

Erasmus Universiteit
Rotterdam
Adviesrapport

NVAO | Afdeling Nederland | Instellingstoets Kwaliteitszorg
16 februari 2018

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 | 7 |
| 2.4 | Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken | 9 |
| 3 | Profiel van de instelling | 10 |
| 3.1 | Algemene gegevens | 10 |
| 3.2 | Profiel van de instelling | 10 |
| 3.3 | Kengetallen | 11 |
| 4 | Beoordeling per standaard | 12 |
| 4.1 | Standaard 1: Visie en beleid | 12 |
| 4.2 | Standaard 2: Uitvoering | 15 |
| 4.3 | Standaard 3: Evaluatie en monitoring | 18 |
| 4.4 | Standaard 4: Ontwikkeling | 22 |
| 4.5 | Eindoordeel | 23 |
| 5 | Aanbevelingen | 25 |
| | Bijlage 1: Accreditatieportret | 26 |
| | Bijlage 2: Samenstelling van het panel | 29 |
| | Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken | 31 |
| | Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten | 39 |
| | Bijlage 5: Lijst met afkortingen | 41 |

1 Samenvattend advies

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) beoogt haar studenten op te leiden “tot wereldburgers die als teamspelers een actieve rol spelen in de ontwikkeling en toepassing van academische kennis en vaardigheden in de geglobaliseerde samenleving”. De onderwijsvisie is gebaseerd op drie kernwaarden, die recent zijn aangescherpt tijdens een proces van herijking: ‘deskundigheid, ruimdenkendheid en kritische houding’, ‘ondernemerschap, doelmatigheid en innovatie’, en ‘zelfstandigheid, betrokkenheid en inclusie’. De missie en de kernwaarden zijn uitgewerkt in vier strategische thema’s die leidend zijn in het onderwijsbeleid: bevorderen van kwaliteit en studiesucces, internationalisering, online onderwijs, en arbeidsmarktbeleid.

De instelling is sterk decentraal georganiseerd, met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten. De instelling hanteert een interactieve besturingsfilosofie, met een wisselwerking tussen de verschillende lagen binnen de organisatie. Het CvB zoekt daarbij actief het gesprek op en streeft naar het zorgen voor samenhang binnen de organisatie. Het panel is van oordeel dat deze werkwijze effectief is en leidt tot het gevoel van eigenaarschap. De visie kan rekenen op voldoende draagvlak binnen de instelling.

De EUR implementeert haar visie via eigenstandig facultair beleid, het delen van *best practices* en strategische beleidsprogramma’s en -projecten op instellingsniveau. Faculteiten geven een eigen inkleuring aan de beleidsthema’s op basis van de eigen ambities. Ze onderzoeken de effecten van innovaties en delen de kennis hierover. Decanen en CvB omarmen potentieel succesvolle initiatieven. Op deze manier beoogt het CvB de rol van de beleidsthema’s en de cohesie binnen de instelling te versterken. Het panel erkent dat het centrale kader, met breed geformuleerde doelstellingen, goed gebruikt kan worden als inspiratiebron, maar stelt dat deze werkwijze vraagt om een zorgvuldige bewaking om de herkenbaarheid van de visie door de hele instelling heen te borgen.

Op basis van de documentatie en de gesprekken meent het panel dat de EUR de afgelopen jaren zichtbare vooruitgang heeft geboekt in samenhang van de beleidsontwikkelingen en explicitering van de uitgangspunten voor de kwaliteitszorg. Een aantal beleidsprojecten is recent gestart. Het panel meent dat de zichtbare resultaten passen bij de fasen waarin de thema’s zich bevinden. Om de ontwikkeling van beleidsthema’s beter te kunnen volgen, beveelt het panel aan ze SMART te formuleren.

Uit de gesprekken heeft het panel opgemaakt dat de instelling voldoende middelen vrijmaakt om het onderwijs toegankelijk te maken voor alle studenten. Gezien de zeer diverse studenteninstroom zijn diversiteit en inclusie belangrijke onderwerpen en de EUR streeft ernaar een omgeving te creëren waarin iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en zich kan ontwikkelen tot kritische wereldburger.

De ontwikkeling van een kwaliteitscultuur is volgens het panel zichtbaar vanuit de ontwikkeling van bijeenkomsten waarbij men van elkaar leert. Het door studenten en medewerkers vertoonde engagement rondom projecten en onderwijsontwikkelingen getuigt van gedeeld eigenaarschap. Om de leden van de medezeggenschap adequaat in staat te stellen mede-eigenaarschap uit te oefenen en als volwaardig gesprekspartner deel te nemen aan discussies over onderwijskwaliteit, beveelt het panel aan om hun meer structurele ondersteuning te bieden bij (a) de inhoudelijke (onderwijskundige) en strategische voorbereiding op hun rol, en (b) de borging van continuïteit in diverse organen.

De EUR heeft de onderwijsvisie vertaald in uitgangspunten van kwaliteitszorg, passend binnen de interactieve besturingsfilosofie. De instelling kent cycli van verschillende duur om op korte, middellange en lange termijn verbetermaatregelen te kunnen nemen. Het CvB voert een actieve dialoog met diverse gremia.

De Erasmus Universiteit Rotterdam 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 Erasmus Universiteit Rotterdam is derhalve positief.

Den Haag, 16 februari 2018

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Erasmus Universiteit Rotterdam

drs. W.J. Breebaart
(voorzitter)

Anne Martens
(secretaris)

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 |

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De 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 behaald. 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 is en 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 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 NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- drs. W.J. Breebaart, voorzitter
- Prof. dr. H. Martens, lid
- Prof. dr. J Cohen-Schotanus, lid
- Mr. M. Zaanen, lid
- Lennart van Doremalen MSc, student-lid

Het panel werd ondersteund door:

- Anne Martens, secretaris
- Thomas de Bruijn, 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 ITK voor de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) bestond uit een verkennend en een verdiepend bezoek. De verdieping vond plaats aan de hand van een viertal audittrails, waarbij het panel de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomangement onderzocht, alsmede de uitwerking van drie thema's.

Ter voorbereiding op de ITK heeft de instelling een film gemaakt over de onderwijsvisie en de wijze waarop deze tot stand komt met alle direct betrokkenen. Daarnaast heeft de instelling een zelfreflectierapport geschreven met de titel *Samenwerken aan onderwijs van wereldklasse*. In het rapport onderbouwt de instelling hoe zij voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK. In de voorbereiding op het eerste locatiebezoek heeft het panel kennis genomen van de film en het zelfreflectiedocument en de bijbehorende bijlagen bestudeerd. Eerste indrukken, opmerkingen en vragen hebben de panelleden gedeeld met de secretaris en procescoördinator.

Op 29 november 2017 is het panel bijeengekomen om het eerste locatiebezoek verder voor te bereiden. Tijdens deze bijeenkomst zijn de bevindingen van de panelleden onderling besproken en nadere vragen geformuleerd voor de verschillende gespreksessies. Het panel stelde vast dat de focus tijdens het eerste bezoek zou liggen op het vinden van evidentie om een beter beeld te krijgen van hetgeen werd gepresenteerd in de film en het zelfreflectierapport.

Het eerste, verkennende, locatiebezoek vond plaats op 30 november en 1 december 2017. Het programma voor dit bezoek werd van tevoren afgestemd tussen de instelling, de panelvoorzitter en de procescoördinator. Gedurende het bezoek sprak het panel met vertegenwoordigers van verschillende geledingen (zie Bijlage 3). De gesprekken waren voor het panel een nuttige bron van informatie om de invulling van de trails te bepalen. Aan het einde van het eerste bezoek presenteerde de panelvoorzitter de eerste bevindingen en de thema's voor de trails aan de instelling.

Het panel heeft onderwerpen voor vier trails geformuleerd. Een verticale trail richtte zich op de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomangement binnen drie verschillende faculteiten. In twee horizontale trails heeft het panel de uitvoering en de opvolging van de onderwerpen 'didactische en curriculaire ontwikkeling' en 'inclusie en diversiteit' nader bekeken. Daarnaast heeft het panel in een korte horizontale trail gekeken naar 'medezeggenschap als mede-eigenaar van kwaliteitszorg van het onderwijs'

De instelling, procescoördinator en panelvoorzitter hebben gezamenlijk de trails uitgewerkt en het programma voor het tweede locatiebezoek vastgesteld. De instelling heeft invulling gegeven aan de trails en gesprekspartners uitgenodigd. Het panel heeft zich op dit bezoek voorbereid aan de hand van uitgebreide documentatie, afkomstig van centraal, facultair en opleidingsniveau.

Het tweede, verdiepende, locatiebezoek vond plaats van 17 tot en met 19 januari 2018. Aan de vooravond van het bezoek is het panel bijeengekomen om het bezoek verder voor te bereiden. Tijdens het bezoek heeft het panel zijn indrukken getoetst in sessies met betrokkenen. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken, afgezet tegen de standaarden uit het NVAO beoordelingskader en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het tweede bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar een brede vertegenwoordiging van de instelling.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 5 februari 2018 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 16 februari 2018 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 16 februari 2018 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

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

- verticale trail: de effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement binnen de opleidingen wo-bachelor Economie en bedrijfseconomie, wo-master Rechtsgeleerdheid en wo-masteropleidingen binnen Rotterdam School of Management
- horizontale trail: didactische en curriculaire ontwikkeling
- horizontale trail: inclusie en diversiteit
- korte horizontale trail: medezeggenschap als mede-eigenaar van kwaliteitszorg van het onderwijs

In de verticale trail heeft het panel de PDCA-cyclus binnen een aantal opleidingen bekeken. De focus lag daarbij op de effectiviteit van de kwaliteitszorg, risicomanagement en verbetermaatregelen. Ter voorbereiding op de gesprekken tijdens het locatiebezoek heeft het panel de documentatie doorgenomen, gerelateerd aan de kwaliteitszorg binnen de opleidingen. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel in zeven sessies gesproken met programmadirectie, docenten en studenten van de betrokken opleidingen en de decanen van de betrokken faculteiten.

Met de keuze voor de horizontale trails heeft het panel onderzocht hoe de EUR onderwerpen gerelateerd aan de onderwijsvisie heeft uitgewerkt en hoe deze initiatieven bijdragen aan de onderwijskwaliteit. Daarbij heeft het panel bekeken of het door de instelling gehanteerde bestuursmodel met betrekking tot de realisatie van de onderwijsvisie effectief is.

De trail 'didactische en curriculaire ontwikkeling' richtte zich op de waarborging van de uitvoering van het beleid gericht op de ontwikkeling van professionele vaardigheden van docenten en de (door)ontwikkeling en innovatie van curricula en onderwijsvormen. Het panel heeft documenten bestudeerd afkomstig van centraal niveau en van drie faculteiten. In drie gesprekken besprak het panel de onderwerpen van deze trail met medewerkers, docenten en studenten. Daarnaast heeft het panel in een sampling carousel deelgenomen aan drie colleges die gebruikmaken van verschillende onderwijsvormen.

Het panel heeft onderzocht hoe de instelling de begrippen 'inclusie en diversiteit', waarnaar de instelling verwijst in de kernwaarden, implementeert en borgt. Daartoe heeft het diverse stukken ingezien die laten zien hoe de instelling vormgeeft aan de concepten en hoe zij dit operationaliseert in afspraken tussen centraal en facultair niveau. Tijdens het locatiebezoek sprak het panel achtereenvolgens met studenten (in een speeddate), docenten en beleids- en bestuursmedewerkers.

