

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

Avans Hogeschool 007870

BEZOEKDATUM: DINSDAG 29 OKTOBER 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
AVANS HOGESCHOOL
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: DINSDAG 29 OKTOBER 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	5
1 Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2 Beoordeling per criterium.....	8
2.1 Criterium 1.....	8
2.2 Criterium 2.....	10
2.3 Criterium 3.....	11
3 Bijlagen.....	13
3.1 Het panel.....	13
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	13
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	14

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat Avans Hogeschool ('Avans') voldoet aan alle criteria van het beoordelingsprotocol Kwaliteitsafspraken. Op grond van de beoordeling van het informatiedossier, aanvullende documenten en gesprekken met vertegenwoordigers van de instelling komt het panel tot een positief advies aan de NVAO.

criterium 1

Het panel is van oordeel dat Avans een heldere en goed onderbouwde keuze heeft gemaakt voor vier van de zes landelijk vastgestelde thema's: intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten, en verdere professionalisering van docenten. Avans heeft het traject van de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken gekoppeld aan het opstellen van haar nieuwe Ambitie 2025; de plannen voor de kwaliteitsafspraken sluiten voor een deel aan bij die ambitieplannen. Daarnaast heeft het panel vastgesteld dat een deel van de voorgenomen bestedingen een continuering is van de voorinvesteringen uit voorgaande jaren (aansluitend bij de huidige Ambitie 2020). Een laatste deel van de plannen komt direct voort uit wensen van studenten.

In de plannen ligt de focus niet zozeer op nieuwe grootschalige projecten, maar op een kwaliteitsslag in de basisvoorzieningen en ondersteunende (digitale) projecten. Dit moet (indirect) een versnelling van de realisatie van bredere ambities mogelijk maken, doordat daarvoor meer eigen middelen beschikbaar blijven. De kwaliteitsafspraken dragen op die manier zowel direct als indirect bij aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Het panel heeft begrip voor de keuze voor relatief eenvoudige en concrete maatregelen en onderschrijft de veronderstelling van Avans dat de beoogde besteding van de studievoorschotmiddelen bijdraagt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Het panel waardeert het dat Avans niet slechts werkt met harde streefcijfers, maar ook met aannames om de effecten van maatregelen vast te stellen. Deze aannames bieden volgens het panel voldoende houvast. In de gesprekken heeft het panel gehoord dat de betrokkenen de effecten op de verbetering van onderwijskwaliteit duidelijk verwoordden. Het panel beveelt aan om die beoogde effecten ook op papier verder te expliciteren.

criterium 2

Het panel is positief over de wijze waarop belanghebbenden zijn betrokken bij het opstellen van het plan en waardeert de inspanningen die de instelling heeft geleverd om een breder studentenpubliek te betrekken bij de ontwikkeling van de plannen. Uit de documentatie en de gesprekken heeft het panel vernomen dat de kwaliteitsafspraken kunnen rekenen op voldoende draagvlak; over de gesprekken heen heeft het panel een grote mate van consistentie waargenomen.

Het panel heeft vastgesteld dat zowel de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) als de Raad van Toezicht (RvT) inhoudelijk is betrokken bij de ontwikkeling van de plannen en formeel heeft ingestemd met de plannen. Daarmee is de betrokkenheid van interne stakeholders voldoende aangetoond. De vertegenwoordigers van de AMR gaven bovendien aan dat zij tevreden zijn over de extra facilitering gedurende het proces.

criterium 3

Het panel is van oordeel dat Avans haar plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen heeft vertaald naar voldoende concrete beleidsacties en -processen. Daarbij baseert het panel zich met name op de aanvullende informatie en de uitwerkingen van de plannen die het ontving tijdens het bezoek. De plannen zijn ontwikkeld in samenspraak met de interne en externe betrokkenen; de haalbaarheid en realiseerbaarheid zijn naar mening van het panel voldoende onderbouwd, zoals ook bleek uit de gesprekken met de AMR en de RvT.

De keuze om de monitoring van de kwaliteitsafspraken te integreren in bestaande systemen vindt het panel begrijpelijk. Vanwege deze werkwijze adviseert het panel om de zichtbaarheid van de kwaliteitsafspraken goed te bewaken. Avans is voornemens om in onder meer de jaarverslagen apart aandacht te besteden aan de voortgang op de projecten; dit lijkt het panel adequaat.

