



NVAO • NEDERLAND

**LET OP:**

RAPPORT EN  
VOORWAARDENRAPPORT

NVAO  NEDERLAND

ADVIESRAPPORT  
HAS Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG,  
BEOORDELING VOORWAARDEN

*1 JUNI 2022*



NVAO  NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT

HAS Hogeschool

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITZORG, BEOORDELING VOORWAARDEN

*1 JUNI 2022*





## Inhoud

<b>1</b>	Samenvattend advies .....	5
<b>2</b>	Inleiding en verantwoording.....	7
2.1	Doel van de instellingstoets .....	7
2.2	Samenstelling van het panel .....	7
2.3	Inrichting van de instellingstoets.....	8
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken.....	8
<b>3</b>	Profiel van de instelling .....	9
3.1	Algemene gegevens.....	9
3.2	Profiel van de instelling .....	9
<b>4</b>	Beoordeling per voorwaarde .....	10
4.1	Inleiding .....	10
4.2	Voorwaarde 1.....	10
4.3	Voorwaarde 2.....	12
4.4	Aanbeveling.....	14
<b>5</b>	Overzicht van het advies .....	15
	Bijlage 1: Programma's van het (online) locatiebezoek.....	16
	Bijlage 2: Overzicht van de bestudeerde documenten .....	17
	Bijlage 3: Lijst met afkortingen.....	18

# 1 Samenvattend advies

HAS Hogeschool ontving in april 2020 het oordeel 'positief onder voorwaarden' voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg. In het accreditatiebesluit formuleerde de NVAO twee voorwaarden:

1. Ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid, waaronder een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, ondersteunend aan de ingezette strategische vernieuwing van het onderwijs en de organisatie;
2. Een eerste blijk van de implementatie hiervan, met een opzet van evaluatie en sturing (PDCA), voor de eerste jaren.

Ten aanzien van de eerste voorwaarde stelt het panel vast dat de HAS in oktober 2021 nieuw personeelsbeleid heeft vastgesteld. Daarin identificeert de hogeschool drie thema's die logisch uit de onderwijsvisie volgen. Dit zijn: (1) betrokkenheid, (2) basis op orde, (3) leren en ontwikkelen. Langs de lijnen van deze thema's werkt de HAS aan verdere P&O instrumenten. In de afgelopen twee jaar hebben acties op het vlak van het thema 'basis op orde' begrijpelijkerwijs prioriteit gekregen. Bevordering van de hygiëne in de personeelsadministratie en de ontwikkeling van een nieuw functiehuis ziet de hogeschool als randvoorwaarden voor een toekomstbestendige verdere uitwerking van het personeelsbeleid, onder meer in een centrale strategische personeelsplanning en een herziene gesprekkencyclus. In afwachting van dergelijke centrale instrumenten hebben de decentrale clusters niet stilgezeten. Tot tevredenheid van het panel zijn directeuren en kernteams, hoewel op verschillende wijze, voortvarend aan de slag gegaan met de strategische invulling van het personeelsbeleid op clusterniveau. Uit de gesprekken bleek bovendien dat ontwikkelingen op het vlak van personeelsbeleid draagvlak genieten binnen de volle breedte van de organisatie. Het CvB heeft de diverse stakeholders op verschillende momenten betrokken bij het ontwikkelen van het nieuwe personeelsbeleid. Daarbij viel het panel in het bijzonder de goede samenwerking tussen CvB en Hogeschoolraad op.

Met betrekking tot voorwaarde 2 constateert het panel dat de HAS een globale tijdslijn en *road map* heeft uitgestippeld voor de implementatie van het personeelsbeleid en de daarvan afgeleide instrumenten. De in de gesprekken genoemde termijn van 5-7 jaar vindt het panel realistisch. De geschetste aanpak houdt rekening met bestaande verschillen binnen de organisatie en geeft ruimte aan uiteenlopende implementatiesnelheden op clusterniveau. Afgebakende projecten gaan volgens betrokkenen hand in hand met een groter, gezamenlijk veranderproces. Wat het panel betreft is dit een passende benadering. De HAS stuurt de implementatie en realisatie van het personeelsbeleid via de vernieuwde Planning & Control cyclus (P&C cyclus). De opeenvolgende stappen uit de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) zijn hierin overtuigend ingebed. Het CvB zet op centraal niveau grote lijnen uit die op decentraal niveau tot de gevraagde acties leiden. Met behulp van een planningsgesprek, implementatiegesprek en realisatiegesprek monitort het CvB de uitkomsten en zorgt het ervoor dat verantwoording wordt afgelegd.

Samenvattend stelt het panel vast dat de HAS de eigen onderwijsvisie in de afgelopen twee jaar heeft vertaald naar een toekomstgericht personeelsbeleid dat breed draagvlak geniet binnen de organisatie. Het panel heeft er vertrouwen in dat geplande acties rondom personeelsbeleid in de komende jaren daadwerkelijk tot resultaat zullen leiden. Wel beveelt het panel de HAS aan om naast de doelen ook de processen en acties, stap voor stap uit te schrijven voor de volledige periode van 5-7 jaar. Dit met het oog op het bewaken van de continuïteit en het bevorderen van de transparantie.

Het panel stelt vast de HAS voldoet aan de voorwaarden die de NVAO in haar besluit van 24 april 2020 heeft gesteld ten aanzien van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Daarmee voldoet de HAS aan standaard 2 van de Instellingstoets Kwaliteitszorg en adviseert het panel de NVAO toekenning van een onvoorwaardelijke Erkenning ITK aan de instelling.

Den Haag, 1 juni 2022

Namens het panel ter beoordeling van de instelling HAS Hogeschool

Els Verhoef  
(voorzitter)

Floor Meijer  
(secretaris)

## 2 Inleiding en verantwoording

### 2.1 Doel van de instellingstoets

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

Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

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

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

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

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

### 2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Els Verhoef (voorzitter), zelfstandig adviseur in het hoger onderwijs en tot medio 2018 interim-lid van het College van Bestuur van Fontys Hogescholen;
- Ab Groen (lid), bestuurder Stichting GOO Onderwijs/GOO Opvang BV, toezichthouder Cambium College en BrabantWonen, en commissielid van de CDHO;
- Caroline van Brakel (lid), is wethouder in de gemeente Nuenen, daarvoor was zij lid van de Provinciale Staten Noord-Brabant;
- Ronald van den Bos (lid), is Managing Director Education and Study Programmes bij het Leiden University Medical Center;
- Sophie de Jong (student-lid), is studente Kunst en Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht in Utrecht

Het panel werd ondersteund door:

- Floor Meijer, secretaris
- Thomas de Bruijn, procescoördinator NVAO



## 2.3 Inrichting van de instellingstoets

### 2.3.1 Voorbereiding en bezoek

Het panel heeft zijn werkzaamheden uitgevoerd in het voorjaar van 2022. Deze richtten zich op een beoordeling van de voorwaarden die in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg zijn geformuleerd in het Besluit verlening erkenning ITK onder voorwaarden (d.d. 24 april 2020).

De NVAO formuleerde twee voorwaarden:

#### Voorwaarde 1

Ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid, waaronder een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, ondersteunend aan de ingezette strategische vernieuwing van het onderwijs en de organisatie;

#### Voorwaarde 2

Een eerste blijk van de implementatie hiervan, met een opzet van evaluatie en sturing (PDCA), voor de eerste jaren.

Het panel heeft ten behoeve van de beoordeling van de voorwaarden van de HAS het zelfevaluatierapport 'In Verbinding Vooruit' met een aantal onderliggende stukken ontvangen. Bijlage 2 van dit adviesrapport bevat een overzicht van de bestudeerde documenten. De panelleden hebben vervolgens schriftelijk per voorwaarde discussiepunten en vragen geïdentificeerd die zij tijdens het online bezoek aan de orde gesteld wilden zien. De secretaris maakte daarvan een overzicht. Tijdens het vooroverleg op 8 maart 2022 besprak het panel de discussiepunten en vragen. Op 9 maart 2022 vond het online locatiebezoek plaats. Het programma van het online locatiebezoek is opgenomen in bijlage 1.

### 2.3.2 Totstandkoming van het rapport

De secretaris heeft op basis van de bestudeerde documenten, de gevoerde gesprekken en de voorlopige conclusies tijdens het afsluitend beraad een eerste conceptversie van het rapport opgesteld. De panelleden hebben deze versie bestudeerd en van commentaar voorzien. Hierna heeft de secretaris de rapportage aangepast en heeft de panelvoorzitter de voorlopige versie van het adviesrapport vastgesteld.

De HAS heeft op 10 mei 2022 de conceptversie van het adviesrapport ontvangen, met het verzoek om eventuele feitelijke onjuistheden schriftelijk aan het panel door te geven. Nadat de hoorwederhoorprocedure op deze wijze doorlopen was, heeft de secretaris de laatste wijzigingen in het rapport doorgevoerd. Op 1 juni 2022 stelde de panelvoorzitter de definitieve versie vast, waarna het panel het adviesrapport aanbood aan het bestuur van de NVAO.

## 2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de HAS Hogeschool plus een aantal kengetallen. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 haar oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per voorwaarde, zoals omschreven in het Adviesrapport HAS Hogeschool uit 2020. Per voorwaarde komen de bevindingen en overwegingen van het panel aan bod.

Het rapport bevat verder drie bijlagen met: (1) het programma van het locatiebezoek, (2) een overzicht van de bestudeerde documenten en (3) een lijst met afkortingen.

## 3 Profiel van de instelling

### 3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	HAS Hogeschool
Locaties	s'-Hertogenbosch, Venlo
Status van de instelling	bekostigd

### 3.2 Profiel van de instelling

De geschiedenis van HAS Hogeschool (verderop: 'de HAS') gaat terug tot 1947-1948, toen de koepelorganisatie Katholieke Nederlandse Boeren en Tuinders Bond (KNBTB) in Roermond een landbouwschool en in 's-Hertogenbosch een zuivelschool oprichtte. De HAS ontstond in 1962 in 's-Hertogenbosch uit een fusie van beide scholen, aangevuld met een tuinbouwschool. In de daaropvolgende decennia heeft de HAS haar opleidingsaanbod geleidelijk verbreed en uitgebreid. De huidige HAS biedt tien hbo-bacheloropleidingen aan in de domeinen agro, food en leefomgeving. Daarnaast zet de HAS in company-opleidingen en cursussen in de markt. In de afgelopen periode is de HAS sterk gegroeid. In 2019 telt de HAS circa 3800 studenten en 480 personeelsleden. In 2013 opende de HAS een tweede vestiging in Venlo, met inmiddels drie opleidingen en circa 400 studenten. De HAS is zich in deze tijd meer gaan profileren op het vlak van praktijkgericht onderzoek. Ten tijde van de beoordeling omvatte de hogeschool vijftien lectoraten.

De HAS stelt zich ten doel om studenten onderwijs van topkwaliteit te bieden en tegelijk als trendsettend expertisecentrum vorm en inhoud te geven aan ontwikkelingen in de sector, met als overkoepelende missie om 'de toekomst voor onze mensen en van onze wereld te verbeteren'. Daarbij verbindt de HAS zich aan de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties. Het streven is dat honderd procent van de afstudeerprogramma's in 2025 via aansluiting bij één of meer SDGs bijdraagt aan het realiseren van de missie. In het 'HAS-concept' typeert de HAS zichzelf als 'een persoonlijke hogeschool waarin *real life innovative solutions* worden gerealiseerd door studenten met bedrijven en docenten. Maatschappelijke uitdagingen in de sector, en de leerbehoefte van de student in relatie tot vraagstukken van het werkveld staan centraal in het onderwijs.' De ambities voor de huidige periode zijn neergelegd in het HAS Strategisch Kader 2019-2022 (2019).

Het college van bestuur (CvB) vormt het bevoegd gezag van de HAS. Het bestaat uit drie leden, elk met een eigen portefeuille. De zeven leden van de raad van toezicht (RvT) zien toe op het handelen van het college van bestuur. De raad van toezicht is bovendien verantwoordelijk voor het goedkeuren van het jaarverslag, de jaarrekening en het strategisch plan van de instelling. De hogeschoolraad (HR), waarin zowel studenten als docenten zitting hebben, is het centrale medezeggenschapsorgaan dat opkomt voor de belangen van studenten en medewerkers. De HR denkt en beslist mee over beleid en veranderingen binnen HAS Hogeschool en is gesprekspartner van het college van bestuur.

#### Kengetallen 2020-2021

Studentenaantallen (1 oktober 2021)	Totaal aantal studenten	3.623
	Waarvan internationale studenten	131
Opleidingen	Totaal aantal opleidingen	10
	Waarvan Engelstalige opleidingen	3
Verleende diploma's	Bacheloropleidingen	688
Personeel (31 december 2021)	Totaal aantal	545
	Waarvan aantal lectoren	15
	Totaal Fte	410
Financiën (31 december 2021)	Totaal budget (K€)	53.518 (conceptbedrag)

## 4 Beoordeling per voorwaarde

### 4.1 Inleiding

In de Instellingstoets Kwaliteitszorg van 2020 stelde het panel vast dat de HAS in transitie was. De hogeschool had kort tevoren een nieuwe onderwijsvisie en strategie vastgesteld. Daarnaast maakte de HAS de overstap naar een nieuwe organisatiestructuur opgebouwd uit decentrale clusters. Een centrale strategische intentie was om de HAS door te ontwikkelen tot expertisecentrum op het gebied van agro, food en leefomgeving. Daartoe nam de hogeschool zich voor om kernactiviteiten op het vlak van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer in de nieuwe clusters te verbinden.

Het panel sprak zijn waardering uit voor de in gang gezette ontwikkelingen, maar constateerde tegelijk dat de hogeschool de nieuwe onderwijsvisie (nog) niet had vertaald naar personeelsbeleid, een belangrijk voorwaardelijk aspect van standaard 2 ('Uitvoering'). Weliswaar was de HAS begonnen met een verkenning op het vlak van personeelsbeleid, maar van vastgesteld en geïmplementeerd personeelsbeleid was ten tijde van de instellingstoets feitelijk geen sprake. Dit vond het panel niet in lijn met de belangrijke beweging die de HAS aan het maken was. Voor realisatie van de ambitieuze onderwijsvisie achtte het panel het ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid van groot belang.

Het panel besloot tot het verlenen van erkenning ITK onder voorwaarde van (1) het alsnog ontwikkelen van breed gedragen en toekomstgericht beleid en (2) een eerste blijk van implementatie daarvan.

### 4.2 Voorwaarde 1

*Ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid, waaronder een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, ondersteunend aan de ingezette strategische vernieuwing van het onderwijs en de organisatie.*

#### *Ontwikkeling van nieuw beleid*

In de herstelperiode heeft de HAS gewerkt aan het ontwikkelen van personeelsbeleid en daarvan afgeleide instrumenten. In eerste instantie liep dit project wat vertraging op door het uitbreken van de Covid-19 pandemie. Begrijpelijkerwijs lag de nadruk gedurende een groot deel van 2020 op het bevorderen van het welzijn van de medewerker en het faciliteren van thuiswerk. Vanaf de late zomer van 2020 startten de voorbereidingen voor een nieuw personeelsbeleid alsnog. De HAS wierf een nieuwe manager P&O onder wiens leiding het nieuwe beleid tot stand kwam.

