

Radboud Universiteit
Nijmegen
Adviesrapport

NVAO | Afdeling Nederland | Instellingstoets Kwaliteitszorg
20 september 2017

Inhoud

1	Samenvattend advies	4
2	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Doel van de instellingstoets (beoordelingskader september 2016)	6
2.2	Samenstelling van het panel	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets	7
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	8
3	Profiel van de instelling	9
3.1	Algemene gegevens	9
3.2	Profiel van de instelling	9
3.3	Kengetallen	10
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	13
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	16
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	19
4.5	Eindoordeel	21
5	Aanbevelingen	23
Bijlage 1:	Accreditatieportret	24
Bijlage 2:	Samenstelling van het panel	29
Bijlage 3:	Programma's van de locatiebezoeken	31
Bijlage 4:	Overzicht van de bestudeerde documenten	36
Bijlage 5:	Lijst met afkortingen	38

1 Samenvattend advies

Voorliggend rapport bevat het advies aan de NVAO over de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de Radboud Universiteit Nijmegen. Bij zijn beoordeling van de instelling volgens de vier standaarden van het beoordelingskader is het panel uitgegaan van de visie op onderwijs van de Radboud Universiteit. In het onderwijsbeleid wordt een grote mate van autonomie belegd bij faculteiten en opleidingen. Het centrale niveau stelt de algemene beleidskaders op die in overleg worden ingevuld door faculteiten en opleidingen. De sturing vindt zowel top-down als bottom-up plaats, waarbij over en weer vertrouwen bestaat. Wanneer de kwaliteit van en kwaliteitszorg voor het onderwijs van de instelling wordt beoordeeld moet daarbij het geheel van college van bestuur, faculteiten en opleidingen in ogenschouw worden genomen.

Het panel heeft vastgesteld dat de instelling een consistente visie heeft op onderwijs. Dit komt tot uiting in beleid dat aansluit bij drie kernwaarden, m.n. kwaliteit, binding en duidelijkheid. Deze kernwaarden zijn breed gedragen in alle geledingen van de universiteit. De betrokkenheid van studenten en medewerkers bij de totstandkoming, uitwerking en opvolging van de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid is groot, zowel formeel via de medezeggenschapsraad en andere gremia als informeel bij informatiesessies, werkgroepen en heidagen. Die 'binding' met elkaar en met de instelling vindt het panel een sterk punt van de Radboud Universiteit.

De onderwijsvisie vindt haar uitwerking in relevante beleidsdomeinen. Enkele onderwerpen zoals de verwevenheid van onderwijs en onderzoek, studiesucces en internationalisering worden al vele jaren centraal gesteld in het beleid. Sinds de vorige instellingstoets heeft de universiteit ook nieuwe strategische thema's in concreet beleid vertaald en is voortgang gemaakt op verschillende bestaande beleidsterreinen. Zo is bijvoorbeeld het stelsel van interne kwaliteitszorg aangescherpt en het toetsbeleid verder uitgewerkt. Nieuwe acties betreffen de systematische verzameling van managementinformatie over onderwijs en de inventarisering binnen de faculteiten van elementen van risicomanagement.

De resultaten van beleid worden systematisch geëvalueerd. Volgens het panel beschikt de Radboud Universiteit over voldoende instrumenten en procedures om na te gaan of de beleidsdoelstellingen 'on track' zijn. De elementen uit het monitoring- en evaluatiearsenaal passen bovendien bij de bestuurskeuzes van de universiteit. Op elk niveau van de instelling – centraal, faculteit, opleiding – en tussen de niveaus onderling wordt systematisch gerapporteerd over relevante beleidsontwikkelingen en evaluatieresultaten op het vlak van onderwijs. Wanneer omwille van interne of externe aanleidingen bijzondere aandacht nodig is, vindt systematische opvolging plaats.

Het panel stelt vast dat binnen de instelling een klimaat heerst waarbij docenten, studenten en management systematisch met elkaar werken aan de verbetering en vernieuwing van de kwaliteit van het onderwijs en de opleidingen. Die verbeteringssystematiek is verankerd in het stelsel van kwaliteitszorg en komt tot uiting in concrete acties naar aanleiding van interne en externe evaluaties en rapporten. Wanneer zaken niet goed lopen, wordt door verschillende betrokkenen op alle niveaus snel en grondig ingegrepen om tot concrete verbeteracties te komen. Die acties komen op hun beurt aan bod in de opleidingsjaar-verslagen en overlegmomenten tussen de verschillende niveaus.

De Radboud Universiteit Nijmegen voldoet volgens het panel aan alle standaarden van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De instelling:

- beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs;
- verwezenlijkt haar onderwijsvisie op doeltreffende wijze via beleidsacties en -processen;
- evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert;
- is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs en haar opleidingen.

Het eindoordeel van het panel over de instellingstoets kwaliteitszorg van de Radboud Universiteit Nijmegen is daarom positief.

Den Haag, 20 september 2017

Namens het panel ter beoordeling van de Radboud Universiteit Nijmegen

Prof. dr. Ton van Haaften
(voorzitter)

Mark Delmartino MA
(secretaris)

Overzicht van het advies

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

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

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets (beoordelingskader september 2016)

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 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 beoordeling. De NVAO verleende de Radboud Universiteit in de eerste ronde de instellingstoets kwaliteitszorg (21 november 2011). In 2015 vond op initiatief van de Radboud Universiteit een Midterm Review plaats waarbij het panel positief oordeelde over de kwaliteitszorg.

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:

- Prof. dr. Ton van Haften, voorzitter
- Drs. Frans Jaspers, lid
- Drs. Geke van Velzen, lid
- Mw. Diana van Wanrooij, student-lid
- Prof. dr. Ramses Wessel, lid

Het panel wordt ondersteund door:

- Dhr. Mark Delmartino MA, secretaris
- Mw. Lieve Desplenter Lic., procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de panelleden opgenomen.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken

De Radboud Universiteit Nijmegen heeft met het oog op de Instellingstoets Kwaliteitszorg een zelfevaluatie-rapport geschreven. Ter voorbereiding van het eerste locatiebezoek hebben de panelleden dit document en de daarbij behorende bijlagen bestudeerd en hun bevindingen aan de procescoördinator bezorgd. In de aanloop naar het bezoek heeft de instelling in samenspraak met de panelvoorzitter en de procescoördinator het programma voor het eerste locatiebezoek vastgesteld. Hetzelfde geldt voor het tweede locatiebezoek. Het programma van beide locatiebezoeken met de verschillende onderwerpen van gesprek en de respectievelijke gesprekspartners is beschikbaar in bijlage 3.

Tijdens het voorbereidend overleg op 28 mei 2017 heeft het panel op basis van een notitie met de eerste bevindingen van de panelleden enkele thema's geïdentificeerd die als leidraad zijn gebruikt tijdens de gesprekken van het eerste bezoek. Het gaat dan bijvoorbeeld over de visie van de instelling op onderwijskwaliteit, de balans tussen centrale kaders en decentrale uitvoering en de rol van de medezeggenschap.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 29 en 30 mei 2017 en had een verkennend karakter. Tijdens gesprekken met een 50-tal vertegenwoordigers uit alle geledingen van de universiteit kwam heel wat bijkomende en verduidelijkende informatie boven tafel en is het zelfevaluatie-rapport ingekleurd aan de hand van concrete voorbeelden. Op basis van die gesprekken heeft het panel een aantal elementen geïdentificeerd dat verdere verdieping vereist. Die aandachtspunten gaan met name over de effectiviteit van de besturingsfilosofie en hebben het panel geleid bij de formulering van de thema's voor drie audit trails. Sturing van beleid is nader onderzocht aan de hand van de casus docentprofessionalisering. Kwaliteitsborging is in beeld gebracht voor de opleidingen communicatiewetenschap en bedrijfskunde. De derde trail had de beleidscyclus kwaliteitszorg tot onderwerp. Op basis van materiaal aangeleverd door de instelling heeft het panel zich in deze papieren trail gericht op het overleg en de afstemming tussen de drie niveaus: centraal, faculteit, opleidingen. Aan het einde van het bezoek heeft het panel zijn eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg gedeeld met de instelling en de onderwerpen van de trails die tijdens het tweede bezoek aan bod zullen komen, doorgesproken.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de Radboud Universiteit in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de trails uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. De universiteit heeft bovendien het panel van uitgebreide informatie voorzien over de drie onderwerpen. Ter voorbereiding van het tweede bezoek hebben de panelleden die informatie verwerkt. Bijlage 4 bevat een overzicht van het materiaal dat het panel heeft bestudeerd naar aanleiding van deze instellingstoets.

Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel zijn eerste indrukken over de onderwerpen van de audit-trails uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken. Tijdens het tweede locatiebezoek op 11 en 12 juli 2017 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren. Hiertoe heeft het zich via verschillende casussen en in gesprekken met alle relevante stakeholders – studenten, docenten, werkveld, management, bestuur - vergewist of de kwaliteitszorg binnen de Radboud Universiteit werkt. Het panel heeft vervolgens deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping en/of nuancering vroegen. Ten slotte heeft het panel alle informatie uit

gesprekken en aangeleverd materiaal intern de revue laten passeren, zijn bevindingen vastgesteld en zijn afwegingen gemaakt mede in het licht van het beoordelingskader. Aan het einde van het tweede bezoek heeft het panel zijn 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.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audit trails

Het panel heeft zich in de keuze voor de trails mede laten leiden door de behoefte om te peilen of de besturingsfilosofie die de universiteit en haar gremia in de verschillende gespreksronden van het eerste bezoek hebben uiteengezet en toegelicht, de kwaliteit van het onderwijs en de monitoring en verbetering daarvan voldoende kan waarborgen. Dit thema is tijdens het tweede bezoek op verschillende manieren aan bod gekomen: ten eerste via een papieren trail. Het panel is nagegaan of en hoe beleidsuitvoering en resultaten van beleid en evaluatie worden uitgewisseld tussen de drie niveaus: tussen het college van bestuur en de faculteiten, en tussen de faculteitsleiding en de opleidingen. Dit is onderzocht aan de hand van documenten, verslagen en agenda's die voor het overleg tussen deze niveaus worden gebruikt. Ten tweede via een horizontale trail waarin wordt gekeken hoe de universiteit centraal en decentraal het beleidsdomein docent-professionalisering vaststelt, uitvoert en opvolgt. Ten derde via de verticale trail waarin het panel onderzoekt of de universiteit over een kwaliteitszorgsysteem beschikt dat risico's voor kwaliteit tijdig ontdekt en effectief aanpakt (past performance). Ter ondersteuning van dit breder onderzoek maakte het panel gebruik van casussen uit verschillende opleidingen, o.m. communicatiewetenschap en bedrijfskunde.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Radboud Universiteit Nijmegen, plus een aantal feitelijke gegevens. 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 audit trails dienen hierbij steeds als casuïstische verdieping voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Radboud Universiteit. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de trails betrokken opleidingen of beleidsdomeinen 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 bevat verder vijf bijlagen: (1) een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding, (2) informatie over de leden van het panel, (3) het programma van de locatiebezoeken, (4) een overzicht van de bestudeerde documenten en (5) een lijst met afkortingen.

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Radboud Universiteit
Locaties	Nijmegen
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

Opgericht in 1923 als Katholieke Universiteit Nijmegen kreeg de Radboud Universiteit haar huidige naam in 2004. Het is een brede, internationaal georiënteerde en studentgerichte onderzoeksuniversiteit met zeven faculteiten:

- Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen
- Letteren
- Rechtsgeleerdheid
- Managementwetenschappen
- Sociale wetenschappen
- Natuurwetenschappen, wiskunde en informatica
- Medische wetenschappen

De bevoegdheden en taken van de universiteit en haar geledingen zijn vastgelegd in de WHW, de Structuurregeling en het Bestuurs- en beheersreglement. Het College van Bestuur is statutair verantwoordelijk voor de universiteit en is het hoogste bestuurlijke orgaan. Iedere faculteit wordt geleid door een decaan. De decaan, bijgestaan door één of meer vice-decanen, is verantwoordelijk voor het onderwijs- en onderzoeksbeleid van de faculteit en voor het beheer.

De Radboud Universiteit is een bijzondere universiteit en gaat uit van de Stichting Katholieke Universiteit. De toezichthoudende functie ten aanzien van het College van Bestuur en het Radboud Universitair Medisch Centrum wordt vervuld door het bestuur van de stichting Katholieke Universiteit.

De universiteit heeft haar onderwijsvisie vastgelegd in de nota 'Kwaliteit, Binding en Duidelijkheid' die in 2013 is vastgesteld. Met de verwevenheid van onderwijs en onderzoek als fundament geeft de titel van de nota de kernwaarden van het onderwijs van de Radboud Universiteit weer. In het Strategisch Plan uit 2015 'De Radboud Universiteit op weg naar 2020. *An invitation to change perspective*' schetst de universiteit hoe ze in de nabije toekomst nog actiever wil inspelen op veranderingen in haar omgeving. In 2020 wil de Radboud Universiteit niet alleen tot de top van de Nederlandse universiteiten behoren maar ook gerekend worden tot de Europese top en op mondiaal niveau nog meer aanzien hebben. De verdere internationalisering van de universiteit en de uitbouw van de *societal impact* van onderwijs en onderzoek vormen daarbinnen nadere speerpunten.

3.3 Kengetallen

Gegevens verstrekt door de instelling, geldend voor Radboud Universiteit en Radboud umc.

Studentenaantallen (2016-2017)	Totaal aantal studenten	19899
	Ba studenten	12567
	Ma studenten	7332
	Waarvan internationale studenten	2109
Opleidingen (2016-2017)	Totaal aantal opleidingen	113
	Bacheloropleidingen	37
	Masteropleidingen	76
Personeel (31.12.2016)	Wetenschappelijk personeel	2764 fte
	Ondersteuning en management	2157 fte
Financiën	Totaal budget 2016 (= totale lasten jaarrekening 2016)	543,8 miljoen Euro

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

De visie op onderwijs aan de Radboud Universiteit stoelt op drie kernwaarden: kwaliteit, binding en duidelijkheid. De visie is na een uitgebreide gedachteswisseling met vertegenwoordigers uit alle faculteiten en de medezeggenschapsorganen vastgesteld door het College van Bestuur in 2013.

Kwaliteit in het onderwijs aan de Radboud Universiteit moet voldoen aan de hoogste standaarden. De instelling onderscheidt zeven kwaliteitskenmerken:

- Onderwijs is altijd nauw verweven met onderzoek;
- Elk programma is aantoonbaar afgeleid van opleidingsdoelstellingen en eindtermen;
- Binnen elke opleiding wordt een breed palet van onderwijsvormen ingezet;
- Studenten kunnen een deel van de studietijd doorbrengen in het buitenland;
- Elk programma bereidt studenten voor op de latere arbeidsmarkt;
- Onderwijskwaliteit is medebepaald door de kwaliteit van de toetsing;
- De kwaliteit van het onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de docent.

Binding betekent in de visie van de Radboud Universiteit dat studenten en medewerkers een hechte academische gemeenschap vormen waarbinnen gezamenlijk wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de student. Studiesucces wordt voor een belangrijk deel bepaald door de binding van studenten met hun opleiding. Binding komt naar voren in kleinschalig en interactief onderwijs, een campus waarop studenten zich thuis voelen en gemakkelijk in contact kunnen treden met docenten en ondersteunende diensten. Ook docenten, die zich verbonden weten aan de waarden die de universiteit vertegenwoordigt, zijn een belangrijke factor in de binding. Verder vindt de universiteit het van groot belang dat studenten, docenten en de organisatie weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en elkaar op die verwachtingen kunnen aanspreken. Deze duidelijkheid komt tot uitdrukking in de voorlichting, de studiebegeleiding, de toetsing en de informatievoorziening.

Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken vastgesteld dat die visie op onderwijs wel degelijk leeft binnen de instelling en dit op alle niveaus en bij alle betrokkenen. De verschillende gesprekspartners gaven aan tevreden te zijn met de gang van zaken aan de universiteit: ze stellen vast dat de opleidingen van goede kwaliteit zijn, dat de voorzieningen op de menselijke maat zijn toegesneden en dat de organisatie van de universiteit op orde is. Tijdens de sessies met studenten kwam naar voren dat de kernelementen uit de visie herkenbare componenten uit de dagelijkse praktijk zijn aan de universiteit: de opleidingen zijn kwalitatief sterk, docenten zijn betrokken en benaderbaar, de campus biedt niet enkel kwaliteitsvolle diensten maar ook geborgenheid en colleges – zelfs in grote opleidingen – vinden zo veel mogelijk plaats

in groepen van 20-25 studenten. Ook docenten herkennen zich in de visie van de universiteit en vinden de aandacht voor interactie tussen docent en student een belangrijk element om te kiezen voor een aanstelling aan deze universiteit.

De Radboud Universiteit stelt dat visie op onderwijs in essentie gaat om waarden die gedeeld worden en die voldoende belangrijk zijn om studenten en docenten te laten kiezen voor deze universiteit. Uit zowel het zelfevaluatie-rapport als de gesprekken komt naar voren dat het bij de Radboud Universiteit gaat om de mensen: de instelling hecht grote waarde aan de juiste student op de juiste plaats, investeert in de kwaliteit van haar docenten en zorgt ervoor dat studenten en medewerkers zich erkend, herkend en gewaardeerd weten. Het voormalig motto van de RU was volgens een student niet voor niets *'not a number'*.

Die aandacht voor de mensen die samen de Radboud Universiteit vormen, ziet het panel ook terug in de wijze waarop de universiteit wordt bestuurd. Daarbij wordt het principe van subsidiariteit gebruikt. De verantwoordelijkheid voor (onderwijs)beleid wordt zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, maar die verantwoordelijkheid is in de praktijk voor een belangrijk deel gedelegeerd aan decanen, en binnen de faculteiten aan onderwijs- en opleidingsdirecteuren.

Uit de gesprekken blijkt dat er binnen de kaders van de onderwijsvisie en algemene beleidskaders op specifieke terreinen de faculteiten en opleidingen een grote mate van autonomie hebben om het onderwijs in te richten naar eigen inzichten en maatstaven. Dit is een bewuste keuze van de universiteit. Het CvB is terughoudend wat betreft sturing: (onderwijs)beleid wordt samen gemaakt waarbij de rector langs zowel formele als informele kanalen ophaalt wat er in de instelling gebeurt, en luistert of de visie en het beoogde beleid leven bij docenten en studenten. Het panel stelt vast dat het CvB actief zoekt naar draagvlak; er wordt binnen de universiteit veel overlegd, zowel formeel als informeel, top-down en bottom-up, tussen het CvB en de decanen, tussen decanen en onderwijs-directeuren, en ook horizontaal onder onderwijsdirecteuren. Zo is bijvoorbeeld de eerste aanzet tot de onderwijsvisie vormgegeven door een werkgroep van onderwijsdirecteuren.

Het panel heeft geconstateerd dat verantwoordelijkheden binnen het onderwijs zijn verdeeld en worden ingevuld: op basis van in gezamenlijkheid vastgesteld beleid spreekt het CvB wel degelijk de faculteiten aan op de ondernomen activiteiten en de behaalde resultaten. Het CvB stuurt hierbij op basis van verworven draagvlak en verdiend vertrouwen; het metabeleid (het beleid om met beleid om te gaan) van de Radboud Universiteit is gebaseerd op vertrouwen in de professionaliteit van de medewerkers. Het CvB gaat jaarlijks in gesprek met de faculteiten – nadat de decanen zich vergewist hebben van de acties binnen de opleidingen - om zicht te houden op de uitvoering van het beoogde beleid en de kwaliteit van de opleidingen.

