

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool van Amsterdam 007868

BEZOEKDATUM: 12 APRIL 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool van Amsterdam

PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: 12 APRIL 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	5
Criterium 3.....	5
1 Profiel van de instelling.....	7
1.1 Algemene gegevens.....	7
1.2 Profiel van de instelling.....	7
2 Beoordeling per criterium.....	9
2.1 Criterium 1.....	9
2.2 Criterium 2.....	11
2.3 Criterium 3.....	13
3 Bijlagen.....	17
3.1 Het panel.....	17
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	17
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	17

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat de Hogeschool van Amsterdam voldoet aan criterium 1 en 2 van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken van NVAO, maar niet aan criterium 3 en komt op grond hiervan tot een negatief eindoordeel. Het panel baseert dit oordeel op de Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024, de documenten zoals vermeld in bijlage 3.3 en de gesprekken die zijn gevoerd tijdens het locatiebezoek op 11 en 12 april 2019 (zie bijlage 3.2 voor het programma)

Criterium 1

De HvA heeft ervoor gekozen aan elk van de zes landelijke thema's in het kader van de kwaliteitsafspraken aandacht te besteden. Het College van Bestuur (CvB) heeft er in afstemming met de centrale medezeggenschapsraad (CMR) voor gekozen de voornemens en doelen in het kader van de kwaliteitsafspraken van de HvA vooral op het niveau van faculteiten en opleidingen te formuleren. Op centraal niveau is een globale verdeling van de te besteden middelen over de zes thema's gemaakt. Hiermee zijn accenten gelegd. De voornemens en doelen die op decentraal niveau worden geformuleerd, moeten behalve bij de landelijke thema's tevens passen in de 'brede onderwijsvoornemens' van de HvA zoals vastgelegd in een aantal strategische programma's en bij de missie en visie van de HvA. Binnen deze centraal gestelde kaders kunnen faculteiten en opleidingen hun eigen prioriteiten stellen. Om de kwaliteitsafspraken te realiseren, heeft de HvA onder andere een aantal HvA-brede programma's die niet alleen aansluiten bij de zes thema's maar ook bij de vier pijlers uit de onderwijsvisie van de HvA: 1) student centraal, 2) de HvA als kennisinstelling, 3) samenwerken in teams en 4) de metropoolregio Amsterdam. De toelichting op de verschillende programma's laat zien dat ze beredeneerd bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

De op decentraal niveau geformuleerde voornemens en doelen worden getoetst aan de centraal gestelde kaders door instemming van de medezeggenschap op alle niveaus. Bij de totstandkoming van voornemens en doelen vindt binnen de HvA intensief overleg plaats met de opleidingscommissies en medezeggenschapsraden, waarin telkens een passende decentrale uitwerking, in de regel op het niveau van de opleiding, is getoetst aan de HvA-brede strategische doelen en kaders. Het proces van het formuleren van de doelstellingen en voornemens is door deze manier van werken een rijk 'bottom-up' proces binnen centraal gestelde kaders. Daarmee wordt eigenaarschap op het niveau van de opleiding en van de docententeams (belangrijk onderdeel van de pijlers uit de onderwijsvisie) versterkt. Het CvB en de centrale medezeggenschap (CMR) hebben een 'volgteam' ingesteld dat de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteitsafspraken bespreekt en dat rapporteert aan de CMR. Dit volgteam bestaat uit leden van de medezeggenschap. Daarnaast is een werkgroep Kwaliteitsafspraken ingesteld die een coördinerende en toetsende rol speelt bij de implementatie van de kwaliteitsafspraken bij de HvA. Deze werkgroep toetst de plannen van de faculteiten en opleidingen op inhoud en proces. Het panel heeft in de gesprekken en aan de hand van de documentatie kunnen vaststellen dat op decentraal niveau voornemens en doelen worden geformuleerd die passen binnen de centraal gestelde kaders die een binnen de HvA-strategie passende vertaling bieden van de landelijke thema's.

criterium 2

De HvA heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in medezeggenschap en studentenparticipatie. De kwaliteitsafspraken hebben hierin een katalyserende werking gehad. Om de OC's in staat te stellen hun rol adequaat uit te voeren en een goede gesprekspartner te zijn voor opleidingen en faculteiten worden alle OC-leden getraind. Dit zal ook het geval zijn voor toekomstige OC-leden. Uit documenten en gesprekken blijkt dat de medezeggenschap op alle niveaus nauw betrokken is geweest bij de uitwerking van de plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken. De HvA heeft de procedures rondom medezeggenschap geïntegreerd in haar reguliere P&C cyclus en daarmee is de systematische betrokkenheid van de medezeggenschap op alle niveaus geborgd. In de verslaglegging wordt op verschillende niveaus in de organisatie systematisch aandacht besteed aan de kwaliteitsafspraken. Medezeggenschap wordt bij de HvA aantoonbaar serieus genomen. Zowel medezeggenschap als de Raad van Toezicht hebben ingestemd met het plan voor de kwaliteitsafspraken. De Raad van Advies is betrokken geweest bij het opstellen van de strategische kaders en de invulling van de kwaliteitsafspraken. De Werkgroep kwaliteitsafspraken draagt bij aan de dialoog en zorgt ervoor dat het overzicht wordt bewaard en dat de medezeggenschap goed geïnformeerd de eigen rol in de Kwaliteitsafspraken kan opnemen. Het panel is positief over de rijke dialoog die binnen de instelling is gevoerd over de invulling van de kwaliteitsafspraken. Dat is een intensief en bewerkelijk proces maar draagt bij aan de strategische en governance-uitgangspunten van de HvA.