Den Haag, 27 december 2019

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van Avans Hogeschool,

Wim Boomkamp
(voorzitter)

Anne Martens
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Avans Hogeschool
Vestigingsplaatsen	Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Roosendaal
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Avans Hogeschool ('Avans') is in 2004 ontstaan door een fusie tussen de Hogeschool Brabant en de Hogeschool 's-Hertogenbosch. De instelling heeft vestigingen in Breda, Tilburg, Roosendaal en 's-Hertogenbosch en kent 22 academies die gezamenlijk 64 opleidingen aanbieden binnen tien interessegebieden. Daarnaast heeft Avans vijf expertisecentra, een Centre of Expertise (CoE) en 28 lectoraten. Aan Avans studeren bijna 33.000 studenten en werken ruim 2.800 medewerkers.

De missie van Avans is 'het opleiden van studenten tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving'. De onderwijsvisie van de instelling geeft richting aan het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg van het onderwijs, en kent drie centrale doelstellingen: het opleiden van de student tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional, het aanbieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes en het leggen van focus op (talent)ontwikkeling van de student. Het onderwijs is verweven met praktijkgericht onderzoek en afgestemd op de kennisbehoefte in de regio. Momenteel werkt de instelling samen met haar stakeholders aan het opstellen van het nieuwe instellingsplan 2020-2025 ('Ambitie 2025') als opvolger van de huidige Ambitie 2020, met een focus op het opleiden van 'wendbare, adaptieve en weerbare professionals'.

Het bestuur is verdeeld over twee managementlagen: enerzijds het College van Bestuur (CvB) en anderzijds de directies van de academies (inclusief expertisecentra), ondersteunende diensteenheden en het CoE. Het CvB stuurt de eenheden aan door middel van kaderstelling, inrichting en regievoering en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). De resultaatverantwoordelijke directeuren sturen hun academie, diensteenheid of CoE aan en zijn collectief verantwoordelijk voor de belangen van de hogeschool als geheel. De verschillende organisatie-eenheden kennen een grote mate van autonomie. De twee managementlagen hebben formele medezeggenschapsorganen die instemmingsrecht en adviesrecht uitoefenen: de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op centraal niveau en op organisatie-eenhedenniveau academieraden en dienstraden. Iedere opleiding, of in sommige gevallen opleidingsclusters, heeft een opleidingscommissie.

In 2017 heeft Avans haar kwaliteitssysteem aangescherpt en het model 'Kwaliteit in beweging' geïmplementeerd. De synergie tussen medewerkers, studenten en leeromgeving staat centraal. De kern van het model bestaat uit de Ambitie, met daaromheen een cirkel van mensen, middelen en processen die staan voor de wijze waarop Avans haar ambitie omzet in daden. In inhoudsrijke gesprekken gaan stakeholders met elkaar de dialoog aan om op basis van data keuzes maken om door te gaan, bij te sturen of te veranderen. Het inhoudsrijke

gesprek, een belangrijk element in het streven naar steeds betere kwaliteit bij Avans, geeft zodoende betekenis en een vervolgimpuls aan de continue kwaliteitsontwikkeling.

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

Avans Hogeschool ('Avans') wil 'een wendbare onderwijsinstelling zijn, die zich aan de samenleving en veranderende omstandigheden aanpast en die wendbare, adaptieve en weerbare professionals opleidt' (Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024). De afgelopen jaren heeft de instelling haar onderwijs ingericht aan de hand van het instellingsplan Ambitie 2020 en daarmee een basis gelegd voor het opleiden van startbekwame professionals met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. Sinds het studiejaar 2018-2019 werkt Avans aan het opstellen van een nieuw ambitieplan, Ambitie 2025, dat uitgaat van vier bouwblokken: (1) onderwijs: de student bepaalt de route; (2) organisatie: teams van specialisten; (3) technologie en data: in onderwijs en begeleiding; en (4) samenwerking: co-creatie met het werkveld.

De instelling heeft het traject van de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken gekoppeld aan het opstellen van Ambitie 2025; de vier bouwblokken functioneren daarmee als onderlegger voor de kwaliteitsafspraken. De plannen voor de kwaliteitsafspraken sluiten voor een deel aan bij de plannen voor Ambitie 2025. Daarnaast heeft het panel tijdens het bezoek vastgesteld dat een deel van de voorgenomen bestedingen een continuering is van de voorinvesteringen uit voorgaande jaren (aansluitend bij Ambitie 2020). Een laatste deel van de plannen komt direct voort uit wensen van studenten.