Ten slotte heeft het panel een korte horizontale trail ingericht voor onderzoek naar de wijze waarop de instelling de medezeggenschap in staat stelt mede-eigenaar te zijn van kwaliteitszorg in het onderwijs. Daartoe heeft het panel in een aparte sessie

gesproken met studenten en medewerkers uit verschillende medezeggenschapsorganen.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Erasmus Universiteit Rotterdam 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 audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vier bijlagen met: (1) een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding (2) informatie over de samenstelling 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 | Erasmus Universiteit Rotterdam |
| Locaties | Rotterdam |
| Status van de instelling | bekostigd |

3.2 Profiel van de instelling

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is in 1973 ontstaan uit een fusie van de in 1913 opgerichte Nederlandsche Handels-Hoogeschool (later: Nederlandse Economische Hogeschool) en de in 1966 opgerichte Medische Faculteit Rotterdam. Onderzoek en onderwijs zijn ingebed in vier primaire domeinen: gezondheid, welvaart, cultuur en bestuur. Aan de EUR studeren ruim 28.000 studenten; de instelling heeft bijna 3.000 medewerkers in dienst.

De Erasmus Universiteit Rotterdam bestaat uit zeven faculteiten en drie bijzondere instituten:

- 1 Erasmus School of Economics
- 2 Erasmus School of Law
- 3 Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
- 4 Erasmus MC
- 5 Faculteit der Wijsbegeerte
- 6 Erasmus School of History, Culture and Communication
- 7 Rotterdam School of Management, Erasmus University
- 8 Erasmus School of Health Policy & Management
- 9 International Institute of Social Studies
- 10 Institute for Housing and Urban Development Studies

De Erasmus Universiteit Rotterdam kent twee bestuursniveaus in haar hoofdstructuur: het universitaire niveau en het niveau van de faculteiten en diensten. De bestuursstructuur is vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement van de universiteit. Op beide bestuursniveaus fungeren formele medezeggenschapsorganen. Het college van bestuur (CvB) is belast met het bestuur en beheer van de universiteit en is verantwoording verschuldigd aan de raad van toezicht (RvT). Op zijn beurt is de raad verantwoording verschuldigd aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De bestuurlijke traditie van de Erasmus Universiteit is sterk decentraal met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten. Zij krijgen veel ruimte om onderwijs te innoveren en de effecten van innovaties 'evidence-based' te onderzoeken. Onderling delen de faculteiten 'best practices' op verschillende plaatsen en manieren.

De instelling typeert zichzelf als "een internationaal gedragen, grensverleggende en bruisende universiteit die een actieve bijdrage levert aan de samenleving". In de onderwijsvisie staat het ontwikkelen van studenten tot kritische, internationale wereldburgers centraal. De kernwaarden van de EUR sluiten hierbij aan: ruimdenkendheid en kritisch vermogen met een nadruk op zelfverantwoordelijkheid en eigen initiatief staan centraal. De missie en kernwaarden zijn uitgewerkt in vier leidende thema's in het onderwijs: bevorderen van kwaliteit en studiesucces, internationalisering, online onderwijs, diversiteit. De onderwijsvisie is daarnaast vertaald in instellingsbrede strategische programma's.

3.3 Kengetallen

| | | <i>Studenten¹</i> | <i>Inschrijvingen</i> |
|------------------------|--|------------------------------|-----------------------|
| Studentenaantallen | Totaal aantal studenten (2017) | 27.178 | 29.790 |
| | Ba studenten (2017) | 17.297 | 18.912 |
| | Ma studenten (2017) | 12.240 | 10.877 |
| | Waarvan internationale studenten (2017) | 5.595 | 5.344 |
| Opleidingen | | <i>Totaal</i> | |
| | Totaal aantal opleidingen | 89 | |
| | Bacheloropleidingen | 22 | |
| | Masteropleidingen | 69 | |
| | Engelstalige opleidingen | 57 | |
| | Bacheloropleidingen | 11 | |
| Masteropleidingen | 46 | | |
| Verleende diploma's | Ba (2016-2017) | 3.345 | |
| | Ma (2016-2017) | 4.713 | |
| Personeel ² | | <i>Personen</i> | <i>Fte</i> |
| | Totaal (2016) | 2932 | 2.172,38 |
| | Wetenschappelijk personeel (2016) | 1975 | 1340,2 |
| | Waarvan promovendi en student-assistenten ³ | 851 | 447,27 |
| Financiën | Totaal budget (2017) ⁴ | 415M€ | |

¹ Studentenaantallen wijken af van de cijfers zoals de VSNU deze publiceert. Dit is gerelateerd aan o.a. joint degree studenten die bij andere universiteiten staan ingeschreven en bij deze telling bij de EUR worden meegeteld. Deze studenten staan ook aan de EUR ingeschreven. In de kolom van studenten wordt gecorrigeerd voor studenten met meerdere inschrijvingen. Studenten die zowel een inschrijving in de bachelor als in de master hebben worden in het totale aantal slechts eenmaal geteld. Zij worden echter in beide tellingen voor bachelorstudenten en masterstudenten meegenomen. Hierdoor tellen deze twee categorieën niet op tot het totaal. Dit gebeurt niet in de kolom met inschrijvingen. Het verschil tussen de aantallen bachelor- en masterstudenten en het totaal in de kolom van inschrijvingen berust op het feit dat 1 student staat ingeschreven als doctoraal.

² Exclusief Erasmus MC.

³ Promovendi en student-assistenten verzorgen onderwijs in de functie van tutor.

⁴ Inclusief werkplaatsfunctie Academisch Ziekenhuis (± 85M€)

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 Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is een universiteit die continu in beweging is. De instelling bekijkt regelmatig of haar onderwijsvisie nog actueel is en aansluit bij interne en externe ontwikkelingen. De huidige onderwijsvisie komt voort uit de missie zoals in 2013 verwoord in het strategisch plan *Impact and Relevance (2014-2018)*: “voor mens, bedrijf en samenleving, internationaal en regionaal talent kweken en kennis produceren op academisch niveau”. In de periode 2015-2016 hebben betrokkenen uit alle lagen de onderwijsvisie en resultaten geëvalueerd. Deze herijking heeft geleid tot een aangescherpte formulering van de onderwijsvisie: “De Erasmus Universiteit Rotterdam leidt studenten op tot wereldburgers die als teamspelers een actieve rol spelen in de ontwikkeling en toepassing van academische kennis en vaardigheden in de geglobaliseerde samenleving.”

De onderwijsvisie is gebaseerd op drie kernwaarden, die tijdens het proces van herijking verder zijn aangescherpt: ‘deskundigheid, ruimdenkendheid en kritische houding’, ‘ondernemerschap, doelmatigheid en innovatie’, en ‘zelfstandigheid, betrokkenheid en inclusie’. De missie en de kernwaarden zijn uitgewerkt in vier strategische thema’s die leidend zijn in het onderwijsbeleid: bevorderen van kwaliteit en studiesucces, internationalisering, online onderwijs, en arbeidsmarktbeleid.

De EUR is sterk decentraal georganiseerd, met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten. Tijdens het locatiebezoek gaf het CvB aan dat het eigenaarschap bewust laag in de organisatie wordt gelegd, bij de opleidingen. De bestuurscultuur heeft zich in de afgelopen jaren verder ontwikkeld, als antwoord op de roep om meer transparantie in de verantwoording ten aanzien van de inhoud en het niveau van het onderwijs. De grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten is hierbij behouden.

De instelling hanteert een interactieve besturingsfilosofie, met een wisselwerking tussen CvB, decanen, directeuren van ondersteunende diensten en de opleidings- en onderzoeksdirecteuren. Het CvB vindt het belangrijk om in gesprek te blijven met verschillende lagen binnen de instelling en te zorgen voor samenhang binnen de organisatie. De strategie is uitgewerkt, vastgesteld en vastgelegd in instellingsbrede strategische programma’s en in convenanten met afspraken tussen het CvB en de faculteiten. Daarbij worden ook docenten en studenten betrokken.

Aansluitend bij de interactieve besturingsfilosofie is de onderwijsvisie in overleg met de gehele universiteit opgesteld. Vertegenwoordigers uit verschillende geledingen bevestigden dat zij actief betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de

onderwijsvisie en het beleid, onder meer in rondetafelgesprekken en werkconferenties. Ook een adviescommissie vanuit het bedrijfsleven is betrokken. De faculteiten leverden input aan de hand van voor hen relevante onderwerpen, die zijn verwerkt in de centrale onderwijsvisie. De visie sluit aan bij de onderwijspraktijk en daagt de faculteiten tegelijkertijd uit om het onderwijs verder te ontwikkelen. Medewerkers ervaren de onderwijsvisie dan ook als inspirerend en enthousiasmerend.

Beleidsinitiatieven ontstaan zowel vanuit de faculteiten of opleidingen als vanuit het CvB. Decanen en CvB omarmen potentieel succesvolle initiatieven en ondersteunen deze waar nodig ook financieel ten behoeve van de gehele universiteit. Op deze manier beoogt het CvB de rol van de beleidsthema's en de cohesie binnen de instelling te versterken. Nieuwe beleidsinitiatieven worden eerst uitgewerkt in de vorm van een pilot bij een faculteit. De resultaten van de pilot worden wetenschappelijk onderzocht; bij gebleken succes biedt het CvB een platform om de initiatieven met andere faculteiten te delen. Dit gebeurt onder andere rondom toetsbeleid en het effectief werken met international classrooms. Het CvB heeft het panel aangegeven nadrukkelijk te willen bereiken dat de verschillende onderwijsinnovaties meer onderling verband krijgen, en dat kennisdeling en uitwisseling van practices door de hele instelling duurzaam verankerd worden. De recente instelling van een Community of Learning & Innovation (CLI; zie Standaard 2) dient dit doel.

De EUR heeft de onderwijsvisie 2013 vertaald in uitgangspunten van kwaliteitszorg, passend binnen de interactieve besturingsfilosofie. Het zwaartepunt van kwaliteitszorg ligt bij het onderwijskundig leiderschap van de decanen en opleidingsdirecteuren binnen de faculteiten. Zij maken gebruik van de bestaande kwaliteitszorginstrumenten waarbij meerdere partijen (o.a. studenten, docenten, examencommissies, opleidingscommissies, beroepenveldcommissies) betrokken zijn. Met de decanen voert het CvB een actieve verantwoordingsdialoog ('bilo's') over de realisatie van doelen op vlak van de beleidsthema's. Daarnaast bespreken CvB en opleidingsdirecteuren de onderwijskwaliteit en de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Daarbij bekijkt men zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten, die worden gepresenteerd vanuit het digitale bilo portaal en ondersteunende stukken. De nadruk ligt op het delen van *best practices* en het leren van elkaar.

De convenanten worden op korte, middellange en lange termijn geëvalueerd via facultaire jaarrapportages onderwijs- en onderzoekskwaliteit, tussentijdse (opleidings)evaluaties en in een aantal gevallen door aanvullend beleidsonderzoek ('evidence-based'). Per thema zijn in de convenanten parameters van succes vastgelegd. Aanvullend heeft de EUR in 2016 per faculteit kwaliteitsportretten opgesteld, waarin is beschreven hoe kennis op basis van centrale beleidsthema's zowel op instellingsniveau (horizontaal) als binnen faculteiten (verticaal) wordt gedeeld.

B. Overwegingen

Uit de voorbereidende stukken en de locatiebezoeken heeft het panel een goed beeld gekregen van de onderwijsvisie en het daaruit voortkomende beleid van de EUR. De instelling streeft naar onderwijs van wereldklasse; een ambitieus doel volgens het panel. De uit de centrale onderwijsvisie voortkomende doelstellingen zijn volgens het panel breed geformuleerd. Daarmee krijgen faculteiten de ruimte om eigen accenten te leggen in de uitwerking van de strategische thema's. Het panel erkent dat het centrale kader zo goed gebruikt kan worden als inspiratiebron, maar stelt dat deze werkwijze vraagt om een zorgvuldige bewaking om de herkenbaarheid van de visie door de hele instelling heen te borgen.