Op 13 september 2021 stelde het CvB het nieuwe strategisch personeelsbeleid 'In Verbinding Vooruit!' vast. De HAS typeert dit personeelsbeleid als een van de organisatiestrategie en het nieuwe besturingsmodel afgeleid raamwerk dat de eigen ambities 'verbindt en faciliteert'. Op basis hiervan kunnen verdere P&O instrumenten worden vormgegeven. Het beleid richt zich op drie thema's: (1) betrokkenheid, (2) de basis op orde, (3) leren en ontwikkelen. Deze thema's vindt het panel goed gekozen. Ze volgen logisch uit de onderwijsvisie en strategie van de HAS. Met de vaststelling van het strategisch personeelsbeleid staan er nu duidelijke uitgangspunten voor de realisatie op papier.

Parallel aan de ontwikkeling van het personeelsbeleid heeft de HAS diverse projecten in gang gezet die bijdragen aan het thema 'de basis op orde'. Deze initiatieven richten zich op de ontwikkeling van een nieuw functiehuis, automatisering van de personeelsadministratie en het vernieuwen van reglementen, procedures en regelingen. Het panel kan zich vinden in de keuze om activiteiten rondom dit thema te prioriteren. In de gesprekken kwam naar voren dat het nieuwe functiehuis een helder startpunt is voor andere te ontwikkelen instrumenten. Ook de andere genoemde initiatieven ter verbetering van de bedrijfsvoering ten aanzien van personeelsbeleid dragen volgens het panel bij aan het leggen van een solide fundament voor verdere strategische uitwerking van het personeelsbeleid.

### *Wendbare organisatie*

Het toekomstgerichte karakter van het personeelsbeleid kreeg in de gesprekken veel nadruk. De HAS wil een wendbare organisatie zijn die inspeelt op (en actief vormgeeft aan) snelle ontwikkelingen binnen het Groene Domein, en weerbaar is voor externe bedreigingen zoals de krimp van studentenaantallen en krapte op de arbeidsmarkt in het hoger onderwijs. In de onderwijsvisie zet de HAS dan ook sterk in op 'flexibel en adaptief' onderwijs. De uitdagingen waarvoor de sector en de maatschappij zich geplaatst zien, vragen volgens de HAS om co-creatie van nieuwe kennis. Ter bevordering van innovatie moet die kennis vervolgens snel zijn weg vinden naar het curriculum en het werkveld. In het kader van een leven lang leren wil de HAS studenten aansporen om regie te nemen over het eigen leerproces en zich ook na het afstuderen te blijven ontwikkelen. Om de HAS overtuigend te kunnen neerzetten als expertisecentrum, stuurt het CvB bovendien op de integratie van de 'kernactiviteiten' onderwijs, onderzoek en kennistransfer.

In de gesprekken legden vertegenwoordigers van de HAS een overtuigende link tussen de onderwijsvisie en het nieuwe personeelsbeleid. CvB-leden en clusterdirecteuren benoemden dat de nadruk op flexibel en adaptief onderwijs vraagt om een andere vormgeving van de docentrol: docenten houden zich in het nieuwe model niet langer bezig met klassieke kennisoverdracht, maar stellen zich op als faciliterend coach. Hun taken liggen bovendien niet meer alleen op het vlak van onderwijs, maar omvatten ook onderzoek en kennistransfer. De gesprekken benadrukten dat de HAS zich terdege realiseert dat deze nieuwe verwachtingen om een strategische beschouwing van het huidige personeelsbestand vragen. Aanwezige kennis en competenties dienen te worden geïnventariseerd en afgezet tegen de gewenste kennis en competenties. Het nieuwe personeelsbeleid en functiehuis sorteren daarom voor op het ontwikkelen van een nieuw instrumentarium voor werving en selectie, bevordering van functiemobiliteit en professionalisering van staf. Alles overziend concludeert het panel dat de HAS strategisch personeelsbeleid als noodzakelijke voorwaarde hanteert voor het bereiken van de eigen toekomstgerichte visie en doelen.

### *Draagvlak*

Bij het ontwikkelen van het nieuwe personeelsbeleid heeft de HAS de diverse stakeholders op verschillende momenten betrokken. De kaders van het beleid kwamen in breed overleg tussen CvB, clusterdirecteuren en managers tot stand. Na het gereedkomen van het conceptbeleid zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd waarin medewerkers van de HAS hun inbreng en mening konden geven. De centrale medezeggenschap (Hogeschoolraad, HR) kreeg op eigen verzoek instemmingsrecht en stemde op 7 oktober 2021 met het strategisch personeelsbeleid in. Het panel signaleert met tevredenheid dat de HAS inmiddels een behoorlijke stap vooruit heeft gezet in de samenwerking van HR en CvB. Deze wordt mooi zichtbaar rondom het dossier personeelsbeleid. De HR heeft een eigen P&O commissie ingericht en de CvB portefeuillehouder en de manager P&O schuiven meerdere keren per jaar bij de Hogeschoolraad aan om een toelichting te geven op de ontwikkelingen.

Op basis van de gesprekken concludeert het panel dat de nieuwe ontwikkelingen op het vlak van personeelsbeleid leven binnen de organisatie. Zo spreken docenten in de personeelskamer geregeld over het functiehuis dat in ontwikkeling is. Naar inschatting van clusterdirecteuren zijn zij in overgrote meerderheid bereid en bezig om de draai te maken naar de nieuwe docentrol die uit de onderwijsvisie volgt. Vertegenwoordigers van de Hogeschoolraad schetsen het beeld dat medewerkers bovendien sterk de noodzaak erkennen om een aantal zaken in de bedrijfsvoering ten aanzien van personeelsbeleid op orde te brengen. Zij zien dat daaraan hard wordt gewerkt en begrijpen dat significante veranderingen tijd kosten. Dat neemt echter niet weg dat er ook sprake is van frustratie over de nu nog suboptimale infrastructuur, zeker in een periode waarin Covid-19 en de hoge werkdruk ook hun tol eisen. Naar indruk van het panel gaat de HAS op constructieve wijze met deze begrijpelijke sentimenten om.

Het panel benoemt hier ook de positieve rol van clusterdirecteuren die samen optrekken, voeling hebben met wat er leeft in hun cluster en pragmatisch aan de slag zijn gegaan met aanpassingen. De daarvoor benodigde ruimte is ontstaan met de invoering van het nieuwe besturingsmodel. In dit model kiest de HAS er bewust voor om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen. Clusterdirecties en afdelingsmanagers krijgen binnen HAS-brede kaders 'betekenisvolle

handelingsruimte' om eigen keuzes te maken, ook op het vlak van personeel en financiën. Het beleggen van eigenaarschap lager in de organisatie lijkt in de praktijk goed te werken. In de gesprekken presenteerden clusterdirecteuren en docenten die zitting hebben in nieuwe kernteams op clusterniveau evidentie voor intensieve horizontale en verticale overlegstructuren, binnen clusters en over clusters heen. Het panel concludeert met voldoening dat men elkaar binnen de HAS nog steeds goed weet te vinden, maar inmiddels via formelere structuren dan eerder het geval was.

#### *Strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan*

In de gestelde voorwaarde vroeg het panel om een concrete uitwerking van het personeelsbeleid in stukken die ondersteunend zijn aan de ingezette strategische vernieuwing. Als geëigende voorbeelden noemde het panel een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan. Mede door de bijzondere omstandigheden van de afgelopen jaren zitten dergelijke stukken op centraal niveau nog in de planningsfase: de start van een programma gericht op strategische personeelsplanning is voorzien voor 2023-2024. De HAS heeft zoals gezegd prioriteit gelegd bij het op orde krijgen van de basis, al zijn er ook acties ingezet langs de lijnen van de twee andere onderscheiden P&O thema's 'betrokkenheid' en 'leren en ontwikkelen'.

De gesprekken lieten zien dat decentrale clusters de ontwikkelingen op centraal niveau (deels) niet hebben afgewacht, maar nu al actie ondernemen. Tot tevredenheid van het panel zijn diverse clusters in de afgelopen twee jaar voortvarend aan de slag gegaan met de uitwerking van het HAS-brede personeelsbeleid, in de vorm van decentrale gap analyses, vlootstouwen en formatieplannen. Uit de gesprekken bleek duidelijk dat clusterdirecteuren actief nadenken over bekwaamheden die binnen de staf nodig zijn en het opvullen van geconstateerde gaten door werving en professionalisering. Anticiperend op het nieuwe functiehuis en in afwachting van een HAS-breed format voor de jaargesprekkencyclus hebben diverse clusters alvast zelf de benodigde aanpassingen gedaan aan het bestaande format. Deze initiatieven geven het panel vertrouwen dat de gehele HAS binnen de daarvoor uitgetrokken termijn inderdaad zal beschikken over een strategisch instrumentarium op het vlak van personeelsbeleid.

#### *Conclusie*

Het panel oordeelt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen dat de HAS Hogeschool voldoet aan voorwaarde 1.

### 4.3 Voorwaarde 2

*een eerste blijk van de implementatie hiervan, met een opzet van evaluatie en sturing (PDCA), voor de eerste jaren.*

#### *Implementatie*

In de documentatie en gesprekken wierp de HAS licht op de stand van zaken in de realisatie van het ontwikkelde personeelsbeleid. Voor elk van de drie genoemde P&O thema's zijn acties onderscheiden en in gang gezet. Voor het thema 'betrokkenheid' gaat het bijvoorbeeld om het verbeteren van de *onboarding* van medewerkers en aanvulling van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Op het vlak van 'leren en ontwikkelen' wordt gewerkt aan doorontwikkeling van de jaargesprekkencyclus, beleid rondom functiemobiliteit en vernieuwing van de HAS Leeromgeving waarbinnen professionalisering van medewerkers plaatsvindt. Een inmiddels lopend HAS-breed leiderschapstraject valt ook onder dit thema. Al genoemde acties op het vlak van 'basis op orde' zijn het ontwerpen van een nieuw functiehuis, inrichting van een nieuw personeelsinformatiesysteem en de vernieuwing van beleidsdocumenten en procedures gerelateerd aan werkstromen.

Het panel stelt vast dat implementatie voor sommige activiteiten inmiddels in zicht is, maar voor andere wat verder in de toekomst ligt. De HAS heeft in de gesprekken voorzien in een globale tijdslijn en *road map*. Het jaarplan P&O voor 2022 bevat een ruwe planning voor de verschillende activiteiten, lopend tot en met 2024. Het gehele vernieuwingsproces loopt naar het panel begreep echter nog langer door. Uit de gesprekken bleek dat de HAS zichzelf hiervoor een termijn van 5-7 jaar heeft gesteld. Wat het panel betreft getuigt deze tijdslijn van realisme.

De in de gesprekken geschetste aanpak voor de implementatie laat zich volgens het panel als 'organisch' omschrijven. De aanpak houdt rekening met bestaande verschillen binnen de organisatie en geeft ruimte aan uiteenlopende implementatiesnelheden op clusterniveau. Betrokkenen beschreven treffend dat afgebakende projectplannen alleen niet genoeg zijn om tot resultaten te komen; er moet tegelijkertijd sprake zijn van een gezamenlijk veranderproces gericht op cultuur en waarden. Het CvB benoemde bovendien dat men bewust is weggebleven van een sterk gestructureerde en gereglementeerde 'blauwe' exercitie. Rekening houdend met de organisatiecultuur van de HAS heeft het panel begrip voor deze keuzes. Wel raadt het panel aan om de gepresenteerde 'processlang' nader uit te werken en verder door te trekken in de tijd. Het past goed bij het op orde brengen van de basis om processen en voorgenomen stappen grondiger schriftelijk te documenteren. Dit werkt bij eventuele personele wisselingen en wijzigingen van de bestuurlijke focus continuïteit in de hand en verhoogt de transparantie naar alle betrokken partijen. Waar nodig kunnen processen en acties uiteraard tussentijds gewijzigd worden.

#### *P&C cyclus*

Tijdens de ITK constateerde het panel dat de HAS de PDCA-cyclus niet altijd rondmaakte. De hogeschool ontplooidde veel nieuwe initiatieven, maar deze kwamen niet altijd voorbij de plannings- en uitvoeringsfase. Een belangrijk voorbeeld daarvan is dat eerdere voornemens op het vlak van personeelsbeleid nooit volledig geïmplementeerd en geëvalueerd werden, waardoor er op het moment van de ITK feitelijk geen staand personeelsbeleid was. In de geformuleerde voorwaarden vroeg het panel daarom expliciet om een opzet van de evaluatie en sturing (PDCA) van het nieuwe personeelsbeleid.

Uit de documentatie blijkt dat de HAS de Planning & Control cyclus (P&C cyclus) sinds de ITK heeft doorontwikkeld. Vanaf september 2020 start de P&C cyclus met een jaarlijkse kaderbrief van het CvB die leidend is voor het beleid in alle lagen van de organisatie. Op basis van de kaderbrief maken directeurs, managers en projectleiders van grote strategische projecten een jaarplan dat zij op drie verschillende momenten in de cyclus met het CvB bespreken: tijdens een prospectief planningsgesprek, een tussentijds implementatiegesprek en een retrospectief realisatiegesprek. De stappen uit de PDCA-cyclus (*plan, do, check, act*) zijn in deze opeenvolgende gesprekken ingebed. Het CvB monitort de voortgang op de uitvoering zowel via kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren en waar nodig vindt bijstelling plaats. De output uit het realisatiegesprek vormt de input voor de kaderbrief van de volgende cyclus. Eén totale cyclus (24 maanden) vindt plaats in drie kalenderjaren. Het panel oordeelt positief over de vernieuwde vormgeving van de P&C cyclus en de daarin ingebedde PDCA-cyclus. Het signaleert hierin een wenselijke vorm van dualisme, waarin het CvB op centraal niveau grote lijnen uitzet die op decentraal niveau tot de gevraagde acties leiden. Het CvB monitort de uitkomsten en zorgt dat verantwoording wordt afgelegd.

Uit de gesprekken bleek dat betrokkenen op centraal en decentraal niveau op grond van eerste ervaringen tevreden zijn over het functioneren van dit systeem. Zij bevestigden dat P&O thema's een expliciet onderwerp zijn in de kaderbrief, en daarmee in de P&C cyclus. Een inmiddels via de kaderbrief geagendeerd thema is het tegengaan van werkdruk. Het CvB heeft op dit vlak concrete acties van de clusters gevraagd en dit leidde op decentraal niveau tot vijfstappenplannen om de werkdruk te verlagen. De gesprekken belichtten ook dat sturing niet beperkt blijft tot harde bedrijfsmatige doelen, maar ook *soft control* van zachtere waarden (houding en gedrag, van elkaar leren, samenwerking door de organisatie heen) omvat. Het panel kan zich vinden in deze benadering. Alles afwegend heeft het panel op grond van de nieuwe systematiek en de eerste ervaringen met de uitvoering daarvan vertrouwen dat geplande acties rondom personeelsbeleid in de komende jaren daadwerkelijk tot resultaat zullen leiden.

#### *Conclusie*

Het panel oordeelt op basis van bovenstaande bevindingen en overwegingen dat de HAS Hogeschool voldoet aan voorwaarde 2.

#### 4.4 Aanbeveling

**Documenteren van processen en acties** – Besteedt extra zorg aan de continuering van voorgenomen stappen. Schrijf naast de doelen ook de daarbij behorende processen en acties stap voor stap uit, zodat monitoring van behaalde tussentijdse resultaten mogelijk is. Dit past bij het op orde brengen van de basis en draagt bij aan de transparantie en het draagvlak van maatregelen binnen de organisatie.