De instelling heeft ervoor gekozen om de studievoorschotmiddelen te besteden aan vier van de zes landelijk vastgestelde thema's: intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten, en verdere professionalisering van docenten. Wat betreft de niet-gekozen thema's geeft Avans aan dat zij investeringen met betrekking tot studiebegeleiding en onderwijsdifferentiatie vanuit eigen middelen verder zal financieren. Het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 laat zien welke doelen Avans heeft voor elk van de vier gekozen thema's en hoe deze samenhangen met de bouwblokken uit Ambitie 2025. De middelen zijn centraal belegd en gealloceerd aan centrale plannen. Die plannen vormen de randvoorwaarden voor de academies, die de plannen op decentraal niveau passend zullen uitwerken. Daarbij kunnen zij, waar nodig, beroep doen op de centrale ondersteunende diensten. Avans wil de plannen zoveel mogelijk binnen bestaande systemen uitvoeren, om de organisatie zo min mogelijk extra te belasten.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met vertegenwoordigers van Avans gesproken over de keuzes voor concrete doelen binnen de vier thema's. Daarbij had het panel in het bijzonder aandacht voor het voortzetten van plannen vanuit voorinvesteringen en voor de geplande investeringen in faciliteiten. Aan laatstgenoemd thema wil de instelling het grootste deel van de middelen besteden. Gesprekspartners vanuit verschillende gremia gaven aan het van belang te vinden om door te bouwen op de investeringen van de afgelopen jaren, vanwege de positieve resultaten. Ten behoeve van de kwaliteitsafspraken heeft Avans nieuwe

indicatoren geformuleerd om de voortgang te bewaken. De investeringen in faciliteiten, zowel digitaal als in fysieke gebouwen, sluiten aan bij concrete vragen van studenten.

Tijdens het bezoek vernam het panel dat in de plannen de focus niet zozeer ligt op nieuwe grootschalige projecten, maar op een kwaliteitsslag in basisvoorzieningen en ondersteunende (digitale) projecten. Dit moet (indirect) een versnelling van de realisatie van de bredere ambities mogelijk maken, doordat daarvoor meer eigen middelen beschikbaar blijven. De kwaliteitsafspraken dragen op die manier zowel direct als indirect bij aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat Avans een heldere en goed onderbouwde keuze heeft gemaakt voor vier van de zes thema's, met daaraan gekoppelde doelen en middelen. De keuzes passen bij de bredere ambities van de instelling voor de komende jaren, maar zijn ook duidelijk verbonden met de huidige ambitie en de investeringen van de afgelopen jaren. Avans streeft naar flexibeler, vraaggestuurd onderwijs dat past bij de wensen van studenten. De kwaliteitsafspraken maken een versnelde vernieuwing van het onderwijs mogelijk. Het panel heeft begrip voor de keuze voor relatief eenvoudige en concrete maatregelen en onderschrijft de veronderstelling van Avans dat de studievoorschotmiddelen op die manier kunnen bijdragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

De centrale plannen zijn volgens het panel niet in tegenspraak met de grote mate van autonomie en zelfsturing voor de academies. Binnen Avans kijkt men naar wat gemeenschappelijk kan worden opgepakt en welke zaken academiespecifieke aangelegenheden zijn. De academies werken veel samen, leren van elkaars ervaringen en expertise, en lossen zaken waar mogelijk collegiaal op. Vanuit verbinding geven de academies invulling aan de vier thema's waarop de voornemens aansluiten.

Het panel waardeert het dat Avans niet slechts werkt met harde streefcijfers, maar ook met aannames om de effecten van maatregelen vast te stellen. Deze aannames bieden volgens het panel voldoende houvast. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel geconstateerd dat daarover binnen de instelling een duidelijk en consistent beeld bestaat over de verschillende gremia heen. In de gesprekken heeft het panel gehoord dat de betrokkenen de effecten op de verbetering van onderwijskwaliteit duidelijk verwoorden. Het panel beveelt aan om die beoogde effecten ook op papier verder te expliciteren.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat Avans Hogeschool voldoet aan criterium 1.

2.1.4 Aanbevelingen

Het panel beveelt aan om de beoogde effecten op papier verder te expliciteren.