De thema's bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling; enkele thema's zijn recent geformuleerd en bevinden zich in opstartfase. Het panel meent dat de zichtbare resultaten passen bij de fasen waarin de thema's zich bevinden. Om de ontwikkeling van beleidsthema's beter te kunnen volgen, beveelt het panel aan ze SMART te formuleren. Verschillende gesprekspartners onderschreven het belang hiervan wanneer het panel dit punt ter sprake bracht.

Het panel heeft in de gesprekken vastgesteld dat de visie, kernwaarden en thema's breed gedragen zijn. Hoewel niet iedereen bekend is met de geschreven teksten, zijn de begrippen herkenbaar en worden ze breed onderschreven. Het panel meent dat de visie kan rekenen op voldoende draagvlak binnen de instelling. Binnen het systeem voor kwaliteitszorg worden visie en beleid regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Het panel is van oordeel dat studenten bij de EUR duidelijk centraal staan: de keuzes die de instelling maakt zijn gericht op het verzorgen van kwalitatief goed en activerend onderwijs voor alle studenten. Daarnaast worden studenten nadrukkelijk betrokken bij de formulering, uitvoering en evaluatie van beleid en onderwijs.

Vanuit de interactieve besturingsfilosofie staan de verschillende lagen binnen de instelling in direct contact met elkaar en zijn ze regelmatig in gesprek. Het CvB is betrokken om te zorgen voor samenhang binnen de organisatie; een opzet die naar oordeel van het panel slaagt. De afgelopen jaren heeft de EUR zichtbare vooruitgang geboekt in samenhang van de beleidsontwikkelingen en explicitering van de uitgangspunten voor de kwaliteitszorg, mede dankzij de inzet van het CvB. Gezien het prille stadium waarin een aantal initiatieven zich momenteel nog bevindt, blijft betrokkenheid en sturing de komende tijd nodig. De EUR zal ervoor moeten waken dat het besturingsmodel ook in de toekomst effectief en werkbaar blijft. Het panel waardeert het in dat verband dat de RvT de gehanteerde werkwijze ondersteunt, en toeziet op de effectiviteit van de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid in relatie tot de interactieve besturingsfilosofie.

De werkwijze van de EUR leidt enerzijds tot een groot aantal overlegmomenten en bijbehorende stukken, waarbij het panel af en toe moeite had het overzicht te krijgen en zich afvroeg of men hiermee binnen de EUR ook worstelt. Anderzijds bleek uit de gesprekken dat betrokkenen zelf het besturingsmodel waarderen en zich gehoord voelen. Concluderend stelt het panel vast dat de interactieve besturingsfilosofie effectief is en dat de werkwijze leidt tot het gevoel van eigenaarschap: studenten, docenten en medewerkers voelen zich direct betrokken bij de totstandkoming van de visie en beleid.

De bevindingen en overwegingen leiden tot de conclusie dat de Erasmus Universiteit Rotterdam 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 Erasmus Universiteit Rotterdam voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2 Standaard 2: Uitvoering

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

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

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

A. Bevindingen

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel met name in de trails een goed beeld gekregen van de verwezenlijking van de onderwijsvisie. De EUR implementeert de visie via eigenstandig facultair beleid, het delen van *best practices* en strategische beleidsprogramma's en -projecten op instellingsniveau.

De gesprekspartners vertelden enthousiast over de toepassing van de onderwijsvisie binnen hun faculteit en gaven aan te werken binnen een stimulerende onderwijsomgeving. De beleidsthema's worden breed herkend, waarbij de faculteiten een eigen inkleuring geven op basis van de eigen ambities. Zij krijgen de ruimte om op eigen tempo te werken aan de thema's en daarbij eigen accenten te leggen mits ze de gemaakte keuzes afdoende kunnen verantwoorden.

Aansluitend bij de interactieve besturingsfilosofie zijn verschillende lagen betrokken bij de beleidsuitvoering. De aansturing ligt bij opleidingsdirecteuren, die aanvullende beleidsplannen ontwikkelen in samenspraak met sectieleiders, docenten, medezeggenschap en onderwijsondersteuners. Decanen zijn daarbij actief betrokken. Vanuit centraal niveau heeft het CvB een rol als aanjager en facilitator. Daarnaast houdt het CvB zicht op het beleid en de uitrol van strategische thema's aan de hand van convenanten. Binnen de convenanten is nadrukkelijk ruimte voor zowel de samenwerking tussen de faculteiten als voor eigen invulling bij de uitwerking van de strategische thema's. De strategische beleidsprogramma's en -projecten sluiten aan bij de beleidsthema's en worden op centraal niveau geïnitieerd. Ze zijn bedoeld als katalysator en maken (financiële) ondersteuning mogelijk.

Het thema *Onderwijskwaliteit en studiesucces* staat door de gehele instelling heen hoog op de agenda. De invoering van Nominaal is normaal (N=N) bevindt zich in de eindfase en is vrijwel overal succesvol gebleken. De studeerbaarheid is verbeterd en studenten worden gestimuleerd te studeren. Activerend en bij voorkeur kleinschalig onderwijs krijgt overal veel aandacht. Faculteiten geven hier verschillend vorm aan, al dan niet gecombineerd met probleemgestuurd leren. Het onderwijs van de EUR is verankerd in de wetenschap: elke opleiding heeft een leerlijn voor academische en wetenschappelijke vorming en onderzoekers zijn actief betrokken bij het onderwijs.

Docentkwaliteit is een belangrijke pijler bij het bereiken van studiesucces. De EUR besteedt dan ook nadrukkelijk aandacht aan docentprofessionalisering en ondersteunt haar onderwijspersoneel op diverse manieren. Hiervoor is een expertgroep opgericht

met vertegenwoordigers uit faculteiten, Academische Zaken, de universiteitsraad, HR en de onderwijsadviesdienst RISBO.

De centrale HR-afdeling heeft zicht op de werkdruk, die binnen een aantal faculteiten hoog is, en ontwikkelt het onderwijsloopbaanbeleid. De EUR beoogt onderwijscarrières te ondersteunen en heeft hiervoor het beleidskader 'Ruim (loop)baan voor onderwijstalent' opgesteld. Tijdens de gesprekken merkte het panel dat dit kader onder medewerkers nog niet overal even bekend is. Het merendeel van de docenten heeft een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) behaald of volgt dit traject. Voor opleidingsdirecteuren en onderwijscoördinatoren biedt de EUR de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) aan. Daarnaast heeft de EUR diverse mogelijkheden tot verdere scholing door middel van flitsmodules: korte cursussen over specifieke (didactische) thema's. Docenten geven aan dat deze goed aansluiten bij hun behoeften. Faculteiten nemen diverse initiatieven om tutores voor te bereiden op hun taken.

De EUR beoogt studenten op te leiden tot kritische wereldburgers. *Internationalisering* is voor de meeste faculteiten een vanzelfsprekend gegeven. Binnen faculteiten krijgt dit thema niet alleen vorm door het ontwikkelen van internationale programma's en het stimuleren van studeren in het buitenland, maar ook door het gebruik van internationale voorbeelden. Studenten worden uitgedaagd kritisch na te denken over hun eigen achtergrond en de daarmee samenhangende blik op de wereld. Opleidingen beogen internationalisering concreet uit te werken in leerdoelen. Het panel zag dat vanuit de didactische ondersteuning, bijvoorbeeld de cursus 'Teaching in the international classroom', initiatieven ontstaan voor verdere onderwijsvernieuwing.

De ontwikkeling van *Online onderwijs* heeft een belangrijke plaats verworven binnen de EUR onder de noemer Digitaal is normaal (D=N). Docenten gaven daarbij duidelijk aan dat digitalisering geen doel op zich is, maar ten goede dient te komen aan de kwaliteit van onderwijs. Online leren richt zich op het aantrekkelijker maken van onderwijs en het bevorderen van contact tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten. Faculteiten geven zelf invulling aan D=N, met vernieuwingen die passen bij hun opleidingen; succesvolle initiatieven worden breder gedeeld, onder andere via het Online Netwerk Erasmus (ONE). Het panel zag hiervan sprekende voorbeelden van blended learning binnen het deeltijdse onderwijs, die ook binnen het voltijdse onderwijs worden ingezet. Universiteitsbreed beoogt de EUR de digitale leer- en werkomgeving te verbeteren. Het onderwijsportaal MyEUR wordt stapsgewijs aangevuld.

De EUR kent een sterke verbondenheid met de *arbeidsmarkt*. In de convenanten hebben CvB en decanen afspraken gemaakt over het bevorderen van contacten met alumni en het ondersteunen van leven lang leren. Faculteiten leggen een link naar de praktijk door ruimte te maken voor stages, het organiseren van workshops en carrièredagen, en het inschakelen van gastdocenten. Studenten lieten het panel weten dat dit voor hen waardevolle toevoegingen zijn die zorgen voor meer diepgang. In samenwerking met studieverenigingen werkt de EUR aan de versterking van studentenactiviteiten die zijn gericht op de overstap naar de arbeidsmarkt.

De implementatie van de thema's wordt vanaf centraal niveau op diverse manieren ondersteund. De onlangs opgerichte Community for Learning & Innovation (CLI) speelt een belangrijke rol bij het bewerkstelligen van cohesie tussen de verschillende projecten en betrokkenen. Binnen het innovatielab van de CLI werken faculteiten, facultaire innovatieteams, docenten en studenten samen aan vernieuwing en kwaliteitsverbetering van onderwijs. Medewerkers en studenten ontwikkelen faculteitoverstijgende projecten gerelateerd aan de beleidsthema's. De CLI biedt faciliteiten om online onderwijs te

ontwikkelen. Daarnaast organiseert de CLI debatten en ontmoetingen om ervaringen en *best practices* te delen.

De EUR kent een zeer diverse studenteninstroom. Diversiteit en inclusie zijn voor de instelling belangrijke onderwerpen en de EUR streeft ernaar een omgeving te creëren waarin iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en zich kan ontwikkelen tot kritische wereldburger. Binnen de medezeggenschap besteedt de universiteitsraad hier aandacht aan door middel van de projectgroep Diversity Student Board. Faculteiten kennen (teams van) diversity officers die tijd en middelen hebben om de actieplannen uit te werken en te implementeren. De instelling beoogt de diversiteit in studentenpopulatie te reflecteren in haar docentencorps en docenten gaven aan zichzelf te zien als rolmodel.

De EUR moedigt internationale studenten aan om actief deel te nemen aan het studentenleven. Andersom stimuleert de EUR dat het studentenleven in al zijn schakeringen open staat voor de internationale studenten. De medezeggenschap kent veel internationale leden en de instelling stelt informatie breed beschikbaar in het Engels. Voor studenten en docenten zijn Engelse taalcursussen beschikbaar; internationale docenten worden bovendien geacht het Nederlands ten minste passief te beheersen.

Uit de gesprekken heeft het panel opgemaakt dat de instelling voldoende middelen vrijmaakt om het onderwijs toegankelijk te maken voor alle studenten. Het panel vernam meermaals dat differentiatie de aandacht van docenten heeft. De instelling investeert in renovatie en nieuwbouw om aan te sluiten bij de behoeften van studenten. Voor studenten met een functiebeperking worden passende maatregelen genomen om deelname aan het onderwijs te borgen. Studenten kunnen terecht bij studieadviseurs en een centraal loket, dat ook studiebegeleiders ondersteuning biedt via de interfacultaire werkgroep Studeren met een Functiebeperking. Het panel heeft vastgesteld dat opleidings- en examencommissies eventuele klachten opvolgen.