De visie op onderwijs komt tot uiting in de wijze waarop de universiteit haar onderwijs profileert: de verwevenheid van onderwijs en onderzoek in disciplinaire bacheloropleidingen en gespecialiseerde masteropleidingen, kleinschalig student-gericht onderwijs met een persoonlijke aanpak en volgens de studenten genoeg ruimte voor contactmomenten tussen hen en docenten en ondersteunende diensten. Bovendien sluit het beleid aan op de kernwaarden van de onderwijsvisie. Zo stelt de nota Verwevenheid van onderwijs en onderzoek dat studenten in alle fasen van het curriculum in aanraking dienen te komen met onderzoek. Verder is er Radboud-breed afgesproken dat, met uitzondering van het afstudeeronderzoek en een eventuele stage, elke bacheloropleiding ten minste 15 contacturen per week aanbiedt. Deze maatregelen

geven concreet invulling aan de onderwijsvisie maar kunnen binnen zekere bandbreedte verschillen per faculteit; de notitie Kwaliteit, Binding en Duidelijkheid stelt namelijk dat maatregelen alleen effectief zijn als ze passen in de specifieke facultaire onderwijssetting.

B. Overwegingen

Bij de beoordeling van het stelsel van kwaliteitszorg van de instelling is het panel uitgegaan van het bestuursmodel van de Radboud Universiteit waarin subsidiariteit, gezamenlijkheid en sturing op vertrouwen centraal staan. Het panel beschouwt 'de instelling' dan ook als het geheel van College van Bestuur, faculteit en opleidingen: het centrale niveau stelt daarbij algemene beleidskaders op die in overleg worden ingevuld door faculteiten en opleidingen en waarover jaarlijks wordt gerapporteerd. Zo stelt de notitie Internationalisering 2014-2018 voorop dat studenten een internationale leerervaring krijgen. Die doelstelling wordt onder meer vertaald in Radboud-brede ambities op het vlak van uitgaande en inkomende mobiliteit, aanbod van Engelstalig onderwijs en randvoorwaarden voor de kwaliteitsborging van het onderwijs. Elke opleiding en elke faculteit bepaalt binnen dit kader eigen ambities en rapporteert hierover aan de faculteit c.q. college van bestuur. Gaande de gesprekken heeft het panel dit model in al zijn aspecten kunnen doorgronden en is het tot de overtuiging gekomen dat het binnen de Radboud Universiteit ook effectief is.

Volgens het panel beschikt de instelling over een heldere en consistente visie op onderwijs. Die onderwijsvisie komt tot uiting in beleid dat aansluit bij de drie kernwaarden van de visie – kwaliteit, binding en duidelijkheid – en het bestuursmodel van de universiteit weerspiegelt.

Het panel heeft in de verschillende gesprekken geconstateerd dat de visie op goed onderwijs wordt gedeeld in alle geledingen van de universiteit. Bij alles wat de instelling doet, primeert de kwaliteit van het onderwijs. Studenten, docenten en medewerkers zijn op alle niveaus betrokken bij de totstandkoming, uitwerking en opvolging van de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid. Hierdoor voelen ze zich sterk verbonden met de kernwaarden van de visie en met elkaar. Het panel waardeert deze betrokkenheid als positief.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de Radboud Universiteit beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

C. Oordeel

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

4.2 Standaard 2: Uitvoering

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

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

bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling. De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. Bevindingen

De beleidscyclus is aan de Radboud Universiteit ingericht als een proces van voorbereiding, opstelling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie van universitair beleid met een looptijd van vier jaar, conform het Strategisch Plan. Binnen dit meerjarige proces is er ook een jaarlijkse cyclus voor de begroting en het jaarverslag. Het college van bestuur geeft sturing aan het Radboud-brede beleid waarbij de eenheden (faculteiten, instituten, opleidingen en centrale diensten) de ruimte krijgen om binnen het gestelde kader de eigen doelen te realiseren. De eenheden krijgen tevens de ruimte om vooraf mee te denken over de ontwikkeling van Radboud-breed beleid en nieuwe beleidskaders.

Het panel heeft in de gesprekken en de talrijke stukken die ter beschikking zijn gesteld, vastgesteld dat het college van bestuur via een aantal sturingsinstrumenten het beleid vormgeeft en realiseert:

- Het strategisch plan zet de koers van de universiteit op middellange termijn uit;
- Bindende richtlijnen zoals bijvoorbeeld de regeling inzake de toetsing en de examens bevorderen de eenheid van instelling en gelden voor alle faculteiten en opleidingen;
- Verschillende beleidsdocumenten hebben een kaderstellend karakter waarbij faculteiten rapporteren in opleidingsjaarverslagen hoe zij vormgeven aan het vooropgestelde beleid, bijvoorbeeld inzake internationalisering;
- Ten slotte stimuleert en faciliteert het centrale niveau de inspanningen van de faculteiten om invulling te geven aan het gewenste beleid, bijvoorbeeld via een breed aanbod aan cursussen rond docentprofessionalisering.

De instelling beschikt volgens het panel over verschillende instrumenten, procedures en gremia om de beleidscyclus effectief en in lijn met het bestuursmodel te organiseren. Zo is er naast een Strategisch Plan op centraal niveau ook een Beleidsplan op facultair niveau dat de eigen doelstellingen voor dezelfde vierjarige periode vastlegt binnen het brede en open kader van de strategische doelstellingen van de universiteit. Het panel stelt vast dat er op inhoudelijk vlak heel wat overeenkomsten zijn tussen de facultaire beleidsplannen en het Strategisch Plan. Dat is op zich niet verwonderlijk aangezien het Strategisch Plan tot stand komt in goede afstemming met de eenheden.

Het panel constateert dat studenten en medewerkers effectief bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van het beleid. Uit de gesprekken blijkt dat de medezeggenschap aan de Radboud Universiteit sterk is uitgebouwd op zowel centraal niveau als per faculteit. De medezeggenschap is een vaste aanspreekpartner voor het college van bestuur en de leiding van de faculteit bij het uitzetten van de beleidslijnen, bijvoorbeeld rond de verhoging van de bandbreedte van de BSA-norm (Bindend Studie Advies). Daarnaast speelt de medezeggenschap een belangrijke rol bij het vaststellen van de specifieke Onderwijs- en Examenregelingen per opleiding.

Tijdens de locatiebezoeken zijn verschillende beleidsdomeinen aan bod gekomen: verwevenheid van onderwijs en onderzoek, internationalisering, ICT in het onderwijs, docentprofessionalisering, *honours* onderwijs, studeren met een functiebeperking, toetsbeleid, Bindend Studie Advies, contacturen, Kwaliteitszorg, enz. In al deze domeinen staat de kwaliteit van het onderwijs voorop en wordt het beleid vormgegeven en uitgevoerd in lijn met de onderwijsvisie. Dit betekent dat er samen beleid wordt

gemaakt, waarbij het voorbereidende werk in gezamenlijkheid gebeurt en de bandbreedte die mogelijk is om het beleid uit te voeren binnen de faculteiten en opleidingen op voorhand wordt besproken. Uit de gesprekken blijkt dat die domeinen in meer of mindere mate op een verschillend niveau zijn ontwikkeld in de faculteiten, terwijl de onderliggende principes Radboud-breed zijn aanvaard.

Op sommige beleidsdomeinen zijn kwantitatieve doelstellingen geformuleerd, bijvoorbeeld bij internationalisering en bij de maatregelen ter bevordering van studiesucces. In enkele gevallen gaat het om doelstellingen die zijn vastgelegd in het kader van prestatieafspraken met de overheid. Zo heeft de Radboud Universiteit afgesproken met de minister dat 75% van de wetenschappelijke staf beschikt over een Basiskwalificatie Onderwijs. Waar het de eigen prestatie-indicatoren betreft, zoals bij internationalisering, zijn die doelstellingen richtinggevend – zijn we op de goede weg? – en dienstig aan het bredere beeld van onderwijskwaliteit, veeleer dan een op zichzelf staande te realiseren ambitie.

In de gesprekken met studenten zijn ook de voorzieningen aan bod gekomen die de toegankelijkheid en studeerbaarheid bevorderen voor studenten met een functiebeperking. Hieruit blijkt dat de Radboud Universiteit in de gepaste begeleiding en informatie voorziet. Een van de studenten bevestigde op basis van de eigen ervaring wat de instelling in het zelfevaluatieverslag had aangegeven: wie nood heeft aan bijkomende voorzieningen en hiervan wil gebruik maken, krijgt hulp en begeleiding binnen de geldende regelgeving. Uit de Nationale Studenten Enquête blijkt bovendien dat studenten met een functiebeperking de begeleiding, het begrip en de voorzieningen op de universiteit waarderen.

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek vernomen dat binnen het palet aan voorzieningen met name de voorlichting aan nieuwe en buitenlandse studenten nog niet optimaal is uitgebouwd maar dat de instelling sinds 2017 hierop specifiek actie op onderneemt.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de componenten van de beleidscyclus en de instrumenten die de instelling ter beschikking heeft om het beleid te sturen en uit te voeren adequaat zijn en passen bij het bestuursmodel van de Radboud Universiteit. Uit de voorbeelden die tijdens de gesprekken de revue zijn gepasseerd, blijkt dat het CvB ervoor kiest om in bepaalde beleidsdomeinen meer of minder sturend op te treden. Gelet op de resultaten die zijn besproken, is het panel van oordeel dat de op deze instelling gekozen aanpak in de meeste gevallen effectief is.