## 5 Overzicht van het advies

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

Voorwaarde	Oordeel
1. ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid, waaronder een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, ondersteunend aan de ingezette strategische vernieuwing van het onderwijs en de organisatie;	Voldoet
2. een eerste blijk van de implementatie hiervan, met een opzet van evaluatie en sturing (PDCA), voor de eerste jaren.	Voldoet

Het panel stelt vast dat HAS Hogeschool aan de twee gestelde voorwaarden heeft voldaan en daarmee op standaard 2 van de Instellingstoets Kwaliteitszorg het oordeel 'voldoet' krijgt. Het panel adviseert de NVAO de Erkenning ITK onvoorwaardelijk toe te kennen aan de HAS Hogeschool.



## Bijlage 1: Programma van het (online) locatiebezoek

10 maart 2022

Tijd	Onderdeel	Wie?
9.00 -9.45	<b>Gesprek 1 Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vertegenwoordiging CvB</li><li>- Vertegenwoordiging clusterdirecteuren</li><li>- Manager P&amp;O</li></ul>
9.45-10.00	<i>Pauze</i>	
10.00-10.45	<b>Gesprek 2: Ontwikkeling &amp; implementatie personeelsbeleid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vertegenwoordiging CvB</li><li>- Vertegenwoordiging clusterdirecteuren</li><li>- Manager P&amp;O</li><li>- Vertegenwoordiging adviseurs P&amp;O</li><li>- Business controller</li></ul>
10.45-11.15	<i>Pauze</i>	
11.15- 12.00	<b>Gesprek 3: Personeelsbeleid in relatie tot ons onderwijs (draagvlak)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vertegenwoordiging clusterdirecteuren</li><li>- Vertegenwoordiging docenten/kernteamleden</li><li>- Vertegenwoordiging HR</li><li>- Programmamanager onderwijs</li></ul>
12.00-14.00	Lunch & paneloverleg	
14.00-15.00	Terugkoppeling bevindingen panel & afsluiting ITK	

## Bijlage 2: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Aanbiedingsbrief ITK – Voorwaardentoets HAS Hogeschool (22 december 2021)
- Strategisch personeelsbeleid definitief
- Bestuurs- en Beheersreglement HAS Hogeschool (19 oktober 2021)
- Whiteboardanimatie HAS Hogeschool P&O
- Jaarplan
  - o Memo P&C cyclus HAS Hogeschool
  - o Realisatieverslag – Kort jaarverslag P&O 2020
  - o Jaarplan P&O 2021
  - o Implementatieverslag Jaarplan P&O 2021 (juni 2021)
  - o Jaarplan P&O 2022
- Proces personeelsbeleid
  - o Heidag strategisch personeelsbeleid (augustus 2020)
  - o Heidag strategisch personeelsbeleid (februari 2021)
  - o Presentatie van strategisch personeelsbeleid aan HR (11 mei 2021)
  - o Nieuwsupdate over personeelsbeleid (intranet, 13 juli 2021)
  - o Notulen HR over strategisch personeelsbeleid (25 maart 2021 – 7 oktober 2021)
  - o Instemmingsaanvraag HR strategisch personeelsbeleid (september 2021)
- Sociale binding medewerkers (april 2020)
- Enquete werken op afstand medewerkers (mei 2020)

## Bijlage 3: Lijst met afkortingen

CvB  
hbo  
HR  
ITK  
NVAO

P&C cyclus  
P&O  
PDCA

College van Bestuur  
hoger beroepsonderwijs  
Hogeschoolraad  
instellingstoets kwaliteitszorg  
Nederlands-Vlaamse  
Accreditatieorganisatie  
Planning & Control cyclus  
Personeel en Organisatie  
Plan, Do, Check, Act

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de voorwaarden die bij de Instellingstoets kwaliteitszorg aan de HAS Hogeschool zijn gesteld.

Aanvraagnummer: AV-1113

**Colofon**

Adviesrapport

HAS Hogeschool

Instellingstoets kwaliteitszorg

1 juni 2022

Samenstelling: NVAO NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvaonet](mailto:info@nvaonet)  
[www.nvaonet](http://www.nvaonet)



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT  
HAS Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

26 FEBRUARI 2020

NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT

HAS Hogeschool

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

*26 FEBRUARI 2020*



## Inhoud

<b>1</b>	Samenvattend advies .....	4
<b>2</b>	Inleiding en verantwoording .....	6
2.1	Doel van de instellingstoets .....	6
2.2	Samenstelling van het panel .....	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets .....	6
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken .....	8
<b>3</b>	Profiel van de instelling .....	9
3.1	Algemene gegevens .....	9
3.2	Profiel van de instelling .....	9
<b>4</b>	Beoordeling per standaard .....	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid .....	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering .....	13
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring .....	17
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling .....	19
4.5	Eindoordeel .....	21
<b>5</b>	Aanbevelingen .....	24
	Bijlage 1: Accreditatieportret .....	25
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel .....	27
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken .....	28
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten .....	32
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen .....	34

## 1 Samenvattend advies

Sinds 2019 heeft HAS Hogeschool een nieuwe onderwijsvisie. Deze zet onder meer in op 'flexibel en adaptief onderwijs'; de HAS verwacht dat studenten regie nemen over het eigen leerproces en wil voorzien in een diversiteit aan leerroutes die aansluiten bij de wensen en talenten van studenten. In nauwe samenhang met de onderwijsvisie is een nieuwe strategie ontwikkeld. Een centrale intentie daarin is om kernactiviteiten op het vlak van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer te verbinden. De HAS wil zo meer gewicht geven aan haar rol als toonaangevend expertisecentrum voor de regio en sector. Het panel stelt vast dat de nieuwe onderwijsvisie en -strategie in overleg met docenten, studenten en werkveld tot stand zijn gekomen en breed draagvlak genieten. De onderwijsvisie is actueel en student-gecentreerd: de veranderende behoeften van studenten in de context van een veranderende sector en maatschappij vormen een belangrijk vertrekpunt voor de nieuwe visie.

Tijdens de visitatie bleek dat de nieuwe onderwijsvisie en strategie onderdeel zijn van een bredere vernieuwingsbeweging binnen de HAS. Per 11 november 2019 herzielt de hogeschool haar onderwijsorganisatie door de opleidingen te verdelen over vier (thematische) clusters. Diensten worden ondergebracht in een integrale eenheid bedrijfsvoering. Met deze herinrichting wil de hogeschool inspelen op gesignaleerde ontwikkelingen in de sector waarvoor zij opleidt, en op de sterke groei die zij in de afgelopen periode doormaakte. Door de clustering – en het in de clusters onderbrengen van docenten, lectoren en acquisiteurs van opdrachten vanuit het werkveld – hoopt de HAS meer multidisciplinaire samenwerking tussen opleidingen te bewerkstelligen en de integratie van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer te bevorderen. De herinrichting biedt volgens het CvB tevens gelegenheid voor het *up-to-standard* brengen van processen en systemen en een bijstelling van ingesleten gedragspatronen.

De uitgangspunten van de onderwijsvisie en strategie zijn vertaald naar beleidsstukken over (onder meer) kwaliteitszorg, internationalisering, toetsing en voorzieningen. De beleidsuitvoering op deze terreinen is in overeenstemming met de visie. Zo concludeert het panel uit de gesprekken dat 'flexibel en adaptief onderwijs' al in belangrijke mate realiteit zijn: wensen en welzijn van studenten staan binnen de onderwijspraktijk centraal. Duidelijk werd dat studenten, docenten en ook het werkveld voldoende betrokken worden bij de beleidsuitvoering. De nauwe relatie met het werkveld is kenmerkend voor de HAS en werd herhaaldelijk als sterk punt benoemd. Studenten krijgen daardoor veel kansen voor persoonlijke talentontwikkeling. Ten aanzien van een belangrijk voorwaardelijk element, het personeelsbeleid, heeft het panel niet gezien hoe de onderwijsvisie en -strategie zijn vertaald naar een gedragen aanpak of concrete beleidsacties. Op het moment van de visitatie was van vastgesteld en geïmplementeerd personeelsbeleid geen sprake en ontbrak bovendien een tijdslijn voor het alsnog ontwikkelen daarvan. Het panel vindt dit een belangrijke tekortkoming, te meer daar het ontbreken van personeelsbeleid niet past bij de belangrijke beweging die de HAS op dit moment aan het maken is op het vlak van cultuur en gedrag.

Sinds de vorige visitatie heeft de HAS haar monitoringsprocessen verder geprofessionaliseerd. Zij werkt inmiddels met een getrappt kwaliteitszorgsysteem, waarin sprake is van drie 'lagen' van leren (*single*, *double* en *triple loop* leren). De eerste twee lagen functioneren, naar het panel concludeert, volledig naar behoren. Het stelt vast dat de HAS de onderwijskwaliteit op verschillende niveaus (module, blok, opleiding) evalueert en daarbij studenten, docenten en medezeggenschap betreft. Het hogere beleidsleren (*triple loop*) krijgt steeds steviger vorm. Opleidingsoverstijgende zaken worden in toenemende mate naar de hogere organisatieniveaus doorgespeeld. Voor het meten van resultaten van de nieuwe visie en strategie zijn passende instrumenten ontwikkeld, zoals een *dashboard* dat zichtbaar maakt waar opleidingen staan op het vlak van flexibel en adaptief onderwijs. Wel dient een belangrijk bestaand evaluatie-instrument, de *management review*, nog aan de nieuwe situatie aangepast te worden.

De inmiddels ingezette herinrichting van de onderwijsorganisatie kan gelden als illustratief voor hoe de HAS omgaat met organisatieontwikkeling en doorlopende kwaliteitsverbetering. In de uitgangspunten van de herinrichting kan het panel zich goed vinden. De gekozen veranderstrategie sluit logisch aan bij de organisatiecultuur en de uiteenlopende contexten van de verschillende opleidingen. Het panel



waardeert dat het CvB van plan is om zelf het goede voorbeeld te geven op het vlak van gedragsverandering en via periodieke meetmomenten gaat monitoren of de transitie goed op stoom blijft. Het zijn juist dit soort signalen van introspectie en reflectie die het panel vertrouwen geven in de capaciteit van de HAS om veranderingen te realiseren.

Het panel geeft op Standaard 1, 3 en 4 van de Instellingstoets Kwaliteitszorg het oordeel 'voldoet' en op Standaard 2 het oordeel 'voldoet ten dele'. Ten aanzien van deze laatste standaard heeft het panel voorwaarden geformuleerd. Het eindoordeel van de instellingstoets van de HAS Hogeschool is daarmee *positief onder voorwaarden*.

Den Haag, 26 februari 2020

Namens het panel ter beoordeling van de instelling HAS Hogeschool.

Els Verhoef  
(voorzitter)

Floor Meijer  
(secretaris)

## 2 Inleiding en verantwoording

### 2.1 Doel van de instellingstoets

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

Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

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

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

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK 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 werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

### 2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Els Verhoef MCM, voorzitter
- Dr. ir. Ab Groen, lid
- Ir. Caroline van Brakel, lid
- Drs. Ronald van den Bos, lid
- Sophie de Jong, student-lid

Het panel werd bijgestaan door dr. Floor Meijer, secretaris en dr. Thomas de Bruijn, procescoördinator NVAO.

### 2.3 Inrichting van de instellingstoets

#### 2.3.1 Werkwijze van het panel in het algemeen

De HAS Hogeschool (HAS) heeft met het oog op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) een zelfevaluatierapport geschreven. In dit rapport onderbouwt de instelling hoe zij voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK. Tijdens een voorbereidende bijeenkomst op 25 september 2019 heeft het panel de eerste indrukken over dit document onderling uitgewisseld. Ter voorbereiding op het eerste locatiebezoek hebben de panelleden daarnaast hun bevindingen, opmerkingen en vragen schriftelijk met de procescoördinator en secretaris gedeeld. Het panel heeft deze voorafgaand aan het verkennend bezoek besproken en op basis daarvan vragen opgesteld voor de gesprekken.

Het eerste, verkennende, locatiebezoek vond plaats op 22 en 23 oktober 2019. 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). Het panel heeft in een rondleiding een aantal specifieke onderwijsfaciliteiten bekeken. Aan het einde van het eerste bezoek presenteerde de panelvoorzitter de eerste bevindingen en de thema's voor vier trails: een trail 'Past Performance kwaliteitsborging', een trail 'Personeelsbeleid', een trail 'verbinden kernactiviteiten Onderwijs-Onderzoek-Kennistransfer' en een trail die zich richt op de Kwaliteitsafspraken.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de HAS in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de *trails* uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. De hogeschool heeft bovendien het panel van uitgebreide informatie voorzien. Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel zijn eerste indrukken over de onderwerpen van de *audit-trails* uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken. Tijdens het tweede locatiebezoek van 10 tot en met 12 december 2019 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren.

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

Het adviesrapport is op 2 maart 2020 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 15 maart 2020 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 17 maart 2020 aan de NVAO aangeboden.

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

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

- Trail *Past performance* kwaliteitsborging
- Trail Personeelsbeleid
- Trail Verbinden kernactiviteiten Onderwijs-Onderzoek-Kennistransfer
- Trail Kwaliteitsafspraken

Voor de uitvoering van de trail *Past performance* kwaliteitsborging is gekozen voor de bacheloropleidingen Food Innovation en Dier- en Veehouderij. In deze verplichte trail heeft het panel de effectiviteit van de kwaliteitszorg binnen deze twee opleidingen onderzocht. Het panel nam twee opleidingen met een verschillend profiel als uitgangspunt. De opleiding Dier- en Veehouderij heeft een lange geschiedenis aan de HAS, terwijl de opleiding Food Innovation een recentere toevoeging is en de verbreding van de HAS naar nieuwe domeinen belichaamt. De laatste opleiding wordt zowel in 's-Hertogenbosch als in Venlo aangeboden.

In de trail Personeelsbeleid heeft het panel bestudeerd hoe de instelling in het licht van haar strategie en onderwijsvisie uitvoering geeft aan werving, selectie, scholing, ontwikkeling en management van personeelsleden. Tevens heeft het panel hierbij gekeken naar de beleidsdocumenten op dit gebied. Het panel voerde in dit kader een gesprek met portefeuillehouders personeelsbeleid uit de directie, het interim hoofd P&O, P&O adviseurs en coördinatoren van docent-professionaliseringsprogramma's.

De derde trail sluit aan bij de plannen van de HAS op het gebied van het verbinden van onderzoek, onderwijs en kennistransfer. Het panel heeft onderzocht hoe het College van Bestuur de implementatie van de onderwijsvisie in onderwijsinnovaties wil bestendigen, vanuit het perspectief van het recent samenbrengen van opleidingsmanagement en kennistransfer in clusters. In het kader van deze trail sprak het panel met lectoren, docentonderzoekers, adviseurs werkzaam bij HAS Kennistransfer, werkveldvertegenwoordigers en vertegenwoordigers van het werkveld.

De vierde trail is gehouden in het kader van de planbeoordeling kwaliteitsafspraken in opdracht van het ministerie van OCW. De rapportage van deze trail valt buiten beschouwing van deze ITK.

