn. Het panel vindt het geen bezwaar dat niet alle studenten direct contact hebben met het onderzoeksveld. Volgens het panel is dit directe contact namelijk niet noodzakelijk om de gewenste onderzoekshouding en daarbij behorende competenties te ontwikkelen. Het panel nodigt de HAN uit om na te denken over andere varianten waarmee zij de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs kan realiseren en hierbij de te verwerven onderzoekscompetenties als uitgangspunt kan nemen.

De HAN-resultaatmonitor is een waardevol hulpmiddel om inhoudelijke gesprekken te voeren in de hoogste managementlagen van de HAN. In combinatie met de open gesprekscultuur heeft de HAN een uitstekende basis om aan voortdurende kwaliteitsverbetering/-ontwikkeling te werken.

Het panel heeft waardering voor de wijze waarop het CvB een kwaliteitscultuur heeft weten te creëren waardoor medewerkers de ruimte nemen om hun verantwoordelijkheid te pakken ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. Het panel heeft gemerkt dat de ambities hoog zijn en dat veel medewerkers gedreven zijn om continu te verbeteren en projecten op te pakken. Het panel adviseert om hier meer gedoseerd mee om te gaan door keuzes te maken en de tijd te nemen om vernieuwingen goed te implementeren. Vanuit dit oogpunt vindt het panel het positief dat het IP met twee jaar is verlengd. Het panel deelt de verwachting van de HAN dat de nieuwe organisatiestructuur een belangrijke impuls zal geven aan zowel professionals governance als aan de samenwerking in de driehoek.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de HAN positief is.

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan om onderstaande verbeteringen te overwegen:

- Blijf de kritische dialoog voeren wat onder professionals governance wordt verstaan en wat dit van de medewerkers vraagt.
- Breng meer focus aan in de onderwijsvisie door in het document 'HAN onderwijsmissie en onderwijsvisie' expliciet een aantal kernelementen te benoemen die richtinggevend zijn voor alle opleidingen binnen de HAN.
- Zet gericht in op het betrekken van medewerkers die zich tot dusver terughoudend hebben opgesteld in de omslag naar professionals governance en gebruik hierbij een sturende aanpak.
- Denk na over andere varianten waarmee de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs kan worden gerealiseerd waarmee studenten de vereiste onderzoekscompetenties kunnen verwerven.
- Betrek het werkveld actief in de omslag naar professionals governance.
- Betrek het werkveld actief op hogeschool niveau bij het ontwikkelen van de driehoek.
- Neem voldoende tijd om vernieuwingen HAN-breed te implementeren en maak waar nodig keuzes.

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

Naam instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
-----------------	-----------------------------------

Som van Aantal		Jaar besluit					
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Goed			4	6	6	4
	Herstelperiode	1	3				
	Voldoende	12	10	11	8	4	12
Totaal Accreditatie NL		13	13	15	14	10	16
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					1	3
	Aanvraag ingetrokken				2		
	Positief				2	2	
	Voorwaarden				1	3	
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL					5	6	3
Eindtotaal		13	13	15	19	16	19

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

		Accreditatie		
Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	B Commerciële Economie	Voldoende		1
	B Fiscaal Recht en Economie	Voldoende		1
	B Industrieel Produkt Ontwerpen	Voldoende		1
	B International Business and Management Studies	Voldoende		1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Voldoende		1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	Voldoende		1
	B Small Business en Retail Management	Herstelperiode	Geldigheidsduur	1
	B Sport en Bewegingseducatie	Voldoende		1
	B Toegepaste Psychologie	Voldoende		1
	M Leraar Algemene Economie	Voldoende		1
	M Leraar Engels	Voldoende		1
	M Leraar Wiskunde	Voldoende		1
	2014	B Accountancy	Voldoende	
B Bedrijfseconomie		Voldoende		1
B Communicatie		Voldoende		1
B Financial Services Management		Voldoende		1
B Management in de Zorg		Voldoende		1
B Opleiding voor Ergotherapie		Voldoende		1
B Opleidingskunde		Herstelperiode	Geldigheidsduur	1
B Small Business en Retail Management		Voldoende		1
B Sport, Gezondheid en Management		Voldoende		1
B Technische Bedrijfskunde		Herstelperiode	Geldigheidsduur	1
M Leraar Nederlands		Herstelperiode	Geldigheidsduur	1
M Master of Automotive Systems		Voldoende		1
M Neurorevalidatie en Innovatie		Voldoende		1
2015		B Bio-informatica	Goed	
	B Business IT & Management	Voldoende		1
	B Elektrotechniek	Voldoende		1
	B HBO - Rechten	Goed		1
	B Informatica	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Voldoende		1
	B Opleiding voor Logopedie	Voldoende		1
	B Technische Bedrijfskunde	Voldoende	Na herstel	1
	B Technische Informatica	Voldoende		1
	M Advanced Nursing Practice	Goed		1