Daarnaast vindt het panel dat de visie op onderwijs ook op inhoudelijk vlak adequaat is uitgekristalliseerd in relevante beleidsdomeinen. Een aantal onderwerpen zoals de verwevenheid van onderwijs en onderzoek, internationalisering en studiesucces wordt al vele jaren centraal gesteld in het beleid. Sinds de vorige instellingstoets is op deze domeinen duidelijke voortuitgang geboekt. Op andere domeinen zoals het toetsbeleid of de ontwikkeling van een managementinformatiesysteem is de instelling voortvarend aan de slag gegaan naar aanleiding van specifieke aanbevelingen en is in relatief korte tijd heel wat gerealiseerd. Zo hebben alle opleidingen de laatste jaren systematisch een verband gelegd tussen de eindkwalificaties en de toetsing van afzonderlijke onderdelen, en is er sinds kort managementinformatie rond onderwijsindicatoren beschikbaar die de beleidscyclus ondersteunt op alle niveaus.

In het kader van de horizontale trail rond sturing van beleid heeft het panel zich gebogen over docentprofessionalisering. Hieruit blijkt dat de aanpak van het BKO-beleid waarbij

kwantitatieve doelstellingen instellingsbreed moesten gerealiseerd worden in het kader van prestatieafspraken met de overheid, succesvol is geweest. De UKO-regeling (universitaire kwalificatie onderwijs) van de andere kant is een voorbeeld waaruit blijkt dat het bestuursmodel van de Radboud er ook toe kan leiden dat de voortgang in beleids-ontwikkeling kan stagneren. Het CvB heeft dat ook gezien en beslist om een nieuwe ronde van informele gesprekken te voeren met de verschillende faculteiten over het draagvlak voor de UKO-regeling binnen elke eenheid vooraleer de verdere koers uit te zetten.

Verder valt in positieve zin op uit de gesprekken dat studenten en medewerkers zich zowel in formele als informele zin mede-eigenaar van het beleid en de beleidsuitvoering achten.

Alles overwegende is het panel van oordeel dat de Radboud Universiteit de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt en dat dit blijkt uit passende beleidsacties en -processen.

Het panel merkt daarbij op dat het pas naarmate de gesprekken vorderden en door gericht door te vragen de besturingsfilosofie en de wijze van beleidsvorming en -uitvoering van de Radboud Universiteit heeft kunnen reconstrueren. Een aantal beleidsdocumenten (zoals de notitie Kwaliteitszorg Onderwijs) biedt een partieel inzicht in het bestuurs- en beleidsmodel van de instelling. Echter, een overzichtelijke, integrale beschrijving van de besturings-filosofie en de wijze van beleidsvorming en –uitvoering, waarin ook alle relevante functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder worden beschreven, ontbreekt. Een dergelijk document zou het werk van het panel eenvoudiger hebben gemaakt. Het panel raadt daarom de instelling aan een dergelijk document op te stellen voor intern maar vooral ook extern gebruik. In het verlengde hiervan heeft het panel geconstateerd dat functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per faculteit telkens net iets anders waren benoemd en belegd. Een harmonisering van functies, titels, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan volgens het panel de organisatie vereenvoudigen en transparanter maken, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de eigenheid en relatieve autonomie van de afzonderlijke eenheden. Verder heeft het panel vastgesteld dat de balans tussen centrale aansturing en decentrale autonomie in de meeste gevallen overhelst naar bevoegdheden op decentraal niveau. Het panel betwijfelt of dit vanuit het oogpunt van doelmatigheid in alle gevallen wenselijk is en acht het waarschijnlijk dat een meer geharmoniseerde aanpak op het vlak van procedures, systemen en roosters de samenwerking tussen faculteiten bevordert.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Radboud Universiteit Nijmegen **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

Het interne kwaliteitszorgstelsel van de Radboud Universiteit volgt de PDCA-cyclus en bestaat uit vier op elkaar aansluitende componenten:

- Interne kwaliteitszorg binnen iedere opleiding;
- Systematiek van sturing en verantwoording tussen de lagen van de instelling;
- Monitoring en evaluatie van alle beleidsmaatregelen;
- Opvolging van de performance van de universiteit via Radboud-brede en landelijke enquêtes.

Dit interne stelsel van kwaliteitszorg wordt extern geborgd door de periodieke visitaties en accreditaties van alle opleidingen. Het stelsel is beschreven in het Handboek Kwaliteitszorg van januari 2013 en aangevuld in een notitie van september 2016. Uit de gesprekken blijkt dat het CvB met die notitie nog sterker wil inzetten op kwaliteitszorg als een streven naar daadwerkelijke en continue verbetering van de onderwijskwaliteit. Aan de hand van een aantal concrete instrumenten – voorbeelden van goede praktijk uit de verschillende faculteiten zoals *peer learning* met collega's of de periodieke herbeoordeling van eindwerkstukken door externe *peers* – kunnen alle medewerkers ideeën opdoen om de eigen onderwijspraktijken te verbeteren.

Binnen de vierjarige en jaarlijkse beleidscycli besteedt de instelling ruime aandacht aan de opvolging en evaluatie van de beleidsplannen, en dit op de drie niveaus: centraal, faculteit, opleiding. Via een papieren trail met verschillende interne documenten en notulen heeft het panel zich ervan vergewist dat de kwaliteitszorgcyclus ook speelt via overleg tussen de drie niveaus: tussen het college van bestuur en de faculteiten, en tussen de faculteitsleiding en de opleidingen. Het panel stelt vast dat de instelling in zijn geheel (centraal, faculteit, opleiding) beschikt over duidelijke procedures om systematisch te rapporteren over de gemaakte vooruitgang op het vlak van inhoudelijk en financieel beleid en om eventuele bijstellingen of koerswijzigingen aan te kondigen.

Zo worden in het voorjaar jaargesprekken gevoerd tussen het CvB en faculteiten aan de hand van de verslaglegging over onderwerpen zoals onderwijs, onderzoek, internationalisering, maatschappelijke dienstverlening, personeel, organisatie en financiën. De decanen en directeuren leggen schriftelijk verantwoording af in opleidingsjaarverslagen over het gevoerde beleid waarbij de realisaties geplaatst worden tegenover de vooropgestelde doelstellingen. Naast een beschrijving van de belangrijkste gebeurtenissen en activiteiten in een opleidingsjaar, bevatten ze ook een kritische reflectie.

Evaluaties en resultaten van vakevaluaties, instellingsbrede monitoren en landelijke bevragingen als NSE maken bij iedere opleiding systematisch deel uit van de kwaliteitszorg. Tevens spelen zij een belangrijke rol bij de sturing en de verantwoording tussen de verschillende lagen van de organisatie doordat ze systematisch worden geagendeerd in gesprekken tussen de verschillende lagen. In eerste instantie

rapporteert de opleidings-directeur aan de decaan, die op zijn beurt de belangrijkste gegevens meeneemt in het onderwijsjaargesprek met het CvB.

Sinds kort wordt ook systematisch verwezen naar de meest recente rapporten uit het managementinformatiesysteem onderwijs. Die rapporten zijn ontwikkeld naar aanleiding van een aanbeveling uit de vorige instellingstoets en de daaropvolgende midterm review ITK. In het rapport uit maart 2017 dat het panel heeft bekeken worden gegevens over tien KPI's getoond (zoals instroom, bachelor master doorstroom, uitwisselingsstudenten) op Radboud-niveau, op facultair niveau en op opleidingsniveau. Hierdoor is op elk van deze niveaus stuurinformatie beschikbaar volgens definities en grenzen die in overleg met de faculteiten zijn vastgesteld.

Het panel vernam tijdens de gesprekken dat die indicatoren moeten gaan functioneren als een *'early warning system'* in het kader van risicomanagement op het vlak van onderwijs. Een externe audit over risicomanagement op alle beleidsterreinen van de universiteit constateerde in 2015 dat het risicomanagement, in lijn met het bestuursmodel van de instelling, zo laag mogelijk in de organisatie is belegd. Naar aanleiding van een aanbeveling uit de audit rapporteren alle eenheden inmiddels over de belangrijkste risico's die zij voor hun eenheden zien tijdens jaargesprekken tussen het college van bestuur en de faculteiten.

Uit het accreditatieportret maakt het panel op dat 95% van de aanvragen die de Radboud Universiteit indient voor heraccreditering van bestaande opleidingen een positieve beoordeling krijgt, wat in absolute zin een mooie score is. Uit de gesprekken met opleidingsverantwoordelijken blijkt dat het CvB na iedere opleidingsvisitatie een plan van aanpak van de desbetreffende opleiding/ faculteit vraagt. In dit plan dienen de verbetermaatregelen naar aanleiding van de visitatie te worden beschreven, inclusief tijdspad. Die plannen vormen een vast punt van bespreking tijdens de opleidingsjaar-verslaggesprekken tussen de rector en de faculteit. Het panel heeft tijdens de verticale trail die gewijd was aan *past performance*, vastgesteld dat zulk plan van aanpak een belangrijke katalysator kan zijn om individueel vastgestelde verbeterpunten grondig aan te pakken niet enkel binnen de opleiding in kwestie maar ook horizontaal over de verschillende opleidingen heen.

Het panel heeft ten slotte geconstateerd dat de opleidingscommissie een cruciale rol vervult als spil in de kwaliteitszorg op het niveau van de opleiding. De commissie is paritair samengesteld uit studenten en docenten waarbij hoogleraren worden gestimuleerd deel uit te maken van zulke commissies. Studentleden van hun kant maken tijdens een introductiedag kennis met alle aspecten van kwaliteit en kwaliteitszorg binnen de instelling. De opleidingscommissie adviseert over de inrichting van de opleiding en bespreekt alle evaluatierapporten alsook de eventuele reacties van docenten op het resultaat van hun vakevaluaties. Daarnaast zijn binnen de meeste opleidingen adviesraden actief - samengesteld uit externe leden - die input leveren bij het interne kwaliteitszorgsysteem op het niveau van de opleidingen. Het panel heeft overigens ook vastgesteld dat die raden niet altijd even prominent aanwezig zijn. De raad van advies die de opleiding Bedrijfskunde ondersteunt kan in dit verband volgens het panel een voorbeeldfunctie vervullen voor andere opleidingen.