criterium 3

De kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024 zijn op verschillende niveaus binnen de organisatie vertaald in acties en processen. De mate waarin een en ander in detail is uitgewerkt, verschilt per faculteit en per opleiding. Dit geldt ook voor de financiële verantwoording: deze is soms gedetailleerd, maar in andere gevallen heel globaal of zelfs afwezig. Ook gaan de meeste plannen op het niveau van faculteiten/opleidingen die het panel heeft gezien over 2019 en zijn er (vrijwel) geen langlopende plannen aangetroffen voor de komende drie jaar. Op HvA-niveau is er een meerjarig financieel plan, maar op faculteitsniveau is alleen voor 2019 duidelijk waar de SVM aan besteed zullen worden. Ook daarbij varieert de mate van detail. Hierdoor is het voor het panel niet mogelijk een oordeel te geven over de realiseerbaarheid en haalbaarheid van de voornemens en het panel raadt de instelling dan ook aan de plannen nader uit te werken voor een periode van minimaal drie jaar. Voor kleine projecten zou het voldoende kunnen zijn wanneer duidelijk werd aangegeven waar de projecten toe moeten leiden en volgens welke criteria dit beoordeeld zal worden, maar voor grotere projecten verwacht het panel een verder uitgewerkt plan waarin duidelijk staat beschreven wat de doelen zijn, welke acties zullen worden ondernomen, met welk budget en hoe gemeten zal worden of de doelen ook zijn bereikt. Deze plannen kunnen desgewenst altijd tussentijds worden bijgesteld.

De HvA heeft een uitgebreid systeem voor het monitoren van de doelstellingen en stelt haar maatregelen op basis daarvan ook geregeld bij. De werkgroep kwaliteitsafspraken speelt hierbij een belangrijke rol en zal deze in de toekomst ook blijven vervullen.

Den Haag, 9 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van de Hogeschool van Amsterdam

Drs. Pim Breebaart
(voorzitter)

drs. Tineke Kleene
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool van Amsterdam
Vestigingsplaats(en)	Amsterdam
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Korte geschiedenis van de instelling

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) is in 1993 ontstaan als resultaat van fusierondes die plaatsvonden op initiatief van de overheid. Tijdens de eerste ronde in 1986 fuseerden twaalf kleine organisaties tot de Hogeschool Amsterdam. Er ontstond een kennisinstelling met een aanbod op het gebied van gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en pedagogiek. In de tweede ronde (1993) fuseerde deze Hogeschool Amsterdam met de toenmalige Algemene Hogeschool van Amsterdam. Dat was een instelling voor hbo met technisch, nautisch, sociaal, economisch, pedagogisch en bibliotheekonderwijs. In 2004 volgde een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES). Bij de oprichting in 1993 had de HvA 16.785 studenten en 2063 medewerkers. De HvA kende sinds 2003 met de Universiteit van Amsterdam (UvA) een personele unie in het bestuur. De bestuurlijke samenwerking bleek onvoldoende toegevoegde waarde te bieden voor beide instellingen. Daarom hebben HvA en UvA deze bestuurlijke samenwerking per 1 maart 2017 beëindigd.

Huidige stand van zaken

Anno 2018 is de HvA met 45.460 studenten (definitieve aantal in 2017: 46.675 studenten) en 4048 medewerkers (definitieve aantal in 2017: 3865 medewerkers) een van de grote kennisinstellingen van Nederland. De HvA biedt opleidingen aan in vrijwel alle sectoren en aan studenten met een diverse persoonlijke, sociaaleconomische en culturele achtergrond. Het opleidingsaanbod bestaat momenteel uit 84 bachelor-, 18 masteropleidingen en 3 Associate degree-opleidingen. De faculteiten bouwen afdelingen voor Leven Lang Leren. Meer masteropleidingen en Associate degree-opleidingen verbreden het opleidingsaanbod.

Visie van de instelling

De visie van de HvA is opgebouwd uit de volgende vier pijlers:

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

Organisatiestructuur

Het onderwijs is georganiseerd in zeven faculteiten:

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

7. faculteit Techniek (FT).

Verankering van kwaliteitszorg

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

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

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

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.

2.1.1 Bevindingen

Het College van Bestuur (CvB) van de HvA heeft er (met instemming van de centrale medezeggenschapsraad (CMR)) voor gekozen de voornemens en doelen in het kader van de kwaliteitsafspraken vooral op het niveau van faculteiten/opleidingen te formuleren. Dit past bij de *geactualiseerde Missie en Visie* (juli 2018) waarin “professionals met passie die samenwerken in teams” als een van de vier pijlers wordt benoemd. Docententeams vormen het hart van de HvA en krijgen veel professionele ruimte en eigen verantwoordelijkheid vanuit een beginsel van vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf om eigenaarschap te versterken.

Uit de gesprekken die het panel tijdens het locatiebezoek heeft gevoerd, blijkt dat dit ook betekent dat initiatieven vooral van onderop komen en niet van bovenaf worden opgelegd. Dit geldt ook voor de uitwerking van de kwaliteitsafspraken.