	M Control Systems Engineering	Goed		1
	M Human Resources Management	Voldoende		1
2015	M Leraar Nederlands	Voldoende		1
	M Physician Assistant	Voldoende	Na herstel	1
	M Sport- en Beweeginnovatie	Voldoende		1
2016	B International Business and Languages	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Voldoende		1
	B Opleidingskunde	Voldoende	Na herstel	1
	M Physician Assistant	Voldoende		1
2017	B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Goed		1
	B Chemie	Goed		1
	B Creatieve Therapie	Voldoende		1
	B Human Resource Management	Goed		1
	B Medische Hulpverlening	Voldoende		1
	B Mondzorgkunde	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding	Goed		1
	M Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties	Voldoende		1
	M Molecular Life Sciences	Goed		1
	M Social Work	Voldoende		1
2018	B Bedrijfskunde MER	Voldoende		1
	B Civiele Techniek	Goed		1
	B Food and Business	Voldoende		2
	B Logistiek en Economie	Voldoende		1
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Pedagogiek	Goed		1
	B Pedagogiek	Voldoende		2

2018	B Voeding en Diëtetiek	Goed		1
	B Werktuigbouwkunde	Voldoende		1
	M Leraar Algemene Economie	Voldoende		1
	M Leraar Engels	Voldoende		1
	M Leraar Nederlands	Voldoende		1
	M Leraar Wiskunde	Voldoende		1
	M Pedagogiek	Voldoende		1
	Ad Constructeur Werktuigbouwkunde	Voldoende	AD	1
	Ad Civiele Techniek Projectvoorbereiding en -realisatie	Goed	AD	1
Eindtotaal				81

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2016	Ad Bouwtechnisch medewerker	Voorwaarden	AD	1
	Ad Elektrotechniek/ Embedded Systems Engineering	Positief	AD	1
	Ad Elektrotechniek/ Energietechniek	Positief	AD	1
	Aanvraag ingetrokken	Aanvraag ingetrokken		1
	Aanvraag ingetrokken	Aanvraag ingetrokken		1
2017	Ad Bedrijfskunde	Positief	AD	1
	Ad Bouwtechnisch medewerker	Aan voorwaarden voldaan	Toets voorwaarden	1
	Ad Juridisch medewerker	Positief	AD	1
	Ad Logistiek en Economie	Voorwaarden	AD	1
2017	Ad Online Marketing en Sales	Voorwaarden	Toets voorwaarden	1
	Ad Sociaal Werk	Voorwaarden	Toets voorwaarden	1
2018	Ad Logistiek en Economie	Aan voorwaarden Voldaan	AD	1
	Ad Online Marketing en Sales	Aan voorwaarden Voldaan	AD	1
	Ad Sociaal Werk	Aan voorwaarden Voldaan	AD	1
Eindtotaal				14

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

1. Kete Kervezee, voorzitter, o.a. voormalig voorzitter adviescommissie inzake nieuwe zorgberoepen, oud inspecteur-generaal voor het onderwijs en oud voorzitter PO-raad;
2. Mia Sas, lid, algemeen directeur van Hogeschool Odisee (gevestigd o.a. in Brussel) tot en met 2017, gaf vorm aan vijf fusies van hoger onderwijsinstellingen. Gaf leiding aan de samenwerking van Odisee met HBO5-opleidingen, aangeboden door zeven verschillende instellingen;
3. Hugo Velthuisen, lid, directeur van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. Hiervoor was hij leading lector van het Centrum voor Ondernemerschap en lector New Business & ICT. Expert in de driehoek onderwijs, onderzoek en arbeidsmarkt;
4. Rico Camp, lid, interim manager bij Zuyd Hogeschool, directeur onderwijs en onderzoek bij Zuyd Hogeschool, beleidsadviseur onderwijs Universiteit Maastricht;
5. Kevin Voorn, student-lid, student hbo-bachelor Student Network & Security Engineering, Hanzehogeschool Groningen. Nam deel aan verschillende TNO's.

Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd ondersteund door drs E. Poort, secretaris, en drs H. Ponds, beleidsmedewerker van de NVAO.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Verkenkend bezoek

Namen van deelnemers aan de gesprekken zijn op te vragen bij de NVAO

18 maart 2019

17:00-20:00 Paneloverleg (besloten)

19 maart 2019

09:00 - 09.45 Aankomst, kennismaking, 'meet & greet'
10.00 - 11.00 Sessie 1: Gesprek met het instellingsbestuur
11.15 - 12.00 Sessie 2: Bezoek iXperium
12.00 - 13.15 Lunch en besloten paneloverleg
13.15 - 14.15 Sessie 3: Gesprek over standaard 1: onderwijsvisie en draagvlak met een gemengde groep deelnemers
14.30 - 15.15 Sessie 4: Bezoek ARL-A, automotieve, stagiaires, opdrachtgevers ID automotieve
15.30 -16.30 Sessie 5: Gesprek over standaard 2: uitvoering van het beleid met een gemengde groep deelnemers
16.40 - 17.25 Sessie 6: Gesprek met medezeggenschapsraad
17.40- 18.25 Sessie 7: Gesprek met Raad van Toezicht

20 maart 2019

09.00 - 09.30 Paneloverleg (besloten)
09.30 - 10.15 Sessie 8: Presentatie professionals governance
10.15 - 11.15 Sessie 9: Gesprek over standaard 3: evaluatie, stakeholders en effectieve kwaliteitszorg met een gemengde groep deelnemers
11.30 - 12.15 Sessie 10: Gesprek met studenten van verschillende opleidingen
12.15 - 13.30 Sessie 11: Lunch en paneloverleg (besloten)
13.30 - 13:45 Sessie 12: Pitch interne kwaliteitszorg
13.50 - 14.30 Sessie 13: Rondleidingen Instituut Verpleegkunde en Instituut voor Toegepaste Biowetenschappen en Chemie (thema continue zorg voor kwaliteit)
14.30 - 15.30 Sessie 14: Gesprek over standaard 4 systematische verbetering van het onderwijs met een gemengde groep deelnemers
15.30 - 16.30 Paneloverleg (besloten)
16.30 - 17.00 Terugkoppeling en afstemming verdiepend bezoek met College van Bestuur

Verdiepend bezoek

8 april 2019

18:00-20:00 Paneloverleg (besloten)

9 april 2019

08.45 - 09.30 Ontvangst en voorbereiding panel
09.30 - 10.30 Sessie 1: Gesprek met CvB over de 'mindmap'
10.30 - 10.45 Paneloverleg (besloten)
10.45 - 11.45 Sessie 2: Gesprek over professionals governance met opleidingscoördinatoren (horizontale trail)
11.45 - 12.00 Paneloverleg (besloten)

12.00 - 13.00	Sessie 3: Gesprek over professionals governance met staf die de implementatie van PG inhoudelijk ondersteunt (horizontale trail)
13.00 - 14.00	Lunch en paneloverleg (besloten)
14.00 - 15.00	Sessie 4: Gesprek met opleidingscoördinator, docenten en instituutsdirecteur van de opleiding Bedrijfskunde (verticale trail)
15.00 - 16.30	Paneloverleg (besloten)
16.30 - 17.30	Sessie 5: Gesprek over de ontwikkeling van de relatie met het werkveld met vertegenwoordigers van het werkveld (horizontale trail)
17.35 - 17.45	Korte procesmatige terugkoppeling aan projectleider HAN

10 april 2019

09.00 - 09.30	Ontvangst en voorbereiding panel (besloten)
09.30 - 10:30	Sessie 6: Gesprek met studenten Bedrijfskunde en Mondzorgkunde (verticale trail)
10:30 - 10:45	Paneloverleg (besloten)
10.45 - 11.45	Sessie 7: Gesprek met opleidingscoördinator, docenten en instituutsdirecteur van Mondzorgkunde (verticale trail)
11.45 - 12.30	Sessie 8: Gesprek met CvB en Faculteitsdirecteuren FEM en FGGM (verticale trail)
12.15 - 13.00	Lunch en paneloverleg (besloten)
13.00 - 14.30	Oordeelsvorming panel over ITK HAN
14.45 - 16.45	Vorbereiding panel beoordeling kwaliteitsafspraken
16.45 - 17.15	Terugkoppeling ITK aan de instelling

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

Algemene documenten

- De reis van de HAN: Zelfevaluatie-rapport Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019
- HAN Instellingsplan 2016-2020: In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren
- HAN Onderwijsmissie en -visie
- HAN Jaarverslagen van 2016 en 2017
- HAN Van Instellingsplan naar DIN
- Hoofdlijnen van de begroting 2019
- Overzicht accreditatie-oordelen (2012 -2019)
- HANdreiking toetsbeleid 2018
- HANdboek Kwaliteitszorg Onderwijs Bacheloropleidingen
- HANdboek Kwaliteitszorg Onderwijs Masteropleidingen
- Hoofdlijnen HAN begroting 2019
- Organisatieontwerp HAN2020 (alleen eerste hoofdstuk, volledige document op aanvraag)
- Resultaatmonitor

Documenten behorend bij *audittrail 'Past performance'* Opleiding Bedrijfskunde van het instituut Bedrijfskunde en Rechten (IBR)