B. Overwegingen

Het bestudeerde materiaal en de gesprekken leren het panel dat de Radboud Universiteit beschikt over een degelijk systeem van kwaliteitszorg dat ten dienste staat van de primaire opdracht van de universiteit om uitstekend onderwijs te (blijven) verzorgen. Met de recente notitie Kwaliteitszorg zal de bestaande kwaliteitscultuur

volgens het panel nog sterker gericht zijn op een continue verbetering (in plaats van louter verantwoording) van de onderwijskwaliteit.

De instelling heeft volgens het panel ook adequate instrumenten (zoals de vierjarige beleidsplannen of jaarlijkse beleidsbrieven) en procedures (met name de opleidingsjaarverslaggesprekken) om na te gaan of de beleidsdoelstellingen 'on track' zijn. Dit gebeurt bovendien op een manier die past bij het bestuursmodel van de instelling. Op elk niveau van de Radboud Universiteit – centraal, faculteit, opleiding – en tussen de niveaus onderling wordt gerapporteerd over relevante beleidsontwikkelingen en evaluatieresultaten op het vlak van onderwijs. Elementen die omwille van interne (bijvoorbeeld internationalisering) of externe aanleidingen (zoals rendement of BKO-certificering in het kader van prestatie-afspraken) bijzondere aandacht verdienen, worden systematisch opgevolgd.

Sinds de vorige instellingstoets heeft de instelling ook aandacht besteed aan het systematisch verzamelen van managementinformatie en het systematisch inventariseren van risicomanagement. Het panel onderschrijft die inspanningen en spoort de Radboud Universiteit aan om voortvarend op de ingeslagen weg verder te gaan.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de Radboud Universiteit stelselmatig evalueert of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Bij die oefening betreft ze alle relevante stakeholders. Ze doet dit op een uitvoerige manier waar het gaat om interne betrokkenen zoals studenten en docenten. De deelname van alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld wordt geregeld op het niveau van adviesraden bij individuele opleidingen. Volgens het panel is er wel nog ruimte om de betrokkenheid van externe stakeholders bij de evaluatie van de beoogde doelstellingen op een meer expliciete en systematische manier vorm te geven.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Radboud Universiteit Nijmegen **voldoet** aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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

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

A. Bevindingen

Het panel stelt vast dat de Radboud Universiteit beschikt over een stelsel van interne kwaliteitszorg dat aandacht besteedt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Binnen de instelling heerst een klimaat waarbij docenten, studenten en management met elkaar werken aan de verbetering en vernieuwing van het onderwijs. Die aandacht

voor kwaliteitsverbetering is in 2016 verder aangescherpt via de notitie Kwaliteitszorg Onderwijs waarin 'good practices' worden aangereikt om de kwaliteitscultuur binnen alle opleidingen te stimuleren. Aan faculteiten en opleidingen is gevraagd die instrumenten te kiezen die zij binnen hun eenheden op een relevante manier kunnen inzetten.

Verder leiden de resultaten van externe beoordelingen tot concrete verbeteracties. Zo heeft de vorige instellingstoets kwaliteitszorg de aanzet gegeven tot de nota internationalisering, heeft het hersteltraject naar aanleiding van een opleidingsvisiteatie geleid tot een plan van aanpak rond toetsing en curriculumontwikkeling, en zijn de aanbevelingen van een door de universiteit ingestelde reviewcommissie vertaald in concrete acties rond de examencommissie en het managementinformatiesysteem. De toetsplannen die de opleidingen in 2014 en 2015 moesten opstellen als uitvloeisel van het plan van aanpak toetsing en beoordeling, hebben er bijvoorbeeld voor gezorgd dat opleidingen systematisch een relatie hebben gelegd tussen de eindkwalificaties en de toetsing van de afzonderlijke onderdelen. Naar aanleiding van enkele tegenvallende resultaten bij de evaluatie van de toets nieuwe opleidingen wil het CvB de kwaliteitszorg rond en begeleiding van beoogde nieuwe opleidingen verder aanscherpen.

In lijn met het bestuursmodel zijn de acties in gang gezet door het CvB, uitgewerkt binnen de faculteiten en de opleidingen en systematisch opgevolgd in het overleg tussen opleiding en faculteit, en tussen faculteit en CvB. Uit de gesprekken blijkt bovendien dat de studenten een belangrijke rol spelen bij de kwaliteitsverbetering van het onderwijs, zowel via de formele kanalen van de medezeggenschap als via informele kanalen zoals studieverenigingen.

Het materiaal en de gesprekken over de verticale past performance trail vormen een duidelijke illustratie van het verbeterbeleid aan de Radboud Universiteit. Het panel stelt vast dat snel en grondig wordt ingegrepen wanneer zaken niet goed lopen. Het naar verluidt onverwachte negatieve resultaat van een opleidingsvisiteatie is binnen de opleiding geadresseerd en heeft daar geleid tot een volledige revisie van het curriculum. Verder is het resultaat ook binnen de faculteit opgepakt en is nagegaan of de andere nog te visiteren opleidingen hieruit kunnen leren. Daarnaast heeft het CvB het voorval aangegrepen om het toetsbeleid instellingsbreed te verstevigen. Op alle niveaus en in de gesprekken tussen de niveaus, zo vernam het panel, zijn de gemaakte afspraken en de gerealiseerde verbeteringen stelselmatig opgevolgd.

B. Overwegingen

Binnen het stelsel van kwaliteitszorg dat de Radboud Universiteit hanteert, komt de verbeteringssystematiek tot uiting in concrete acties naar aanleiding van interne en externe evaluaties en rapporten. Verbeteringen worden bovendien systematisch opgevolgd in opleidingsjaarverslagen en overlegmomenten tussen de verschillende niveaus.

De wijze waarop de verschillende niveaus binnen de instelling het hersteltraject van een opleiding hebben aangepakt laat volgens het panel zien dat de Radboud Universiteit over de nodige mechanismen beschikt om ook in de toekomst eventuele tekortkomingen snel en grondig aan te pakken.

Op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen concludeert het panel dat de instelling - als het geheel van CvB, faculteiten en opleidingen - gericht is op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs en haar opleidingen.

Het panel merkt daarbij op dat het op basis van de gevoerde gesprekken de indruk heeft gekregen dat op instellingsniveau, dus Radboud-breed, de ambities en plannen vooral bestendinging van bestaande onderwijskwaliteit beogen en minder de 'next level' ontwikkeling ervan. Het panel raadt de instelling aan hierover intern het gesprek aan te gaan.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Radboud Universiteit Nijmegen **voldoet** aan standaard 4, *Ontwikkeling*.

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

Bij de beoordeling van de instelling volgens de vier standaarden van het beoordelingskader is het panel uitgegaan van de visie op onderwijs van de Radboud Universiteit. Die visie is naar de mening van het panel consistent en komt tot uiting in beleid dat aansluit bij drie kernwaarden: kwaliteit, binding en duidelijkheid. Bij de totstandkoming van het onderwijsbeleid legt de instelling een grote mate van autonomie bij faculteiten en opleidingen. Het centrale niveau stelt de algemene beleidskaders op die in overleg worden ingevuld door faculteiten en opleidingen. Sturing vindt zowel top-down als bottom-up plaats, waarbij over en weer vertrouwen bestaat.

Voor elk onderwerp uit het beoordelingskader beschikt de instelling over acties, procedures en instrumenten die aansluiten op de visie op onderwijs van de Radboud Universiteit en passen bij het gehanteerde bestuursmodel. Het valt het panel daarbij op dat die visie op onderwijs ook echt leeft binnen de instelling en dit op alle niveaus en bij alle betrokkenen.

De componenten van de beleidscyclus en de instrumenten die de instelling ter beschikking heeft om het beleid te sturen en uit te voeren passen volgens het panel bij het bestuursmodel van de Radboud Universiteit. Bovendien heeft de universiteit sinds de vorige instellingstoets nieuwe beleidsdomeinen aangesneden en op bestaande actierreinen grondige vooruitgang gemaakt: het stelsel van interne kwaliteitszorg is aangescherpt, het toetsbeleid is verder uitgewerkt, managementinformatie over onderwijs wordt systematisch verzameld en binnen de faculteiten worden sinds kort elementen van risicomanagement geïnventariseerd.

De instelling heeft volgens het panel ook de gepaste instrumenten en procedures om na te gaan of de beleidsdoelstellingen 'on track' zijn. Op elk niveau van de Radboud Universiteit – centraal, faculteit, opleiding – en tussen de niveaus onderling wordt systematisch gerapporteerd over relevante beleidsontwikkelingen en evaluatieresultaten op het vlak van onderwijs. Elementen die omwille van interne of externe aanleidingen bijzondere aandacht verdienen, worden systematisch opgevolgd.

Het panel stelt vast dat binnen de instelling een klimaat heerst waarbij docenten, studenten en management met elkaar werken aan de verbetering en vernieuwing van het onderwijs. Wanneer zaken niet goed lopen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een negatieve opleidingsvisite, wordt door verschillende betrokkenen op alle niveaus snel en grondig ingegrepen om tot concrete verbeteracties te komen.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de Radboud Universiteit beschikt over een kwaliteitscultuur en een kwaliteitszorgsysteem die waarborgen dat het onderwijs aan deze instelling voldoet aan (inter)nationale verwachtingen en eisen.

Het bestuursmodel van de Radboud Universiteit gaat uit van vertrouwen in de medewerkers en legt een grote mate van autonomie bij faculteiten en opleidingen. Naar het oordeel van het panel heeft de Radboud Universiteit een intern kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld dat past bij dit uitgangspunt en adequaat is.

De betrokkenheid van studenten en medewerkers bij de totstandkoming, uitwerking, opvolging en evaluatie van de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid is groot, zowel formeel via de medezeggenschapsraad en andere gremia als informeel bij informatiesessies, werkgroepen en heidagen. Die 'binding' met elkaar en met de instelling vindt het panel een sterk punt van de Radboud Universiteit.

