

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool Van Hall Larenstein 007882

BEZOEKDATUM: VRIJDAG 11 OKTOBER 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
HOGESCHOOL VAN HALL LARENSTEIN
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: VRIJDAG 11 OKTOBER 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	4
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.....	13
3 Bijlagen.....	16
3.1 Het panel.....	16
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	16
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	17

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat Hogeschool Van Hall Larenstein aan alle drie de criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken niet voldoet en komt op grond daarvan tot een negatief eindoordeel. Het panel baseert zijn oordeel op het aanvraagdossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met de instelling op 11 oktober 2019.

criterium 1

De kwaliteitsafspraken hebben een duidelijke relatie met het instellingsplan van Hogeschool Van Hall Larenstein ('Grenzeloos Groen'). In lijn met de daarin geformuleerde missie en visie heeft de hogeschool de keuze gemaakt om de studievoorschotmiddelen in te zetten in het kader van drie thema's: (1) meer betere begeleiding van studenten, (2) ondersteuning docenten bij onderwijsinnovaties en (3) verbetering faciliteiten studenten. Aansluitend op deze thema's heeft Van Hall Larenstein verschillende voornemens geformuleerd, die gedeeltelijk een continuering betreffen van reeds bestaande initiatieven die eerder uit de eigen voorinvesteringsmiddelen werden gefinancierd. Hoewel het panel de gemaakte keuzes helder vindt, concludeert het dat een uitwerking van de thema's naar concrete centrale en/of decentrale doelstellingen onvoldoende heeft plaatsgevonden. Dergelijke uitwerking bepaalt echter voor een groot deel de mate waarin de planvorming aantoonbaar bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Bij een gebrek aan deze uitwerking is het panel niet in staat om dit criterium uit het van toepassing zijnde Protocol kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024 te beoordelen. Daarmee voldoet criterium 1 niet.

criterium 2

Het panel heeft begrepen dat het College van Bestuur bij de totstandkoming van het bestedingsplan evidentie heeft gehaald uit de in het instellingsplan geformuleerde ambities. Daarnaast heeft het College van Bestuur verschillende bijeenkomsten georganiseerd met interne belanghebbenden om tot een hoofdlijnenanalyse te komen van de mate waarin de inzet op verschillende sectorthema's kan bijdragen aan een kwaliteitsverbetering van het onderwijs binnen Hogeschool Van Hall Larenstein. Hoewel de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht formeel hebben ingestemd met het bestedingsplan voor de kwaliteitsafspraken, heeft het panel op basis van de gevoerde gesprekken geconcludeerd dat de interne belanghebbenden onvoldoende betrokken zijn geweest bij het opstellen van het plan zoals dit nu voorligt. Het panel plaatst vraagtekens bij de kwaliteit van de bijeenkomsten die onder een hoge tijdsdruk zijn georganiseerd en heeft vastgesteld dat de medezeggenschap onvoldoende gefaciliteerd is om de dialoog met de achterban goed te kunnen voeren. Door de manier waarop het proces van planvorming is georganiseerd en door het gebrek aan extra facilitering concludeert het panel dat de betrokkenheid van de interne belanghebbenden te laat op gang is gekomen en de rol van de medezeggenschap systematisch onderschat is. Het panel is van oordeel dat Hogeschool Van Hall Larenstein niet voldoet aan criterium 2.

criterium 3

Hogeschool Van Hall Larenstein heeft in aansluiting op de reguliere planning- en controlcyclus gekozen om voor de meerderheid van de voornemens een proces in te richten waarbij in een jaarcyclus tot een nadere uitwerking van plannen op opleidings- dan wel instellingsniveau wordt gekomen. Een uitwerking van planvorming naar concrete beleidsacties- en processen

voor de komende drie jaar, alsook een uitwerking op hoofdlijnen van de plannen daarna waren niet beschikbaar ten tijde van de beoordeling. Daarnaast geldt voor alle beschikbare (jaar)plannen dat deze nog niet waren goedgekeurd door de centrale medezeggenschapraad of gezien door verantwoordelijke opleidingscommissie. De monitoringprocessen ter evaluatie van de kwaliteitsafspraken maken onderdeel uit van de reguliere planning- en control cyclus. Het panel concludeert dat vanwege het gebrek aan concrete doelstellingen en (de)centrale meerjarenplannen de beschreven monitoringsprocessen niet waargemaakt kunnen worden. Bij het geheel ontbreken van een meerjarenplanning tot en met 2024 is het panel niet in staat om de door de instelling geformuleerde voornemens op realiseerbaarheid en haalbaarheid te beoordelen, noch kan zij een uitspraak doen over hoe de daaraan gekoppelde beleidsacties- en processen beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Op grond hiervan komt het panel tot een onvoldoende op criterium 3.

