

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht 007871

*BEZOEKDATUM: MAANDAG 17 JUNI 2019*

NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

## PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: MAANDAG 17 JUNI 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.....	7
2.1 Criterium 1.....	7
2.1.1 Bevindingen.....	7
2.1.2 Overwegingen.....	8
2.1.3 Oordeel.....	8
2.2 Criterium 2.....	9
2.2.1 Bevindingen.....	9
2.2.2 Overwegingen.....	10
2.2.3 Oordeel.....	10
2.3 Criterium 3.....	10
2.3.1 Bevindingen.....	10
2.3.2 Overwegingen.....	11
2.3.3 Oordeel.....	12
2.3.4 Aanbeveling.....	12
3 Bijlagen.....	13
3.1 Het panel.....	13
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	13
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	13

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

Het panel concludeert dat de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, HKU voldoet aan criteria 1, 2 en 3 van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken. Het panel komt op grond daarvan tot een positief eindoordeel. Het panel baseert zijn oordeel op het informatiedossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met de instelling op 17 juni 2019.

### criterium 1

HKU heeft bij het opstellen van het plan voor de besteding van de studievoorschotmiddelen (hierna: het plan) gebruik gemaakt van vigerende financiële en beleidsmatige kaders zoals het *Instellingsplan 2019-2024*; de eerdere inzet tijdens de prestatieafspraken en voorinvesteringen; en de *Kaderbrief 2019-2020* met HKU-brede prioriteiten voor het begrotingsjaar 2019-2020. Het plan voor de kwaliteitsafspraken is te beschouwen als een nadere uitwerking van het instellingsplan.

De instelling besteedt de extra middelen aan voornemens rond de onderwerpen kleinschalig onderwijs, studentenwelzijn, flexibel onderwijs, digitale leer- en werkomgeving, werkplaatsen, en cultuurparticipatie. Deze onderwerpen sluiten aan bij alle zes thema's uit het sectorakkoord Hoger Onderwijs (2018). De zes voornemens zijn in het plan op hoofdlijnen toegelicht en uitgewerkt. Het plan beschrijft per voornemen welke investeringen er tot 2024 worden voorzien, waarom de investeringen bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs, en welke doelen zullen worden bereikt.

HKU kiest ervoor om tweederde van de middelen te besteden aan het voornemen te komen tot meer 'kleinschalig onderwijs'. Dit vertaalt zich concreet naar investeringen in meer (onderwijsgevend) personeel, leidend tot meer contacturen in de klas, en een gunstiger staf-studentratio. De instelling investeert een derde van de middelen in voornemens waarvoor specifieke projectleiders/stuurgroepen zijn aangewezen. Het gaat om de voornemens rond studentenwelzijn (preventie van en ondersteuning bij psychische klachten), flexibel onderwijs (ontwikkeling nieuw onderwijsconcept: learning communities & leven lang leren), digitale leer- en werkomgeving (ontwikkeling gezamenlijke leer- en werkomgeving), cultuurparticipatie (introductie HKU-cultuurpas), en werkplaatsen (meer personele inzet in de werkplaatsen).

Het panel concludeert dat de gekozen voornemens (en projecten) bijdragen aan een verdieping van de strategie van de instelling en een verhoging van de onderwijskwaliteit.

### criterium 2

Het *Instellingsplan 2019-2024* vormt de basis van het *Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024*. Studenten en medewerkers hebben voor de ontwikkeling van het instellingsplan vanaf 2017 gezamenlijk sessies gevolgd over onderwerpen die de komende jaren voor HKU een belangrijke rol spelen. Om tot het plan voor de kwaliteitsafspraken te komen zijn een aantal concrete acties ondernomen in aanvulling op het proces rond de totstandkoming van het instellingsplan. Een sterk punt is dat HKU een Projectteam Kwaliteitsafspraken heeft opgericht. Dit projectteam stelde een plan van aanpak op om tot een breed gedragen

document voor de kwaliteitsafspraken te komen. Daarnaast hebben studenten veel ruimte gekregen om hun wensen en ideeën met grote betrokkenheid in te brengen. Het panel vindt de gevolgde werkwijze in overeenstemming met de essentie van de kwaliteitsafspraken. Met name de open houding naar elkaar (in alle lagen van de organisatie) viel het panel positief op. Het plan kan door de koppeling met het instellingsplan en de wijze waarop het tot stand gekomen is rekenen op breed draagvlak in de instelling.