Op basis van de ambities, visie en keuzes van de Radboud Universiteit en haar verantwoording over de realisatie van die ambities, concludeert het panel dat de instelling:

- beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs;
- haar onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt via beleidsacties en -processen;
- stelselmatig evalueert of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert;
- gericht is op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs en haar opleidingen.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat de Radboud Universiteit Nijmegen voldoet aan elk van de vier standaarden. Zijn eindoordeel over de instellingstoets van de Radboud Universiteit Nijmegen is derhalve **positief**.

5 Aanbevelingen

Het panel oordeelt positief over de kwaliteitscultuur en het kwaliteitszorgsysteem van de Radboud Universiteit. Hierboven zijn bij de bevindingen en overwegingen per standaard ook enkele aanbevelingen opgenomen. Hieronder worden die aanbevelingen voor de overzichtelijkheid opgesomd. Het panel beoogt hiermee de Radboud Universiteit constructief te ondersteunen in haar verdere ontwikkeling.

1. Een overzichtelijke integrale beschrijving van het bestuursmodel van de Radboud Universiteit en de wijze van beleidsvorming en –uitvoering, waarin ook alle relevante functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder worden beschreven, ontbreekt. Een dergelijk document zou het werk van het panel eenvoudiger hebben gemaakt. Het panel raadt daarom de instelling aan een dergelijk document op te stellen voor intern maar vooral ook extern gebruik. In het verlengde hiervan heeft het panel geconstateerd dat functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per faculteit telkens net iets anders waren benoemd en belegd. Een harmonisering van functies, titels, verantwoordelijkheden en bevoegd-heden kan volgens het panel de organisatie vereenvoudigen en transparanter maken, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de eigenheid en relatieve autonomie van de afzonderlijke eenheden. Verder heeft het panel vastgesteld dat de balans tussen centrale aansturing en decentrale autonomie in de meeste gevallen overhelt naar bevoegdheden op decentraal niveau. Het panel betwijfelt of dit vanuit het oogpunt van doelmatigheid in alle gevallen wenselijk is en acht het waarschijnlijk dat een meer geharmoniseerde aanpak op het vlak van procedures, systemen en roosters de samenwerking tussen faculteiten bevordert. (Zie de overwegingen bij standaard 2.)
2. Binnen de meeste opleidingen zijn adviesraden actief - samengesteld uit externe leden - die input leveren bij het interne kwaliteitszorgsysteem op het niveau van de opleidingen. Het panel heeft vastgesteld dat die raden niet altijd even prominent aanwezig zijn. De raad van advies die de opleiding Bedrijfskunde ondersteunt kan in dit verband volgens het panel een voorbeeldfunctie vervullen voor andere opleidingen. (Zie de bevindingen bij standaard 3.)
3. Sinds de vorige instellingstoets heeft de instelling ook aandacht besteed aan het systematisch verzamelen van managementinformatie en het systematisch inventariseren van risicomangement. Het panel onderschrijft die inspanningen en spoort de Radboud Universiteit aan om voortvarend op de ingeslagen weg verder te gaan. (Zie de overwegingen bij standaard 3.)
4. Op basis van de gevoerde gesprekken heeft het panel de indruk heeft gekregen dat op instellingsniveau, dus Radboud-breed, de ambities en plannen vooral bestending van bestaande onderwijskwaliteit beogen en minder de 'next level' ontwikkeling ervan. Het panel raadt de instelling aan hierover intern het gesprek aan te gaan. (Zie de overwegingen bij standaard 4.)

Bijlage 1: Accreditatieportret

Dit document geeft een overzicht van alle genomen besluiten met betrekking tot accreditatie in de periode 2011 – 2016 waarvan de procesgang is afgerond. De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en *joint degree* programma's. De gegevens in het accreditatieportret zijn afkomstig uit NVAO-documentatie. De informatie is geverifieerd door de instelling.

De gegevens in het accreditatieportret zijn gebaseerd op de accreditatiebesluiten en de onderliggende externe beoordelingen en adviesrapporten. Aangezien de Radboud Universiteit Nijmegen in 2011 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen zijn binnen het NVAO-beoordelingskader de eisen voor beperkte opleidingsbeoordelingen van toepassing.

De opleidingsbeoordeling richt zich op de volgende kwaliteitsstandaarden: de beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties, de onderwijsleeromgeving en de toetsing. De bestaande opleidingen worden beoordeeld door panels van deskundigen die zijn samengesteld door ofwel de universiteit, ofwel een evaluatiebureau op verzoek van de universiteit. De panels van deskundigen voor nieuwe opleidingen zijn samengesteld door de NVAO.

Bijlage 1 geeft een overzicht van alle accreditatieaanvragen met de daarbij behorende eindoordelen en de differentiatie tussen bestaande opleidingen (regulier, onderzoeksmaster) en nieuwe opleidingen.

Den Haag, 7 februari 2017

Bijlage 1

Instelling	Radboud Universiteit Nijmegen			
Soort dossier	Accreditatie NL			
Jaar besluit	Naam opleiding	Besluit	Eindoordeel	Bijzonderheden
2012	B Geneeskunde	Positief	Voldoende	
	M Geneeskunde	Positief	Voldoende	
2013	B Bedrijfskunde	Positief	Voldoende	
	B Biomedische Wetenschappen	Positief	Voldoende	
	B Communicatie- en Informatiewetenschappen	Positief	Voldoende	
	B Communicatiewetenschap	Herstelperiode	Onvoldoende	
	B Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	Positief	Voldoende	
	B Economie en Bedrijfseconomie	Positief	Voldoende	
	B Moleculaire Levenswetenschappen	Positief	Voldoende	
	B Pedagogische Wetenschappen	Positief	Voldoende	
	B Psychologie	Positief	Voldoende	
	B Scheikunde	Positief	Voldoende	
	B Science	Positief	Voldoende	
	B Sociologie	Positief	Voldoende	
	B Tandheelkunde	Positief	Voldoende	
	M Anthropology and Development Studies	Positief	Voldoende	
	M Bedrijfskunde	Positief	Voldoende	
	M Biomedical Sciences	Positief	Voldoende	
	M Chemistry	Positief	Voldoende	
	M Communicatie- & Informatiewetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Communicatiewetenschap	Herstelperiode	Voldoende	
	M Economics	Positief	Voldoende	
	M Erasmus Mundus Master of Bioethics (joint degree)	Positief	Goed	
	M Informatiekunde	Positief	Voldoende	
	M Molecular Life Sciences	Positief	Goed	
	M Onderwijskunde	Positief	Voldoende	
	M Pedagogische Wetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Psychologie	Positief	Voldoende	
	M Science	Positief	Voldoende	
	M Sociologie	Positief	Voldoende	

2014	B Algemene Cultuurwetenschappen	Herstelperiode	Onvoldoende	
	B Communicatiewetenschap	Positief	Voldoende	
	B Duitse Taal en Cultuur	Positief	Voldoende	
	B Engelse Taal en Cultuur	Positief	Voldoende	
	B Geografie, Planologie en Milieu	Positief	Voldoende	
	B Geschiedenis	Positief	Voldoende	
	B Griekse en Latijnse Taal en Cultuur	Positief	Voldoende	
	B Informatica	Positief	Voldoende	
	B Kunstgeschiedenis	Positief	Voldoende	
	B Kunstmatige Intelligentie	Positief	Goed	
	B Natuur- en Sterrenkunde	Positief	Voldoende	
	B Nederlandse Taal en Cultuur	Positief	Voldoende	
	B Religiewetenschappen	Positief	Voldoende	
	B Romaanse Talen en Culturen	Positief	Voldoende	
	B Taalwetenschap	Positief	Voldoende	
	B Theologie	Positief	Voldoende	
	B Wiskunde	Positief	Voldoende	
	M Artificial Intelligence	Positief	Goed	
	M Communicatiewetenschap	Positief	Voldoende	
	M Europese Studies (joint degree)	Positief	Voldoende	
	M Geschiedenis	Positief	Voldoende	
	M Human Geography	Positief	Voldoende	
	M Informatica	Positief	Voldoende	
	M Kunst- & cultuurwetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Letterkunde	Positief	Voldoende	
	M Mathematics	Positief	Voldoende	
	M Milieu- Maatschappijwetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Noord-Amerika Studies	Positief	Voldoende	
	M Oudheidstudies	Positief	Voldoende	
	M Physics and Astronomy	Positief	Voldoende	
	M Planologie	Positief	Voldoende	
	M Taalwetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Tandheelkunde	Positief	Voldoende	
	M Theologie	Positief	Voldoende	
	M Theologie & Religiewetenschappen	Positief	Voldoende	
2015	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Aardrijkskunde	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Algemene Economie	Positief	Voldoende	

	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Biologie	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Duits	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Engels	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Filosofie	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Frans	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Geschiedenis en Staatsinrichting	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Godsdienst en Levensbeschouwing	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Griekse en Latijnse Taal en Cultuur	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Kunstgeschiedenis en Culturele en Kunstzinnige Vorming/Kunst Algemeen	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Management en Organisatie	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Natuurkunde	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Nederlands	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Scheikunde	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Spaans	Positief	Voldoende	
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Wiskunde	Positief	Voldoende	
2016	B Algemene Cultuurwetenschappen	Positief	Voldoende	Na Herstel
	B Biologie	Positief	Goed	
	M Biology	Positief	Voldoende	
	M Medical Biology	Positief	Voldoende	