Uit “*kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024*” blijkt dat de voornemens en doelen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken niet alleen moeten passen binnen de zes landelijke thema's, maar ook bij de bredere onderwijsvoornemens van de HvA zoals verwoord in het Instellingsplan 2015 – 2020 (*Nieuwsgierige professionals*) en de daaruit voortvloeiende strategische programma's alsook in de geactualiseerde Missie en Visie. Er worden studievoorschotmiddelen ingezet op alle zes landelijke thema's, maar daarbij zijn wel keuzes gemaakt ten aanzien van de (globale) verdeling ervan. Op die manier worden accenten gelegd. Een overzicht in het dossier laat zien dat de meeste middelen (33%) worden ingezet op het thema ‘intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)’.

De HvA kent een aantal strategische programma's (*Memo Sturing en Strategische programma's CBO*, februari 2019) waarin alle faculteiten participeren. Van elk programma is een factsheet beschikbaar waarin de looptijd, het budget, het doel, de programmaorganisatie en de resultaten worden beschreven. In het dossier beschrijft de HvA aan de hand van deze programma's op welke manier invulling wordt gegeven aan de zes landelijke thema's:

- **Verhogen aantal docenten.** Door het uitbreiden van het aantal docenten wordt de onderwijsintensiteit (thema 1) verhoogd en ontstaat er extra ruimte voor meer begeleiding van studenten (thema 2) (bijvoorbeeld bij het afstuderen) en inhoudelijke verbetering van het onderwijs. De HvA verwacht dat deze factoren zullen leiden tot een verhoging van het studiesucces (thema 3)
- **Studeerbaar en robuust onderwijs.** In het kader van dit programma nemen de opleidingen verschillende maatregelen met een positieve invloed op het studiesucces (thema 3), zoals het verminderen van het aantal gelijktijdige onderwijsenheden, het spreiden van (deel)tentamens en het intensiever begeleiden van studenten in de eindfase van hun opleiding.

- **Flexibilisering.** Dit programma beoogt bij te dragen aan onderwijsdifferentiatie (thema 4) en studiesucces (thema 3). De HvA wil met dit programma recht doen aan verschillen, eigenaarschap (ook bij studenten) stimuleren en wil opleidingen wendbaar maken in een snel veranderend werkveld. Daarom investeert de HvA in veelvormig onderwijs dat recht doet aan verschillen en studenten meer mogelijkheden biedt om een persoonlijke leerroute samen te stellen.
- **Honours.** Met dit programma wil de HvA bijdragen aan een grotere onderwijsdifferentiatie (thema 4) en een verhoging van het studiesucces (thema 3).
- **Onderzoek in Onderwijs (Oio).** Het programma Oio wil een bijdrage leveren aan onderwijsdifferentiatie (thema 4), Studiesucces (thema 3) en docentkwaliteit (thema 6). Het helpt de verbinding van opleidingen met onderzoek te vergroten, onder andere door de inzet van een hogeschoolbreed kernlectoraat in het programma. Alle opleidingen hebben de opdracht een visie op onderzoek in het beroep te ontwikkelen en deze te implementeren in het curriculum. Docenten worden bijgeschoold op het gebied van onderzoek.
- **Studentengagement.** De binding van studenten met hun opleiding en met de instelling speelt een belangrijke rol in het studiesucces (thema 3). De HvA investeert in deze binding en stimuleert studenten om actief te zijn in hun opleiding, bijvoorbeeld in een studievereniging of in de medezeggenschap.
- **Professionalisering.** Dit programma draagt bij aan docentprofessionalisering (thema 6). In de strategische HR-agenda staan de thema's professionalisering, vitaliteit en mobiliteit centraal. De teams vertalen de strategische personeelsplannen in professionaliseringsactiviteiten.
- **Goed georganiseerd onderwijs.** Dit programma zorgt voor passende en goed onderwijsfaciliteiten (thema 5). De samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning staat centraal in dit programma.

Bij elk van de programma's is in het dossier in algemene termen aangegeven wat de verwachting voor 2021 resp. 2024 is.

De programma's sluiten niet alleen aan bij de landelijke thema's, maar ook bij de vier pijlers van de HvA (tussen haken staan de programma's die aansluiten bij de desbetreffende pijler):

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

Onderstaande tabel laat zien hoe de studievoorschotmiddelen tussen 2019 en 2023 verdeeld zullen zijn over de verschillende faculteiten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de middelen voor 2020 en verder gebaseerd zijn op het verwachte marktaandeel van de HvA. Dit kan dus nog fluctueren en het HvA-brede budget na 2020 is daarom indicatief.

Aangezien de verantwoordelijkheid voor de besteding van de studievoorschotmiddelen laag in de organisatie is belegd, heeft het panel documenten bestudeerd waarin de plannen met

betrekking tot de besteding van de SVM op verschillende niveaus in de organisatie verder zijn geconcretiseerd (zie bijlage 3.3 voor een overzicht van bestudeerde documenten). Uit deze documenten en ook uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd blijkt dat elke faculteit en elk opleidingsteam haar eigen keuzes kan maken binnen de toebedeelde gelden en dus ook eigen prioriteiten kan stellen.

2.1.2 Overwegingen

Op basis van bovenstaande bevindingen stelt het panel vast dat de HvA de studievoorschotmiddelen inzet binnen de zes landelijke thema's. Het geld wordt over alle thema's besteed. Dat gebeurt binnen het kader van de hogeschoolbrede strategische programma's van de HvA. Daarmee is duidelijk uitgewerkt hoe de bestedingen leiden tot een vergroting van de onderwijskwaliteit.