## 2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de HAS Hogeschool. 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 HAS Hogeschool. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vijf bijlagen met:

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

## 3 Profiel van de instelling

### 3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	HAS Hogeschool
Locaties	's-Hertogenbosch, Venlo
Status van de instelling	bekostigd

### 3.2 Profiel van de instelling

De geschiedenis van HAS Hogeschool (verderop: 'de HAS') gaat terug tot 1947-1948, toen de koepelorganisatie Katholieke Nederlandse Boeren en Tuinders Bond (KNBTB) in Roermond een landbouwschool en in 's-Hertogenbosch een zuivelschool oprichtte. De HAS ontstond in 1962 in 's-Hertogenbosch uit een fusie van beide scholen, aangevuld met een tuinbouwschool. In de daaropvolgende decennia heeft de HAS haar opleidingsaanbod geleidelijk verbreed en uitgebreid. De huidige HAS biedt tien hbo-bacheloropleidingen aan in de domeinen agro, food en leefomgeving. Daarnaast zet de HAS *in company*-opleidingen en cursussen in de markt. Sinds de millenniumwisseling is de HAS sterk gegroeid. In 2019 telt de HAS circa 3800 studenten en 480 personeelsleden. In 2013 opende de HAS een tweede vestiging in Venlo, met inmiddels drie opleidingen en circa 400 studenten. De HAS is zich in de afgelopen periode meer gaan profileren op het vlak van praktijkgericht onderzoek. Ten tijde van de beoordeling omvatte de hogeschool vijftien lectoraten.

De HAS stelt zich ten doel om studenten onderwijs van topkwaliteit te bieden en tegelijk als trendsettend expertisecentrum vorm en inhoud te geven aan ontwikkelingen in de sector, met als overkoepelende missie om 'de toekomst voor onze mensen en van onze wereld te verbeteren'. Daarbij verbindt de HAS zich aan de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties. Het streven is dat honderd procent van de afstudeerprogramma's in 2025 via aansluiting bij één of meer SDGs bijdraagt aan het realiseren van de missie. In het 'HAS-concept' typeert de HAS zichzelf als 'een persoonlijke hogeschool waarin *real life innovative solutions* worden gerealiseerd door studenten met bedrijven en docenten. Maatschappelijke uitdagingen in de sector, en de leerbehoefte van de student in relatie tot vraagstukken van het werkveld staan centraal in het onderwijs.' De ambities voor de komende periode zijn neergelegd in het HAS Strategisch Kader 2019-2022 (2019).

Gedurende de auditperiode bestond de HAS formeel uit de Stichting HAS Opleidingen en de Stichting HAS Kennistransfer. Alle zakelijke, marktgerichte activiteiten op het gebied van kennisoverdracht naar het werkveld waren belegd bij HAS Kennistransfer. Per 1 januari 2020 houdt HAS Kennistransfer op te bestaan. Haar activiteiten worden ondergebracht in de primaire onderwijsorganisatie. Het college van bestuur (CvB) vormt het bevoegd gezag van de HAS. Het bestaat uit drie leden, elk met een eigen portefeuille. De zeven leden van de raad van toezicht (RvT) zien toe op het handelen van het college van bestuur. De raad van toezicht is bovendien verantwoordelijk voor het goedkeuren van het jaarverslag, de jaarrekening en het strategisch plan van de instelling. De hogeschoolraad (HR), waarin zowel studenten als docenten zitting hebben, is het centrale medezeggenschapsorgaan dat opkomt voor de belangen van studenten en medewerkers. De HR denkt en beslist mee over beleid en veranderingen binnen HAS Hogeschool en is gesprekspartner van het college van bestuur. Elke opleiding van HAS Hogeschool kent een eigen examencommissie (EC), die toeziet op de kwaliteit van de toetsing en het gerealiseerde eindniveau, en een opleidingscommissie (OC), die advies uitbrengt over zaken die betrekking hebben op het onderwijs.

#### Kengetallen 2018-2019

Studentenaantallen (1 oktober 2018)	Totaal aantal studenten Waarvan internationale studenten	3.677 151
Opleidingen	Totaal aantal opleidingen Waarvan Engelstalige opleidingen	10 3
Verleende diploma's	Bacheloropleidingen	596

Personeel (31 december 2018)	Totaal aantal Waarvan aantal lectoren Totaal Fte	451 15 382,85
Financiën	Totaal budget (K€)	48.081

## 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

Uit de documentatie en gesprekken bleek dat de HAS in de afgelopen periode te maken heeft gehad met een aantal significante interne en externe ontwikkelingen. De laatste jaren stonden in het bijzonder in het teken van het omgaan met de gevolgen van groei. De HAS zag haar studentenaantal toenemen van circa 2600 studenten in 2013 tot circa 3800 studenten in 2019, en opende bovendien een tweede vestiging, in Venlo. Uit het zelfevaluatie-rapport en de gesprekken tijdens het verkennend bezoek heeft het panel opgemaakt dat de groei van het aantal studenten en de daarmee samenhangende schaalvergroting de instelling voor de uitdaging stelden om de inrichting van de onderwijsorganisatie te heroverwegen, in termen van structuur en cultuur. Daarnaast eisten een onderzoek van de Inspectie en problemen bij het onderdeel HAS Kennistransfer de aandacht van het college van bestuur op. De HAS-opleidingen hebben tevens te maken met een sector die zich voor grote uitdagingen geplaatst ziet en in de komende jaren een transitie moet realiseren. Deze transitie vraagt van studenten, latere beroepsbeoefenaars, en daarmee van het onderwijs, niet alleen een doorontwikkeling van (eigen) vakmanschap, maar juist ook interdisciplinaire verbindingen, een open houding in het maatschappelijk debat en creatief ondernemerschap. Het zelfevaluatie-rapport signaleert dat de ontwikkeling van de HAS in studiejaar 2018-2019 als gevolg van de geschetste tendensen in een stroomversnelling raakte. In de maanden voorafgaand aan de instellingstoets werden een nieuw strategisch plan (Strategisch Kader 2019-2022) en een nieuwe onderwijsvisie (HAS Onderwijsvisie 2019) vastgesteld.

De nieuwe onderwijsvisie borduurt deels voort op al langer bestaande ambities. In lijn met de (eerdergenoemde) missie en het HAS-concept gaat de onderwijsvisie uit van 'persoonlijk' onderwijs. Studenten, docenten, lectoren en voorlopers uit het werkveld werken daarin samen aan *real life innovative solutions* voor het agrofood en leefomgevingsdomein, met oog voor de SDG's van de Verenigde Naties. Nieuw in de onderwijsvisie is dat de HAS inzet op 'een leven lang leren en ontwikkelen' en 'flexibel en adaptief onderwijs'. De HAS verwacht dat studenten regie nemen over het eigen leerproces en wil voorzien in een diversiteit aan leerroutes. De bedoeling is bovendien dat kennisontwikkeling en de praktische toepassing van nieuwe kennis snel hun weg vinden naar het onderwijs, zodat studenten en afgestudeerden met de laatste inzichten en *state-of-the-art tools* het werkveld betreden en direct kunnen participeren in innovatietrajecten. Een centraal element in het Strategisch Kader 2019-2022 is dat onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer op een gelijk plan worden geplaatst en nauwer met elkaar worden verbonden. Daarbij geldt dat onderzoek ondersteunend dient te zijn aan kennistransfer en onderwijs, terwijl kennistransfer ten dienste moet staan van onderwijs en werkveld. De HAS wil zo meer gewicht geven aan haar rol als toonaangevend expertisecentrum voor de sector.

Uit de gesprekken bleek dat de nieuwe onderwijsvisie met actieve inbreng van interne en externe belanghebbenden tot stand is gekomen. Binnen de HAS kan deze volgens betrokkenen rekenen op een breed draagvlak. Het panel vernam dat een projectteam, bestaande uit twee directeuren, zeven docenten, twee studenten en één externe adviseur, *bottom-up* de basis legde voor de nieuwe visie en daarbij input vanuit de gehele hogeschool verzamelde. Het daaruit resulterende pamflet 'Flexibel en adaptief onderwijs' vormde de basis voor de HAS Onderwijsvisie 2019. Belanghebbenden vertelden het panel dat studenten een belangrijk inhoudelijk stempel hebben gedrukt op de nieuwe visie. De nadruk op flexibiliteit kwam met name uit hun koker. Eerder binnen de HAS geïntroduceerde multidisciplinaire minoren fungeerden daarbij als katalysator. Studenten gingen hierdoor over de grenzen van de eigen

opleiding heen kijken en raakten zich bewust van (en enthousiast over) de mogelijkheden 'buiten de deur'. In de aanloop naar het vaststellen van een nieuwe onderwijsvisie vroegen zij om verdergaande profileringsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de HAS. Ook docenten beschouwen gepersonaliseerde, multidisciplinaire studietrajecten als een belangrijk uitgangspunt voor de doorontwikkeling van het HAS-onderwijs, zo bleek uit de gesprekken. Doordat de onderwijsvisie inzet op een persoonlijke benadering van de student en het ontwikkelen van diens individuele talenten en interesses is deze volgens docenten en studenten duidelijk studentgericht.

Bij de uitwerking van de strategie heeft de HAS zich laten inspireren door externe stakeholders. Ook is de nieuwe onderwijsvisie getoetst aan het werkveld. Meer dan voorheen vraagt dat werkveld om wendbare professionals die niet alleen kennis hebben van de eigen discipline, maar ook verbindingen kunnen leggen met andere disciplines ('adaptiviteit'). Uit de gesprekken bleek dat werkveldvertegenwoordigers de strekking van de onderwijsvisie onderschrijven. Management, docenten en externe stakeholders benadrukten dat de HAS in nauw contact staat met de sector en voortdurend informatie ophaalt over de behoeftes die daar spelen. Voor studenten is de sterke band met het werkveld een belangrijke reden om voor de HAS te kiezen. Zij waarderen erg dat de HAS direct inhaakt op (en mede vormgeeft aan) trends in de sector. Een prominent contactpunt tussen opleiding en werkveld is de 'beroepsopdracht' (BO). Als sluitstuk van hun studie werken vierdejaarsstudenten in een multidisciplinair team een betaalde opdracht met resultaatverplichting uit voor een opdrachtgever uit het werkveld. Een deel van de beroepsopdrachten vindt plaats binnen de context van de lectoraten. Juist de BO's zorgen volgens docenten, studenten en werkveldvertegenwoordigers voor voortdurende interactie tussen opleidingen, lectoraten en sector.

De HAS heeft haar missie en visie vertaald naar expliciete beleidsuitgangspunten. Als onderdeel van de instellingstoets bestudeerde het panel beleidsstukken op het vlak van kwaliteitszorg ('HAS Werken aan kwaliteit 2019'), internationalisering ('HAS Beleidsplan Internationalisering 2020'), toetsing ('HAS Hogeschoolbeleid Toetsing 2017-2020') en studenten met een functiebeperking ('HAS Beleidsplan Studie+ 2017', Projectplan programmateam Studentsucces 2019). Personeelsbeleid is naar het panel begreep nog in ontwikkeling (zie verder onder Standaard 2).

In de documentatie en gesprekken kwam naar voren dat de nieuwe onderwijsvisie onderdeel is van een bredere vernieuwingsbeweging binnen de hogeschool, bedoeld om tegemoet te komen aan de gesignaleerde uitdagingen van enerzijds de groei van de instelling en anderzijds de ontwikkelingen in de sector. Waar de HAS vooralsnog uitging van tien autonome opleidingen als het voornaamste 'organiserend mechanisme', voert de instelling vanaf 11 november 2019 een zogenaamde clusterstructuur in. Opleidingen en lectoraten worden verdeeld over vier clusters ('Venlo', 'Agri- en agribusiness', 'Industrie & Food', 'Leefomgeving en natuur'), elk onder leiding van een tweekoppige directie. Naast onderwijs en praktijkgericht onderzoek krijgt ook kennistransfer een plek in de clusters. HAS Kennistransfer houdt op te bestaan en haar medewerkers worden ingebed in de clusters. Diensten worden in de nieuwe organisatiestructuur ondergebracht in een centrale eenheid bedrijfsvoering met een integrale ketenaanpak van de ondersteuningsprocessen. Naast de vier opleidingsclusters staat een 'ontwikkelcluster' dat zich (onder meer) gaat bezighouden met *business development* rond clusteroverstijgende ontwikkelingen.

Uit de gesprekken met de directie bleek dat er zowel inhoudelijke als organisatorische motieven aan de herinrichting ten grondslag liggen. Genoemde inhoudelijke argumenten vloeien voort uit onderwijsvisie en strategie. Zo zet het nieuwe strategisch kader in op het verbinden van kernactiviteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek, onderwijs en kennistransfer, waardoor het volgens het CvB voor de hand ligt om docenten, studenten, lectoren en acquisiteurs van beroepsopdrachten op clusterniveau bij elkaar te brengen en meer als team te laten opereren. Het gaat daarbij uit van het kwaliteitsverhogende effect van meer gedeelde verantwoordelijkheid en rekt op een samenspel van docenten die kansen signaleren voor het onderwijs en aquisiteurs die deze in de markt kunnen zetten. Een doelstelling van de clusters is bovendien om gaandeweg ontstane schotten tussen de opleidingen weg te nemen en zo meer multidisciplinaire samenwerking (en flexibiliteit voor studenten) te realiseren. Op het niveau van de bedrijfsvoering is de herinrichting bedoeld om een *up-to-standard*-slag van processen en systemen te maken en meer eigenaarschap van processen in de hele hogeschool tot stand te brengen. Uit de



gesprekken werd duidelijk dat de HAS van oudsher een platte organisatiestructuur kende, waarin veel zaken op informele wijze tot stand kwamen. De afgelopen jaren bleek volgens het CvB dat deze structuur en cultuur niet goed meer pasten bij de groeiende organisatie en dat verdere professionalisering van de organisatie en van haar medewerkers noodzakelijk was. Het strategisch plan schetst de kaders voor de dialoog over wenselijk gedrag. Zo worden er een aantal 'gedragsprioriteiten' (verbinden, inzicht geven en vragen, laat je zien, afspraken maken en nakomen, continu vernieuwen) benoemd, waaraan de HAS wil werken om een succesvolle kanteling van de organisatie te bewerkstelligen.

### B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat de nieuwe onderwijsvisie goed aansluit bij de actuele interne en externe context van de hogeschool en duidelijk een volgende stap in de ontwikkeling van de HAS markeert. Een sterk aspect is, wat het panel betreft, dat de onderwijsvisie inzet op persoonlijke talentontwikkeling en tegelijkertijd bijdraagt aan het vormen van wereldburgers die werkveld en maatschappij vooruit kunnen helpen. Ook de strategische keuze om onderwijs, kennisontwikkeling en kennistransfer verder te integreren acht het panel passend, vanwege het verwachte kwaliteitsverhogende effect van het laten voeden van onderwijs door praktijkgericht onderzoek en kennistransfer. Het constateert bovendien dat de ambitie van de HAS om naast hogeschool ook expertisecentrum te zijn voor regio en sector, de studentgecentreerdheid van het onderwijs niet in de weg zit. Kennisontwikkeling en -transfer staan in de gekozen opzet in dienst van het onderwijs. Uit de gesprekken is overtuigend gebleken dat de behoeften en wensen van studenten de belangrijkste drijfveer zijn en blijven binnen het onderwijs.