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 de documentatie en de gevoerde gesprekken heeft het panel opgemaakt dat de plannen in samenspraak tot stand zijn gekomen. Het heeft begrepen dat er sprake is van een goed georganiseerd proces, waarin Avans op verschillende manieren zoveel mogelijk input heeft opgehaald in alle lagen van de organisatie. Tussen september 2018 en mei 2019 heeft Avans ruim zeventig bijeenkomsten georganiseerd en meer dan 3.000 interne en externe belanghebbenden betrokken bij de ontwikkeling van Ambitie 2025 en het plan voor de kwaliteitsafspraken. Ambassadeurs vanuit alle academies waren aanwezig bij medewerkers- en studentenbijeenkomsten. Daarnaast konden betrokkenen online hun input geven. Op advies van de medezeggenschap zijn aanvullende acties georganiseerd om een grotere groep studenten te betrekken bij het opstellen van de plannen.

De Avans Medezeggenschapsraad (AMR) en de Raad van Toezicht (RvT) zijn vanaf de start betrokken bij het proces als belangrijke partners voor het College van Bestuur (CvB). Het CvB en de AMR hebben de plannen ook besproken met de academieraden. Directieleden zijn actieve gesprekspartners geweest en hebben de plannen besproken binnen hun themacirkels¹, tijdens managementconferenties en in gesprekken met het CvB.

Het panel heeft begrepen dat de AMR een eigen werkgroep Kwaliteitsafspraken heeft opgezet om dieper in te gaan op de mogelijkheden en wensen ten aanzien van de kwaliteitsafspraken en om de bijeenkomsten met de gehele AMR voor te bereiden. Meerdere AMR-vergaderingen stonden (bijna) volledig in teken van de kwaliteitsafspraken en de Ambitie 2025. Uiteindelijk heeft het CvB twee scenario's voor de kwaliteitsafspraken besproken met de AMR: een 'zeker' scenario gebaseerd op reeds goedgekeurde en deels uitgevoerde plannen en een tweede scenario met nieuwe en slechts globaal uitgewerkte plannen. De AMR verkoos zekerheid en gaf aan in te stemmen met het eerste scenario.

Na bestudering van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 vroeg het panel zich af hoeveel ruimte studenten en medewerkers daadwerkelijk hadden gehad om zelf ideeën voor de besteding van de studievoorschotmiddelen aan te dragen. Twijfels hierover zijn tijdens het bezoek weggenomen. De vertegenwoordigers van de AMR gaven aan zich steeds voldoende gehoord te hebben gevoeld en benadrukten dat initiatiefvoorstellen vanuit de AMR zijn opgenomen in de definitieve plannen. Bovendien zijn zij tevreden over de extra facilitering gedurende het proces; zij hebben extra uren gekregen voor de betrokkenheid bij het opstellen van de plannen en ook voor de verdere opvolging en monitoring.

2.2.2 Overwegingen

Het panel is positief over de wijze waarop belanghebbenden zijn betrokken bij het opstellen van het plan en waardeert de inspanningen die de instelling heeft geleverd om een breder studentenpubliek te betrekken bij de ontwikkeling van de plannen. Uit de documentatie en de gesprekken heeft het panel vernomen dat de kwaliteitsafspraken kunnen rekenen op

¹ Avansdirecteuren zijn recent gestart met zes themacirkels waarin zij nieuwe strategie mede vormgeven en bestaande strategie implementeren. Aan elke themacirkel zijn drie tot vijf directeuren verbonden die maandelijks bijeenkomen. Zij bereiden de besluitvorming t.a.v. het betreffende thema voor en geven advies aan het CvB.

voldoende draagvlak; over de gesprekken heen heeft het panel een grote mate van consistentie waargenomen.

Het panel heeft vastgesteld dat zowel de AMR als de RvT inhoudelijk is betrokken bij de ontwikkeling van de plannen en formeel heeft ingestemd met de plannen. Daarmee is de betrokkenheid van interne stakeholders voldoende aangetoond.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat Avans Hogeschool 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

Aanvankelijk had het panel vragen over de mate waarin de plannen van Avans waren uitgewerkt en in hoeverre ze realiseerbaar en haalbaar waren. Tijdens het bezoek stelde het panel echter vast dat binnen de instelling op consistente wijze invulling is gegeven aan relevante onderwerpen, waaronder flexibilisering van het onderwijs. Daarnaast heeft het panel aanvullende documentatie ingezien, waardoor het beter inzicht kreeg in de beleidsacties en -processen, mogelijke risico's en beoogde resultaten voor elk van de vier thema's. Tijdens het bezoek gaf de AMR aan dat de plannen zijn besproken met de academieraden en dat de medezeggenschap heeft vastgesteld dat de beoogde doelen voor de academies realiseerbaar en haalbaar zijn.