Den Haag, 18 november 2019

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van Hogeschool Van Hall Larenstein,

Jan Welmers
(voorzitter)

Aurelie van 't Slot
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool Van Hall Larenstein
Vestigingsplaatsen	Velp en Leeuwarden
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Van Hall Larenstein is een publiek gefinancierde hogeschool die in 2011 is ontstaan uit een fusie van het Van Hall Instituut te Leeuwarden en de Hogeschool Larenstein te Velp en Wageningen. Van Hall Larenstein profileert zich als een duurzame kennisinstelling met een internationale focus die onderwijs aanbiedt op alle niveaus en daarnaast praktijkgericht onderzoek verricht. De missie, visie en strategische doelen van de hogeschool zijn vastgelegd in het Instellingplan Van Hall Larenstein 2018-2021, 'Grenzeloos Groen'. De hogeschool beoogt studenten op te leiden tot ambitieuze en innovatieve professionals en doet toegepast onderzoek om daarmee een belangrijke bijdrage aan een duurzame wereld te leveren. Van Hall Larenstein is ook een persoonlijke hogeschool en wil daarom ruimte geven aan de individuele student voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving. Deze ambities hebben een vertaling gekregen in de onderwijsvisie en de daarin omschreven karakteristieke elementen van alle Van Hall Larenstein-opleidingen: echte wereld centraal; keuzevrijheid; diversiteit; up-to-date inzet van digitale middelen; onderzoek, internationalisering en duurzaamheid in de eindcompetenties.

De onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van Hogeschool Van Hall Larenstein zijn gestructureerd rond twee domeinen met ieder een eigen directie:

- Delta Areas and Resources
- Food and Dairy

De domeindirecties bestaan uit een domeindirecteur, ondersteund door meerdere adjunct-directeuren. Via een portefeuilleverdeling geven zij leiding aan het desbetreffende domein, zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van besluiten en voor de dagelijkse gang van zaken. Het domein Delta Areas and Resources bestaat op het gebied van onderwijs uit een associate degree-opleiding, zeven bacheloropleidingen en een masteropleiding. Het domein Food and Dairy heeft vier associate degree-opleidingen, twaalf bacheloropleidingen en twee masteropleidingen. Van Hall Larenstein verzorgt daarnaast op inhoudelijke speerpunten marktgerichte en actuele post-initiële onderwijsactiviteiten, zoals certificaat programma's, cursussen, en contractonderwijs voor zowel het (internationale) bedrijfsleven als de maatschappij. Binnen de hogeschool wordt onderwijs verzorgd voor ruim 4300 studenten afkomstig uit meer dan 40 verschillende landen.

De leiding van de hogeschool berust bij het College van Bestuur, bestaande uit de voorzitter en het algemeen lid. Ten tijde van het locatiebezoek bestond het College van Bestuur uit drie leden, waarvan twee per 1 september 2019 zijn begonnen en de voorzitter per 31 december 2019 vertrekt. Het College van Bestuur rapporteert aan de Raad van Toezicht van Hogeschool Van Hall Larenstein. De formele medezeggenschap bij het besturen van de hogeschool is op het hoogste niveau belegd bij de medezeggenschapsraad (MR), waarin personeel en studenten zijn vertegenwoordigd, en op het lagere niveau bij de opleidingscommissies,

eveneens met vertegenwoordiging vanuit alle geledingen. De decentrale medezeggenschap is belegd op het niveau van de opleidingscommissies.

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

In het instellingsplan 'Grenzeloos Groen' beschrijft Hogeschool Van Hall Larenstein de missie, visie en strategische doelen voor de periode 2018-2021. De hogeschool beoogt studenten op te leiden tot ambitieuze en innovatieve professionals en toegepast onderzoek te doen om daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan een duurzame wereld. In het instellingsplan presenteert Van Hall Larenstein zich als een:

- Duurzame hogeschool, hetgeen herkenbaar is in de inhoudelijke profilering van het onderwijs en onderzoek;
- Persoonlijke hogeschool, die ruimte wil geven aan zowel de individuele student als de medewerker voor het ontwikkelen van talenten in een inspirerende omgeving;
- Internationale hogeschool met een navenante studie-omgeving, die studenten voorbereidt op een internationaal georiënteerd werkveld.

Daarnaast omvat het instellingsplan de strategische visie op het onderwijs van Hogeschool Van Hall Larenstein, die wordt gekenmerkt door vijf karakteristieke elementen: echte wereld centraal; keuzevrijheid; diversiteit; up-to-date inzet van digitale middelen; onderzoek, internationalisering en duurzaamheid in de eindcompetenties. Vanuit de missie en visie van Hogeschool Van Hall Larenstein staat het opleiden van studenten tot professionals en de eisen die aan deze professionals door het werkveld gesteld worden centraal. In het instellingsplan benoemt de hogeschool verschillende ambities ten aanzien van haar onderwijs, zoals het gebruikmaken van een vanuit de didactiek doordachte inzet van digitale middelen in het onderwijs en het verbeteren van gerichte studieloopbegeleiding.