Het panel nam waar dat de *bottom-up* gegroeide onderwijsvisie binnen de HAS-gemeenschap op breed draagvlak kan rekenen. De gesprekken onderstreepten dat er een gezamenlijk discours bestaat rond flexibel en adaptief onderwijs: betrokkenen spreken daarover in sterk vergelijkbare bewoordingen en noemen vergelijkbare argumenten voor de wenselijkheid ervan. In algemene zin kwam naar voren dat docenten, studenten én externe stakeholders zich sterk identificeren met de HAS en vaak spreken over 'onze HAS'. Bij alle betrokkenen proefde het panel een sterke gedrevenheid voor het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit. Dat geeft vertrouwen in de wijze waarop de onderwijsvisie tot uitvoering zal komen binnen de HAS. De uitgangspunten van missie en visie zag het panel bovendien terug in de beleidsstukken over de verschillende beleidsterreinen.

### C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAS Hogeschool 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

#### Onderwijspraktijk

In de gesprekken heeft het panel met interne stakeholders stilgestaan bij de wijze waarop de onderwijsvisie en de daarin genoemde thema's worden verwezenlijkt. Zo gaven studenten en docenten aan dat flexibiliteit en adaptiviteit op dit moment al herkenbaar doorklinken in het curriculum, met

name in het derde en vierde opleidingsjaar. Derdejaarsstudenten lopen stage en volgen een minor binnen of buiten de HAS. Vierdejaarsstudenten voeren in het kader van het afstuderen een beroepsopdracht uit voor een opdrachtgever uit de sector of volgen, wanneer zij dat willen, de 'Topklas Ondernemen', die hen de gelegenheid biedt om af te studeren op het opzetten van een eigen bedrijf. Studenten lieten zich in de gesprekken met het panel lovend uit over de mogelijkheden tot verbreding en verdieping. Zij zien dat de HAS meerwaarde creëert uit de breedte van het eigen opleidingsaanbod en studenten bovendien aanmoedigt om kansen buiten de deur te signaleren en te benutten. Geïnterviewde studenten voelden zich dankzij de kleinschalige, persoonsgerichte context en uitgebreid vaardighedenonderwijs goed gefaciliteerd in hun talentontwikkeling. Ook vestigden zij de aandacht op de sterke betrokkenheid van docenten bij het identificeren van individuele ontplooiingsmogelijkheden. Zelfs buiten schooltijd zijn docenten volgens studenten regelmatig bereid om mee te denken.

Een ander prominent strategisch thema, namelijk de verbinding van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer, krijgt vooral vorm in de latere opleidingsjaren. Lectoren zijn betrokken bij minoren, geven gastcolleges en denken mee over de vormgeving van het onderwijs in onderzoeksvaardigheden. Ook bestaan er voor studenten mogelijkheden om binnen een lectoraat af te studeren. Uit de gesprekken bleek dat niet alle studenten over een helder beeld van de lectoraten beschikken. Dit onderstreept de wenselijkheid van het voornemen om de betrokkenheid van de lectoraten bij het onderwijs in de toekomst verder te vergroten, waarbij een intensievere samenwerking tussen docenten, lectoren en accountmanagers moet zorgen voor een betere benutting van de kansen die het werkveld biedt. Over de sterke link tussen onderwijs en werkveld zijn studenten al erg tevreden. Zij maken vroeg in hun opleiding via gastlessen en bedrijfsbezoeken kennis met het werkveld en gaan in casussen, projecten, stages en beroepsopdrachten voor opdrachtgevers uit het werkveld aan de slag. Dit werkt wat hen betreft sterk motiverend, niet in de laatste plaats omdat zij ervaren dat behaalde resultaten direct impact hebben. Studenten waarderen bovendien dat docenten in overgrote meerderheid recente werkervaring hebben en hun kennis actueel houden door nauwe interactie met het veld. Werkveldvertegenwoordigers werken graag samen met HAS-docenten en studenten. Zij ervaren naar eigen zeggen dat de hogeschool voeling heeft met wat er leeft binnen de sector.

In de plannen voor de herinrichting van de onderwijsorganisatie gaat het CvB ervan uit dat de mate van flexibiliteit en adaptiviteit op dit moment nog per opleiding verschilt: opleidingen krijgen gelegenheid om bij het verder uitrollen van de onderwijsvisie, ook naar opleidingsjaar 1 en 2, hun eigen tempo aan te houden. Om vast te stellen waar opleidingen aan het begin van de herinrichting van de onderwijsorganisatie staan op het vlak van flexibel en adaptief onderwijs, heeft een nulmeting plaatsgevonden. De docententeams hebben vragenlijsten ingevuld en de resultaten daarvan zijn zichtbaar gemaakt via een *dashboard*. Als vervolgstap gaan zij, binnen een HAS-breed kader van leerwegaafhankelijk opleiden, hun eigen ambities voor de komende jaren bepalen. Een voorbeeld van hoe de nieuwe onderwijsvisie de doorontwikkeling van het onderwijs inspireert, heeft het panel gezien bij de opleiding Dier- en Veehouderij. Docenten van die opleiding vertelden dat zij in samenwerking met studenten vanuit de visie richting hebben gegeven aan het nieuwe leerplan. Dit houdt bijvoorbeeld in dat bij moduleontwikkeling is aangesloten bij de relevante SDG's en dat nieuwe projecten en beroepsopdrachten langs de meetlat van de onderwijsvisie worden gelegd.

#### *Personeelsbeleid*

In 2014 adviseerde het vorige panel om aandacht te besteden aan het personeelsbeleid en nadrukkelijk een relatie te leggen tussen strategie, beleid en de prestaties van docenten. Dit advies vormde het vertrekpunt voor een in 2015 vastgesteld professionaliseringsplan. Blijkens de gesprekken met interne belanghebbenden is dit professionaliseringsplan echter noch volledig geïmplementeerd, noch geëvalueerd. Losse elementen van het plan zijn doorgedrongen in de staande praktijk, maar een integraal personeelsbeleid van waaruit de visie wordt gerealiseerd, heeft het panel niet aangetroffen. De noodzaak daarvoor is onverminderd groot. Ten aanzien van docentprofessionalisering noemden docenten en directieleden bijvoorbeeld dat nog niet alle medewerkers de weg weten te vinden naar het scholingsaanbod van de 'HAS Academie'. Ook HRM mag wat hen betreft hogeschoolbreed consequenter ter hand worden genomen. Zij vertelden dat er in de opleidingen (via een periodieke 'vlootshouw') afdoende aandacht uitgaat naar teamontwikkeling, maar dat HAS-brede borgingsprincipes op dit vlak ontbreken. Door omstandigheden zijn er in de voorbije periode in sommige opleidingen niet met alle

medewerkers R&O-gesprekken gevoerd. Recent medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO, 2018) leverde bovendien het beeld op dat de tevredenheid van docenten is afgenomen. Tegenover een score van 7.5 in 2015 stond een score van 6.8 in 2018. Hierbij speelde de inmiddels ontstane onrust rond bezuinigingen, verhuizingen en faciliteiten volgens betrokkenen een rol. Uit het MTO bleek dat docenten een grote afstand ervaren tussen de visie en strategie van bestuurders en hun dagelijkse werk in het onderwijs. Ook rapporteren zij een toenemende werkdruk, die deels voortkomt uit de intensieve persoonlijke begeleiding van studenten.

In de gesprekken erkende het CvB dat actie op het vlak van personeelsbeleid nodig is. De HAS kon in de afgelopen periode van groei niet terugvallen op staand beleid, hetgeen heeft bijgedragen aan de onrust binnen de hogeschool. In de gesprekken noemde het CvB een snel toenemend (en moeilijk onder controle te krijgen) ziekteverzuim als voorbeeld daarvan. Door de vaststelling van de nieuwe strategie en onderwijsvisie hebben bovendien verschuivingen plaatsgevonden met gevolgen voor de staf van de HAS: men streeft naar een andere organisatiecultuur, met bijbehorende gedragsprioriteiten, en een nieuwe vormgeving van de rol van docent. In plaats van personeelsbeleid parallel aan de nieuwe visie en strategie te ontwikkelen, koos het CvB er bewust voor om de visie- en strategievorming eerst ter hand te nemen en vanuit die nieuwe basis bijpassend personeelsbeleid in te richten. Naar verwachting wordt dit beleid in het voorjaar van 2020 opgesteld.

#### *Toetsbeleid*

In de voorbije periode heeft de HAS de toetsing en de kwaliteitsborging daarvan verder versterkt en geprofessionaliseerd. In 2017 is een nieuw HAS-breed toetsbeleid (2017-2020) vastgesteld dat via de toetsplannen en toetsprogramma's op opleidingsniveau wordt geïmplementeerd. In de loop van 2020 wordt de nieuwe onderwijsvisie, met name op het punt van gepersonaliseerde leerroutes van studenten, in het toetsbeleid ingebed. Alle examinatoren die summatieve toetsen afnemen beschikken inmiddels over de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Daarnaast hebben diverse docenten ook de Seniorekwalificatie Examinering (SKE) behaald. Naar aanleiding van de uitkomsten van verschillende opleidingsbeoordelingen is de positie van de examencommissies verstevigd. In de gesprekken kwam naar voren dat de examencommissies zich gefaciliteerd voelen om hun wettelijke taken naar behoren uit te voeren. Met het opleidingsmanagementteam en het CvB hebben zij regelmatig overleg over de stand van zaken binnen de opleiding. Het CvB gebruikt deze overleggen naar eigen zeggen ook om zicht te houden op opleidingsoverschrijdende zaken die aandacht behoeven. Op het moment van de instellingstoets waren de examencommissies nog georganiseerd op opleidingsniveau, maar in de nieuwe clusterstructuur zal er sprake zijn van één examencommissie per cluster.

#### *Faciliteiten*

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een aantal van de faciliteiten bezichtigd en met studenten en docenten gesproken over hun bevindingen daaromtrent. Deze betrokkenen beoordeelden de faciliteiten in grote lijnen als adequaat. Studenten en docenten zijn tevreden over de gebouwen, onderwijsruimten en werkplekken. Wel benadrukten zij dat de faciliteiten deels onder druk hebben gestaan door de sterke groei van de hogeschool. De HAS moest in haar bestaande huisvesting een sterk toegenomen student- en docentpopulatie accommoderen. Directieleden wezen erop dat de nieuwe realiteit niet alleen om het opschalen van systemen vroeg, maar ook om het anders omgaan met faciliteiten. Een voorbeeld dat daarbij meermaals ter sprake kwam, is de hardnekkige roosterproblematiek van de afgelopen jaren, die raakte aan de noodzaak van gedragsverandering en het flexibeler inzetten van faciliteiten. Op dit moment wordt volgens het zelfevaluatierapport gewerkt aan afspraken en randvoorwaarden om een verbeterslag op het vlak van planning en roostering te realiseren. Verbeteringen worden zowel op systeemniveau als in de organisatiecultuur gezocht.

#### *Studenten met een functiebeperking*

De HAS heeft naar eigen zeggen veel ervaring met het accommoderen van studenten met een functiebeperking, aandoening of ziekte. Voor deze studenten bestaat er een speciaal programma van intake, begeleiding en aangepaste tentamens. Volgens vergelijkend onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI, 2018) is de HAS koploper in het aanbieden van speciale voorzieningen. Naar schatting van betrokkenen heeft op dit moment ongeveer 10% van de studenten van de HAS te maken met een functiebeperking. Daarnaast is er een bredere doelgroep van studenten die extra

begeleiding nodig hebben. Een specifiek initiatief dat in positieve zin ter sprake kwam is Studie+. Deze werkgroep begeleidt studenten met een functiebeperking, maar houdt zich ook in bredere zin bezig met studentenwelzijn. Voorbeelden van activiteiten die Studie+ aanbiedt zijn een dyslexietraining en een cursus faalangst. Uit de gesprekken bleek dat studenten deze activiteiten erg waarderen.

#### *Internationalisering*

In de voorbije periode heeft de HAS haar internationaliseringsbeleid verstevigd. Met haar beleidsplan HAS Internationalisering 2017-2020 zet de HAS in op het voorbereiden van studenten op een loopbaan in een internationale context. Onderdeel daarvan is dat de HAS een buitenlandervaring (minimaal zes tot tien weken, afhankelijk van de opleiding) verplicht stelt voor alle studenten. Daarnaast werkt de HAS aan het internationaliseren van de eigen curricula. Zij biedt drie volledig Engelstalige opleidingen aan en een aantal andere opleidingen omvat Engelstalige modules. Gemiddeld stromen er per jaar vijftig tot zestig niet-Nederlandse studenten in. Volgens docenten brengen die een nieuwe dynamiek met zich mee die verrijkend is voor Nederlandse studenten. Ook vertegenwoordigers van het werkveld lieten het panel weten dat zij internationalisering als een noodzakelijke ontwikkeling beschouwen. De sector zou volgens hen graag zien dat afgestudeerden met nog meer vanzelfsprekendheid de wereld overgaan. Werkveldvertegenwoordigers ondersteunen daarom het verplicht stellen van een buitenlandervaring.

#### **B. Overwegingen**

Onder meer via de *past performance trail* heeft het panel goed zicht gekregen op de uitwerking van de onderwijsvisie en het beleid binnen de HAS. De in de gesprekken genoemde voorbeelden bevestigden het studentgerichte karakter van het onderwijs van de HAS. Flexibiliteit en adaptiviteit blijken op dit moment al in belangrijke mate praktijk en de talentontwikkeling van studenten is diep in het onderwijs verankerd. De studenten gaven zonder uitzondering een overtuigende toelichting bij de persoonlijke ontwikkeling die zij op de HAS hebben doorgemaakt. Zelfs de studenten die daar naar eigen zeggen aanvankelijk sceptisch tegenover stonden, ervoeren in de praktijk een sterke persoonlijke groei. Docenten spelen hierin steeds een gewaardeerde rol, doordat zij studenten persoonlijk kennen en verbindingen weten te leggen op de inhoud. Wat het panel betreft klinkt hierin ook de cultuur van de HAS door, met haar oplossingsgerichte instelling, korte lijnen en informele structuur. De gedrevenheid van de docententeams is het panel in positieve zin opgevallen.

Een *good practice* is bovendien dat het werkveld sterk bij het onderwijs betrokken wordt, waardoor studenten veel kansen krijgen en ondernemingszin wordt aangewakkerd. Het panel concludeert dat het verbinden van kernactiviteiten het meest nadrukkelijk vorm krijgt in de beroepsopdracht. Deze komt idealiter tot stand in een samenspel van docenten, lectoren, acquisiteurs, studenten en werkveld. Door het werkveld te laten betalen voor beroepsopdrachten en studenten een resultaatverplichting mee te geven, gaat de HAS een stap verder dan andere hogescholen. Het panel vindt deze keuze vanuit de context van de HAS begrijpelijk, maar dringt wel aan op parallele mogelijkheden voor afstudeeronderzoek waarvoor het werkveld niet wil betalen. Juist dit soort onderzoek, dat bijvoorbeeld uitgevoerd kan worden bij de lectoraten, heeft de potentie om vernieuwende resultaten op te leveren waarmee de HAS haar positie van toonaangevend expertisecentrum verder kan verstevigen. Het panel is tevreden over de bereikte resultaten op het vlak van internationalisering. De HAS heeft haar internationale contacten in relatief korte tijd flink uitgebouwd, met toegenomen mogelijkheden voor studenten als resultaat.