B. Overwegingen

De horizontale en verticale trails hebben het panel duidelijk gemaakt dat de centrale onderwijsvisie van de EUR voldoende vorm krijgt binnen de faculteiten en hun opleidingen. Het panel heeft kennisgenomen van de vele initiatieven die binnen de instelling genomen worden. De verantwoordelijkheid voor de beleidsuitvoering ligt in eerste instantie bij de decanen, waarbij het CvB een regiefunctie vervult – passend bij de interactieve besturingsfilosofie. Het panel merkt op dat de rol van het CvB twee zijden heeft: enerzijds wil het CvB sturen en initiatieven ondersteunen, anderzijds respecteert het CvB de autonomie van de faculteiten en wil het geen werkwijzen opleggen. De autonomie van faculteiten heeft tot gevolg dat er verschillen zijn wat betreft de uitwerking van de strategische thema's, in accenten en in ontwikkeltempo. Met respect voor de besturingsfilosofie van de EUR vraagt het panel aandacht voor aanhoudende bewaking van de voortgang ten aanzien van de implementatie van strategische doelen.

De uitrol van de thema's is nog volop in ontwikkeling. Daarbij heeft het panel geconstateerd dat de toepassing van de visie op een aantal terreinen, zoals inclusie, verder is dan vooraf uit de stukken was gebleken. Het panel heeft gezien dat een aantal thema's een versnelling doormaken en is hierover positief. Voorafgaand aan de bezoeken vroeg het panel zich af hoe de instelling omgaat met thema's die mogelijk conflicteren, zoals het streven zowel inclusief als internationaal onderwijs te bieden. Uit de gesprekken bleek dat medewerkers hier oog voor hebben en projecten opzetten om (aspirant-)studenten zo goed mogelijk te ondersteunen. Het panel wijst de instelling erop hieraan blijvend aandacht te besteden, evenals aan de werkdruk die de beleidsuitvoering met zich meebrengt.

De ontwikkeling van een kwaliteitscultuur is volgens het panel zichtbaar vanuit de ontwikkeling van bijeenkomsten waarbij men van elkaar leert. Via verschillende platforms kunnen medewerkers *best practices*, maar ook problemen, met elkaar delen. Uit de gesprekken bleek dat zij hiervan de meerwaarde inzien. Studenten en medewerkers voelen zich duidelijk betrokken bij het beleid en delen hun ervaringen met collega's van andere faculteiten. Het vertoonde engagement rondom projecten en onderwijsontwikkelingen getuigt volgens het panel van gedeeld eigenaarschap. Het panel komt tot deze conclusie op basis van gesprekken met diegenen die – met veel enthousiasme – een voortrekkersrol vervullen. Of de betrokkenheid door de gehele instelling in gelijke mate aanwezig is, heeft het panel niet direct kunnen vaststellen. Het moedigt de EUR aan om hierop toe te zien en waar nodig maatregelen te nemen om de betrokkenheid te vergroten.

De EUR heeft hoge ambities geformuleerd met haar onderwijsvisie. Gezien de ambities op het terrein van onderwijskwaliteit en docentprofessionalisering, beveelt het panel aan het loopbaanbeleid verder te expliciteren en de scholing in pedagogisch-didactische kwaliteiten van het personeel verder voort te zetten. Daarbij is het essentieel goed aan te sluiten bij de vraag van docenten. De flietsmodules zijn een goed voorbeeld van hoe wordt ingespeeld op de directe behoeften aan ondersteuning. Het panel acht het van belang dat de instelling bewaakt dat verdergaande onderwijskundige ontwikkeling bovenop de BKO voldoende plaatsvindt. Dit kan aan de hand van bijvoorbeeld de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) of in nieuwe passende vormgeving.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Erasmus Universiteit Rotterdam voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

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

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het 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 EUR kent een uitgebreid systeem voor evaluatie en monitoring van beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit. De instelling kent cycli van verschillende duur om op korte, middellange en lange termijn verbetermaatregelen te kunnen nemen. Gegevens worden verzameld op verschillende niveaus binnen de instelling (opleiding, faculteit, centraal) en vinden op diverse manieren hun weg naar de betrokkenen. Informatie over de evaluatieresultaten en daaraan gekoppelde

verbeteringen worden breed verspreid via intranet, studiegidsen, nieuwsbrieven en data warehouses zoals het biloportaal.

De evaluatie op opleidingsniveau vindt plaats aan de hand van verschillende instrumenten, aansluitend bij het faculteitsbeleid en de eigen onderwijspraktijk. Daarbij gebruiken opleidingen zowel interne bronnen (studenten, docenten, opleidings- en examencommissies) als externe (*peers*, werkveld, rankings). Binnen de meeste faculteiten kunnen studenten niet alleen feedback geven door middel van studenttevredenheidsonderzoeken en vakevaluaties aan het einde van het vak, maar ook zijn er studentvertegenwoordigers of -panels die halverwege het vak samen met de docent actief mogelijkheden tot verbetering zoeken. Deze evaluatiemomenten zijn de belangrijke bronnen van informatie bij het signaleren van risico's en worden meegenomen in de functioneringsgesprekken van docenten. Daarnaast verzamelen de opleidings- en examencommissies informatie die een belangrijke rol speelt bij het risicomangement.

Iedere zes jaar worden opleidingen door een externe commissie geëvalueerd in het kader van NVAO-accreditatie. Uit het accreditatieportret begrijpt het panel dat vrijwel alle opleidingen bij heraccreditatie een positieve beoordeling krijgen. De EUR heeft daarnaast de verplichte tussentijdse opleidingsevaluatie (TOE) ingevoerd, waarbij een panel de ontwikkelingen naar aanleiding van de vorige accreditatiebeoordeling in beeld brengt. Medewerkers zijn positief over de TOE's en nemen deze extra beoordeling serieus.

De TOE volgt een instellingsbrede richtlijn, die onlangs is bijgesteld om de implementatie van strategische beleidsprojecten explicieter mee te nemen in de evaluatie. Opleidingen kunnen in de TOE zelf aandachtspunten aangeven. Op die manier beoogt de EUR een kwaliteitscultuur van voortdurende verbetering te bevorderen. Enkele faculteiten maken daarnaast gebruik van benchmarks met verwante opleidingen of buitenlandse accreditatiebeoordelingen. Opleidingscommissies en faculteitsraden bespreken de rapportages over onderwijskwaliteit en adviseren het opleidingsmanagement. Voorafgaand aan de TOE bespreken opleidingen de keuze voor panelleden met de rector; naderhand legt de rector een werkbezoek af aan de opleiding om het panelrapport en plan van aanpak te bespreken.

Op faculteitsniveau bespreken de opleidingsdirecteuren de onderwijsbeoordelingen, evaluaties van examenresultaten, feedback vanuit alumni en werkveld, en rapportages over de effecten van beleid binnen het overleg met management, medezeggenschap, opleidings- en examencommissies. Het faculteitsmanagement bewaakt de voortgang op de beleidsvoornemens en verbeterplannen van de faculteit. Leden van examencommissies ontmoeten elkaar elke zes weken om ervaringen uit te wisselen. Kwaliteitszorgmedewerkers van centraal niveau hebben elke twee weken overleg met faculteiten om goed zicht te houden op mogelijke risico's en een beeld te krijgen van wat er binnen de faculteiten speelt.

Het CvB houdt actief zicht op de evaluaties binnen de instelling. De rector is voorzitter van het zeswekelijkse opleidingsdirecteurenoverleg en voert jaarlijks overleg met voorzitters van examencommissies, opleidingscommissies, en vertegenwoordigers van de universitaire medezeggenschap. Daarnaast heeft het CvB zicht op ontwikkelingen door bilaterale overleggen, voortgangsrapportages, TOE's en de onderzoeksagenda. Vertegenwoordigers van de verschillende gremia lieten het panel weten dit contact met het CvB als waardevol te ervaren.

Aan de hand van twee jaarlijkse bilaterale overleggen ('bilo's) informeert het CvB zich over de ontwikkeling van beleid en kwaliteit (voorjaar) en financiën, huisvesting en HR-beleid (najaar). Bij de bilo's zijn de decaan en vertegenwoordigers uit de betreffende faculteit aanwezig. Basis voor de bilo's zijn de convenantsafspraken tussen CvB en faculteit en eventueel aanvullende (wettelijke) afspraken. Het panel heeft geconstateerd dat kengetallen met betrekking tot de strategische thema's van de EUR binnen het biloportaal een belangrijke plaats innemen.

De werkwijze rondom bilo's is recentelijk vastgelegd, met een rapportageformat en de ontwikkeling van het digitale biloportaal waarin per faculteit de ontwikkeling zichtbaar is aan de hand van kwantitatieve gegevens. Universiteitsbreed worden dezelfde definities gehanteerd, wat een inhoudelijk gesprek en een vergelijking tussen faculteiten mogelijk maakt. Beleidsmedewerkers en faculteitsdirecteuren gebruiken deze cijfers om oorzaken van problemen op te sporen. Zij lichten deze toe in notities met kwalitatieve informatie.

Stuurgroepen, bestaande uit een collegelid, decanen en vertegenwoordigers uit het management van faculteiten, monitoren en evalueren de strategische beleidsprojecten ieder kwartaal. Jaarrapportages vatten de hoofdlijnen samen en zijn de basis om *best practices* breder te delen en prioriteiten te stellen in de allocatie van middelen. De aanpak en de effecten van beleid worden daarnaast geëvalueerd aan de hand van kwaliteitsportretten en zelfreflecties, en door beleidsconferenties met management, docenten, studenten en medezeggenschap. Op initiatief van het CvB zijn de afgelopen jaren reviews uitgevoerd op gebied van verbeterbeleid (commissie Waarts, 2016) en de werking van strategische programma's (commissies Meurs-Hafkamp, 2017).

De raad van toezicht volgt het CvB nauwlettend in de ontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit. De kwaliteitscommissie van de raad monitort de ontwikkeling ervan en bespreekt vier maal per jaar thematisch onderwerpen die de onderwijskwaliteit betreffen. Uit het gesprek met de RvT begreep het panel dat de raad actief de onderwijspraktijk opzoekt door steeds bij andere faculteiten te vergaderen. De RvT komt daar in direct contact met decanen, medewerkers en studenten. De RvT constateert dat het doel van de interactieve besturingsfilosofie (betrokkenheid) bereikt wordt, maar wel leidt tot toename van bureaucratie.

Onderzoek naar de effectiviteit van onderwijsvernieuwingen neemt een belangrijke plaats in binnen de EUR. Faculteiten krijgen de ruimte om onderwijs te innoveren en de effecten van innovaties te onderzoeken ('evidence-based'). Kennis hierover deelt men actief en bij bewezen succes worden pilots breder uitgerold. In 2014 heeft de instelling Erasmus Education Research (EER) opgericht, dat onderwijskundige vraagstukken op het gebied van onderwijskwaliteit en studiesucces onderzoekt. Het Erasmus MC en het Department of Psychology, Education and Child Studies werken samen binnen het Institute of Medical Education Research Rotterdam (iMERR). Daarnaast participeert de EUR in het Leiden-Delft-Erasmus Center for Education and Learning (CEL).

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de EUR de kwaliteit van haar onderwijs en beleidsontwikkeling op systematische wijze evalueert en verbetert, aan de hand van gangbare instrumenten. De verzamelde data stellen de instelling voldoende in staat om op adequate wijze de kwaliteit te bewaken. Wat betreft beschrijving van de procesgang sluit het panel zich aan bij de reviewcommissie naar het verbeterbeleid en raadt het panel aan om de diverse evaluatiecycli systematisch vast te leggen en waar mogelijk samen te voegen. Door de veelheid en veelvormigheid aan documenten waren de

lijnen voor het panel in eerste instantie niet altijd duidelijk. Uit de gesprekken maakte het panel overigens op dat de betrokkenen zelf wél een helder beeld hebben van de verschillende PDCA-cycli.

De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van individuele opleidingen ligt met name bij de faculteiten en hun decanen. Deze autonomie van faculteiten en hun decanen is volgens het panel niet in strijd met de evaluatie op centraal niveau, maar past bij de interactieve besturingsfilosofie die de instelling hanteert. De benchmarks en (betrokkenheid bij) internationale externe beoordelingen die een aantal faculteiten actief opzoekt, ziet het panel als krachtige instrumenten om de kwaliteit van opleidingen extern te valideren en de blik verder te verbreden.