Het panel is van mening dat de HvA in het dossier duidelijk uitlegt hoe de programma's aan de zes thema's zijn gerelateerd en is er dan ook van overtuigd dat de programma's gezamenlijk zullen leiden tot een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De programma's sluiten niet alleen aan bij de zes landelijke thema's, maar ook bij de eigen, geactualiseerde, visie van de HvA. Deze strategische programma's bieden een langjarig kader voor de bestedingen van de SVM.

Het panel oordeelt positief over de wijze waarop de verantwoordelijkheid van de besteding van de SVM laag in de organisatie is belegd en dat studenten en docenten een belangrijke stem hebben in de ideeënvorming en prioritering van de activiteiten.

Het proces van het formuleren van de doelstellingen en voornemens is een rijk 'bottom-up' proces geweest binnen centraal gestelde kaders. Daarmee wordt eigenaarschap op het niveau van de opleiding en van de docententeams versterkt.

De op decentraal niveau geformuleerde voornemens en doelen worden getoetst aan de centraal gestelde kaders door instemming van de medezeggenschap op alle niveaus. Bij de totstandkoming van de voornemens en doelen is binnen de HvA intensief overlegd met de opleidingscommissies en medezeggenschapsraden, waarin telkens een passende decentrale uitwerking, in de regel op het niveau van de opleiding, is getoetst aan de HvA-brede strategische doelen en kaders.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **voldoet** aan criterium 1.

2.2 Criterium 2

De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.

2.2.1 Bevindingen

Uit het informatiedossier en uit de gesprekken blijkt dat de HvA ervoor kiest om de dialoog met studenten en docenten over de kwaliteitsafspraken op verschillende niveaus te voeren: op het niveau van de hogeschool, faculteiten en de opleidingen. De HvA gebruikt de kwaliteitsafspraken mede om het proces van verantwoordelijkheid en dialoog op opleidingsniveau te versterken door stevig in te zetten op de rol van de medezeggenschap. De

nadruk ligt op het niveau van de faculteiten/opleidingen. In lijn hiermee heeft het College van Bestuur bij aanvang van het gesprek over de kwaliteitsafspraken met de centrale medezeggenschap afgesproken dat de CMR, de facultaire medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies instemmingsrecht krijgen:

- de opleidingscommissie (OC) op de opleidings specifieke plannen;
- de facultaire medezeggenschap op de facultaire, opleidingsoverstijgende plannen;
- de CMR op de hogeschoolbrede faculteitsoverstijgende plannen.

Voorafgaand aan de gesprekken over de kwaliteitsafspraken heeft de HvA een groot aantal rapportages van medezeggenschapsorganen aan het panel ter beschikking gesteld: Integrale Managementrapportages (IMR) en verslagen van Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) en plannen voor de inzet van SVM op het niveau van de faculteiten (Business & Economie (FBE) en Onderwijs & Opvoeding (FOO)), werkafspraken van de opleiding CE (faculteit FBE) en verslagen van het Platform Opleidingsmanagers (POM-verslagen) van de talen (faculteit FOO). Ook werd tijdens een van de gesprekken tijdens het locatiebezoek verteld dat de CMR unaniem heeft ingestemd met de kwaliteitsafspraken wat volgens de leden van de CMR een unicum was.

Daarnaast heeft het panel documenten gekregen die getuigen van instemming van alle medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus in de organisatie met de plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken. Uit deze documenten blijkt dat de CMR en alle deelraden van de verschillende faculteiten hebben ingestemd met de begrotingen die voor 2019 in het kader van de SVM op faculteitsniveau zijn gemaakt. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een overzicht van deze begrotingen gekregen (Excel). Uit dit (werk)document blijkt dat de werkgroep kwaliteitsafspraken per faculteit/opleiding in kaart brengt en toetst of, en zo ja, aan welke landelijke thema's en op welk niveau (faculteit of opleiding) de studievoorschotmiddelen worden besteed en welke bedragen daarmee zijn gemoeid. Het bestand gaf ook een indicatie dat concrete actieplannen alleen voor het komende jaar en nog niet navolgbaar volledig zijn vastgelegd (zie criterium 3). De Werkgroep speelt duidelijk wél een positieve rol in de dialoog binnen de instelling over de inzet van de studievoorschotmiddelen. Het analyseert de plannen, mede aan de hand van de HvA-afspraken. Tevens is getoetst aan de kaders die de HvA stelt. In het geval de werkgroep constateert dat het plan niet voldeed aan de (HvA) criteria (inhoud en/of proces), besprak de voorzitter van de werkgroep dit met de directeur bedrijfsvoering van de faculteit. In het geval dit niet tot het beoogde resultaat leidde volgde een overleg tussen het CvB en de decaan van de faculteit. Deze werkwijze heeft enkele keren geleid tot het bijstellen van de inzet van de middelen en het verbeteren van het proces.

Uit de gesprekken blijkt dat studenten een belangrijke stem hebben gehad in de prioritering op opleidings- of faculteitsniveau. Zo konden studenten eigen ideeën aanreiken voor de besteding van de SVM en mochten ze meepraten over ideeën die uit de opleiding of uit de faculteit kwamen. Uit de gesprekken bleek dat de wensen van de studenten en de ideeën van de opleiding of faculteit vaak dicht bij elkaar lagen, maar soms ook tot enige discussie leidden.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel gesproken met de leden van de Raad van Advies. Deze externe vertegenwoordigers werden intensief betrokken bij de actualisatie van het strategisch beleid, de voorbereidingen voor de instellingstoets kwaliteitszorg en de invulling van de kwaliteitsafspraken. Daarbij werd onder andere gesproken over de rol van de

Werkgroep kwaliteitsafspraken c.q. “Volgteam” van de CMR. Deze werd ingesteld om erop toe te zien dat de gelden op de juiste manier worden besteed.