De gesprekken en rondleiding wezen uit dat de leeromgeving van de HAS aansluit bij de veelvormige onderwijspraktijk. Studentenwelzijn staat daarin aantoonbaar centraal. Niet alleen studenten met een functiebeperking, maar ook de studentenpopulatie als geheel wordt goed begeleid en gefaciliteerd. In bredere zin kwamen in de voorbije periode van groei en ambitieus beleid wat facilitaire problemen naar voren, met name rond planning en roostering. Het zijn naar het panel begrepen heeft juist deze problemen geweest die verandering op het vlak van organisatiestructuur en -cultuur echt hebben afgedwongen. De toetsing vindt het panel goed ingekaderd. De examencommissies zijn in de voorbije jaren geprofessionaliseerd en worden in hun taakuitvoering ondersteund door opleidingsmanagement en bestuur.

Ten aanzien van een belangrijk voorwaardelijk element, het personeelsbeleid, heeft het panel niet gezien hoe de onderwijsvisie en -strategie zijn vertaald naar een gedragen aanpak of concrete beleidsacties. Het panel vindt dit een belangrijke tekortkoming, te meer daar de hogeschool niet kan terugvallen op vastgesteld en geïmplementeerd beleid c.q. een bestaande praktijk en dit bij de vorige instellingsaudit een belangrijk advies was. De HAS heeft er bewust voor gekozen om eerst te focussen op strategie, visie en herinrichting, en daarna pas haar personeelsbeleid vorm te geven. Een heldere tijdslijn voor het vaststellen van dit beleid was ten tijde van de instellingstoets nog niet beschikbaar. Het panel vindt het ontbreken van een vigerend, actueel personeelsbeleid niet passend bij de belangrijke beweging die de HAS op dit moment aan het maken is. Het heeft begrepen dat de HAS kiest voor een serieuze verandering in cultuur en gedrag, als onderdeel van de inmiddels in gang gezette herinrichting van de organisatie. Het panel acht het daarom noodzakelijk om uitgangspunten voor personeelsbeleid uit te werken, en vooral ook om deze te implementeren en eventueel gaandeweg bij te stellen. Ook voor de toekomst is wenselijk dat dit beleid wordt opgevat als een dynamisch gegeven dat doorontwikkelt met de ontwikkeling van de hogeschool.

Gezien het belang van personeel en personeelsbeleid in de beoogde ontwikkeling ziet het panel zich genoodzaakt deze omissie in haar oordeel over deze standaard mee te laten wegen. Het meent dat de HAS op dit moment slechts ten dele voldoet aan Standaard 2. Het heeft er vertrouwen in dat de hogeschool binnen twee jaar, de maximale termijn voor het herstellen van een tekortkoming, hieraan wel zal voldoen. De gesprekken met de formeel verantwoordelijkheden hebben de bereidheid en het vermogen om op korte termijn personeelsbeleid tot stand te brengen beklemtoond.

#### C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAS Hogeschool ten dele 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

Tijdens de ITK van 2014 kreeg de HAS het advies om haar monitoringsprocessen verder te professionaliseren, met als doel om hogeschoolbreed meer lering te trekken uit de uitkomsten van evaluatie- en meetactiviteiten. In de voorbije periode heeft de HAS deze aanbeveling opgepakt. In het beleidsdocument *Werken aan Kwaliteit* (2019) beschrijft de HAS een getrappt kwaliteitszorgsysteem, waarin sprake is van drie niveaus van leren: (1) *single loop* leren ('leren en verbeteren van de dingen die je doet door directe pragmatische verbeteringen'), (2) *double loop* leren ('leren en verbeteren van de dingen die je doet door de situatie ter discussie te stellen') en (3) *triple loop* leren ('leren over leren waardoor je jezelf als organisatie beter leert te begrijpen'). De HAS gaat uit van een PDCA-cyclus op het niveau van teams, directie en CvB, waarbij bovenliggende organisatielagen richting geven aan de onderliggende lagen en er per niveau input naar boven wordt gehaald om beleid en processen te verbeteren en van elkaar te leren.

In de gesprekken hebben betrokkenen de ingezette evaluatieactiviteiten en meetinstrumenten nader toegelicht en gerelateerd aan *single*, *double* en *triple loop* leren. Op opleidingsniveau wordt de kwaliteit van het onderwijs geëvalueerd aan de hand van module-evaluaties. Aan het eind van elk blok krijgen studenten het verzoek om een digitale vragenlijst in te vullen over de verschillende modules die zij gevolgd hebben. Daarnaast vindt op blokniveau een panelgesprek ('faseoverleg') plaats waarin studenten hun mening mondeling naar voren kunnen brengen. De resultaten van dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd. Zowel de schriftelijke als mondelinge evaluatieresultaten worden voorgelegd aan de opleidingscommissie, die de resultaten analyseert en daarover waar nodig met docenten in gesprek treedt. Docenten reflecteren op de resultaten en bespreken deze in hun jaargesprek met hun leidinggevende. Eens per jaar rapporteert de opleiding de behaalde resultaten via een managementreview aan het CvB, dat naar aanleiding daarvan in gesprek treedt met de opleidingsdirecteur. Ook de hogeschoolraad en RvT hebben inzage in de managementreviews. Verdere instrumenten die op opleidingsniveau gebruikt worden om prestaties zichtbaar te maken zijn de NSE, het jaarverslag van de examencommissie en een periodieke werkveldraadpleging ('werkveldscan'). HAS-breed vindt medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats.

Over het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem op module- en opleidingsniveau zijn betrokkenen grotendeels tevreden. Met name de panelevaluaties en werkveldscans leveren bruikbare aanknopingspunten voor kwaliteitsverbetering op, die volgens studenten en docenten ook opgevolgd worden. Studenten vertelden dat zij hun bevindingen ook buiten de officiële evaluatiemomenten om kenbaar kunnen maken. De contacten met docenten zijn zo laagdrempelig dat studenten gedurende de looptijd van een module feedback kunnen geven, die dan direct tot bijstellingen leidt. Een gesignaleerd aandachtspunt is dat de respons op digitale module-evaluaties laag is. Volgens docenten en studenten heeft dat te maken met het HAS-brede evaluatieformat; de gestandaardiseerde vragenlijsten worden ervaren als nodeloos lang en niet voldoende toegespitst op de betreffende module – ook al heeft de modulecoördinator gelegenheid om eigen vragen toe te voegen. De HAS bezint zich op manieren om de respons (en daarmee de betrouwbaarheid) van digitale evaluaties te verhogen.

Uit de gesprekken bleek dat de HAS, mede naar aanleiding van het advies uit de vorige ITK, in de afgelopen jaren heeft ingezet op het verder vormgeven van het 'organisatieleren', oftewel *triple loop* leren. Met dit doel is de jaarlijkse managementreview uitgebreid met een driemaandelijks *top sheet*, waarin cijfermatige informatie over de stand van zaken wordt bijeengebracht. Deze cijfers geven CvB en RvT gelegenheid tot benchmarking over de opleidingen heen. Ook is een verdiepingsslag gemaakt in de financiële overzichten en -analyses en is het aantal gespreksmomenten tussen CvB en opleidingsmanagement uitgebreid om actiepunten intensiever te monitoren en eventuele risico's beter te kunnen beheersen. De veiligheid van het studentenvolgsysteem en de positie van de examencommissies werden in de gesprekken genoemd als actuele onderwerpen die aanleiding gaven tot HAS-breed *triple loop* leren.

Het panel heeft zich gebogen over de vraag hoe de medezeggenschap wordt meegenomen in de PDCA-cyclus. Om zicht te houden op de stand van zaken in de opleidingen raadpleegt de hogeschoolraad de managementreviews. De informatielijn van de hogeschoolraad loopt met name via het CvB, maar soms is er ook directe communicatie vanuit de opleidingen naar de hogeschoolraad. Deze staat bovendien in contact met de opleidingscommissies. Uit de gesprekken bleek dat de hogeschoolraad zich over het algemeen goed gefaciliteerd voelt bij het uitoefenen van haar taken op het vlak van evaluatie en monitoring. Wel kwam naar voren dat het werven van studentleden voor de hogeschoolraad soms wat moeizaam verloopt.

Meer specifiek heeft het panel in de gesprekken met betrokkenen stilgestaan bij de meetinstrumenten die de HAS inzet om resultaten van de nieuwe visie, strategie en herinrichting van de onderwijsorganisatie te monitoren en, waar nodig, bijstellingen te doen. Zoals aangegeven is een *dashboard* ontwikkeld om zichtbaar te maken waar opleidingen staan op het vlak van flexibel en adaptief onderwijs. Daarnaast voorziet het Strategisch Kader 2019-2022 in zogenaamde 'fotomomenten' voor studiejaar 2019-2020, zowel op hogeschool- als opleidingsniveau. Hiermee wordt eens per kwartaal gekeken of men nog op koers ligt. Bestaande evaluatie-instrumenten zijn, naar

betrokkenen aangeven, nog niet volledig ingericht op de nieuwe situatie. Zo bleek bijvoorbeeld dat het format van de managementreview nog niet is aangepast aan de nieuwe onderwijsvisie en strategie.

### B. Overwegingen

In de *past performance trail* heeft het panel een goed beeld gekregen van de kwaliteitszorg en verbetercyclus binnen de HAS. De beschreven systematiek op het vlak van *single* en *double loop* leren maakt op het panel een robuuste en degelijke indruk. Het panel stelt vast dat de HAS de onderwijskwaliteit op verschillende niveaus evalueert en daarbij alle relevante belanghebbenden betreft: studenten worden uitgenodigd om feedback te geven op (onderdelen van) modules, onderwijsblokken en het curriculum als geheel; het werkveld kan zich uitspreken over de beoogde en gerealiseerde leerresultaten en het curriculum; docenten worden geraadpleegd over hun ervaren werkplezier. De input van deze belanghebbenden varieert blijkens gegeven voorbeelden van zeer concreet tot vrij abstract en leidt van kleine bijstellingen op moduleniveau tot conceptuele wijzigingen op curriculumniveau. Er wordt bovendien gereflecteerd op het gebruikte instrumentarium, met als tastbaar resultaat dat men naast digitale evaluaties inmiddels ook panelgesprekken inzet om meer bruikbare feedback te verzamelen. De instrumenten die de HAS gebruikt om de voortgang op het vlak van visie en strategie te meten (fotomomenten, dashboard) vindt het panel doelmatig, al is het dashboard naar indruk van het panel eerder een ontwikkel- en sturingsinstrument dan een evaluatie-instrument.

Het hogere beleidsleren (*triple loop* leren) krijgt tot tevredenheid van het panel steeds steviger vorm. Opleidingsoverstijgende zaken worden in toenemende mate naar de hogere organisatieniveaus doorgespeeld. Dat is ook wenselijk, aangezien uit de documentatie bleek dat de PDCA-cyclus op hogeschoolniveau in het verleden niet steeds rondgemaakt werd. Binnen de HAS bestond naar inschatting van het panel de neiging om ambities op ambities te stapelen en van het uitvoeren van plannen ('do') direct door te gaan naar het ontwikkelen van nieuwe acties ('plan'), zonder eerst pas op de plaats te maken en zich te bezinnen op behaalde resultaten. Als meest tastbare voorbeeld van deze problematiek noemt het panel het nooit volledig geïmplementeerde en geëvalueerde personeelsbeleid.

De centrale medezeggenschap maakte een goede indruk op het panel. Leden van de hogeschoolraad zijn overduidelijk goed ingelezen in de dossiers en spelen een welkome rol in evaluatie- en monitoringsprocessen. Wel zou de hogeschoolraad wat het panel betreft breder ondersteund mogen worden door het CvB, met name voor wat betreft de werving van studentleden.

Uit gesprekken met het CvB en de RvT bleek dat de HAS zich steeds meer bewust is van de risico's die gepaard gaan met een organisatiecultuur die zich kenmerkt door snel en ambitieus handelen, maar er ook soms voor zorgt dat zaken niet vastliggen of van bepaalde personen afhankelijk zijn en dat processen niet altijd worden afgemaakt. Dit heeft recent geleid tot het uitbreiden van het CvB met een derde lid, dat zich specifiek richt op control, financiën en bedrijfsvoering. Het panel vindt dit een goede eerste stap, maar adviseert om ook vervolgstappen te zetten. De gesprekken over de herinrichting van de onderwijsorganisatie onderstreepten dat het CvB zelf nog de nodige factoren ziet die het welslagen van deze operatie zouden kunnen bedreigen. Verdere investeringen in risicobeheer lijken het panel daarom wenselijk.

### C. Oordeel

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

## 4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe

stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

#### A. Bevindingen

In de gesprekken heeft het panel niet alleen met betrokkenen teruggeblikt op de ervaringen van de afgelopen jaren, maar zich ook gebogen over de vraag hoe de ervaringen van de afgelopen jaren de strategie voor de komende periode hebben ingegeven. In bredere zin werd in de gesprekken geaccentueerd dat de HAS doorlopend streeft naar verbetering van haar onderwijskwaliteit en daarbij aansluit op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen in de maatschappij en in de sector. Als bewijs daarvoor wezen betrokkenen bijvoorbeeld op de gerichte actualisering van het onderwijsaanbod, waarbij de HAS voortdurend haar voelsprietten uitsteekt in het werkveld en onder aankomende studenten. Ook binnen bestaande opleidingen wordt het onderwijs actief vernieuwd, met een nadruk op het doorvoeren van kort-cyclische verbeteringen die synchroon lopen met het verandertempo binnen de sector.

Een belangrijk gespreksonderwerp was de herinrichting van de onderwijsorganisatie in vier clusters, die vanaf 11 november 2019 over een periode van vier jaar zijn beslag krijgt. Deze richt zich, zoals aangegeven, op het samenbrengen van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer in één onderwijsorganisatie, het doorontwikkelen van de HAS-cultuur, het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het robuuster maken van de bedrijfsvoering. In het verkennen van een nieuwe organisatiestructuur heeft het cluster 'Venlo' volgens betrokkenen als proeftuin gefunctioneerd. De drie opleidingen daar zijn van meet af aan volgens de clusterstructuur georganiseerd, met nadruk op een intensieve samenwerking tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer.

In de gesprekken heeft het CvB de aanpak voor de transitie geschetst. Deze is gebaseerd op de Rockefeller methode voor succesvol management, waarbinnen nadruk ligt op het stellen van gedragsprioriteiten, het beschikken over de juiste gegevens en feedback om zicht te krijgen op het eigen functioneren, en van de kracht van het steeds herhalen van de gestelde prioriteiten. Een uitdrukkelijk uitgangspunt is het adagium *think big, act small*, dat inhaakt op de van oudsher persoonlijke en informele HAS-cultuur. Het CvB en de directeuren van de nieuwe clusters lichtten toe dat het belangrijk is dat iedereen vanaf het begin wordt meegenomen in de transitie. Bepalend voor het welslagen daarvan is, wat hen betreft, dat alle medewerkers zich thuis gaan voelen in de clusters. Per cluster is daarom een kennismakingsdag voor de teams van de verschillende opleidingen georganiseerd, waarop werd geïnventariseerd wat men nodig heeft om flexibel en adaptief te kunnen werken. Deze bijeenkomsten en regelmatige vervolgbijeenkomsten moeten bijdragen tot het ontwikkelen van wederzijds begrip, waarbij de opleidingen in de voorhoede de andere opleidingen vooruit helpen. Het geschetste tijdsplan voor de herinrichting kenmerkt zich door kleine stappen en bewuste temporisering. Met het oog op het creëren van draagvlak vinden RvT en CvB het belangrijk om te erkennen dat er verschillende snelheden bestaan in verschillende teams, en om daaraan ruimte te bieden. CvB en clusterdirecties verwachten dat de nieuwe clusterstructuur zal zorgen voor een hernieuwde samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en meer proactiviteit van alle stafleden.