De Centrale Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht zijn nauw betrokken en vervullen hun taak goed.

### Criterion 3

Het plan bevat de voornemens van HKU voor de volledige periode van de kwaliteitsafspraken (2019-2024). Ieder voornemen wordt uitgewerkt in een nader plan van aanpak met een detaillering per jaar (jaarplan). Hiermee beoogt de instelling in te spelen op voortschrijdend inzicht vanuit de monitoring van de resultaten. De uitvoering van de kwaliteitsafspraken is per voornemen belegd bij de organisatieonderdelen van HKU die de meeste inhoudelijke betrokkenheid hebben en/of bij de strategische programma's die het College van Bestuur inricht ter ondersteuning van de realisatie van het instellingsplan van HKU.

HKU heeft een duidelijke richting gedefinieerd voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. Het plan, aangevuld met de *Kaderbrief 2019-2020*, het HKU-jaarplan 2019-2020 en aanvullende informatie over de verschillende voornemens/projecten geven het panel voldoende inzicht in de investeringen en concrete doelen die de instelling wil behalen. Het panel en de interne en externe belanghebbenden beoordelen deze doelen als realistisch en haalbaar.

Het panel vindt dat de verbinding met het instellingsplan en de voorgestelde werkwijze met jaarplannen en monitoring via de reguliere planning & controlcyclus voldoende garanderen dat de instelling de voortgang nauwlettend volgt en interventies kan plegen. Bij de monitoring en evaluatie is wel van belang dat toetsbare (streef)doelen en beoogde effecten ten aanzien van onderwijskwaliteit worden gehanteerd die voor alle betrokkenen helder zijn. Hier kan HKU nog verduidelijking in aanbrenen, aldus het panel.

Het panel vindt dat het plan budgettair realistisch is en voor de volledige zes jaar voldoende is geconcretiseerd. Het panel ziet toereikende mogelijkheden voor de instelling om gaande de uitvoering van het plan aanpassing aan de begroting te doen, als dat noodzakelijk blijkt.

Den Haag, 30 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de kwaliteitsafspraken van Hogeschool voor de Kunsten Utrecht,

Susana Menéndez  
(voorzitter)

Linda te Marvelde  
(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Vestigingsplaats(en)	Utrecht
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

HKU (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) is een publieke instelling voor hoger kunstonderwijs die studenten opleidt in vrije, uitvoerende en toegepaste kunst- en mediadisciplines en daaraan grenzende educatieve, technische en economische vakgebieden. HKU gelooft in het belang van het leggen van verbindingen tussen artistieke en creatieve processen en andere werkgebieden, disciplines en hybride beroepspraktijken. De instelling verbindt kunst, media, nieuwe technologie en ondernemerschap met elkaar. Economie, management, en (media)technologie horen dan ook vanzelfsprekend bij het onderwijsaanbod. De werkplaatsen en labs vormen het middelpunt van HKU. Hier krijgt het 'maken' (in gezamenlijkheid) vorm.

Aan HKU studeren circa 4000 studenten aan negen *schools*: Beeldende Kunst, Design, Muziek en Technologie, Games en Interactie, Kunst en Economie, Media, Utrechts Conservatorium, Theater en HKU College.

### *Besturingsmodel*

De Raad van Toezicht ziet toe op een adequate besturing van HKU. De Raad keurt jaarlijks de door het College van Bestuur opgestelde aandachtspunten voor het nieuwe collegejaar goed. Het tweekoppige College van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie en doelstellingen van HKU. Onder leiding van het college functioneren de directeuren van de negen *schools*, de expertisecentra, de ondersteunende organisatie en de secretaris/directeur van het Bestuursbureau.

Medezeggenschap is belegd bij de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) waarin studenten en docenten zitting hebben. HKU kent geen formele, decentrale medezeggenschapsraden op het niveau van de *schools*.