De leden van de Raad van Toezicht lieten het panel weten dat de OC's aanvankelijk niet “empowered” genoeg waren om de kritische dialoog te voeren met en eventueel tegenwicht te bieden aan opleiders en docenten, maar dat deze inmiddels in positie zijn gebracht, onder andere doordat alle leden van de OC's scholing krijgen aangeboden. Deze scholing zal in de toekomst ook worden aangeboden aan nieuwe leden. De Raad van Toezicht heeft formeel ingestemd met de invulling van de kwaliteitsafspraken en volgt de uitvoering daarvan nauwlettend op. Een belangrijk zorgpunt van de Raad van Toezicht is dat de bestedingen achterblijven bij de beschikbare middelen. Dat vraagt ook om passende eisen aan de investeringen in het uitwerken van plannen en maatregelen, mede in het licht van de problematiek van de hoge werkdruk onder docenten. Daarnaast zijn sommige maatregelen dagelijkse praktijk, zoals het aanstellen van docenten op specifieke activiteiten.

Uit een brief van het CvB aan de CMR blijkt dat dat CvB en CMR met elkaar hebben afgesproken dat de verantwoording over de besteding van de SVM zoveel mogelijk plaatsvindt in de bestaande P&C cyclus, waarbij OC's en Medezeggenschapsraden een rol krijgen die samenhangt met hun instemmingsrecht. Zij dienen jaarlijks aan te geven of de plannen zijn gerealiseerd en of zij in voldoende mate betrokken zijn geweest. Dat dit ook daadwerkelijk gedaan wordt blijkt uit concrete verslagen van overleggen en rapportages die het panel heeft gezien; kwaliteitsafspraken komen daarin systematisch aan de orde.

2.2.2 Overwegingen

Op basis van de Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024, de documenten die voorafgaand aan en tijdens het bezoek ter beschikking zijn gesteld en de gesprekken die het panel tijdens het locatiebezoek heeft gevoerd komt het panel tot de conclusie dat de medezeggenschap op alle niveaus van de organisatie nauw betrokken is geweest (en nog steeds is) bij de uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Ook stelt het panel vast dat de HvA veel heeft geïnvesteerd in deze betrokkenheid, onder andere door scholing aan te bieden aan alle leden van de OC's.

De inbedding van de medezeggenschapscycli in de reguliere P&C cyclus van de hogeschool zorgt er naar het idee van het panel voor dat er sprake is van systematische betrokkenheid en het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat dit op adequate wijze wordt gecontinueerd.

Het panel oordeelt positief over de Werkgroep kwaliteitsafspraken en het Volgteam van de CMR die ervoor zorgen dat alle processen nauwlettend worden gevolgd. De Werkgroep zal de kwaliteitsafspraken gedurende de volledige looptijd opvolgen. Daarnaast houdt ook de Raad van Toezicht de vinger aan de pols.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **voldoet** aan criterium 2.

2.3 Criterium 3

De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.

2.3.1 Bevindingen

Zoals bij criterium 1 werd vermeld, is in Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024 per programma aangegeven wat de verwachtingen in 2021 resp. 2024 zijn. Hiermee is een langjarig kader gesteld maar deze verwachtingen zijn in globale termen omschreven. Uitwerking vindt plaats op de lagere niveaus in de organisatie: faculteiten/ opleidingen maken jaarlijks een begroting waarin expliciet wordt aangegeven hoe de SVM worden besteed.

Op HvA-niveau is een meerjarenbegroting gemaakt, waarbij een indicatie wordt gegeven van de verdeling van het geld over de verschillende thema's en de verschillende faculteiten, maar de begrotingen van de faculteiten gaan niet verder dan 2019.

Om te kijken welke plannen ten grondslag liggen aan de verschillende begrotingen heeft het panel onder andere gekeken naar de werkafspraken van de opleiding CE (FBE), de inzetplannen SVM 2019-2024 van het cluster talen (FOO) en van de Faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en de integrale managementrapportages van de faculteiten FBE en FOO. In de plannen van inzet verantwoordt de faculteiten en de opleiding CE elk op hun eigen wijze op welke manier de SVM in 2019 verdeeld zullen worden. Bij CE en FMR is dat gedaan in termen van concrete bedragen, maar bij het cluster talen (FOO) wordt een verdeling in termen van FTE's aangegeven. Niet duidelijk is in dat geval hoe dit zich verhoudt tot de te besteden bedragen.

Alle plannen hebben betrekking op 2019; alleen in het plan van inzet van het cluster talen worden enkele globale plannen voor 2020-2024 genoemd. In de meeste plannen worden wel concrete acties genoemd, maar wordt niet vermeld welke specifieke doelen met de acties gerealiseerd zullen worden en wanneer die doelen zijn bereikt. Ook ontbreekt in de meeste gevallen een plan van aanpak. Wel wordt in de meeste plannen aangegeven hoe de voorgenomen acties zich verhouden tot de thema's in het kader van de kwaliteitsafspraken.