Uit de gesprekken bleek dat de medewerkers van de HAS tevreden zijn over de mate waarin zij betrokken worden bij het uitstippelen van de veranderstrategie. Zij vertelden dat het veranderproces voor een belangrijk deel *bottom-up* is ingericht. Zo zijn er verschillende bijeenkomsten belegd waarin personeelsleden hun aandachtspunten voor de clustering konden aangeven. De herinrichting beschreven zij als een logische stap, die de in de praktijk al bestaande samenwerking tussen docenten, acquisiteurs van beroepsopdrachten en lectoren formaliseert.

#### B. Overwegingen

Volgens het panel toonden de gesprekken en documentatie voldoende aan dat de HAS in de afgelopen periode op basis van de uitkomsten van evaluatie- en monitoringsactiviteiten systematische en doelgerichte maatregelen heeft genomen om haar onderwijs te versterken. Dit geldt op moduleniveau, op opleidingsniveau en op hogeschoolniveau. De HAS houdt door haar nauwe contacten met het werkveld aantoonbaar gelijke tred met ontwikkelingen binnen de sector en gebruikt de uitkomsten van



praktijkgericht onderzoek om het onderwijs bij te stellen. Hogeschoolbreed blijft men steeds kritisch kijken naar de eigen opleidingsportefeuille. Het panel zag actief beleid voor ontwikkeling van het portfolio door herschikken (en hernoemen) van opleidingen, maar raadt de HAS wel aan om risico's goed te bewaken en te bekijken hoe de voornemens zich verhouden tot de wet- en regelgeving ten aanzien van het opleidingsaanbod. Overigens bleek uit de gesprekken met CvB en RvT ook dat portfolio-uitbreiding en groei op dit moment geen doelstellingen zijn van de HAS. De instelling streeft niet actief naar het openen van nieuwe vestigingen en voor zover er sprake zal zijn van groei, dan zal die beheerst plaatsvinden. Het panel waardeert dat consolidatie op dit moment volgens RvT en CvB de prioriteit heeft.

Ten aanzien van de herinrichting van de onderwijsorganisatie die in de komende vier jaar plaatsvindt, concludeert het panel dat de HAS dit proces is gestart met een duidelijk verbeteroogpunt en vanuit reflectie op eerdere valkuilen. De clusterstructuur volgt wat het panel betreft logisch uit de strategie en de onderwijsvisie. Deze is ondersteunend aan multidisciplinariteit en ontschotting, en voorziet in een duidelijke taakverdeling van docenten, lectoren en acquireurs. Van de bijdrage die lectoren kunnen leveren aan het onderwijs heeft het panel in de gesprekken een helder beeld gekregen. De gekozen veranderstrategie sluit logisch aan bij de organisatiecultuur. Het CvB maakte aannemelijk dat een sterk van bovenaf gestuurde veranderkoers met een vooropgezet doel en eindpunt niet goed past bij de HAS. In plaats daarvan is de HAS het veranderproces open ingegaan. Sterktes, ideeën en oplossingen worden breed in kaart gebracht, met de bedoeling om deze in een later stadium bij elkaar te brengen en te formaliseren. Op het moment van de instellingstoets was dit proces nog in volle gang. Dat de HAS haar tijd neemt voor de transitie en opleidingen de mogelijkheid biedt om hun eigen tempo aan te houden, vindt het panel gelet op de context van de HAS een goede keuze. Belangrijk is dat het daarbij niet ontbreekt aan stippen aan de horizon en concrete meetmomenten. Het panel vindt het vertrouwenwekkend dat het CvB via de genoemde fotomomenten periodiek een vinger aan de pols houdt en ervoor zorgt dat de veranderingen op stoom blijven.

Een opvallende conclusie uit de gesprekken is dat de noodzaak voor de transitie meer lijkt te leven bij CvB en clusterdirecteuren dan op de werkvloer. Waar het bestuur met name spreekt over een 'verbeterslag', lijken docenten de herinrichting vooral te zien als een 'veranderslag'. Dit verschil in perceptie roept vragen op rond de beleefde urgentie van gedragsverandering. Het panel constateert dat de informele cultuur diepgeworteld is binnen de HAS en vraagt zich af of de lagere organisatielagen even sterk doordrongen zijn van de noodzaak van het veranderen van oude gedragspatronen als de hogere. Daar staat tegenover dat het CvB er groot belang aan hecht om zelf het goede voorbeeld te geven. Tot tevredenheid van het panel is een geplande eerste stap dat het bestuur de gedragsprioriteiten op zichzelf betreft en kritisch kijkt naar het eigen leiderschap. Dat wordt daarna voortgezet in de teams, waarbij men sterk wil inzetten op de kracht van herhaling. Elk blok zal er een heidag worden georganiseerd waarop actief gereflecteerd wordt op de stand van zaken rond de organisatiecultuur.

Het zijn juist dit soort signalen van introspectie die het panel vertrouwen geven in de capaciteit van de HAS om veranderingen te realiseren. De onderbouwing van dit vertrouwen komt niet zozeer uit harde data, maar uit de weg die men overduidelijk al met elkaar is ingeslagen. Het panel trekt uit de gesprekken de conclusie dat de HAS heeft geleerd van problemen en alles op alles zet om een herhaling daarvan te voorkomen. Het bespeurde bovendien een sterk informeel kwaliteitsbesef rond onderwijs en praktijkgericht onderzoek, dat gebruikt wordt om stappen te zetten naar een meer gestroomlijnde, professionelere organisatie.

### C. Oordeel

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

## 4.5 Eindoordeel

### A. Bevindingen

Als gevolg van ervaren uitdagingen rond schaalvergroting, heeft de HAS de inrichting van haar onderwijsorganisatie heroverwogen, in termen van structuur en cultuur. Per 11 november 2019 kiest de hogeschool voor clustervorming: de opleidingen worden verdeeld over vier clusters waarin

kernactiviteiten op het vlak van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennistransfer worden verbonden. Een nieuwe onderwijsvisie en daaraan gekoppelde strategie zijn de inhoudelijke drijvende kracht achter de veranderingen.

De nieuwe onderwijsvisie (2019) is tot stand gekomen met actieve inbreng van interne en externe belanghebbenden. In deze visie werken studenten, docenten, lectoren en voorlopers uit het werkveld samen aan *real life innovative solutions* voor het agrofood en leefomgevingsdomein. Flexibel en adaptief onderwijs staan centraal: door middel van gepersonaliseerde leerroutes wil de HAS studenten optimaal in staat stellen om hun talenten te ontwikkelen, steeds in nauwe samenwerking met het werkveld.

Om de onderwijsvisie te verwezenlijken neemt de HAS passende beleidsacties op het vlak van internationalisering, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking. Op al deze beleidsterreinen is sprake van vastgesteld en uitgevoerd beleid dat inhoudelijk aansluit bij de onderwijsvisie en gedragen wordt door studenten en medewerkers. Een belangrijk en voorwaardelijk beleidsterrein dat in dit rijtje vooralsnog ontbreekt, is personeelsbeleid. Ten aanzien van de instroom/werving, doorstroom/professionalisering en uitstroom van medewerkers had de HAS op het moment van de instellingstoets geen vastgesteld en geïmplementeerd beleid.

Om te evalueren of beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot de onderwijskwaliteit gerealiseerd worden, gaat de HAS uit van een PDCA-cyclus op het niveau van teams, directie en CvB, waarbij bovenliggende organisatielagen richting geven aan de onderliggende lagen en er per niveau input naar boven wordt gehaald om beleid en processen te verbeteren en van elkaar te leren. Het onderliggende kwaliteitszorgsysteem is een getrapt systeem waarin sprake is van drie niveaus van leren (*single-, double- en triple loop*). Relevante stakeholders worden in deze systematiek betrokken.

Op grond van de evaluatieresultaten worden verdere verbetering in gang gezet. Uit de gesprekken bleek dat de HAS doorlopend werkt aan het doorontwikkelen van haar onderwijskwaliteit en opleidingsportfolio. Bepalend daarin zijn de veranderende omstandigheden in sector en samenleving en de verwachtingen van studenten en werkveld.

## B. Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat de *bottom-up* tot stand gekomen onderwijsvisie binnen de HAS Hogeschool nauw aansluit bij de beleving van studenten en docenten en op een breed draagvlak kan rekenen. De visie is duidelijk student-gecentreerd. Bij alle betrokkenen nam het panel een sterke gedrevenheid voor het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit waar. Dit geeft vertrouwen in de wijze waarop de onderwijsvisie tot uitvoering zal komen.

Op de meeste beleidsterreinen verwezenlijkt de HAS haar onderwijsvisie op doeltreffende wijze. Flexibiliteit en adaptiviteit zijn op dit moment al praktijk in de latere onderwijsjaren en de talentontwikkeling van studenten is diep verankerd in het onderwijs. Opleidingen en docenten werken nauw samen met het werkveld, waardoor studenten veel kansen krijgen.

Het ontbreken van een passend personeelsbeleid vindt het panel een belangrijke tekortkoming. Met het oog op de andere rol die de nieuwe onderwijsvisie van docenten vraagt, en gezien de gewenste cultuuromslag binnen de organisatie, had het panel verwacht dat de HAS prioriteit zou hebben gegeven aan het ontwikkelen en implementeren van personeelsbeleid. Het remediëren van deze omissie stelt het panel als voorwaarde voor een positieve beoordeling van Standaard 2 ('Uitvoering')

Het panel is van oordeel dat de HAS op de verschillende niveaus een effectieve PDCA-cyclus kent, waarin zij gebruik maakt van passende evaluatie- en meetactiviteiten. Het *single-* en *double loop* functioneren naar behoren en ook het *triple loop* ('organisatieleren') krijgt steeds overtuigender vorm. Het panel constateert dat de HAS structureel en systematisch aan de verbetering van haar onderwijs werkt. Waar de instelling eerder de neiging had om na het uitvoeren van beleidsacties direct over te gaan tot het maken van nieuwe plannen, is er nu aantoonbaar ruimte voor reflectie op en leren van ervaringen.

Het meest tastbare voorbeeld van de veranderbereidheid en het ontwikkelpotentieel van de HAS is de clustervorming die over een periode van vier jaar wordt uitgerold. Het panel heeft begrepen dat het hierbij niet alleen gaat om het aanpassen en updaten van systemen en faciliteiten om groei het hoofd te bieden, maar veel meer nog om het bewerkstelligen van inhoudelijke doelstellingen en het realiseren van nieuw elan in de organisatiecultuur. Deze intenties onderschrijft het panel van harte. Het was daarbij positief getroffen door de bereidheid van het bestuur en de directieleden om zelf het goede voorbeeld te geven in de gewenste gedragsverandering.

### C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de HAS Hogeschool *positief onder voorwaarden* is.

Het panel adviseert dat de hogeschool aan de volgende voorwaarden moet voldoen om een positieve instellingstoets kwaliteitszorg te verkrijgen:

- Ontwikkelen van een breed gedragen en toekomstgericht personeelsbeleid, waaronder een strategisch personeelsplan en professionaliseringsplan, ondersteunend aan de ingezette strategische vernieuwing van het onderwijs en de organisatie;
- Een eerste blijk van de implementatie hiervan, met een opzet van evaluatie en sturing (PDCA), voor de eerste jaren.

Het panel acht het haalbaar en realistisch dat de hogeschool binnen twee jaar aan de voorwaarden voldoet.

## 5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel de HAS Hogeschool aan om onderstaande aanpassingen door te voeren:

- Versterk de kwaliteitszorg: ontwikkel het *triple loop* leren verder, met aandacht voor de formele vastlegging van uitkomsten van reflectie in het informele circuit.
- Scherp het risicobeheer aan: versterk de interne organisatie, onder andere door adequaat risicobeheer op alle beleidsterreinen die zijn gelieerd aan de schaalvergroting en verandering van de organisatie.
- Intensiveer de constructieve communicatie: versterk de dialoog met de ‘werkvloer’ om bij snelle veranderingen breed draagvlak te houden en effectief te communiceren, onder andere via de medezeggenschap.
- Bevorder de studentgecentreerdheid: houd bij de inbedding van de kennistransfer in de clusters de inhoudelijke onderwijsopbrengst van de beroepsopdracht in het oog. Zorg voor voldoende ruimte voor praktijkgericht onderzoek dat geen sponsor in het werkveld vindt, maar wel voor de opleiding van belang is.

### 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 ten dele
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	<b>Positief onder voorwaarden</b>

## Bijlage 1: Accreditatieportret

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel<sup>1</sup>, waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1 september 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot het moment van het opmaken van dit accreditatieportret in beeld gebracht<sup>2</sup>. De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en joint degree programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen twee maal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien de HAS Hogeschool op 4 juli 2014 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel van bestaande opleidingen kan zijn: Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent zijn. In geval van tekortkomingen die binnen maximaal twee jaar hersteld kunnen worden, kan de NVAO een herstelperiode toekennen. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld of het herstel is gerealiseerd en wordt indien van toepassing een positief accreditatiebesluit afgegeven. Voor de toets nieuwe opleiding luidt het eindoordeel: Positief, Positief onder voorwaarden of Negatief. In geval de NVAO voorwaarden oplegt, worden na maximaal twee jaar beoordeeld of de voorwaarden vervuld zijn. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na voorwaarden. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan een instelling een aanvraag intrekken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2013 tot begin september 2019 heeft de HAS Hogeschool 13 aanvragen ingediend, waarvan 11 accreditatieaanvragen.

Er werden 2 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

**Tabel overzicht eindoordelen**

HAS Hogeschool		Jaar besluit					
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2017	2018	2019	Eindtotaal
Accreditatie NL	Goed		1	1	2	1	5
	Voldoende	1		1	3	1	6
Totaal Accreditatie NL		1	1	2	5	1	11
Toets Nieuwe Opleiding NL	Positief	2					2
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL		2					2
Eindtotaal		3	1	2	5	1	13

<sup>1</sup> Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).

<sup>2</sup> Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Accreditatie			Totaal
		ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	
2013	B Milieukunde	34284	Voldoende		1
2014	B Toegepaste Biologie	30009	Goed		1
2017	B Dier- en Veehouderij	34869	Voldoende		1
	B Tuinbouw en Akkerbouw	34868	Goed		1
2018	B Bedrijfskunde en Agribusiness	34866	Voldoende		1
	B Geo Media & Design	30033	Voldoende		1
	B Voedingsmiddelentechnologie	34856	Goed		1
	B Food Innovation	34122	Goed		1
2019	B Management van de Leefomgeving	34859	Voldoende		1
	B International Food & Agribusiness	39281	Voldoende		1
	B Milieukunde	34284	Goed		1
<b>Eindtotaal</b>					<b>11</b>

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Toets nieuwe opleiding			Totaal
		ISAT	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	
2013	B Geo Media & Design	30033	Positief		1
	B International Food & Agribusiness	39281	Positief		1
<b>Eindtotaal</b>					<b>2</b>

## Bijlage 2: Samenstelling van het panel

### *Voorzitter*

- Els Verhoef, zelfstandig adviseur en voormalig bestuurder in het hoger onderwijs (lid College van Bestuur van de Haagse Hogeschool en tot medio 2018 interim-lid van het College van Bestuur van Fontys Hogeschool)

### *Panellid*

- Dr. ir. Ab Groen, zelfstandig adviseur, voormalig voorzitter CvB van Helicon Opleidingen en daarvoor universitair hoofddocent en stafdirecteur Education, Research and Innovation aan Wageningen University and Research.