Het CvB informeert zich via diverse kanalen over de onderwijskwaliteit: via het digitale biloportaal, de bilo's met decanen, de opvolging van opleidingsbeoordelingen en via informele kanalen zoals bezoeken en open spreekuren. Overleg tussen het CvB en de diverse gremia binnen de universiteit vindt op regelmatige en gestructureerde wijze plaats. Het biloportaal, met gemeenschappelijke definities, is volgens het panel een waardevol instrument om de voortgang op gebied van de strategische thema's te bewaken en informatie hierover intern te delen. Het moedigt de EUR dan ook aan om dit platform verder te blijven ontwikkelen en daarbij aandacht te besteden aan de verzameling en disseminatie van kwalitatieve gegevens naast de huidige kengetallen.

Voor een aantal beleidsonderdelen is de wijze van evaluatie nog niet uitgewerkt; dit betreft recent gestarte projecten. Op basis van de gevoerde gesprekken heeft het panel voldoende vertrouwen dat ook deze initiatieven adequaat geëvalueerd zullen worden. Opvolging van de aanbeveling om doelstellingen SMART te formuleren (zie Standaard 1) zal de evaluatie zeker ten goede komen.

De EUR beoogt grote groepen te betrekken bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. Medezeggenschap is daarbij een belangrijke schakel in het kwaliteitszorgsysteem: onderwijscommissies, faculteits- en universiteitsraden verzamelen feedback binnen de instelling en zijn betrokken bij het uitvoeren van verbeteringen. Voor leden van deze organen zijn diverse trainingen beschikbaar ter voorbereiding op hun takenpakket. Momenteel ligt het initiatief hiervoor nog veelal bij leden van de medezeggenschap (studenten en docenten). Het panel ziet ruimte voor een intensivering van de voorbereiding op de (onderwijs)inhoudelijke taken van de medezeggenschap. Het beveelt de instelling dan ook aan om de medezeggenschap systematisch in staat te stellen om als volwaardig gesprekspartner te kunnen deelnemen en het mede-eigenaarschap op kwalitatief goede wijze uit te oefenen. Daarnaast is continuïteit een punt van aandacht. Hoewel de leden van medezeggenschap aangeven daarvoor aandacht te hebben en initiatieven te ontplooien om de continuïteit te borgen, vraagt het panel aan de instelling dit vanaf centraal niveau blijvend te ondersteunen.

Het panel komt tot de conclusie dat de EUR stelselmatig evalueert of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Hierbij betreft de instelling vertegenwoordigers uit alle lagen van de organisatie, evenals externen. Op alle niveaus vindt regelmatig overleg plaats om de resultaten te bespreken. Hoewel het panel enkele mogelijkheden tot verbetering ziet, is het van oordeel dat de EUR haar evaluatiesysteem voldoende op orde heeft voor een adequate borging van de onderwijskwaliteit.

C. Oordeel

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

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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

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

A. Bevindingen

Aan de hand van de strategische thema's en evaluaties beoogt de EUR continu te werken aan de verbetering van haar onderwijs en het systeem van kwaliteitszorg zelf. Medewerkers én studenten zijn actief betrokken bij *communities* waarin zij hun ervaringen delen en werken aan de verdere ontwikkeling van onderwijs.

Tijdens de locatiebezoeken gaven studenten aan dat zij zich gehoord voelen. Op opleidingsniveau werken docenten continu aan de verbetering van het onderwijs. Ze verwerken de feedback van studenten en bespreken de uitkomsten met het opleidingsmanagement en de opleidingscommissie. De tussentijdse beoordeling van vakken geeft docenten de mogelijkheid om nog tijdens het vak verbeteringen aan te brengen. Indien onmiddellijke aanpassing van het vak niet mogelijk is, wordt het vak het daaropvolgende collegejaar verbeterd. In beide gevallen informeert de docent studenten over de opvolging van de evaluatie. Onderling bespreken docenten de vormgeving en samenhang binnen curricula. Bij de onderwijsontwikkeling kunnen zij hulp inschakelen van onderwijskundigen.

Naar aanleiding van de TOE's formuleren faculteiten plannen van aanpak, die worden besproken met de rector. Blijkens een aantal voorbeelden is het CvB in staat om voldoende druk uit te oefenen om problemen aan te pakken. Het panel heeft vastgesteld dat dit de afgelopen jaren heeft geleid tot onder meer herontwerp van scriptie- en vaardighedenlijnen, en curriculumherzieningen. Ook studenten zijn daarbij actief betrokken. Het CvB stimuleert het delen van *best practices* binnen de instelling. Het RISBO en de CLI spelen daarbij een belangrijke rol en geven medewerkers en studenten de mogelijkheid om initiatieven te ontwikkelen en kennis te delen.

De reviews van de afgelopen jaren hebben geleid tot aanpassingen in de communicatie over de voortgang rondom convenantafspraken en beleidsprioritering. Tevens werkt de EUR aan een wijzigingsvoorstel met betrekking tot de strategie. De jaarlijkse onderwijsconferenties die in 2017 zijn ingesteld, dienen bij te dragen aan een actief gesprek over de thema's uit de onderwijsvisie en verdere verbetering van de onderwijskwaliteit. Tijdens de gesprekken gaven medewerkers aan deze dagen als inspirerend te ervaren. De onderwijsdagen leiden bovendien tot concrete verbeteringen in bijvoorbeeld BKO- en SKO-trajecten, zodat ze beter aansluiten op de beleidsthema's.

B. Overwegingen

Het panel heeft binnen de EUR een cultuur aangetroffen die de betrokkenen aanzet tot kwaliteitsverbetering van onderwijs en beleidsuitvoering. Onder de noemer innovatie weet de instelling haar medewerkers te enthousiasmeren om hieraan blijvend te werken. Het panel merkt op dat de term ook wordt gebruikt voor maatregelen die het eerder zou aanmerken als noodzakelijke verbetering. De EUR heeft de afgelopen jaren de kwaliteit van haar onderwijs flink verbeterd. De feedback vanuit verschillende kanalen is daarbij essentieel geweest. Het panel stimuleert de instelling om zich niet alleen te laten leiden door aanbevelingen van anderen, maar ook zelf actief op zoek te gaan naar mogelijkheden tot verbetering. De CLI en de onlangs ingestelde onderwijsconferenties zijn daarbij volgens het panel instrumenten met potentie. Ook de voorbeelden van onderlinge evaluaties met peers uit het buitenland passen volgens het panel sterk bij het karakter van de EUR.

Verbeteringen worden opgevolgd op diverse manieren. Via diverse overleggen en discussies alsmede rapportages worden interne en externe stakeholders geïnformeerd en betrokken. Met name op opleidingsniveau heeft het panel goede voorbeelden gezien van directe verbetering vanuit feedback van studenten en examencommissies.

Het panel heeft kennis genomen van de kritische feedback die de instelling ontving van de reviewcommissies. De gesprekken met het CvB gaven het panel voldoende vertrouwen dat de aangekaarte verbeteringen adequaat worden opgepakt. Gezien de fase van ontwikkeling waarin een aantal beleidsthema's zich momenteel bevindt, is het verbeterbeleid daar nog in opbouw en vooralsnog minder zichtbaar. De gevoerde gesprekken geven het panel echter voldoende vertrouwen in een goede aanpak en opvolging.

Het panel concludeert dat de EUR systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs en duidelijk gericht is op verdere ontwikkeling. De EUR is een instelling in beweging die ook regelmatig reflecteert op de eigen onderwijsvisie en deze bijstelt. Daarbij betreft zij diverse belanghebbenden.

C. Oordeel

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

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

De EUR is een sterk decentraal georganiseerde universiteit, met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten. De instelling hanteert een interactieve besturingsfilosofie, met een wisselwerking tussen de verschillende lagen binnen de organisatie. Het CvB zoekt daarbij actief het gesprek op en streeft naar het zorgen voor samenhang binnen de organisatie.

Aansluitend bij de interactieve besturingsfilosofie is de onderwijsvisie in overleg met de gehele universiteit en externe stakeholders opgesteld. De visie sluit aan bij de onderwijspraktijk en daagt de faculteiten tegelijkertijd uit om het onderwijs verder te ontwikkelen. In het onderwijsbeleid zijn vier strategische thema's leidend.

Beleidsinitiatieven ontstaan zowel vanuit de faculteiten of opleidingen als vanuit het CvB. Faculteiten krijgen de ruimte om eigen accenten te leggen in de uitwerking van de strategische thema's. Effecten van innovaties worden onderzocht en kennis hierover deelt men actief. Decanen en CvB omarmen potentieel succesvolle initiatieven en ondersteunen deze financieel ten behoeve van de gehele universiteit.

Op deze manier beoogt het CvB de rol van de beleidsthema's en de cohesie binnen de instelling te versterken.

De EUR heeft de onderwijsvisie vertaald in uitgangspunten van kwaliteitszorg, passend binnen de interactieve besturingsfilosofie. De instelling kent cycli van verschillende duur om op korte, middellange en lange termijn verbetermaatregelen te kunnen nemen. Gegevens worden verzameld op verschillende niveaus binnen de instelling en vinden op diverse manieren hun weg naar de betrokkenen.

Aan de hand van de strategische thema's en evaluaties beoogt de EUR continu te werken aan de verbetering van haar onderwijs en het systeem van kwaliteitszorg zelf. Medewerkers én studenten zijn actief betrokken bij *communities* waarin zij hun ervaringen delen en werken aan de verdere ontwikkeling van onderwijs.

B. Overwegingen

Gedurende het beoordelingsproces heeft het panel een goed beeld gekregen van de onderwijsvisie en het daaruit voortkomende beleid van de EUR. De gesprekken met betrokkenen vanuit alle lagen binnen de EUR waren voor het panel een waardevolle aanvulling op de informatie uit de vooraf toegestuurde stukken. De verticale trails hebben het panel inzicht gegeven in de werking van de PDCA-cyclus. In de horizontale trails heeft het zicht gekregen op de uitwerking van enkele centrale beleidsthema's.

Het panel is van oordeel dat de interactieve besturingsfilosofie effectief is en dat de werkwijze leidt tot het gevoel van eigenaarschap: studenten, docenten en medewerkers voelen zich direct betrokken bij de totstandkoming en herijking van de visie en beleid. De visie kan rekenen op voldoende draagvlak binnen de instelling. De centrale onderwijsvisie van de EUR krijgt voldoende vorm binnen de faculteiten en hun opleidingen en de strategische beleidsthema's worden breed herkend.

Op basis van de documentatie en de gesprekken meent het panel dat de EUR de afgelopen jaren zichtbare vooruitgang geboekt heeft in samenhang van de beleidsontwikkelingen en explicitering van de uitgangspunten voor de kwaliteitszorg. De ontwikkeling van een kwaliteitscultuur is volgens het panel zichtbaar vanuit de ontwikkeling van bijeenkomsten waarbij men van elkaar leert. Het door studenten en medewerkers vertoonde engagement rondom projecten en onderwijsontwikkelingen getuigt volgens het panel van gedeeld eigenaarschap.

Op basis van de ambities, visie en keuzes van de Erasmus Universiteit Rotterdam 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 Erasmus Universiteit voldoet aan elk van de vier standaarden. Zijn eindoordeel over de instellingstoets van de Erasmus Universiteit Rotterdam is derhalve **positief**.

5 Aanbevelingen

Het panel oordeelt positief over de kwaliteitscultuur en het kwaliteitssysteem van de Erasmus Universiteit Rotterdam. 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 Erasmus Universiteit Rotterdam constructief te ondersteunen in haar verdere ontwikkeling.