## 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

De instelling heeft bij het opstellen van het plan voor de besteding van de studievoorschotmiddelen (hierna: het plan) gebruik gemaakt van vigerende financiële en beleidsmatige kaders van HKU zoals het *Instellingsplan 2019-2024*, met ambities op zes centrale thema's (*nieuwe beroepspraktijken, HKU midden in de samenleving, leven lang leren, creatieve technologie, actieve deelname, lerende organisatie*); de eerdere inzet tijdens de prestatieafspraken en voorinvesteringen (vanaf 2015); en de *Kaderbrief 2019-2020* met HKU-brede prioriteiten voor het begrotingsjaar 2019-2020. Het plan voor de kwaliteitsafspraken is te beschouwen als een nadere uitwerking van het instellingsplan.

HKU besteedt de extra middelen aan voornemens rond de onderwerpen kleinschalig onderwijs, studentenwelzijn, flexibel onderwijs, digitale leer- en werkomgeving, werkplaatsen, en cultuurparticipatie. Deze onderwerpen sluiten aan bij alle zes thema's uit het sectorakkoord Hoger Onderwijs (2018).

De zes voornemens zijn in het plan op hoofdlijnen toegelicht en uitgewerkt. Het plan beschrijft per voornemen welke investeringen er tot 2024 worden voorzien, waarom de investeringen bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs, en welke doelen zullen worden bereikt. Het panel vond het plan op onderdelen op papier nog niet overtuigend genoeg en gebruikte de gesprekken om meer informatie te krijgen over de achterliggende redenen voor de gemaakte keuzes en over de nadere concretisering van de voornemens. Het panel vroeg ook aanvullende documentatie op over de uitwerking van de voornemens en heeft een gesprek gevoerd met de projectleiders die verantwoordelijk zijn voor vijf (van de zes) voornemens. Dit heeft voldoende handvatten gegeven om een oordeel te kunnen vormen over criterium 1.

HKU investeert een derde van de middelen in voornemens waarvoor specifieke projectleiders/stuurgroepen zijn aangewezen. Het gaat om voornemens rond studentenwelzijn (preventie van en ondersteuning bij psychische klachten), flexibel onderwijs (ontwikkeling nieuw onderwijsconcept: learning communities & leven lang leren), digitale leer- en werkomgeving (ontwikkeling gezamenlijke leer- en werkomgeving), cultuurparticipatie (introductie HKU-cultuurpas), en werkplaatsen (meer personele inzet). De projectleiders hebben hun voornemens (vertaald naar projecten) op overtuigende wijze nader toegelicht en hebben hun concrete plannen gepresenteerd. Het panel stelt vast dat de projecten goed doordacht zijn en bijdragen aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

HKU kiest ervoor om tweederde van de middelen te besteden aan het thema 'kleinschalig onderwijs'. Dit vertaalt zich concreet naar investeringen in meer (onderwijsgevend) personeel, leidend tot meer contacturen in de klas, en een gunstiger staf-studentratio. De

investeringen in extra docenten zijn reeds gestart bij de afspraken rond de voorinvesteringen in 2015. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft destijds met de investeringen ingestemd.

De uitbreiding van personele inzet in de werkplaatsen (van houtzagerij tot podia) begrijpt en waardeert het panel. De openingstijden van de werkplaatsen worden verruimd en de veiligheid en begeleiding van studenten op de werkplaatsen neemt toe bij de inzet van meer personeel. Ook krijgen de werkplaatsen meer gelegenheid om zelf actief maakonderwijs te ontwikkelen en aan te bieden. Studenten zullen direct profijt hebben van deze investering. Het doel van de formatieuitbreiding ten behoeve van het thema kleinschalig onderwijs (buiten de werkplaatsen) is aanvankelijk minder evident voor het panel, hoewel deze wel in de lijn is met maatregelen die genomen zijn bij de voorinvesteringen. Tijdens de interviews met verschillende gremia blijkt echter dat er een duidelijke aanleiding voor is. HKU maakt een organisatieverandering door waarbij autonome faculteiten plaats hebben gemaakt voor *schools*. Het doel is om een multidisciplinaire benadering van het onderwijs te bevorderen en om te komen tot meer verbindingen tussen de opleidingen. Bij een aantal faculteiten bleek gedurende het verandertraject dat er sprake was van verschraling. Daar heeft HKU in het kader van de voorinvesteringen de formatie al aanzienlijk uitgebreid. De middelen uit de kwaliteitsafspraken stelt de instelling in staat om de extra formatie en het daaruit voortvloeiende kleinschalige onderwijs en intensievere studentbegeleiding te bestendigen. Het panel stelt vast dat deze investering zal bijdragen aan het realiseren van kleinschalig onderwijs en gaat hier in Criterium 3 verder op in.