### *Panellid*

- Ir. Caroline van Brakel, wethouder in de Gemeente Nuenen en voorheen lid van de Provinciale Staten Noord-Brabant.

### *Panellid*

- Drs. Ronald van den Bos, Director of Strategic Alliances van het UMC Utrecht en daarvoor onder andere directeur Academic Affairs bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### *Panellid*

- Sophie de Jong, student-lid, student Kunst en Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

### *Secretaris*

- Dr. Floor Meijer

### *Procescoördinator*

- Dr. Thomas de Bruijn

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

### Verkennd bezoek

#### Dinsdag 22 oktober 2019

- 09.00-11.30 uur *Besloten paneloverleg*
- 11.30-12.45 uur *Pop up lunch (twee tafels)*  
Tafel 1 gesprekspartners:
- Studie+
  - minor Plantwaardige toekomst
  - Ondernemerschap
  - lectoraat Groene Gezondheid
- Tafel 2 gesprekspartners:
- HAS International Projects (HIP)
  - lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur
  - Food Innovation Venlo
  - Studievereniging opleiding Milieukunde
- 13.00-13.45 uur *Gesprek College van Bestuur*
- 14.00-15.00 uur *Gesprek over standaard 1 (Visie en Beleid)*
- Directeur opleiding Voedingsmiddelentechnologie
  - Coördinator internationalisering, hogeschooldocent
  - Hogeschooldocent opleiding Management van de Leefomgeving
  - Lector Groene Gezondheid
  - Hogeschooldocent opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness, lid en oudvoorzitter Hogeschoolraad
  - Student
  - Vierdejaars student opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness, studentlid opleidingscommissie
  - Alumnus Milieukunde
  - Werkveldvertegenwoordiger
- 15.15-16.15 uur *Gesprek over standaard 2 (Uitvoering)*
- Directeur opleiding Toegepaste Biologie
  - Studieadviseur en studie+ International Food & Agribusiness
  - Hogeschooldocent opleiding Geo Media & Design
  - Lector Gezonde Plant op een Vitale en Duurzame Bodem
  - Practicum en onderzoekbegeleider opleiding Toegepaste Biologie, voorzitter Hogeschoolraad
  - Vijfdejaars student opleiding Food Innovation
  - Vierdejaars student Dier- en Veehouderij
  - Alumnus opleiding Veehouderij
  - Alumnus opleiding Geo Media & Design
- 16.30-17.15 uur *Gesprek Raad van Toezicht*
- 17:15-18.30 uur *Paneloverleg*
- Woensdag 23 oktober 2019**
- 08.30-09.30 uur *Besloten paneloverleg*
- 09.30-10.30 uur *Gesprek over standaard 3 (Evaluatie en monitoring)*
- Opleidingsdirecteur opleidingen Tuinbouw en Akkerbouw, en Geo Media & Design



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docent opleiding voedingsmiddelentechnologie</li> <li>- Hogeschooldocent opleiding International Food &amp; Agribusiness</li> <li>- Hogeschooldocent opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness Venlo</li> <li>- Vierdejaarsstudent opleiding Tuinbouw en Akkerbouw</li> <li>- Derdejaarsstudent opleiding Voedingsmiddelentechnologie</li> </ul>
10.30-11.45 uur	<i>Rondleiding Faciliteiten</i>
11.45-12.30 uur	<i>Lunch met studenten</i>
12:45-13.45 uur	<p><i>Sessie 6: Gesprek over standaard 4 (Ontwikkelingsgerichtheid)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur opleidingen Venlo</li> <li>- Hogeschooldocent opleiding Management van de Leefomgeving</li> <li>- Docent opleiding Toegepaste Biologie Venlo</li> <li>- Hogeschooldocent Bedrijfskunde en Agribusiness</li> <li>- Lector Innovatieve Teeltsystemen</li> <li>- Docent opleiding Toegepaste Biologie Venlo en lid Hogeschoolraad</li> <li>- Student</li> <li>- Student HR/OC</li> <li>- Burgemeester van Oss</li> </ul>
14.00-14.15 uur	Optie: vragen aan CvB
14.15-16.30 uur	Paneloverleg: Keuze trails
16.30-17.00 uur	Toelichting Keuze trails
<b><u>Verdiepend bezoek</u></b>	
<b>Dinsdag 10 december 2019</b>	
08.30-09.30 uur	<i>Besloten paneloverleg</i>
09.30-10.15 uur	<p><i>Studenten Dier- en Veehouderij</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweedejaars student</li> <li>- Derdejaars student</li> <li>- Derdejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> </ul>
10.15-10.30 uur	<i>Pauze</i>
10.30-11.15 uur	<p><i>Docenten en werkveld/alumni Dier- en Veehouderij</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docent en lid managementteam</li> <li>- Docent</li> <li>- Docent</li> <li>- Docent</li> <li>- Werkveldvertegenwoordigers</li> <li>- Werkveld</li> </ul>
11.15-11.30 uur	<i>Pauze</i>
11.30-12.15 uur	<p><i>Studenten Food Innovation Venlo &amp; 's-Hertogenbosch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweedejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> <li>- Vierdejaars student</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vierdejaars student</li> <li>– Vierdejaars student</li> </ul>
12.15-13.00 uur	Lunch
13.00-13.45 uur	<p><i>Docenten en werkveld alumni Food Innovation Venlo en 's-Hertogenbosch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Docent Food Innovation Venlo</li> <li>– Docent Food Innovation Venlo</li> <li>– Docent Food Innovation Venlo</li> <li>– Docent Food Innovation Venlo</li> <li>– Werkveld</li> <li>– Werkveld</li> </ul>
13.45-14.00 uur	Pauze
14.00-14.45 uur	<p><i>Examencommissie en opleidingscommissie Food Innovation en Dier- en Veehouderij</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid examencommissie Food Innovation Venlo</li> <li>– Lid opleidingscommissie Food Innovation Venlo</li> <li>– Studentlid opleidingscommissie Food Innovation Venlo</li> <li>– Lid examencommissie Food Innovation 's-Hertogenbosch</li> <li>– Lid opleidingscommissie Food Innovation 's-Hertogenbosch</li> <li>– Studentlid opleidingscommissie Food Innovation 's-Hertogenbosch</li> <li>– Lid examencommissie Dier- en Veehouderij</li> <li>– Lid opleidingscommissie Dier- en Veehouderij</li> <li>– Studentlid opleidingscommissie Dier- en Veehouderij</li> </ul>
14.45-15.00 uur	Pauze
15.00-15.45 uur	<p><i>Management opleidingen Food Innovation &amp; Dier- en Veehouderij</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directeur Cluster Venlo</li> <li>– Directeur Cluster Food</li> <li>– Directeur Cluster Food</li> <li>– Directeur Cluster Agro</li> <li>– Coördinator opleidingsprogramma Food Innovation</li> <li>– Coördinator opleidingsprogramma Food Innovation</li> <li>– Coördinator opleidingsprogramma Dier- en Veehouderij</li> </ul>
15.45-16.00 uur	Pauze
16.00-17.00 uur	<p><i>Personeelsbeleid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programma-manager Flexibel en adaptief onderwijs</li> <li>– Coördinator HAS Academie</li> <li>– Coördinator opleidingsprogramma Management van de Leefomgeving</li> <li>– Portefeuillehouder Personeelsbeleid Directie</li> <li>– Portefeuillehouder Personeelsbeleid Directie</li> <li>– Portefeuillehouder Personeelsbeleid Directie</li> <li>– Interim Hoofd P&amp;O</li> <li>– P&amp;O adviseur</li> <li>– P&amp;O adviseur</li> </ul>
17.00-18.00 uur	<i>Nabespreking panel</i>

**Woensdag 11 december 2019**

Onderwijsboulevard 221, 's-Hertogenbosch

<i>08.30-09.30 uur</i>	<i>Besloten paneloverleg</i>
<i>09.30-10:15 uur</i>	<i>Clusterdirecteuren over Onderwijs-Onderzoek-Kennistransfer</i>
<i>10.15-10.30 uur</i>	<i>Pauze</i>
<i>10.30-11.30 uur</i>	<i>Verbinding onderzoek, onderwijs, kennistransfer</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– Lector Precision Livestock Farming</li><li>– Vierdejaars student Toegepaste Biologie</li><li>– Lector Voeding en Gezondheid</li><li>– Docent-onderzoeker Voeding en Gezondheid</li><li>– Lector Groene Gezondheid</li><li>– Werkveld</li><li>– Werkveld</li><li>– Docent en BO-coördinator opleiding Tuinbouw en Akkerbouw</li><li>– Senior adviseur HAS Kennistransfer</li></ul>
<i>11.30-12.30 uur</i>	<i>Lunch</i>
<i>12.30-13:15 uur</i>	<i>Reflectie met College van Bestuur en clusterdirecteuren op de trails</i>
<i>13.15-15:30 uur</i>	<i>Nabespreking panel</i>
<i>15:30-16:00 uur</i>	<i>Terugkoppeling &amp; afsluiting ITK</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– College van Besatur</li><li>– Directie</li><li>– Projectteam ITK</li></ul>

## Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Hieronder staan de bestudeerde documenten opgesomd die tijdens de gespreksrondes en het besloten paneloverleg ter sprake zijn geweest.

### Brondocumenten

1. Zelfevaluatie-rapport HAS 2019
2. HAS Ambitie 2025 & Strategie 2016-2019
3. HAS Beleidsplan internationalisering 2020
4. HAS Hogeschool toetsbeleid 2017-2020
5. HAS Jaarbeeld-verslag 2017
6. HAS Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2018
7. HAS Onderwijsvisie 2019
8. HAS Strategisch kader 2019-2022
9. HAS Werken aan kwaliteit 2019
10. Voorstellen herinrichting organisatie HAS Hogeschool (september 2017)
11. HAS Beleidsplan studie+ 2017
12. HAS Hogeschool Personeelsbeleid 2015
13. HBO monitor Management Summary 2018 – HAS Hogeschool
14. Zelfevaluatie-rapport International Food & Agribusiness 2018
15. Zelfevaluatie-rapport Voedingsmiddelentechnologie HAS Hogeschool 2017
16. Jaarverslagen examencommissies 2017-2018

### Trail Onderwijs-onderzoek-kennistransfer

#### *Lectoraat Future Food Systems*

- Review lectoraat Future Food Systems (oktober 2018)
- Lectoraat Future Food Systems (november 2017)

#### *Lectoraat Groene Gezondheid*

- Review lectoraat Groene Gezondheid (oktober 2018)
- Position paper lectoraat Groene Gezondheid (augustus 2016)

#### *Lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur*

- Review lectoraat Ondernemen met Natuur (oktober 2018)
- Projectplan 2017-2020 HAS – provincie lectoraat Ondernemen met Natuur

#### *Lectoraat Nieuwe Teeltsystemen*

- Review lectoraat Nieuwe Teeltsystemen (november 2018)
- Lectoraatsplan Nieuwe Teeltsystemen (periode 3) (april 2018)

#### *Lectoraat Precision Livestock Farming*

- Review lectoraat Precision Livestock Farming (november 2018)
- Lectoraat Precision Livestock Farming 2020-2024

#### *Lectoraat Voeding en Gezondheid*

- Review lectoraat Voeding en Gezondheid (november 2018)
- Zelfevaluatie-rapport lectoraat Voeding en Gezondheid (april 2014)

### Trail personeelsbeleid

- HAS Hogeschool Personeelsbeleid 2015 + toelichting

### Past performance trail Opleiding Food Innovation (FI)

#### *Alumni*

- Alumni Afgestudeerden overzicht FI (september 2019)

#### *Beroepsopdrachten*

- Module Evaluatie Formulier Beroepsopdrachten 2017-2018 / 2018-2019
- Evaluatieformulier Beroepsopdrachten 2017-2018
- Evaluatieformulier Beroepsopdrachten 2018-2019
- Beroepsopdrachten evaluatie 2012-2019
- Kwaliteitsdocument Beroepsopdracht (augustus 2016)

#### *Jaarverslagen*

- Jaarverslag examencommissie FI 's-Hertogenbosch 2017-2018
- Jaarverslag examencommissie FI Venlo 2017-2018

*HBO Monitor*

- HBO monitor Food Design and Innovation kerncijfers
- HBO monitor Management Summary 2018 – instelling

*Management Review FI 's-Hertogenbosch*

- FI Management Review 2017-2018
- FI Management Review 2018-2019

*Management Review FI Venlo*

- Management Review Venlo 2018
- Management Review Venlo 2018-2019
- Topsheets Venlo (april, mei en augustus 2019)

*Medewerkersbelevingsonderzoek*

- Medewerkersbelevingsonderzoek HAS Venlo (december 2017)
- Medewerkersbelevingsonderzoek Opleiding FI (december 2017)

*Module evaluaties FI 's-Hertogenbosch*

- Jaar 1, Innovation@Develop
- Jaar 2, Branding
- Jaar 2, Innovatoen@Deliver

*Module evaluaties FI Venlo*

- Voeding en Gezondheid
- Onderzoek 1
- Verpakkingsontwerp

*Nationale Studenten Enquete*

- FI 's-Hertogenbosch 2018
- FI Venlo 2018
- Notulen teamoverleg FV (november 2019)
- Reflectie op NSE FI (november 2019)
- NSE 2013-2018 per jaar per opleiding

*Opleidingsaccreditatie*

- Visitatierapport HAS FI 2018
- Stand van zaken aanbevelingen beperkte opleidingsbeoordeling FI (november 2019)

*Opleidingscommissie*

- Jaarverslag opleidingscommissie FI 's-Hertogenbosch 2018-2019
- Jaarverslag opleidingscommissie FI Venlo 2017-2018

*Werkveldscan*

- Werkveldscan presentatie (november 2017)

**Past performance trail Dier- en Veehouderij (DV)**

- Beroepsgroepen en sectoren DV update alumnigegevens 2005-2017
- Jaarverslag examencommissie DV 2017-2018 / 2018-2019
- Management Review DV 2017-2018
- Module evaluatie DV
- Nationale Studenten Enquete 2018 DV
- Jaarverslag opleidingscommissie DV 2017-2018 / 2018-2019
- Werkveldscan uitkomsten stormdag (juli 2016)

*Opleidingsaccreditatie*

- Beperkte opleidingsbeoordeling DV maart 2016
- Curriculum Commissie DV taken en verantwoordelijkheden
- Eindkwalificaties en vaardigheden DV 2019-2020

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

Ba	bachelor
CvB	college van bestuur
EFQM	European Foundation for Quality Management
hbo	hoger beroepsonderwijs
HR	hogeschoolraad
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	onderwijs- en examenreglement
PDCA	Plan, Do, Check, Act
R&O	Resultaat en Ontwikkeling(sgesprek)
RvT	raad van toezicht

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

Aanvraagnummer 7798

#### Colofon

Adviesrapport  
HAS Hogeschool  
Instellingstoets kwaliteitszorg  
*26 februari 2020*  
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)