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan de Erasmus Universiteit Rotterdam om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- Het panel beveelt de EUR aan om de doelstellingen behorend bij de beleidsthema's SMART te formuleren, om effectieve opvolging van de thema's mogelijk te maken.
- Voor een effectieve medezeggenschap is goede voorbereiding essentieel. Het panel ziet ruimte voor een intensivering van de voorbereiding op de (onderwijs)inhoudelijke taken van de medezeggenschap. Het panel beveelt de EUR daarom aan om de medezeggenschap meer structurele ondersteuning te bieden bij (a) de inhoudelijke (o.a. onderwijskundige) en strategische voorbereiding op hun rol, en (b) de borging van continuïteit in diverse organen. Op deze manier zullen leden van de medezeggenschap daadwerkelijk in staat zijn mede-eigenaarschap uit te oefenen en als volwaardig gesprekspartner deel te nemen aan discussies, waaronder over onderwijskwaliteit.
- Gezien de hoge ambities van de EUR op terrein van onderwijskwaliteit, beveelt het panel aan om het loopbaanbeleid te expliciteren en de scholing in pedagogisch-didactische kwaliteiten van personeel verder voort te zetten – en daarbij structureel goed aan te sluiten bij de vraag naar professionalisering.

Bijlage 1: Accreditatieportret

Dit document geeft een overzicht van alle genomen besluiten met betrekking tot accreditatie in de periode 2012 – 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. Voor opleidingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam waren de eisen voor beperkte opleidingsbeoordeling van toepassing (2012: ITK positief onder voorwaarden, 2013: positief besluit ITK).

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.

Deze bijlage geeft een overzicht van alle accreditatieaanvragen met de daarbij behorende eindoordelen en de differentiatie tussen bestaande opleidingen (regulier, onderzoeks- master) en nieuwe opleidingen.

Accreditatiebeoordeling

| Jaar besluit | Naam opleiding | Besluit | Eindoordeel | Bijzonderheden |
|------------------------|---|-----------|-------------|----------------|
| 2012 | B Geneeskunde | Positief | Voldoende | |
| | M Development Studies (M.A.) | Positief | Voldoende | |
| | M Geneeskunde | Positief | Voldoende | |
| | M Urban Management and Development (M.Sc.) | Positief | Voldoende | |
| 2013 | B Bedrijfskunde | Positief | Voldoende | |
| | B Criminologie | Positief | Voldoende | |
| | B International Business Administration | Positief | Voldoende | |
| | B Psychologie | Positief | Voldoende | |
| | B Sociologie | Positief | Voldoende | |
| | M Business Administration | Positief | Voldoende | |
| | M Business Information Management | Positief | Voldoende | |
| | M Chinese Economy & Business | Positief | Goed | |
| | M Corporate Communication | Positief | Voldoende | |
| | M Criminologie | Positief | Voldoende | |
| | M Entrepreneurship & New Business Venturing | Positief | Voldoende | |
| | M European Master in Law and Economics | Positief | Voldoende | |
| | M Executive MBA | Positief | Goed | |
| | M Finance & Investments | Positief | Voldoende | |
| M Financial Management | Positief | Voldoende | | |
| Jaar besluit | Naam opleiding | Besluit | Eindoordeel | Bijzonderheden |

| | | | | |
|---------------------------|---|----------------|-------------|------------|
| 2013 | M Geschiedenis (research) | Positief | Voldoende | |
| | M Global Business & Stakeholder Management | Positief | Goed | |
| | M Global Executive OneMBA | Positief | Goed | |
| | M Health Sciences | Positief | Excellent | |
| | M Human Resource Management | Positief | Goed | |
| | M M International Management (inclusief BK Kleinschalig en intensief onderwijs) | Positief | Goed | |
| | M International MBA | Positief | Goed | |
| | M LL.M. Arbitration and Business Law | Herstelperiode | Onvoldoende | |
| | M Management Consultancy | Positief | Goed | |
| | M Management of Innovation | Positief | Voldoende | |
| | M Maritime Economics and Logistics | Positief | Goed | |
| | M Marketing Management | Positief | Voldoende | |
| | M Organisational Change & Consulting | Positief | Goed | |
| | M Psychology | Positief | Voldoende | |
| | M Sociologie | Positief | Voldoende | |
| | M Strategic Management | Positief | Voldoende | |
| M Supply Chain Management | Positief | Voldoende | | |
| 2014 | B Algemene Cultuurwetenschappen | Positief | Voldoende | |
| | B Geschiedenis | Positief | Voldoende | |
| | B International Bachelor's Programme in Communication and Media (inclusief BK Internationalisering) | Positief | Goed | |
| | M Accounting, Auditing and Control | Positief | Voldoende | |
| | M Geschiedenis | Positief | Voldoende | |
| | M Kunst- & cultuurwetenschappen | Positief | Voldoende | |
| | M LL.M. Arbitration and Business Law | Positief | Voldoende | Na Herstel |
| | M Mediastudies | Herstelperiode | Onvoldoende | |
| | M Mediastudies (research) | Positief | Voldoende | |
| 2015 | M Clinical Research (research) | Positief | Voldoende | |
| | M Health Sciences (research) | Positief | Voldoende | |
| | M Infection and Immunity (research) | Positief | Voldoende | |
| | M Master City Developer | Herstelperiode | Onvoldoende | |
| | M Master of Philosophy in Business Research (research) (ERIM) | Positief | Voldoende | |
| | M Molecular Medicine (research) | Positief | Goed | |
| | M Neuroscience (research) | Positief | Voldoende | |
| | M Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research) | Positief | Voldoende | |
| 2016 | M Master City Developer | Positief | Voldoende | Na Herstel |
| | M Mediastudies | Positief | Voldoende | Na Herstel |

Toets nieuwe opleiding

| Jaar besluit | Naam opleiding | Besluit | Eindoordeel | Toets voorwaarden |
|---------------------|--|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| 2012 | B Liberal Arts and Sciences (inclusief BK Kleinschalig en intensief onderwijs) | Positief | Voldoende | |
| | M Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy (joint degree) | Positief | Voldoende | |
| 2013 | M Executive Master in Accounting and Financial Management | Positief onder Voorwaarden | Voldoende | |
| 2014 | M Executive Master in Accounting and Financial Management | Positief | Voldoende | Voldaan |
| 2015 | M European Master in Health Economics and Management (joint degree) | Positief | Voldoende | |

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

drs. W.J. Breebaart (voorzitter)

Pim Breebaart studeerde sociologie en filosofie aan de Universiteit Leiden. Hij gaf langdurig les in het hoger onderwijs, had diverse directiefuncties in de Hogeschool Rotterdam en was voorzitter van de Colleges van Bestuur van ROC Mondriaan, De Haagse Hogeschool en Stenden Hogeschool. Tot 2017 was hij lid van de Adviesraad van de NVAO. Actueel is hij vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Hotelschool The Hague en voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en hij heeft een aantal instellingsbeoordelingen verricht. In opdracht van de Minister van Onderwijs van Nederland is hij voorzitter van de commissie die de plannen van hogescholen en universiteiten beoordeelt om hun onderwijs voor volwassenen te flexibiliseren. Hij was de laatste jaren voorzitter van het bestuur van een basisschool en zeer actief betrokken bij het passend en speciaal onderwijs in de provincie Zuid-Holland. Hij schreef regelmatig voor diverse onderwijsbladen. Actueel recenseert hij boeken over hoger onderwijs in het blad THEMA.

prof. dr. H. Martens

Harry Martens is emeritus hoogleraar Organische Chemie en Biochemie aan de Universiteit Hasselt. Van 1988 tot 2004 was hij rector van het Limburgs Universitair Centrum, later Universiteit Hasselt. Tot 2017 was hij lid van de Adviesraad van de NVAO. Momenteel is hij voorzitter van de overkoepelende Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), waar hij voordien voorzitter was van de Raad Hoger Onderwijs. Hij is ook voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vlaamse Instelling voor Technologisch onderzoek (VITO).

prof. dr. J. Cohen-Schotanus

Janke Cohen-Schotanus is emeritus hoogleraar onderzoek van onderwijs in de medische wetenschappen. Zij studeerde psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar promotieonderzoek (1994) ging over de effecten van curriculumveranderingen. Zij was hoofd van het Centrum Innovatie en Onderzoek Medisch Onderwijs van het UMCG te Groningen. Haar onderzoek richt(te) zich op curriculumveranderingen, de invloed van toetsing op studiegedrag, kwaliteit van toetsing en cesuurbepaling, selectie van (geneeskunde) studenten en het leren op de (klinische) werkplek. Ze is internationaal onderwijsexpert op het gebied van kwaliteitszorg, curriculumontwikkeling, toetsing en cesuurbepaling. Vanaf 1997 was zij, als onderwijsexpert, lid c.q. voorzitter van diverse visitatiecommissies en accreditatiepanels in het gezondheidscluster. Zij heeft vele opleidingen gevisiteerd zowel voor de VSNU, QANU, NQA, VLUHR, Hobéon als NVAO.

mr. M. Zaanen

Mieke Zaanen is sinds 1 februari 2015 algemeen directeur van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de gehele KNAW-organisatie. De KNAW is een actief genootschap van excellente wetenschappers. Vanuit een onafhankelijke positie adviseert zij de regering. Daarnaast beheert zij vijftien (inter)nationale onderzoeksinstituten. Ook heeft zij een reeks nevenfuncties waaronder lid van de Raad van Toezicht van het Science Center Nemo, het College van Advies van de Christiaan Huygensprijs en het Dutch International Science Film Festival InScience. Daarvoor was zij vanaf 2007 secretaris van de Universiteit van Amsterdam (UvA). Voordat zij benoemd werd tot secretaris van de UvA was Mieke Zaanen achtereenvolgens projectmanager organisatieverandering en juridische advisering,

directeur bedrijfsvoering van de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica en bestuurscoördinator. Zij studeerde Rechtsgeleerdheid aan de UvA.

Lennart van Doremalen MSc (student-lid)

Lennart van Doremalen is afgestudeerd in de master Experimental Physics van de Universiteit Utrecht. Hij heeft twee jaar als student-lid in de universiteitsraad van de Universiteit Utrecht gezeten. Hierin nam hij plaats namens de mede door hem opgerichte partij Lijst Helder. Van 2009 tot 2010 was hij studentbestuurslid van het departement Natuur- & Sterrenkunde van de Universiteit Utrecht. In 2012 heeft hij samen met studiegenoten het International Conference of Physics Students (ICPS) georganiseerd. Verder is Lennart van Doremalen actief geweest bij de Landelijke Studentenvakbond (LSVb), de Utrechtse studentenvakbond (VIDIUS), en heeft hij naast zijn studie diverse bestuurs- en adviesfuncties vervuld. Tevens is Lennart van Doremalen medeoprichter van de Utrechtse gemeenteraadspartij Student & Starter. Lennart is momenteel werkzaam als promovendus aan de Universiteit Utrecht.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd ondersteund door:

- Anne Martens MA, secretaris
- dr. Thomas de Bruijn, procescoördinator NVAO

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Eerste locatiebezoek

Locatie: Campus Woudestein

Woensdag 29 november 2017

18.30 – 22.00u Aankomst panel en overleg (*besloten*)

Donderdag 30 november 2017

08.30u – 09.15u Kennismaking instelling en panel (introductie en meet & greet)

09.15u – 10.15u Gesprek met het College van Bestuur

- drs. Kristel Baele (voorzitter)
- prof. dr. Huibert Pols (rector magnificus)
- drs. Eddy Hus
- Ann O'Brien MSc MBA (secretaris CvB)

10.15u – 10.30u Paneloverleg (*besloten*)

10.30u – 11.15u Gesprek met de Raad van Toezicht

- prof. dr. ir. Hans van Duijn (voorzitter kwaliteitscommissie)
- mr. drs. Pascal Visée (voorzitter auditcommissie)
- prof. mr. Corien Prins (lid kwaliteitscommissie)