Alle (zeven) facultaire plannen zijn goedgekeurd door de faculteitsraden. Alle plannen van de opleidingen hebben instemming van de betrokken opleidingscommissies. Tijdens de gesprekken werd bevestigd dat de plannen volgens de betrokkenen haalbaar en realiseerbaar waren en dat zij desgewenst jaarlijks worden bijgesteld. Het CvB liet het panel weten dat zij de docenten vanwege de toch al hoge werkdruk niet onnodig willen belasten met het maken en gedetailleerd uitwerken van plannen en dat het er de voorkeur aan geeft dat iedereen "aan de slag" gaat.

Tijdens het gesprek met betrokkenen van medezeggenschap en docenten is gebleken dat de meeste faculteiten en opleidingen er vanuit gaan dat de acties die in gang zijn gezet in principe doorlopen, tenzij tussentijds blijkt dat de acties niet het gewenste effect hebben.

Het panel heeft het overzicht van de plannen van de Werkgroep kwaliteitsafspraken ontvangen (overzicht kwaliteitsafspraken financieel). Bij criterium 2 is dit werkdocument besproken. Het document laat zien dat de mate van gedetailleerdheid van deze begrotingen varieert. Daarnaast maakt het document duidelijk dat concrete actieplannen alleen voor 2019 systematisch beschikbaar zijn. In de gesprekken is duidelijk gemaakt dat deze plannen soms wel een meerjarige intentie hebben. De concrete beleidsacties en maatregelen zijn echter alleen voor 2019 uitgewerkt. In het gesprek is toegelicht dat de HvA bewust heeft ingezet op vertaling naar maatregelen voor een jaar, om de jaarlijkse betrokkenheid van studenten en docenten te kunnen borgen en de dialoog met hen over de verbetering van de kwaliteit niet teveel te laten ophouden door het schrijven van plannen.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel uitgebreid gesproken met het CvB over de vraag in hoeverre er sprake is van voldoende planvorming op alle niveaus en voor de gehele doorlooptijd van de kwaliteitsafspraken. Daarbij blijkt de HvA doelen en voornemens in sommige gevallen te beschouwen als voldoende planvorming, terwijl het panel dit criterium zo opvat dat de eis gesteld wordt dat er sprake moet zijn van concrete beleidsacties of maatregelen die langjarig (ten minste voor de komende drie jaar) zijn uitgewerkt.

Bij het bewaken en monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken speelt de werkgroep Kwaliteitsafspraken een rol. Deze werkgroep analyseert de jaarverslagen en brengt op basis van deze analyse advies uit aan het CvB. Tevens is met de CMR afgesproken dat zij jaarlijks de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de kwaliteitsafspraken kwalitatief evalueert en aan de hand daarvan een advies uitbrengt aan het CvB. In een brief die het CvB op 25 maart 2019 aan de CMR stuurde, is een concrete planning opgenomen van de rapportages die in het kader van deze cyclus moeten worden opgeleverd. Daarmee is de systematische betrokkenheid van de medezeggenschap bij de besteding van de SVM geborgd.

Het panel was onder de indruk van de systematiek van evaluatie en opvolging van de bestedingen die binnen de reguliere planning en control cyclus is ingericht. De Raad van Toezicht houdt in de gaten dat bestedingen goed worden verantwoord en alléén ten behoeve van de kwaliteitsafspraken worden ingezet.

De werkgroep Kwaliteitsafspraken zal de regie- en monitorrol gedurende de periode van de kwaliteitsafspraken blijven volgen.

2.3.2 Overwegingen

Zoals blijkt uit bovenstaande bevindingen, heeft het panel op verschillende niveaus in de organisatie plannen aangetroffen waarin de kwaliteitsafspraken zijn vertaald en waar de medezeggenschap mee heeft ingestemd. Uitwerking op opleidingsniveau moet aansluiten bij de strategische programma's van de hogeschool, die daarmee een langjarig kader bieden voor de uitwerking op het niveau van de opleidingen. Voor alle opleidingen zijn deze plannen in enige vorm voor het huidige jaar beschikbaar. De plannen dragen beredeneerd bij aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De inzet van middelen wordt op alle niveaus geconcretiseerd in bestedingsdoelen. Het panel stelt ook vast dat de besteding van de studievoorschotmiddelen in Q3 2018 onderdeel is geworden van de agenda van het periodiek bestuurlijk overleg (PBO). In de verslagen van drie faculteiten van het PBO overleg treft het panel substantiële verslaglegging aan alsmede een reflectie op de resultaten. Het hele proces is helder en navolgbaar.

Wat betreft de uitwerking van de plannen stelt het panel vast dat zij (ongeacht de definitie van het begrip "plan") alle – op een enkele uitzondering na - slechts zijn uitgewerkt voor 2019 en dat dit zich in sommige gevallen teveel beperkt tot een globale aanduiding van de activiteiten. Omdat het panel van NVAO de opdracht heeft gekregen de haalbaarheid en realiseerbaarheid van alle plannen voor tenminste de komende drie jaar te bepalen, stelt het vast dat de gepresenteerde plannen hen hier niet voldoende toe in staat stellen. Om voor een voldoende oordeel in aanmerking te komen, is het noodzakelijk dat de HvA de plannen nader, maar proportioneel, vertaalt in concrete beleidsacties en maatregelen voor ten minste de komende drie jaar. Daarbij verwacht het panel niet van de instelling dat alle activiteiten tot in het kleinste detail worden uitgewerkt en heeft het begrip voor het feit dat de instelling opleidingen niet onnodig wil belasten. Ook wil het panel geenszins suggereren dat alle

plannen in beton moeten worden gegoten, want volgens de kwaliteitsafspraken is jaarlijkse bijstelling mogelijk.