Uit het aanvraagdossier blijkt dat de hogeschool bij de totstandkoming van het bestedingsplan heeft geanalyseerd in welke mate inzet op de verschillende sectorthema's – rekening houdend met de context, historie en bredere onderwijsvisie van de instelling – kan bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De resultaten van de Nationale Studenten Enquête over de jaren 2015 tot en met 2018 lagen aan de basis van deze analyse. Door per sectorthema aan te geven wat de belangrijkste punten voor doorontwikkeling zijn, maakt de hogeschool inzichtelijk welke overwegingen een rol hebben gespeeld in de uiteindelijke keuze voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. In lijn met haar missie en visie heeft Hogeschool Van Hall Larenstein de keuze gemaakt om de studievoorschotmiddelen in te zetten in het kader van de volgende door de instelling geformuleerde thema's (door de instelling ook 'rode draden' genoemd):

- 1) Meer en betere begeleiding van studenten;
- 2) Ondersteuning docenten bij onderwijsinnovaties;
- 3) Verbetering faciliteiten studenten.

In het aanvraagdossier beargumenteert de hogeschool dat de gekozen thema's impact hebben op alle sectorthema's, maar in het bijzonder aansluiten op de thema's: meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces inclusief doorstroom, verdere

professionalisering van docenten (docentkwaliteit), en passende en goede onderwijsfaciliteiten.

Aansluitend op de genoemde thema's heeft Van Hall Larenstein verschillende voornemens geformuleerd. De hogeschool heeft de expliciete keuze gemaakt om de voornemens zoveel mogelijk te laten aansluiten op reeds bestaande projecten en initiatieven die eerder uit de voorinvesteringsmiddelen werden gefinancierd. Zo zal ten aanzien van (1) 'meer en betere begeleiding van studenten' de uitbreiding van het aantal beschikbare uren voor studieloopbaanbegeleiding (SLB) gecontinueerd worden. Daarnaast wil de instelling in lijn met haar strategische visie studenten beter ondersteunen met gerichte studieloopbaanbegeleiding door het opzetten van een SLB Bureau. Ten aanzien van (2) 'ondersteuning docenten bij onderwijsinnovaties' zal de aanstelling van twee e-coaches ter ondersteuning van docenten voor de ontwikkeling van blended onderwijsvormen worden verlengd. De up-to-date inzet van digitale middelen is tevens een van de kernpunten uit de onderwijsvisie. Omdat het voor Van Hall Larenstein als persoonlijke hogeschool belangrijk is dat studenten ook op school hun opdrachten en leerwerk kunnen doen, zal zij ten aanzien van (3) 'verbetering faciliteiten studenten' inzetten op het minimaal gelijk én het up-to-date houden van het huidige aantal werkplekken.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel getracht meer inzicht te krijgen in de doelen die de instelling met deze voornemens wil verwezenlijken. Hoewel de instelling de door haar gekozen thema's als centrale doelstellingen presenteert, zijn deze voor het panel onvoldoende uitgewerkt om te kunnen beoordelen hoe de doelstellingen en bijbehorende voornemens beredeneerd bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Ook was voor het panel aanvankelijk niet duidelijk dat de studievoorschotmiddelen gedeeltelijk verdeeld zouden worden over de verschillende domeinen en bijbehorende opleidingen. In het gesprek met het panel erkende het College van Bestuur dat de mate van concretisering nog een verdiepingsslag behoeft, met name op het niveau van de domeinen en opleidingen. Ook de vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraad waren van mening dat het in de planvorming veelal ontbrak aan een concrete invulling op opleidingsniveau. De vertegenwoordigers van de domeindirecties en opleidingscommissies met wie het panel sprak, gaven aan dat er geen afspraken zijn gemaakt over welke kwaliteitsverbetering door de studievoorschotmiddelen moet worden gerealiseerd. Hoewel de opleidingen tot op heden de middelen naar eer en geweten hebben ingezet, vinden zij dat er meer sturing op de procesgang moet zitten.

Uit het aanvraagdossier blijkt dat het beschikbare budget voor de uitbreiding van het aantal beschikbare uren voor SLB en de ondersteuning van docenten bij onderwijsinnovaties naar rato van het aantal studenten zal worden verdeeld over de domeinen. De domeindirecties bepalen vervolgens het beschikbare budget per opleiding. De besteding van de middelen voor het opzetten van het SLB bureau, de inzet van de e-coaches en de investeringen ter verbetering van de studiefaciliteiten zal op instellingsniveau worden ingericht. In het aanvraagdossier staat beschreven dat de opleidingen in een jaarplancyclus de wijze van besteding van de studievoorschotmiddelen bepalen. Decentrale meerjarenplannen en een nadere uitwerking van doelstellingen op decentraal niveau zijn als gevolg daarvan niet beschikbaar.