11.15u – 12.00u Paneloverleg (*besloten*)

12.00u – 13.00u Lunch met studenten

- Veerle Bun (Erasmus MC; studievereniging)
- Bo van den Berg BSc (Erasmus MC & ESHPM; studievereniging)
- Louise van Koppen (ESSB; lid universiteitsraad)
- Marieke Oomen (ESE; voorzitter ESN)
- Patrick Aarnoudse (ESSB; lid faculteitsraad)
- Christiaan Meinsma (ESSB & RSM; lid universiteitsraad)
- Hendrik van 't Foort LLB, BSc (ESL; lid College van Beroep voor de Examens)
- Janneke de Vries (ESHPM; studievereniging)
- Sibren Iwema BSc (ESE; lid faculteitsraad)
- Elena Vollmer (ESE; lid faculteitsraad)
- Manon Dillen MSc (FW; tutor)
- Maaïke de Keulenaar BA (ESHCC; voorzitter Eurekaweek)

13.00u – 13.15u Paneloverleg (*besloten*)

13.15u – 14.15u Gesprek over Standaard 1: Visie en beleid

- prof. dr. Frank van der Duijn Schouten (FW; decaan)
- prof. dr. Henk van der Molen (ESSB; decaan)
- drs. Wilfred Mijnhardt (RSM; beleidsdirecteur)
- prof. mr. dr. Ruben Houweling (ESL; programmadirecteur)
- dr. Brigitte Hoogendoorn (ESE; docent)
- dr. Marleen de Mul (ESHPM; docent)
- prof. dr. Maarten Frens (ESSB; programmadirecteur)

- prof. dr. Susanne Janssen (ESHCC; programmadirecteur)
 - Anne Albert van der Galiën BSc, BA (FW; student)
- 14.15u – 14.30u Paneloverleg (*besloten*)
- 14.30u – 15.30u Gesprek over Standaard 2: Uitvoering
- dr. Tim de Mey (FW; docent, lid universiteitsraad)
 - Estella van der Wal MSc (ESSB; docent)
 - dr. Bas Karreman (ESE; docent)
 - prof. dr. Filip Vermeylen (ESHCC; programmadirecteur)
 - Daan Vodegel (ESE; student, lid opleidingscommissie)
 - mr. dr. Eva Boomsluiters (ESL; docent)
 - dr. Mary Dankbaar (Erasmus MC; programmamanager e-learning)
 - mr. drs. Noor Lourens (University Support Centre; manager HR-beleid)
- 15.30u – 15.45u Paneloverleg (*besloten*)
- 15.45u – 16.45u Rondleiding
- Koos van Kalsbeek BSc (Marketing & communications; communicatie-adviseur)
 - drs. Geert Gerritse (University Support Centre; manager Real Estate Services)
 - Marlijn Mulder (FW; student)
 - Bobby Boomkamp (ESE; student)
 - prof. dr. Huibert Pols (rector magnificus)
- 16.45u – 17.30u Paneloverleg (*besloten*)
- 17.45u – 18.45u Open spreekuur
- 18.45u – 19.45u Paneloverleg (*besloten*)

Vrijdag 1 december 2017

- 08.30u – 09.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 09.00u – 10.00u Gesprek over Standaard 3: Evaluatie en monitoring
- prof. dr. Guus Smeets (ESSB; programmadirecteur)
 - mr. Carla Dirks-Van den Broek (RSM; lid examencommissie)
 - dr. Pieter van Baal (ESHPM; docent, lid examencommissie)
 - prof. dr. Ivo Arnold (ESE; vicedecaan)
 - dr. Josse Delfgaauw (ESE; docent, lid opleidingscommissie)
 - drs. Bieneke Verheijke (Algemene Bestuursdienst; beleidsmedewerker)
 - Giliam Wevers (ESHPM; student, lid opleidingscommissie)
 - dr. Freek Schiphorst (ISS; programmadirecteur)
 - drs. Astrid van Keulen (ESHPM; beleidsmedewerker)
- 10.00u – 10.15u Paneloverleg (*besloten*)
- 10.15u – 11.15u Gesprek over Standaard 4: Ontwikkeling

- drs. Marieke Veenstra (Algemene Bestuursdienst; programmamanager CLI)
- Bas van Goozen MSc (ESE; learning innovation consultant)
- mr. drs. Monique Klück (ESE; programmamanager Quality Impetus Programme)
- prof. dr. Philip Hans Franses (ESE; decaan)
- prof. dr. Jeroen Jansz (ESHCC; programmadirecteur)
- mr. dr. Maarten Verbrugh (ESL; programmadirecteur)
- dr. Jacqueline de Nooijer (RSM; learning innovation consultant)
- Nadine Nieuwstad BSc (RSM; student, lid universiteitsraad)
- prof. dr. Werner Brouwer (ESHPM; decaan)
- prof. dr. Walter van den Broek (Erasmus MC; programmadirecteur)

| | |
|-----------------|---|
| 11.15u – 12.00u | Vrije ruimte voor extra gesprek |
| 12.00u – 15.30u | Paneloverleg (<i>besloten</i>) |
| 15.30u – 16.00u | Beknorte terugkoppeling met vermelding trails |

Tweede locatiebezoek

Locatie: Campus Woudestein

Dinsdag 16 januari 2018

18.30 – 22.00u Aankomst panel en overleg (*besloten*)

Woensdag 17 januari 2018

08.30u – 09.00u Paneloverleg (*besloten*)

| | |
|-----------------|---|
| 09.00u – 09.45u | Presentatie biloportaal <ul style="list-style-type: none"> • Gert van de Vreede (Algemene bestuursdienst; Business Intelligence) • Hélène Bartelds MA (Algemene bestuursdienst; beleidsmedewerker) • drs. Bienenke Verheijke (Algemene Bestuursdienst; beleidsmedewerker) • Mark Adriaans MSc (ESSB; beleidsmedewerker) • Mandy van Wissen (ESHCC; Data Analyst and Business Intelligence) |
| 09.45u – 10.00u | Paneloverleg (<i>besloten</i>) |
| 10.00u – 10.45u | Verticale trail: ESE – Programmadirectie <ul style="list-style-type: none"> • prof. dr. Ivo Arnold (vice-decaan) • Wietske Rowaan MSc (voormalig beleidsmedewerker) • Annette Teijl MEd (beleidsmedewerker) • dr. Brigitte Hoogendoorn (programmacoördinator, directeur Tutor Academy, voorzitter werkgroep onderwijsvernieuwing) • mr. drs. Monique Klück (projectleider Quality Impetus Programme) |

- 10.45u – 11.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 11.00u – 11.45u Verticale trail: ESE – Docenten
- drs. Victor Beerkens (secretaris examencommissie)
 - prof. dr. Robert Dur (docent, lid examencommissie)
 - dr. Nico van der Sar (docent, lid examencommissie)
 - dr. Josse Delfgaauw (docent, voorzitter opleidingscommissie)
 - prof. dr. Kirsten Rohde (docent, voormalig vicevoorzitter opleidingscommissie)
 - dr. Bas Karreman (coördinator vaardighedenonderwijs)
- 11.45u – 12.45u Paneloverleg (*besloten*)
- 12.45u – 13.30u Verticale trail: ESE – Studenten
- Daan Vodegel (MSc student, lid opleidingscommissie)
 - Josephine van der Have (BSc student, studentvertegenwoordiger)
 - Simon van Tartwijk (BSc student, onderwijsassistent Tutor Academy)
 - Yrla van de Ven (MSc student, lid faculteitsraad 2014-2016)
 - Dwayne Ansah (BSc student, voormalig lid opleidingscommissie)
 - Ruud Verbraak (BSc student, student-assistent Tutor Academy, mentor vaardighedenonderwijs)
 - Sebastiaan Frommé (MSc student, voormalig voorzitter studievereniging)
- 13.30u – 13.45u Paneloverleg (*besloten*)
- 13.45u – 14.30u Horizontale trail 'Didactische en curriculaire ontwikkeling' – Beleid en bestuur
- prof. dr. Marco Varkevisser (ESHPM; onderwijsmanager)
 - drs. Astrid van Keulen (ESHPM; beleidsmedewerker)
 - prof. dr. Jeroen Jansz (ESHCC; onderwijsmanager)
 - prof. dr. Susanne Janssen (ESHCC; programmamanager IBCoM)
 - prof. dr. Guus Smeets (ESHCC; programmamanager IBPSY)
 - drs. Kris Stabel (Risbo, adviseur Online Learning)
 - mr. drs. Noor Lourens (University Support Centre; manager HR-beleid)
 - Jolanda Natte MSc (University Support Centre; HR-partner ESSB)
- 14.30u – 14.45u Paneloverleg (*besloten*)
- 14.45u – 15.30u Horizontale trail 'Didactische en curriculaire ontwikkeling' – Docenten
- dr. Marleen de Mul (ESHPM; projectleider curriculumherziening BSc Health Sciences)
 - dr. Hanna van Dijk (ESHPM; programmadirecteur)

- dr. Marianne van Bochove (ESHPM; voorzitter faculteitsraad en opleidingscommissie)
- dr. Erik Hitters (ESHCC; uhd, coördinator Erasmus Research Center for Media, Communication and Culture)
- dr. Daniel Trottier (ESHCC; uhd, lid opleidingscommissie)
- dr. Isabel Awad Cherit (ESHCC; docent, opleidingscoördinator, voormalig voorzitter faculteitsraad)
- dr. Marike Polak (ESSB; docent, lid examencommissie)
- Estella van der Wal MSc (ESSB; docent, coördinator schrijfonderwijs)
- Katie Barry MSc (ESSB; tutor, studieadviseur, BSc coordinator)
- drs. Adri Meijdam (adviseur internationalisering)

15.30u – 15.45u Paneloverleg (*besloten*)

15.45u – 16.30u Horizontale trail 'Didactische en curriculaire ontwikkeling' – Studenten

- Bram Jenster (ESHPM; lid projectgroep curriculumherziening BSc)
- Flore Ziegfeld (ESHCC; lid opleidingscommissie)
- Daniëlle van Kalken (ESHCC; lid opleidingscommissie, voorzitter ACE)
- J. Bier (ESSB)
- M. van Herk (ESHPM;)
- Ruth Viader Garcia de Mendoza (ESSB)

16.30u – 18.30u Paneloverleg (*besloten*)

Donderdag 18 januari 2018

08.30u – 09.00u Paneloverleg (*besloten*)

09.00u – 09.45u Medezeggenschap

- Jursica Mills (ESHPM; student-lid faculteitsraad)
- Anna Suleri (Erasmus MC; studentenraad)
- Jan-Willem Kruijt (Erasmus MC: vicevoorzitter studentenraad)
- dr. Maarten van Dijck (ESHCC; lid faculteitsraad)
- prof. dr. Henri Krop (FW; lid faculteitsraad)
- Boris Pulskens (ESHCC; student-lid universiteitsraad, voorzitter faculteitsraad)
- dr. Huib Tabbers (ESSB; lid faculteitsraad)
- dr. Marianne van Bochove (ESHPM; voorzitter faculteitsraad)
- Aleid Barmentlo (Algemene Bestuursdienst; voorzitter universiteitsraad)

09.45u – 12.00u Sampling Carroussel (voorbeeldcolleges internationalisering, online leren, inclusie)

- mr. Farshida Zafar (ESL; docent)
- Mélodine Sommier MA (ESHCC; uhd)
- dr. Ana Vasques (EUC; senior docent)
- Joris van Bakel (ESSB; junior docent)