Het panel waardeert de pragmatische aanpak van de HvA en vindt het dan ook acceptabel (wenselijk zelfs) dat de activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken geïntegreerd zijn in reeds bestaande werkwijzen en in de bestaande P&C cyclus en beperkte planvorming behoeven. Wel is het panel van mening dat in alle gevallen van tevoren moet worden beschreven wanneer het resultaat van een project voldoende is (en volgens welke criteria dit zal worden vastgesteld) en dat er bij grotere projecten sprake moet zijn van een degelijk projectplan waarin duidelijk wordt beschreven wat het doel van het project is, welk resultaat mag worden verwacht en met welke criteria gemeten zal worden of het resultaat bereikt is. Voor de rest van de looptijd mogen de plannen globaler geformuleerd zijn.

Aangezien tijdens het locatiebezoek is aangegeven dat de meeste activiteiten stilzwijgend doorlopen, verwacht het panel dat het doortrekken van de plannen relatief eenvoudig zal zijn.

Het panel stelt vast dat de instelling wel op verschillende niveaus vaststelt of de SVM zijn besteed aan datgene waarvoor ze bedoeld zijn, maar niet duidelijk is HOE het geld precies is uitgegeven (dus aan welke maatregelen het is besteed) of dat ook is gebeurd volgens een van tevoren opgezet plan en of de gewenste doelen zijn bereikt. Ook werd tijdens de gesprekken duidelijk dat soms wel degelijk sprake is van criteria voor projecten, maar deze vaak niet expliciet op papier zijn gezet. Het expliciteren van de criteria kan naar het idee van het panel een positieve impact hebben op de kwaliteit van de reflectieve dialoog die een centrale plek inneemt in de kwaliteitscultuur van de HvA.

Het panel oordeelt positief over de rol van de Werkgroep kwaliteitsafspraken. Deze speelt een belangrijke rol in het hele proces en het panel juicht het toe dat deze werkgroep gedurende de hele looptijd van de kwaliteitsafspraken blijft bestaan.

Ondanks de kritiekpunten die het panel heeft, oordeelt het positief over de slagvaardigheid van de organisatie en het feit dat men op een pragmatische manier met de kwaliteitsafspraken aan de slag is gegaan en er een rijk proces van heeft gemaakt. Vooral in het licht van de recente ontvlechting van de UvA ziet het panel dat de instelling veel vooruitgang heeft geboekt en al veel heeft gerealiseerd. Het panel is van mening dat de SVM tot nu toe op de juiste wijze zijn besteed en heeft er ook vertrouwen in dat dit ook in de toekomst het geval zal zijn, maar moet nu vaststellen of de HvA voldoet aan de gestelde eisen in criterium 3 en kan dit criterium vanwege het ontbreken van planvorming voor 2020 en 2021. Door het ontbreken van deze concretisering in het ook niet mogelijk om door monitoring en evaluatie vast te stellen of de gewenste resultaten zijn bereikt. Overigens is het monitoringssysteem op zichzelf, zoals gezegd, adequaat ingericht.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Amsterdam **niet voldoet** aan criterium 3.

3 Bijlagen

3.1 Het panel

De NVAO heeft het panel benoemd dat de beoordeling heeft uitgevoerd. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Het panel beschikt gezamenlijk over bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid, deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen, een vertegenwoordiger van de studenten en een vertegenwoordiger uit het maatschappelijk veld c.q. werkveld. Het panel is door de NVAO getraind voor de uitvoering van de beoordeling. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens door NVAO is getraind.

De samenstelling van het panel met daarbij een korte beschrijving van de panelleden is te vinden in de factsheet (toegevoegd aan dit adviesrapport).

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek aan de instelling eerste indrukken uitgewisseld. Op de ochtend van de bezoekdag heeft het panel vooroverleg gehad, tijdens dit overleg zijn de vragen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiging uit de instelling, zijnde tenminste het College van Bestuur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Indien de middelen decentraal worden besteed, heeft het panel ook gesproken met decentrale vertegenwoordigers.

Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen terug gekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg gevoerd bij de NVAO met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

3.2 Programma van het locatiebezoek

Datum	Tijd	Gesprek
Donderdag 11 april	18.00 – 18.30	Leden van de Raad van Advies
Vrijdag 12 april	9.45 – 10.45	Gesprek over betrokkenheid van medezeggenschap, studenten en medewerkers bij de totstandkoming en gedurende de uitvoering van het plan “Kwaliteitsafspraken HvA 2019 – 2024”
Vrijdag 12 april	11.00 -12.00	Gesprek met CvB over het plan “Kwaliteitsafspraken HvA 2019 – 2024”

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek is aan het panel de volgende documentatie beschikbaar gesteld:

- Kwaliteitsafspraken HvA 2019-2024 (Deel 2 van “Koers op kwaliteit”, het informatiedossier van de ITK)
- Instellingsplan 2015-2020 “Nieuwsgierig professionals”

- Geactualiseerde Missie en Visie (juli 2018)
- Memo Sturing en strategische programma's Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO) (februari 2019)
- Stand van zaken onderwijs in de HvA 2016, 2017 en 2018
- Thema Governance, aanpak voor versterking van de governance (1 maart 2019)
- Memo Sturing en strategische programma's Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO) (februari 2019) (versterkt tijdens eerste bezoek)