Het panel begrijpt uit de gesprekken met de verschillende gremia dat de wens om meer samenwerking en verbinding te realiseren tussen de *schools* en de studenten veelal aan de basis ligt van de gemaakte keuzes. De investeringen in de versterking van de positie van de werkplaatsen, in de ontwikkeling van een gezamenlijke leer- en werkomgeving, en in een nieuw onderwijsconcept maken het studenten straks mogelijk om beter gebruik te maken van faciliteiten en studiemogelijkheden over de *schools* heen.

### 2.1.2 Overwegingen

Het panel concludeert dat HKU een beredeneerde keuze maakt voor de voornemens die zij presenteert in het aanvraagdossier *Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024*. Het plan sluit naadloos aan bij de visie en het instellingsplan van HKU. De stevige koppeling met het instellingsplan geeft het panel bijzonder vertrouwen in het draagvlak voor en de haalbaarheid van het plan.

Het panel stelt vast dat de gekozen voornemens (en projecten) bijdragen aan een verdieping van de strategie van de instelling. HKU kiest ervoor om de middelen grotendeels direct te investeren in het primaire proces om kleinschalig onderwijs voor alle studenten mogelijk te maken en om de organisatieverandering te bestendigen en zo de onderwijskwaliteit te verhogen.

### 2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht 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

Het *Instellingsplan 2019-2024* vormt de basis van het *Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024*. Studenten en medewerkers hebben voor de ontwikkeling van het instellingsplan vanaf 2017 gezamenlijk sessies gevolgd over onderwerpen die de komende jaren voor HKU een belangrijke rol spelen. De sessies leverden thema's op die vervolgens zijn uitgewerkt in het digitale Inspiratiemagazine, een interactief platform. Studenten en medewerkers konden hier discussiëren, vragen stellen en opmerkingen plaatsen over de voorgestelde thematiek.

In november 2017 vond een managementconferentie plaats waarin de thema's uitgebreid zijn besproken. De opbrengsten van de managementconferentie zijn vervolgens door het College van Bestuur besproken in meer dan tien sessies met verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie. Dit heeft in oktober 2018 geleid tot een definitieve versie van het *Instellingsplan 2019-2024*, waar de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) mee heeft ingestemd en waar de Raad van Toezicht goedkeuring aan heeft gegeven.

Om tot het plan voor de kwaliteitsafspraken te komen zijn een aantal concrete acties ondernomen in aanvulling op het proces rond de totstandkoming van het instellingsplan. De Centrale Medezeggenschapsraad stelde een ad-hoc commissie (met daarin studenten en medewerkers) in voor de afstemming over de kwaliteitsafspraken. Deze ad-hoc commissie vormde samen met medewerkers van de afdeling Financiën, Kwaliteit & Control, het Projectteam Kwaliteitsafspraken. Het projectteam stelde een plan van aanpak op om tot een breed gedragen document voor de kwaliteitsafspraken te komen. Eerst is een groslijst van mogelijke maatregelen in het kader van de kwaliteitsafspraken opgesteld op basis van visitatierapporten, interne studentevaluaties en NSE-uitkomsten, en verslagen van de opleidingscommissies en de CMR. Het projectteam distilleerde uit deze groslijst zeven thema's, die in lijn liggen met het instellingsplan. Deze thema's zijn vervolgens in zogenoemde HKU-café's besproken met studenten en docenten. De leden van de CMR en opleidingscommissies en de klassenvertegenwoordigers (elke jaargroep van elke afstudeerrichting heeft een klassenvertegenwoordiger) zijn hiervoor uitgenodigd. Via de HKU-Nieuwsbrief en de HKU-studentenportal werden andere belangstellende studenten en docenten benaderd om input te leveren. De uitkomsten zijn uiteindelijk door het projectteam vertaald naar het *Plan Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024*.