- Judith Elsinga (ESSB; student)
 - Sophie Karatas (ESSB; student)
 - Marlijn Mulder (FW; student)
 - Bobby Boomkamp (ESE; student)
- 12.00u – 13.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 13.00u – 13.45u Verticale trail: ESL en RSM – Programmadirectie
- mr. dr. Maarten Verbrugh (ESL; programmadirecteur)
 - dr. mr. Rudolph Ladan (ESL; hoofd onderwijs)
 - prof. mr. Siewert Lindenbergh (ESL; sectieleider privaatrecht, voorzitter examencommissie)
 - prof. dr. Eric Waarts (RSM; onderwijsdecaan)
 - drs. Wilfred Mijnhardt (RSM; beleidsdirecteur)
 - drs. Ad Scheepers (RSM; beleidsadviseur kwaliteitszorg, onderzoeker)
 - dr. Gabi Helfert (RSM; MSc executive director)
 - dr. Alessandra Arcuri (ESL; uhd)
- 13.45u – 14.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 14.00u – 14.45u Verticale trail: ESL en RSM – Docenten
- Carla Dirks LLM (RSM; managing director examencommissie)
 - ir. Ton Roodink (RSM: lid examencommissie)
 - prof. dr. Erik Peek (RSM; departementshoofd)
 - prof. mr. Siewert Lindenbergh (ESL; ter vervanging van prof. mr. Harriet Schelhaas)
 - mr. Henriette van Dam-Lely (ESL)
 - dr. René Repasi (ESL; uhd)
- 14.45u – 15.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 15.00u – 15.45u Verticale trail: ESL en RSM – Studenten
- Melvin Hanswijk (ESL)
 - Marit Rijndorp (ESL)
 - Gerald Nuha (RSM; lid opleidingscommissie)
 - Felix Dressel (RSM; lid opleidingscommissie)
 - Jennifer Riter LLM (ESL)
 - Reinoud van Eerden (RSM; lid opleidingscommissie)
- 15.45u – 16.15u Paneloverleg (*besloten*)
- 16.15u – 16.45u Verticale trail: Decanen
- prof. dr. Philip Hans Franses (ESE)
 - prof. mr. dr. Suzan Stoter (ESL)
 - prof. dr. Steef van de Velde (RSM)
- 16.45u – 18.00u Paneloverleg (*besloten*)

Vrijdag 19 januari 2018

- 08.30u – 09.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 09.00u – 09.45u Horizontale trail: inclusie – Speeddate met studenten
- Bo van den Berg (Erasmus MC; lid studentenraad)
 - Nizar El Manouzi (Erasmus MC)
 - Merel Dap (EUC)
 - Alberdinus Hoogmoed (EUC)
 - Tiziana Tores (ESL; student Pre-Academic Programme)
 - Imane Wijsman (ESL; student Pre-Academic Programme)
 - Thomas Pereira Horta (Erasmus MC; student Pre-Academic Programme, jaarvertegenwoordiger)
 - Ilja Donkervoort (EUC)
 - Eline Schenk (ESL)
 - Gilles Luyendijk (EUC)
- 09.45u – 10.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 10.00u – 10.45u Horizontale trail: inclusie – Docenten
- prof. dr. Michaéla Schippers (RSM; uhd, onderwijsonderzoeker Goalsetting)
 - dr. Jan Nouwen (Erasmus MC; programmamanager)
 - dr. Markus Klimek (Erasmus MC; onderwijscoördinator)
 - Ginie Servant PhD (EUC; docent, trainer International Classroom)
 - Lisenne Giel MSc (EUC; docent)
 - dr. Arzu Umar (EUC; senior docent)
 - dr. Vicki Erasmus (Erasmus MC)
- 10.45u – 11.00u Paneloverleg (*besloten*)
- 11.00u – 11.45u Horizontale trail: inclusie – Beleid en bestuur
- dr. Karen Stegers-Jager (Erasmus MC; senior onderwijsonderzoeker, uhd)
 - drs. Gerard Hogendoorn (USC-MC, manager Pre-University Education Programmes)
 - prof. dr. Hanneke Takkenberg (Algemene Bestuursdienst, Erasmus MC; hoogleraar, chief diversity officer)
 - prof. dr. Walter van den Broek (Erasmus MC; vicedecaan onderwijs)
 - prof. dr. Maarten Frens (EUC; oprichter, decaan)
 - prof. dr. Werner Brouwer (ESHPM; voormalig decaan)
 - mr. dr. Wil den Harder (ESL; diversity officer)
 - Daisy Boogaard MSc (Algemene Bestuursdienst, programmamanager Diversity & Inclusion)
 - Iris Bos MSc (EUC; coordinator EUCjr en Lead Your Future)
- 11.45u – 12.30u Paneloverleg (*besloten*)
- 12.30u – 13.00u Gesprek met het College van Bestuur
- drs. Kristel Baele (voorzitter)
 - prof. dr. Huibert Pols (rector magnificus)

- drs. Eddy Hus

13.00u – 16.00u Paneloverleg (*besloten*)

16.00u – 16.30u Terugkoppeling

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Introductiefilm 'Onderwijsvisie EUR'
- 'Samenwerken aan onderwijs van wereldklasse', Zelfreflectierapport van de Erasmus Universiteit Rotterdam voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg NVAO
- Bijlagen:
 1. Bijlage 1 Beleidscyclus
 - a. Erasmus Universiteit Rotterdam (2013) Strategy 2014-2018, Impact and Relevance,
 - b. Erasmus Universiteit Rotterdam (2013) Visie van de Erasmus Universiteit op de kwaliteit van onderwijs.
 - c. Erasmus Universiteit Rotterdam (2017) Onderwijsvisie.
 - d. Deelbeleidsplannen
 - I. Beleidsnotitie Internationalisering Onderwijs 2013-2018
 - II. Strategic Programme Internationalisation of Education 2014-2018
 - III. Deelprogramma Online Leren EUR 2014-2018
 - IV. De verankering van wetenschappelijk onderzoek in het onderwijs (2013)
 - V. 'Ruim (loop)baan voor onderwijstalent' Loopbaanbeleid WP als instrument voor onderwijskwaliteit en –innovatie, (2013)
 - VI. De EUR visie op diversiteit (2013)
 - VII. Vernieuwing EUR breed diversiteitsbeleid (2015)
 - VIII. De kwaliteitszorg op centraal niveau (2013)
 - IX. Community for Learning and Innovation (2017)
 2. Bijlage 2 Kwaliteitszorgportretten faculteiten
 - I. Portret Kwaliteitscultuur ESE 2016
 - II. Portret Kwaliteitscultuur Erasmus MC 2016
 - III. Portret Kwaliteitscultuur ESHCC 2016
 - IV. Portret Kwaliteitscultuur ESHPM (iBMG) 2016
 - V. Portret Kwaliteitscultuur ESL 2016
 - VI. Portret Kwaliteitscultuur ESSB (FSW) 2016
 - VII. Portret Kwaliteitscultuur FW 2016
 - VIII. Portret Kwaliteitscultuur ISS 2016
 - IX. Portret Kwaliteitscultuur RSM 2016
 3. Bijlage 3 Convenanten
 - I. Covenant Erasmus MC 2014
 - II. Covenant ESE 2014
 - III. Covenant ESHCC 2014
 - IV. Covenant ESHPM (iBMG) 2014
 - V. Covenant ESL 2014
 - VI. Covenant ESSB (FSW) 2014
 - VII. Covenant ISS 2014
 - VIII. Covenant RSM 2014
 4. Bijlage 4 Schematisch overzicht convenantsafspraken
 5. Bijlage 5 Reviews
 - a. Reflecties van strategische beleidsprogramma's
 - I. Digitaal is normaal 2016
 - II. Internationalisering 2016
 - III. Onderzoek 2016
 - IV. Diversiteit 2016
 - V. Docentkwaliteit 2017
 - VI. EVZ (2014) Organisatie Advies Evaluatie R&O cyclus
 - b. Rapport commissie Waarts (2016)

- c. Rapport commissie Meurs/Hafkamp (2017)
- 6. Kwaliteitszorginstrumenten
 - a. Handleiding Tussentijdse Opleidingsevaluatie 2015/2016
 - b. Handleiding Tussentijdse Opleidingsevaluatie 2017
 - c. Format Facultaire Jaarrapportage Onderwijs- en Onderzoekskwaliteit 2017
 - d. Format Facultaire Jaarrapportage Onderwijs- en Onderzoekskwaliteit 2016
- 7. Werkagenda kwaliteitszorg 2014-2017
 - a. Evaluatiekalender
 - b. Werkagenda Kwaliteitszorg

Voor de audittrails zijn de volgende documenten geleverd:

Verticale trail: Past performance

- Toelichting op de verticale trail in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg 2017/2018
- Bijlagen namens drie faculteiten: Erasmus School of Economics, Rotterdam School of Management en Erasmus School of Law. De documenten betroffen onder meer kwaliteitsportretten en documentatie gerelateerd aan de TOE, communicatie daarover met het CvB, medezeggenschap, examencommissie en externen, plannen van aanpak en opvolging, evenals rapportages (zelfreflectie, paneladvies) in het kader van accreditatiebeoordelingen.

Horizontale trail: Didactische en curriculaire ontwikkeling

- Toelichting 'Didactiek en Curriculaire ontwikkeling'
- Bijlagen namens centraal niveau en drie faculteiten: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus School of History, Culture and Communication, Erasmus School of Health Policy & Management. De documenten betroffen onder meer reflecties op de EUR-brede onderwijsvisie, facultaire beleidsplannen, informatie over scholingstrajecten (o.a. BKO, SKO, LOL) en de CLI, jaarrapportages en begrotingen, voorbeelden van initiatieven binnen opleidingen en informatie met betrekking tot besteding van studievoorschotsmiddelen. Daarnaast maakten wetenschappelijke literatuur, ondersteunende websites, presentaties en filmpjes onderdeel uit van het bestudeerde materiaal

Horizontale trail: Inclusie en diversiteit

- Beleidsmanual 'Diversiteit & Inclusie in het Onderwijs'
- Bijlagen betroffen onder meer een samenvatting van convenantafspraken en actieplannen, en voorbeelden van diverse programma's en initiatieven op gebied van inclusie en diversiteit, afkomstig van Erasmus University College, Erasmus MC en Erasmus School of Law.

Kort horizontale trail: Medezeggenschap als mede-eigenaar van kwaliteitszorg van het onderwijs

n.v.t.

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

| | |
|-------|--|
| ba | bachelor |
| BKO | Basis Kwalificatie Onderwijs |
| CLI | Community of Learning & Innovation |
| CvB | college van bestuur |
| EC | European credit point |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| ESE | Erasmus School of Economics |
| ESHCC | Erasmus School of History, Culture and Communication |
| ESHPM | Erasmus School of Health Policy & Management |
| ESL | Erasmus School of Law |
| ESSB | Erasmus School of Social and Behavioural Sciences |
| EUC | Erasmus University College |
| EUR | Erasmus Universiteit Rotterdam |
| EVC | elders verworven competentie |
| FW | Faculteit der Wijsbegeerte |
| hbo | hoger beroepsonderwijs |
| ISS | International Institute of Social Studies |
| ITK | Instellingstoets Kwaliteitszorg |
| LOL | Leergang Onderwijskundig Leiderschap |
| ma | master |
| MR | medezeggenschapsraad |
| MT | managementteam |
| NSE | nationale studentenenquête |
| NVAO | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie |
| OBP | ondersteunend en beheerspersoneel |
| OER | onderwijs- en examenreglement |
| P&O | Stafbureau Personeel en Organisatie |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| RSM | Rotterdam School of Management |
| RvT | raad van toezicht |
| SKO | Senior Kwalificatie Onderwijs |
| SLB | studieloopbaan begeleiding |
| TOE | tussentijdse opleidingsevaluatie |

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van de oordelen van de NVAO 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

Erasmus Universiteit Rotterdam
Instellingstoets Kwaliteitszorg
Adviesrapport

16 februari 2018
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