- Visitatie Bedrijfskunde MER 2017:
 - Zelfevaluatie opleiding Bedrijfskunde
 - Rapport NQA (concept)
- Jaarplannen:
 - Jaarplan IBR 2017
 - Jaarplan IBR 2017 SMART
 - Jaarplan IBR 2018
 - Jaarplan BKM 2017
 - Jaarplan BKM 2018
 - Jaarplan Bedrijfskunde 2019
 - Jaarplan 2016 Instituut Bedrijfskunde en Rechten (IBR)
- Jaarverslagen OC en EC:
 - Jaarverslag Examencommissie IBR 2018-2018
 - Jaarverslag opleidingscommissie Opleiding Bedrijfskunde
- Documenten met betrekking tot kwaliteitszorg
 - Kwaliteitszorgplan IBR 2013-2016
 - Kwaliteitszorgplan IBR 2018-2022 (concept)
 - PowerPointpresentatie workshop Regie op kwaliteit
 - Onderwijsevaluatiekaart IBR juli 2018
 - Link met voorbeeld vragen monitoring onderwijseenheden en docenten voorbeeld: <https://evaluatiekaart.bkhan.nl/ie.php>
- Managementrapportages, RMA's, duiding:
 - Rapportage IBR tbv CvB
 - RMA 1 2016 IBR
 - RMA 2 2016 IBR
 - RMA 1 2018 IBR
 - Duiding IBR 2018
- Instituutsplan IBR 2016-2018
- Toetsbeleidsplan IBR 2017-2021

Documenten behorend bij *audittrail 'Past performance'* Opleiding Mondzorgkunde (MZK) van het Instituut Paramedische Studies (IPS)

- Visitatie Mondzorgkunde 2017:
 - Eindrapport NQQ 2017
 - Kritische reflectie MZK 2017
- Jaarplannen:
 - Jaarplan IPA 2017

- Jaarplan IPS 2018
- Jaarplan IPS 2019
- Meerjarenplan IPS 2016-2020
- Meerjarenplan MZK 2016-2020
- Jaarverslagen OC en EC
 - Jaarplan opleidingscommissie MZK 2017 en 2018 met acties 2018-2019
 - Jaarverslag examencommissie 2017-2018
- Kwaliteitscyclus algemene documenten:
 - Acties NSE 2017 en 2018
 - Artikel kwaliteitszorg MZK in OER 2018-2019
 - Jaarkalender kwaliteitszorg 2018-2019
 - Jaarkalender kwaliteitszorg studenten 2018-2019
 - PowerPoint van kalibratiebijeenkomst
 - Rapportage toetscommissie MZK t.b.v. jaarrapportage Examencommissie IPS
 - PDCA van Onderwijseenheden:
 - OWE Evidence Based Practice 2017-2018
 - OWE Masterkliniek 4 HF3 2017-2018
 - OWE Ondernemingsplan HF2 2017-2018
 - OWE Oriëntatie praktijkvoering
 - Resultaten studenten enquêtes:
 - Evaluatie Integraal stage HF3 2018
 - Resultaten halfjaarlijkse studente enquête Masterkliniek maart 2019
 - Publieksversie enquête MZK periode 1 H1 17-18
 - Publieksversie enquête MZK periode 2 P 17-18
 - Publieksversie enquête MZK Semester 1 evaluatie HF2 2017/2018
 - Publieksversie enquête MZK Evaluatie periode 1 P 18-19
 - Verslagen van bijeenkomsten met studenten
 - Studentenlunch MZK HF 2 2017-2018
 - Studentenlunch MZK HF 3 2017-2018
 - Studentenlunch MZK HF 1 2018-2019
 - Studentenlunch MZK P 2018-2019
- Managementrapportages
 - Meerjarenplan MZK 2017-2020
 - MT-duiding FGGM RMA 1 2017
 - MT-duiding FGGM RMA 2 2017
 - MT-duiding FGGM RMA 1 2018
 - MT-duiding FGGM RMA 2 2018
 - MT-duiding IPS RMA 1 2017
 - MT-duiding IPS RMA 2 2017
 - MT-duiding IPS RMA 1 2018
 - MT-duiding IPS RMA 2 2018
 - Verdiepende analyse IPS naar aanleiding van de MT-duiding op 2 juli 2018

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

BMC	Brede Management Conferenties
CvB	college van bestuur
DLWO	Digitale Leer- en werkomgeving (DLWO)
EC	European credit point
FEM	Faculteit Economie en Management
FGGM	Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij
HAN	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
IP	Instellingsplan
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MR	medezeggenschapsraad
MT	managementteam
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	onderwijs- en examenreglement
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RvT	Raad van Toezicht
SaP	Student als Partner
SLB	Studieloopbaanbegeleider
SPC	Student Performance Coaching