Het panel stelt op basis van de stukken en de gesprekken vast dat de Centrale Medezeggenschapsraad voldoende tijd heeft gehad en voldoende is gefaciliteerd om haar rol te kunnen vervullen. De studentleden van de CMR toonden zich bijzonder goed op de hoogte en informeerden het panel op overtuigende wijze waarom de juiste thema's zijn gekozen voor het plan. Ook de Raad van Toezicht is vanaf het begin van het proces betrokken bij de totstandkoming van het plan en heeft een constructieve, kritische bijdrage geleverd, passend bij haar rol. Het panel waardeert dat de Raad nadruk legt op het formuleren van concrete en smart-geformuleerde doelen. Het panel stelt vast dat het plan door de betrokkenheid van alle stakeholders goed is ingebed in de strategie van de instelling en kan rekenen op groot draagvlak.

Het college heeft het plan op 3 december 2018 vastgesteld. De CMR heeft ingestemd met het plan op 13 december 2018. De Raad van Toezicht heeft het plan goedgekeurd op 15 april 2019.

### 2.2.2 Overwegingen

Het proces van de totstandkoming van het plan is opgevat vanuit een aanpak die goed aansluit bij de organisatie en het instellingsplan. Een sterk punt is dat HKU een Projectteam Kwaliteitsafspraken heeft opgericht. Daarnaast hebben studenten veel ruimte gekregen om hun wensen en ideeën met grote betrokkenheid in te brengen. Het panel vindt de gevolgde werkwijze in overeenstemming met de essentie van de kwaliteitsafspraken. Met name de open houding naar elkaar (in alle lagen van de organisatie) viel het panel positief op. Het panel waardeert de werkwijze in de HKU-café's en de verslaglegging daarvan. Het plan kan door de koppeling met het instellingsplan en de wijze waarop het tot stand gekomen is rekenen op breed draagvlak in de instelling.

De Centrale Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht zijn nauw betrokken en vervullen hun taak goed.

### 2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht 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

Het plan bevat de voornemens van HKU voor de volledige periode van de kwaliteitsafspraken (2019-2024). Ieder voornemen wordt uitgewerkt in een nader plan van aanpak met een detaillering per jaar (jaarplan). Hiermee beoogt de instelling in te spelen op voortschrijdend inzicht vanuit de monitoring van de resultaten. De uitvoering van de kwaliteitsafspraken is per voornemen belegd bij de organisatieonderdelen van HKU die de meeste inhoudelijke betrokkenheid hebben en/of bij de strategische programma's die het College van Bestuur inricht ter ondersteuning van de realisatie van het instellingsplan van HKU.

Het panel heeft tijdens het bezoek aanvullende informatie gekregen zoals de Kaderbrief 2019-2020, het HKU jaarplan 2019-2020 (volgens A3 systematiek), en per voornemen nadere concretisering (projectplannen, notities, etc.). Vervolgens sprak het panel met de verantwoordelijke projectleiders van vijf van de zes voornemens. Het panel heeft vervolgens per voornemen besproken of ze concreet geformuleerd, realiseerbaar, en haalbaar zijn. Het panel heeft voor de voornemens rond vijf thema's (studentenwelzijn, flexibel onderwijs, digitale leer- en werkomgeving, cultuurparticipatie, en de werkplaatsen) een voldoende concrete uitwerking gezien voor minimaal de eerste drie jaar en maximaal zes jaar. Het panel adviseert HKU wel met klem om de concrete beleidsacties 'smart' te definiëren. Dit vereenvoudigt de monitoring en de beoordeling van de verwezenlijking van de voornemens in 2022. Met betrekking tot het voornemen rond het thema kleinschalig onderwijs, verwijst het panel naar de bevindingen in criterium 1. Het is het panel duidelijk waarom gekozen is voor

formatieuitbreiding en dat het college in nader overleg met de *schools* besluit waar zij de extra formatie inzet. Ook voor dit voornemen geldt dat niet alleen de maatregel moet worden gemonitord (inzet extra fte), maar ook het effect van de maatregel (het effect van extra fte op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs). Dit principe geldt uiteraard voor alle projecten, maar het voornemen om kleinschalig onderwijs te realiseren is (op dit punt) vooralsnog minder concreet uitgewerkt dan de andere voornemens.