Tijdens het tweede bezoek van het panel aan de HvA werden de volgende documenten ter beschikking gesteld van het panel:

- HvA FBE Deelraad instemming begroting 2019 incl SVM
- HvA FBSV deelraad instemming begroting 2019 incl SVM
- HvA FDMCI deelraad instemming begroting 2019 incl SVM
- HvA FG deelraad instemming begroting 2019 incl SVM
- HvA FMR deelraad instemming SVM
- HvA FOO deelraad instemming SVM
- HvA FT deelraad instemming begroting 2019 incl SVM deel
- HvA FT deelraad instemming SVM 2019 vervolg
- Werkafspraken POO CE voorjaar 2018
- Werkafspraken POO CE najaar 2018
- HvA evaluatie kwaliteitsafspraken door medezeggenschap
- HvA FBE opleiding CE antwoord OM voorstel SVM
- HvA FBE opleiding CE voorstel OC SVM 2019
- HvA FMR facultaire inzet SVM besluit decaan
- HvA FOO cluster Talen OC Instemming SVM 2019
- HvA FOO cluster Talen Plan inzet SVM
- HvA FOO Plan inzet SVM 2019-2024
- Integrale Management Rapportage FBE 2018-Q1
- Integrale Management Rapportage FBE Q3-2018 definitief
- Integrale Management Rapportage FOO 2018-Q1 1.0
- Integrale Management Rapportage FOO Q3 2018 1.0
- LEESWIJZER VERDIEPENDE TRAIL KWALITEITSAFSPRAKEN
- PBO 20180604 - verslag pbo Faculteit Business en Economie q1 2018
- PBO 20180607 - verslag pbo Faculteit Onderwijs en Opvoeding q1 2018 – vastgesteld
- PBO 20181210 - conceptverslag pbo Faculteit Onderwijs en Opvoeding q3 2018
- PBO 20181212 - conceptverslag pbo Faculteit Business en Economie q3 2018
- PBO S3 Agenda Periodiek Bestuurlijk Overleg najaar 2018
- PBO S3 Agenda Periodiek Bestuurlijk Overleg voorjaar 2018
- Verslag POM najaar 2018 Talen
- Verslag POM voorjaar 2018 Talen
- Schriftelijke toelichting (e-mail) Jos van Hijfte op de kwaliteitsafspraken, met in de bijlagen een overzicht van de financiële kwaliteitsafspraken
- Overzicht kwaliteitsafspraken financieel



KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool van Amsterdam

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken		Nummer 007868
Datum 5 juli 2019		Versie 15.0
Contactpersoon Anke Schols	070 - 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvaio.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Hogeschool van Amsterdam
- BRIN 28DN
- Bezoekadres Weesperzijde 190, 1097 DZ Amsterdam
- Kwaliteitsafspraken Trail in ITK
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 1 februari 2019

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier donderdag 24 januari 2019
- Bezoekdag vrijdag 12 april 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) dinsdag 9 juli 2019
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO maandag 15 juli 2019
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW donderdag 22 juli 2019
- Beschikkingsdatum dinsdag 13 augustus 2019

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Jan Welmers
Dr. Jan Welmers is oud bestuurder Fontys. Binnen het Fontys-bestuur werd hij verantwoordelijk voor de primaire processen Onderwijs (kwaliteitszorg gerelateerde zaken) en Onderzoek, de ondersteunende processen Personeel & Organisatie, Audit & Kwaliteitszorg, Juridische zaken en Mediavoorzieningen. Momenteel zit hij in RvB Zorgketen Heliomare. Daarvoor bestuursfuncties gehad bij UWV en Hogeschool Utrecht.
- **Lid** Pim Breebaart
Drs. Pim Breebaart studeerde Wijsbegeerte Sociologie. Hij bekleedt diverse bestuursfuncties, o.a; Voorzitter van het bestuur van de Ambulante Educatieve Dienst, Vice-voorzitter raad van toezicht Hotelschool Den Haag, Den Haag en Amsterdam, Lid van de Raad van Advies van de NVAO, Lid raad van advies van de Vereniging Toezichthouders in het Onderwijs, Voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen, VTH, Den Haag.
- **Lid** Aminata Cairo
Dr. Aminata Cairo is lector aan de Haagse Hogeschool en doceert op het thema Inclusive Education. Hiervoor was zij Policy Maker Diversity- and Inclusiveness Policies bij het Bestuursbureau aan de Universiteit Leiden.
- **Lid** Simone Kooij
Simone Kooij MSc is onderwijskundig adviseur bij ROC Amsterdam, voorheen was wij adviseur onderwijskwaliteit en coördinator platform toetsing (hogescholen).
- **Student-lid** Paul Reinders
Paul Reinders studeert Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Rotterdam. Hij is panellid geweest bij de midterm review van de Haagse Hogeschool, Projectlid onderzoek voorinvesteringen Algemene Rekenkamer, Commissievoorzitter van de commissie voor onderwijs binnen de centrale medezeggenschapsraad (CMR) van de Hogeschool Rotterdam.
- **Procescoördinator** Frank Wamelink
- **Secretaris** Tineke Kleene

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

Aanvraagnummer: 007908

Colofon

Adviesrapport
Hogeschool van Amsterdam
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken
12 april 2019
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net