De instelling heeft de vier thema's en de bijbehorende doelen uitgewerkt in concrete indicatoren die zijn gerelateerd aan de doelstellingen. Het is het panel duidelijk geworden dat een deel van de plannen aansluit bij investeringen uit het recente verleden, onder andere vanuit de voorinvesteringen. Voor de komende jaren heeft Avans ook voor die plannen indicatoren opgesteld.

Voor de monitoring maakt Avans gebruik van de bestaande planning & control-cyclus en het kwaliteitssysteem 'Kwaliteit in beweging', met een centrale rol voor dialoog ('het inhoudsrijke gesprek'). Daarnaast benut Avans de resultaten van landelijke metingen zoals de Nationale studentenenquête (NSE) om veranderingen in studenttevredenheid te volgen. Ten behoeve van kortcyclische monitoring zal Avans gebruikmaken van digitale projectruimtes (Obeya), waarin de betrokkenen per project de planning en voortgang in beeld brengen.

Het CvB zal informatie over de inzet van de studievoorschotmiddelen opnemen in de jaarlijkse planningsbrief met inhoudelijke thema's en financiële kaders voor het komende kalenderjaar, en in de jaarverslagen. Daarmee zullen de voortgang en de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken ook cijfermatige getoetst worden. De AMR zal in de jaarverslagen reflecteren op de realisatie van de kwaliteitsafspraken. Directeuren rapporteren over de voortgang in de managementrapportages, die zij bespreken met het CvB. De kwaliteitsafspraken komen tevens aan bod in de jaarlijkse managementreview en de daaraan gekoppelde managementconferentie, waaraan CvB, directies, AMR, RvT, docenten en externe partners deelnemen.

De stafafdeling Beleidsevaluatie en Control (BE&C) en projectmanagement ondersteuning (PMO) ondersteunen projecteigenaren bij de uitvoering van de plannen. De diensten adviseren het CvB halfjaarlijks over de voortgang van alle Avans projecten, waaronder de besteding van de studievoorschotmiddelen. Ieder onderdeel van de kwaliteitsafspraken krijgt een eigen projectnummer om de besteding van de gelden te kunnen volgen. De AMR zal de informatie over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken ook ontvangen. Daarnaast heeft de AMR instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting in de vorm van instemmingsrecht op de planningsbrief. Conform de afspraken uit het sectorakkoord heeft de AMR ook instemmingsrecht op het deel van de begroting dat de studievoorschotmiddelen betreft. Ook de RvT moet de begroting goedkeuren.

2.3.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat Avans haar plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen heeft vertaald naar voldoende concrete beleidsacties en -processen. Daarbij baseert het panel zich met name op de aanvullende informatie en de uitwerkingen van de plannen die het ontving tijdens het bezoek. De plannen zijn ontwikkeld in samenspraak met de interne en externe betrokkenen; de haalbaarheid en realiseerbaarheid zijn naar mening van het panel voldoende onderbouwd, zoals ook bleek uit de gesprekken met de AMR en de RvT.

De keuze om de monitoring van de kwaliteitsafspraken te integreren in bestaande systemen vindt het panel begrijpelijk. Vanwege deze werkwijze adviseert het panel om de zichtbaarheid van de kwaliteitsafspraken goed te bewaken. Avans is voornemens om in onder meer de jaarverslagen apart aandacht te besteden aan de voortgang op de projecten; dit lijkt het panel adequaat. Wel vraagt het panel in de monitoring extra aandacht voor de verbinding tussen de bestede middelen en het effect op kwaliteitsverbetering.

Het panel acht de stukken en systemen die het heeft ingezien tijdens het bezoek waardevol voor de midterm review en de eindevaluatie. De gebruikte indicatoren zijn volgens het panel duidelijk en concreet genoeg, zeker in combinatie met de kortcyclische monitoring via Obeya. Belanghebbenden zijn op verschillende manieren bij de monitoring betrokken; zij kunnen de voortgang volgen en zo nodig meepraten over het bijstellen van de plannen.

Naast eigen evaluatie-instrumenten maakt Avans gebruik van landelijke metingen naar onder meer studenttevredenheid. Tijdens het bezoek bespraken panel en RvT mogelijkheden om ook gebruik te maken van andere typen data die op nationaal niveau verzameld worden. Het panel adviseert deze ideeën verder te onderzoeken.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat Avans Hogeschool voldoet aan criterium 3.

2.3.4 Aanbevelingen

Het panel beveelt de instelling aan om de verbinding tussen de bestede middelen en het effect op de kwaliteitsverbetering blijvend te monitoren.