De interne en externe belanghebbenden vinden de voornemens realiseerbaar en haalbaar. De jaarlijkse doelen, acties en resultaten zijn onderdeel van de reguliere planning en controlcyclus en de bijbehorende budgetten worden geconsolideerd opgenomen in de jaarlijkse begroting van HKU. Het College van Bestuur stuurt op de planning en uitvoering van de projecten en stuurt bij waar nodig. De afdeling Financiën, Kwaliteit & Control ondersteunt hierbij vanuit de facilitering van de planning en control-cyclus van HKU.

De jaarlijkse planning van de bestedingen (op basis van de in het plan opgenomen meerjarenprognose) maakt onderdeel uit van de Kaderbrief waar de CMR instemmingsrecht op heeft. Het College van Bestuur legt tenminste jaarlijks verantwoording af van de voortgang van de kwaliteitsafspraken aan de CMR. Vanaf 2019 rapporteert HKU in de jaarverslagen over de stand van zaken van de kwaliteitsafspraken. De CMR rapporteert zelfstandig over de besteding van de studievoorschotmiddelen in een bijlage van de jaarverslagen.

HKU heeft er voor gekozen om de studievoorschotmiddelen niet in eenzelfde oplopende reeks aan te wenden voor de kwaliteitsafspraken, maar de totaal te ontvangen middelen in (min of meer) gelijke delen jaarlijks beschikbaar te maken. Dit vindt het panel een zinvolle aanpak. Voor overschotten en tekorten worden in samenspraak met de CMR alternatieve toepassingen geformuleerd, respectievelijk dekking gezocht, waarbij het uitgangspunt is dat zoveel mogelijk wordt vastgehouden aan de in het plan geformuleerde voornemens en doelen.

### 2.3.2 Overwegingen

HKU heeft een duidelijke richting gedefinieerd voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. Het plan, aangevuld met de Kaderbrief 2019-2020, het HKU-jaarplan 2019-2020 en de aanvullende informatie over de verschillende voornemens/projecten geven het panel voldoende inzicht in de investeringen en concrete doelen die de instelling wil behalen. Het panel heeft op basis van voorgenoemde stukken vastgesteld dat het plan is vertaald in concrete beleidsacties en -processen die beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering voor (minimaal) de jaren 2019, 2020, en 2021. Het panel en de (interne en externe) belanghebbenden beoordelen deze doelen als realistisch en haalbaar.

Het panel vindt dat de verbinding met het instellingsplan en de voorgestelde werkwijze met jaarplannen en monitoring via de reguliere planning & controlcyclus voldoende garanderen dat de instelling de voortgang nauwlettend volgt en interventies kan plegen. Bij de monitoring en evaluatie is wel van belang dat toetsbare (streef)doelen en beoogde effecten ten aanzien van onderwijskwaliteit worden gehanteerd die voor alle betrokkenen helder zijn. Hier kan HKU nog verduidelijking in aanbrenge, aldus het panel.

Het panel vindt dat het plan budgettair realistisch is en voor de volledige zes jaar voldoende is geconcretiseerd. Het panel ziet toereikende mogelijkheden voor de instelling om gaande de uitvoering van het plan aanpassing aan de begroting te doen, als dat noodzakelijk blijkt.

### 2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht voldoet aan criterium 3.

### 2.3.4 Aanbeveling

Het panel raadt HKU aan om per voornemen toetsbare doelen ten aanzien van onderwijskwaliteit op te stellen en de relatie met het beoogde effect daarbij in ogenschouw te nemen. Het panel adviseert HKU dan ook om de concrete beleidsacties 'smart' te definiëren.