Instelling	Radboud Universiteit Nijmegen			
Soort dossier	Onderzoeksmasters NL			
Jaar besluit	Naam opleiding	Besluit	Eindoordeel	Bijzonderheden
2013	M Kunst- & cultuurwetenschappen (research)	Positief	Voldoende	
	M Letterkunde (research)	Positief	Voldoende	
2014	M Behavioural Science (research)	Positief	Voldoende	
2015	M Cognitive Neuroscience (research)	Positief	Goed	
	M Filosofie (research)	Positief	Goed	
	M Onderneming en Recht (research)	Positief	Voldoende	
2016	M Social and Cultural Science: Comparative Research on Societies (research)	Herstelperiode	(leeg)	
Instelling	Radboud Universiteit Nijmegen			
Soort dossier	Toets Nieuwe Opleiding NL			
Jaar besluit	Naam opleiding	Besluit	Eindoordeel	Bijzonderheden
2013	M Bedrijfskunde	Positief	Voldoende	
	M Fiscaal Recht	Aan voorwaarden voldaan	Voldoende	
		Voorwaarden	Voldoende	
2014	M Executive Master of Information Management	Aanvraag ingetrokken		
	M Veiligheidszorg, Recht en Bestuur	Voorwaarden	Voldoende	
2015	M Master in Managing Information and Sustainable Change	Voorwaarden		
	M Veiligheidszorg, Recht en Bestuur	Aan voorwaarden voldaan	Voldoende	
2016	M Kwaliteit en Veiligheid in de Patiëntenzorg	Positief	Voldoende	

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Prof. dr. T. van Haften, Voorzitter

Ton van Haften is hoogleraar Taalbeheersing van het Nederlands en dean van de Honours Academy aan de Universiteit Leiden. Hij studeerde Nederlandse Taal- en Letterkunde, Algemene Taalwetenschap, Logica & Taalfilosofie aan de Universiteit van Amsterdam en Nederlands Recht aan de Open Universiteit. Sinds november 1998 is hij als hoogleraar verbonden aan de faculteit der Geesteswetenschappen (voorheen: Letterenfaculteit) van de Universiteit Leiden en heeft hij als bestuurder onder meer volgende functies bekleed: lid van het faculteitsbestuur en vice-decaan Onderwijs van de letterenfaculteit, decaan van de letterenfaculteit, vicerector magnificus en lid van het college van bestuur. Ton van Haften was ook wetenschappelijk directeur van het Pre-University College Leiden en het onderzoeksinstituut Leiden University Centre for Linguistics (LUCL).

Drs. F.C.A. Jaspers, lid

Frans Jaspers studeerde Geneeskunde en Ziekenhuiswetenschappen aan de Rijksuniversiteit Utrecht en is opgeleid tot medisch-specialist internist. Hij was tussen 1992 en 2013 lid van de Raad van Bestuur van het UMCG, met ondermeer de portefeuilles kwaliteitszorg/accreditaties en (vervolg-)opleidingen. Hij zet zich al ruim 25 jaar zowel regionaal, landelijk als internationaal in voor onderwijsvernieuwing en vernieuwing van medische en verpleegkundige vervolgopleidingen. Hij was onder meer voorzitter van het College Medische Vervolgopleidingen van de NFU (2004-2012), lid van het College Geneeskundige Specialismen van de KNMG (2003-2013), lid van het College Tandheelkundige Specialismen van de KNMT (2004-2012), Voorzitter Commissie Technologie met Zorg van de NFU en 3-TU-f (2009-2012), voorzitter Raad van Commissarissen van NIAZ (2006-2015) enz. Thans vervult hij meerdere toezichthoudende functies bij ziekenhuizen en een buitenlandse (technische) universiteit. Voorts is hij voorzitter van de SER - Noord Nederland.

Drs. G.M. van Velzen, lid

Geke van Velzen is senior-adviseur Hoger Onderwijs en Internationalisering. Ze studeerde Algemene Sociologie en Nieuwste Geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam. Zij was onder meer Secretaris van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. Op dit ogenblik werkt Mw. van Velzen in New York waar ze de samenwerking verkent op het terrein van onderwijs tussen de Verenigde Staten en Nederland in opdracht van Nuffic en in samenwerking met het Consulaat-Generaal in New York.

Prof. dr. R.A. Wessel, lid

Ramses Wessel is vicerector onderwijsvernieuwing en hoogleraar Internationaal en Europees Recht en Bestuur aan de Universiteit Twente. Zijn onderzoek en onderwijs richt zich met name op de wederzijdse impact van internationaal, EU en nationaal recht en op ontwikkelingen in internationaal en Europees bestuur. Prof. Wessel heeft ruime bestuurlijke ervaring als programmadirecteur, vice-decaan onderwijs, decaan van de School of Management & Governance en vice-rector.

Mw. D. van Wanrooij, student-lid

Diana van Wanrooij is masterstudent Law and Technology en masterstudent International and European Law aan Tilburg University. Ze is vertrouwd met student-gerelateerde materies als lid van de opleidingscommissie van Tilburg Law School en door haar ervaring als bestuurslid van de juridische faculteitsvereniging Magister JFT.

Het panel werd ondersteund door:

- Dhr. Mark Delmartino MA, secretaris
- Mw. Lieve Desplenter Lic., procescoördinator NVAO

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

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Eerste locatiebezoek

Locatie: Kasteeltje, Marijnenkamer

Maandag 29 mei 2017

08.30u Aankomst panel en besloten overleg

11.00u Kennismaking instelling en panel ('Meet and Greet')

- Prof. dr. Daniël Wigboldus, voorzitter CvB
- Dr. Bernadette Smelik (voorzitter OR) en Dennis Walraven (voorzitter USR)
- Gesproken column door prof. dr. Harold Bekkering
- Prof. dr. Ton van Haaften, voorzitter panel
- Mw. Lieve Desplenter, procescoördinator NVAO

11.45u Gesprek met College van Bestuur

- Prof. dr. Daniël Wigboldus, voorzitter CvB
- Prof. dr. Han van Krieken, rector magnificus
- Drs. Wilma de Koning-Martens, vicevoorzitter CvB

12.45u Lunch (besloten paneloverleg)

13.30u Gesprek over standaard 1: visie en beleid

(focus op faculteiten Sociale en Medische Wetenschappen)

- Prof. dr. Daniël Wigboldus, voorzitter CvB
- Prof. dr. Peer Scheepers, vicedecaan onderwijs Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Prof. dr. Nico Creugers, onderwijsdirecteur Tandheelkunde, Faculteit der Medische Wetenschappen
- Prof. dr. Roland Laan, directeur Radboudumc Health Academy, Faculteit der Medische Wetenschappen
- Dr. Marc Vorstenbosch, docent Faculteit der Medische Wetenschappen
- Dr. Carlo Hagemann, voorzitter examencommissie Communicatiewetenschap, Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Teun van Loon, student facultaire studentenraad, Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Drs. Mariette Blokhuis, directeur afdeling Strategie, Onderwijs en Onderzoek

14.30u Besloten overleg panel

14.45u Gesprek over standaard 2: uitvoering

(focus op faculteiten Rechtsgeleerdheid en Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica)

- Prof. dr. Steven Bartels, decaan Faculteit der Rechtsgeleerdheid
- Prof. dr. Lutgarde Buydens, decaan Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica
- Prof. dr. Peter Christianen, directeur onderwijsinstituut Wiskunde, Natuur- en Sterrenkunde
- Prof. mr. Roel Schutgens, docent Faculteit Rechtsgeleerdheid en voorzitter facultaire commissie kwaliteitszorg
- Dr. Janny Peters, docent Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica

- Lonneke van der Aa, studenten facultaire studentenraad Faculteit der Rechtsgeleerdheid
- Dr. Ger Boonen, directeur Dienst Studentzaken
- Wessel Meijer MA, hoofd International Office
- Bianca van Oijen, hoofd dienst Personeel en Organisatie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid

15.45u Besloten overleg panel

16.00u Gesprek met Stichtingsbestuur

- Drs. Louk Hermans
- Prof. dr. Hans Stoof

16.45u Besloten overleg panel

17.00u Open spreekuur - geen aanmeldingen

18.00u Besloten overleg panel (in het hotel)

Dinsdag 30 mei 2017

08.15u Ontbijtsessie met studenten

- Dennis Walraven, voorzitter Universitaire Studentenraad
- Isa Corbeek, lid Universitaire Studentenraad
- Marten Porte, studentassessor Faculteit der Managementwetenschappen
- David de Jong, studentassessor Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica
- Rowin Jansen, student disciplinair Honours Pogramma Faculteit der Letteren
- Sabrina Kok, student interdisciplinair Honours Programma
- Susan Manders, student opleiding Geschiedenis
- Harrie Lavreysen, student opleiding Natuur- en Sterrenkunde

09.15u Presentatie demo managementinformatie

- Drs. Charles Herwijn, voorzitter projectgroep managementinformatie
- Drs. Anneke Matthijsen, secretaris projectgroep managementinformatie

09.30u Gesprek over standaard 3: evaluatie en monitoring (focus op Faculteiten Managementwetenschappen en Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen)

- Prof. dr. Christoph Lüthy, decaan Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen
- Prof. dr. Paul Hendriks, decaan Faculteit der Managementwetenschappen
- Prof. dr. Anna van der Vleuten, voorzitter examencommissie Politicologie
- Dr. Ing. Leon de Bruin, docent opleidingscommissie Filosofie
- Hans Krommenhoek, student facultaire studentenraad Faculteit der Managementwetenschappen
- Drs. Charles Herwijn, directeur bedrijfsvoering Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschap en voorzitter projectgroep managementinformatie
- Dr. Edward van Aarle, docent uit de universitaire medezeggenschap
- Drs. Frans Janssen, beleidsmedewerker afdeling Strategie, Onderwijs en Onderzoek
- Han Werts MSc, beleidsmedewerker afdeling Strategie, Onderwijs en Onderzoek

10.30u Besloten overleg panel

10.45u Gesprek over standaard 4: ontwikkeling

(focus op opleidingen met een verbetertraject – faculteit Letteren en Sociale Wetenschappen)