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 kwaliteitssystemen, 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 het College van Bestuur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Vanwege de bestuursstructuur binnen Avans Hogeschool, met een grote mate van autonomie voor academies, heeft het panel ook gesproken met een viertal (academie)directeuren. Na een interne beraadslaging heeft het panel aan het einde van het bezoek 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

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
08.00 – 10.00	Vooroverleg	Panel
10.15 – 11.15	Gesprek 1	College van Bestuur
11.15 – 11.30	Pauze	Panel
11.30 – 12.15	Gesprek 2	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
12.15 – 13.00	Lunch	Panel
13.00 – 13.45	Gesprek 3	Raad van Toezicht
13.45 – 14.00	Pauze	Panel
14:00 – 14.45	Gesprek 4	Directeuren
14.45 – 16.30	Paneloverleg	Panel
16.30	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Plan Kwaliteitsafspraken Avans Hogeschool
- 'Avans Beweegt!' Zelfevaluatie ITK Avans Hogeschool
- 'Kwaliteit in beweging'

Op de bezookdag lag voor het panel de volgende documentatie ter tafel:

- Bestuurs- en beheersreglement Avans Hogeschool
- Reglementen medezeggenschap Avans Hogeschool
- Het onderwijs van de toekomst. Verkennend onderzoek naar wensen en opvattingen onder het AvansPanel (22-01-2019)
- Het onderwijs van de toekomst. Gewenste veranderingen in het onderwijs volgens het AvansPanel (16-05-2019)
- Initiatiefvoorstel Persoonlijke Ontwikkeling, Avans Medezeggenschapsraad (05-04-2019)
- Instemming AMR Kwaliteitsafspraken 2019-2024
- Uitwerking maatregelen en acties, Kwaliteitsafspraken Avans Hogeschool
- Plan van aanpak monitoring en evaluatie
- Product Vision Board, planning en voortgang t.b.v. Obeya

KWALITEITSAFSPRAKEN Avans Hogeschool

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken		Nummer 007870
Datum 23 januari 2020		Versie 35.0
Contactpersoon Anke Schols	070 – 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvaio.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Avans Hogeschool
- BRIN 07GR
- Bezoekadres Professor Cobbenhagenlaan 13, 5037 DA Tilburg
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 6 september 2019

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier vrijdag 6 september 2019
- Bezoekdag dinsdag 29 oktober 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) vrijdag 27 december 2019
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO dinsdag 14 januari 2020
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW donderdag 23 januari 2020
- Beschikkingsdatum dinsdag 31 maart 2020

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Wim Boomkamp
Drs. Wim Boomkamp is afgestudeerd in Pedagogische en Andragogische Wetenschappen. Dhr. Boomkamp heeft meerdere bestuursfuncties gehad en was tot voor kort voorzitter van het CvB van Saxion.
- **Lid** Liesbeth van Welie
Dr. Liesbeth van Welie is vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden en van Saxion Hogescholen. Ook is ze lid curatorium Leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht. Zij is als senior-adviseur verbonden aan Sardes. Haar onderzoek is gericht op gelijke kansen en diversiteit in het onderwijs. Voorheen vervulde zij bestuurlijke functies in HO en WO, en was hoofdinspecteur van beide sectoren.
- **Lid** Karel van Rosmalen
Drs. Karel van Rosmalen is voorzitter a.i. van het College van Bestuur van Arcus ROC. De laatste tien jaar was hij voorzitter College van Bestuur van Zuyd Hogeschool. Onder zijn leiding vond er een cultuurverandering plaats, evenals een structuurverandering in de interne organisatie. Daarmee gepaard gaande een verdergaande verbetering van de onderwijskwaliteit en ondersteunende systemen.
- **Lid** Rinse de Jong
Rinse de Jong RA heeft accountancy gestudeerd en is momenteel vice voorzitter RvT van de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van commissarissen van Gasunie. Voormalig CFO Essent en ASM.
- **Student-lid** Bart Hekkema
Bart Hekkema BEd is student Europese talen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Eerder voltooide hij de lerarenopleiding geschiedenis van de NHL Stenden Hogeschool. Hij is actief actief binnen de Democratische Academie Groningen en werkzaam als fractiemedewerker voor de Partij voor de Dieren, gemeente Groningen.
- **Procescoördinator** Irma Franssen
- **Secretaris** Anne Martens

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

Aanvraagnummer: 007870

Colofon

Adviesrapport
Avans Hogeschool
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken
dinsdag 29 oktober 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