## 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. Het panel heeft ook gesproken met projectleiders die een toelichting konden geven op de nadere uitwerking van gekozen thema's. 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

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
08.30 – 11.30*	Vooroverleg	Panel
11.30 – 12.15	Gesprek 1	College van Bestuur
12.15 – 12.45	Lunch	Panel
12.45 – 13.30	Gesprek 2	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
13.30 – 13.45	Pauze	Panel
13.45 – 14.30	Gesprek 3	Raad van Toezicht
14.30 – 14.45	Pauze	Panel
14:45 – 15:30	Gesprek 4	Projectleiders
15:30 – 17:15	Paneloverleg	Panel
17:15 – 17:30	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 HKU 2019-2024
- Documentatie bij Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024 (bijlagenboek)
- Aanbiedingsbrief inclusief uitleg procesgang

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

- Formatieverloop onderwijs & onderzoek (per school)
- HKU jaarplan 2019-2020 op A3
- Instellingsplan 2019-2024 op A3
- Kaderbrief 2019-2020 met daarin opgenomen de beleidsaccenten voor HKU voor 2019-2020 en de kwaliteitsafspraken
- Plan van aanpak Programma LLL & Onderwijsinnovatie 2019-2024
- Concept uitgangspunten en randvoorwaarden minoren
- Verslag 1<sup>e</sup> overleg werkgroep LMS
- Concept implementatieplan LMS
- Notitie ten behoeve van DO (ook opgenomen in bundel)
- PPP kick-off LMS voor HKU
- Marktconsultatie pilot LMS
- Presentatie Studentenwelzijn 'And Breathe'



## KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

<b>Onderwerp</b> Factsheet Kwaliteitsafspraken		<b>Nummer</b> 007871
<b>Datum</b> 21 oktober 2019		<b>Versie</b> 27.0
<b>Contactpersoon</b> Anke Schols	070 - 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvao.net

---

### GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- BRIN OOMF
- Bezoekadres Nieuwekade 1, 3511 RV Utrecht
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 26 april 2019

### STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier maandag 29 april 2019
- Bezoekdag maandag 17 juni 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) dinsdag 30 juli 2019
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO maandag 30 september 2019
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW dinsdag 22 oktober 2019
- Beschikkingsdatum maandag 18 november 2019

## PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Susana Menéndez  
Dr. Susana Menendez (Rechten & genderstudies) is lid van de raad van toezicht van hogeschool Zeeland, lid van de raad van bestuur toezicht van het ROC van Amsterdam/Flevoland, lid van de Landelijke commissie Gedragscode Internationale student, lid van de Raad van Advies van SLO, Director Strategic Partnerships en secretaris van Sino-Dutch consortium in Higher Education. Daarvoor was zij lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool en heeft bij diverse HO instellingen gewerkt.
- **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** Patrick Cramers  
Drs. Patrick Cramers heeft Onderwijskunde gestudeerd en is momenteel lid van het directieteam Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, was voorheen secretaris bij de Onderwijsraad en heeft diverse bestuursfuncties (vz RvT UCK en voorzitter Circuscultuur).
- **Lid** Ab Groen  
Dr. ir. Ab Groen is voormalig voorzitter College van Bestuur bij Helicon Opleidingen en heeft ervaring met het HO bij Wageningen UR, o.a. als universitair hoofddocent en stafdirecteur Education, Research en Innovation. Momenteel is hij lid van de CDHO. Hij heeft ervaring met internationale visitaties, als voorzitter visitatiecommissie Animal Sciences, As, Noorwegen. Hij is lid RvC BrabantWonen en lid RvT Cambium College.
- **Student-lid** Sander van Egmond  
Sander van Egmond is student Theater regie, toneelacademie Maastricht, Zuyd Hogeschool. Lid opleidingscommissie, lid CMR Zuyd Hogeschool.



- **Procescoördinator** Henri Ponds
- **Secretaris** Linda te Marvelde

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

Aanvraagnummer: 007871

#### Colofon

Adviesrapport  
Hogeschool voor de Kunsten Utrecht  
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken  
*Maandag 17 juni 2019*



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)