- Prof. dr. Han van Krieken, rector magnificus
- Prof. dr. Margot van Mulken, decaan Faculteit der Letteren
- Prof. dr. Peter-Arno Coppen, voorzitter examencommissie Faculteit der Letteren en examencommissie Radboud Docenten Academie
- Dr. Paul Nelissen, directeur onderwijsinstituut Maatschappijwetenschappen, faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Paul Hendriks Vettehen, docent Communicatiewetenschap, Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Job Verwaaij, student facultaire studentenraad Faculteit der Letteren
- Dr. Noël Vergunst, coördinator afdeling Onderwijsondersteuning
- Drs. Robert van Ginneken, beleidsmedewerker afdeling Strategie, Onderwijs en Onderzoek

12.00u Lunch (besloten paneloverleg)

12.30u Vrije ruimte – extra gesprek met studenten

- Marten Porte
- David de Jong
- Rowin Jansen
- Sabrina Kok
- Susan Manders

13.30u Besloten overleg panel

16.00u Terugkoppeling met vermelding trails

Tweede locatiebezoek

Locatie: Aula, Alfrinkkamer

Dinsdag 11 juli 2017

09.00u Voorbereidend paneloverleg

10.00u Past performance trail: gesprek met de opleidingen Communicatiewetenschap

- Prof. dr. Peer Scheepers, vicedecaan onderwijs Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Paul Nelissen, directeur onderwijsinstituut Maatschappijwetenschappen, faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Mariska Kleemans, opleidingscoördinator Communicatiewetenschap
- Dr. Paul Hendriks Vettehen, docent Communicatiewetenschap, Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Drs. Addy Weijers, docent opleiding Communicatiewetenschap
- Tess de Bruin, student opleidingscommissie Communicatiewetenschap

11.00u Besloten overleg panel

11.30u Past performance trail: gesprek met de opleidingen Bedrijfskunde

- Prof. dr. Paul Hendriks, decaan Faculteit der Managementwetenschappen
- Dr. Yvonne Benschop, sectievoorzitter Bedrijfskunde
- Dr. Hubert Korzilius, portefeuillehouder onderwijs Bedrijfskunde
- Prof. dr. José Bloemer, voorzitter opleidingscommissie Bedrijfskunde
- Dr. Dirk Vriens, voorzitter examencommissie Bedrijfskunde
- Dr. Roel Schouteten, docent opleiding Bedrijfskunde
- Sebastiaan Gonzalez Fernandez, bestuurslid studievereniging Synergy

12.30u Lunch (besloten paneloverleg)

13.15u Past performance trail: gesprek met externe stakeholders
Communicatiewetenschap en Bedrijfskunde

- Martijn Planken, projectleider Nuchter Kenniscentrum
- Tim de Witte, talent ontwikkelaar ProjectYou
- Marcel de Rooij, adviesbureau Bon Courage
- Barbara de Jongh, Achmea
- Rick van Dijk, adviseur risicomanagement & beheersing bij Alliander
- Gerben van den Berg, managing consultant bij Berenschot B.V.

14.15u Besloten overleg panel

14.45u Past performance trail: gesprek met bestuurders en verantwoordelijken

- Prof. dr. Daniël Wigboldus, voorzitter CvB
- Prof. dr. Han van Krieken, rector magnificus
- Prof. dr. Paul Hendriks, decaan Faculteit der Managementwetenschappen
- Prof. dr. Peer Scheepers, vicedecaan onderwijs Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Paul Nelissen, directeur onderwijsinstituut Maatschappijwetenschappen, faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Yvonne Benschop, sectievoorzitter Bedrijfskunde

15.45u Besloten overleg panel

17.00u Bezoek aan Cenakelkerk Heilig Land Stichting

Woensdag 12 juli 2017

08.30u Docentprofessionalisering: gesprek met verantwoordelijken op centraal niveau

- Prof. dr. Han van Krieken, rector magnificus
- Drs. Anneriek de Heer, directeur Dienst Personeel en Organisatie
- Drs. Liesbet Korebrits, directeur Radboud in'to Languages
- Dr. Noël Vergunst, coördinator afdeling Onderwijsondersteuning

09.15u Besloten overleg panel

09.35u Docentprofessionalisering: gesprek met studenten

- Ferhat Beyaz, student Geneeskunde
- Franka Buytenhuijs, student Religiewetenschappen
- Teun Freriks, student Geschiedenis
- David van Groeninghen, student Biologie

10.20u Besloten overleg panel

10.40u Docentprofessionalisering: gesprek met docenten

- Dr. Marieke van Genugten, docent Bestuurskunde
- Mr. Hansko Broeksteeg, docent Rechtsgeleerdheid
- Dr. Cees Leijenhorst, docent Filosofie
- Dr. Peter de Swart, docent Taalwetenschap
- Dr. Marijke Haverkorn van Rijsewijk, docent Sterrenkunde

11.25u Besloten overleg panel

11.45u Docentprofessionalisering: gesprek met verantwoordelijken op facultair niveau

- Drs. Marc van Nijnatten, hoofd dienst P&O Faculteit der Letteren
- Drs. Ward Kelder, voorzitter BKO-toetscommissie Faculteit der Managementwetenschappen
- Dr. Jeroen Linssen, onderwijsdirecteur en voorzitter van de BKO-toetscommissie Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen

- Drs. Angelique van der Voort, hoofd dienst P&O Faculteit der Sociale Wetenschappen
- Dr. Jos Draaisma, co-voorzitter BKO-toetscommissie Faculteit der Medische Wetenschappen

12.30u Lunch (besloten paneloverleg)

13.30u Besloten overleg panel

16.00u Terugkoppeling panel

16.30u Einde visitatiebezoek

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren is aan het panel ter beschikking gesteld:

Zelfevaluatierapport Instellingstoets Kwaliteitszorg, Radboud Universiteit, maart 2017

Bijlagen:

- Overzicht opleidingen Radboud Universiteit 2016-2017
- De Radboud Universiteit op weg naar 2020. An invitation to change perspective, Strategisch Plan 2015-2020, voorjaar 2015
- Overzicht adviezen en verbeterpunten ITK-1 en Midterm Review
- Advies van de Universitaire Gezamenlijke Vergadering, maart 2017
- Kwaliteit, Binding en Duidelijkheid. Visie van de Radboud Universiteit op onderwijs, maart 2013
- Verwevenheid van onderwijs en onderzoek aan de Radboud Universiteit, oktober 2011
- Beleidskader Selectieve Toelating Masteropleidingen, januari 2016
- Monitor 2016 Radboud Honours Academy, februari 2017
- Monitoring Studiesucces, najaar 2016
- Policy paper on internationalisation 2014-2018, november 2013
- Adviesrapport Radboud Universiteit Nijmegen, Instellingstoets Kwaliteitszorg NVAO, oktober 2011
- Conversie van studiebelasting en studieresultaten, mei 2016
- Tweede notitie Taalbeleid Radboud Universiteit, juni 2014
- Stand van zaken Basiskwalificatie Onderwijs, november 2013
- Handboek Kwaliteitszorg, versie 3, januari 2013
- Rapport Midterm Review ITK Radboud Universiteit, QANU, augustus 2015
- Kwaliteitszorg Onderwijs Radboud Universiteit, september 2016
- Plan van Aanpak Toetsing en Beoordeling, april 2013
- Toezichtvisie van het bestuur van de Stichting Katholieke Universiteit, januari 2012
- PDCA-cyclus onderwijs
- Format Opleidingsjaarverslag Studiejaar 2015-2016
- Rapporten managementinformatie onderwijs
- Accreditatieportret Instellingstoets Kwaliteitszorg, NVAO, februari 2017
- Onderwijsvisities onder de loep. Ervaringen van de Radboud Universiteit met de beperkte opleidingsbeoordeling, 2014

Voor de audittrails zijn de volgende documenten geleverd:

Trail kwaliteitsborging - casus Communicatiewetenschap en Bedrijfskunde

- De ter beschikking gestelde documentatie betreft opleidingsjaarverslagen en begrotingen van de faculteiten Sociale Wetenschappen en Managementwetenschappen, en van notulen van vergaderingen en overleggen met het College van Bestuur.
- Daarnaast gaat het om materiaal over het overleg tussen de Decaan van de faculteit en de leiding van de opleiding alsook van de verschillende overleggen en besprekingen binnen de respectievelijke opleidingen.
- Voor de opleiding Communicatiewetenschap is informatie bezorgd over de gang van zaken rond het hersteltraject (2012) en de follow-up in de volgende jaren ('Operation Refresh').

Trail docentprofessionalisering

- Beleidsdocumenten docentprofessionalisering – BKO/ UKO en taalvaardigheid
- Scholingsaanbod voor docenten en medewerkers binnen en buiten het kader van de BKO en UKO

- Kwantitatieve gegevens over docenten met BKO en UKO per faculteit, juni 2017

Trail beleidscyclus kwaliteitszorg onderwijs – overleg tussen niveaus

De ter beschikking gestelde documentatie betreft van de ene kant facultaire beleidsplannen, opleidingsjaarverslagen en begrotingen, en van de andere kant notulen van vergaderingen en overleggen tussen College van Bestuur en de faculteitsdecanen tijdens de beleidscycli 2015 en 2016, en tussen faculteitsdecanen en de Leiding van de opleiding tijdens dezelfde periode. Het gaat om informatie over volgende faculteiten en opleidingen:

- Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen – Filosofie en Religiewetenschappen
- Letteren – Geschiedenis en Nederlands
- Rechtsgeleerdheid – alle opleidingen
- Medische Wetenschappen – Geneeskunde en Tandheelkunde
- Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica – Biologie, Informatica en Computing Science

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
cvb	college van bestuur
EC	European credit point
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESG	Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area
EVC	elders verworven competentie
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MR	medezeggenschapsraad
MT	managementteam
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
OER	onderwijs- en examenreglement
P&O	Stafbureau Personeel en Organisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SLB	studieloopbaanbegeleiding

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Colofon

Radboud Universiteit Nijmegen
Instellingstoets Kwaliteitszorg
Adviesrapport

20 september 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Nederland

NVAO
Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net