2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de hogeschool heldere keuzes heeft gemaakt ten aanzien van de drie thema's waarin zij voornemens is te investeren. De hoofdlijnenanalyse per thema maakt volgens het panel voldoende inzichtelijk waarom de instelling geen inzet wil plegen op de overige sectorthema's. Op basis van de gevoerde gesprekken en de door de hogeschool aangereikte documentatie is duidelijk gemaakt hoe de inzet op de gekozen thema's past binnen de ambities van het instellingsplan en voortkomt uit de daarin omschreven visie op onderwijs.

Ondanks deze heldere keuzes moet het panel concluderen dat een uitwerking van doelstellingen zowel op centraal als decentraal niveau onvoldoende heeft plaatsgevonden. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel geconstateerd dat de hogeschool op centraal niveau de thema's heeft bepaald en vervolgens de domeinen en bijbehorende opleidingen de opdracht heeft gegeven om tot een eigen invulling te komen. Vanwege de gekozen jaarplancyclus zijn op decentraal niveau geen meerjarige plannen beschikbaar. De wijze waarop de opleidingen de middelen zullen besteden en welke doelstellingen zij daarmee willen realiseren, is niet in voldoende mate vast te stellen zodat dit door het panel niet beoordeeld kan worden. Hoewel het panel zich kan vinden in de keuze voor een sturingsmechanisme dat recht doet aan de eigenheid van de opleidingen, zal bij een decentrale besteding van de studievoorschotmiddelen een strenger centraal raamwerk geboden moeten worden. Het panel stelt vast dat een uitwerking van thema's naar concrete centrale en/of decentrale doelstellingen onvoldoende heeft plaatsgevonden. Dergelijke uitwerking bepaalt echter voor een groot deel de mate waarin de planvorming aantoonbaar bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Bij een gebrek aan deze uitwerking is het panel niet in staat om dit criterium uit het van toepassing zijnde Protocol kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024 te beoordelen.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool Van Hall Larenstein niet 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

In het aanvraagdossier maakt Hogeschool Van Hall Larenstein een onderscheid tussen de totstandkoming van het bestedingsplan voor de periode 2018-2019 en het bestedingsplan voor de periode 2020 en verder. Het proces voor de inzet van studievoorschotmiddelen voor de periode 2020 en verder is ten opzichte van het eerdere proces uitgebreid om meer input van studenten te ontvangen. Het bestedingsplan voor kalenderjaar 2018 betrof de inzet van de voorinvesteringsmiddelen en kwam tot stand op basis van een voorstel van het College van Bestuur, dat werd besproken met de verschillende interne belanghebbenden. De daarin opgenomen voornemens, namelijk het uitbreiden van de beschikbare uren voor studieloopbaanbegeleiding en het aanstellen van twee e-coaches, kwamen rechtstreeks voort uit geconstateerde knelpunten in de Nationale Studenten Enquête en de ambities van het nieuwe instellingsplan. Bij de bespreking van de kaderbrief 2019 en begroting 2019 met de domeindirecties en medezeggenschapsraad, is gekozen om de studievoorschotmiddelen voor 2019 op dezelfde doelen in te zetten als in 2018. Aanvullende gesprekken met docenten en

studenten over de kwaliteitsafspraken hebben in dit stadium niet plaatsgevonden, omdat in de context van het nieuwe instellingsplan reeds was gesproken over de belangrijkste punten voor doorontwikkeling binnen de organisatie, zo redeneerde het College van Bestuur. Met name deze aandachtspunten, die zijn opgesteld vanuit de NSE resultaten, zijn de basis geweest voor de besteding van de voorinvesteringen. Het College van Bestuur heeft vervolgens ook deze thema's aangeduid als valide besteding in het kader van de kwaliteitsafspraken, zonder hierover nogmaals met de interne belanghebbenden over in gesprek te gaan.

Het startpunt voor het opstellen van het bestedingsplan voor de studievoorschotmiddelen 2020 en verder betrof een analyse van de mate waarin de inzet op verschillende sectorthema's kan bijdragen aan een kwaliteitsverbetering van het onderwijs binnen Hogeschool Van Hall Larenstein. Deze analyse werd in oktober 2018 uitgevoerd door de regierolhouders kwaliteit en besturen van de studieverenigingen op beide locaties. Volgens het aanvraagdossier werden de resultaten van de analyse en het daarop gebaseerde eerste voorstel voor de besteding van de middelen in de periode december 2018-maart 2019 besproken met de domeindirecties, de medezeggenschapraad, de regierolhouders kwaliteit, de besturen van studieverenigingen en studentleden van opleidingscommissies. De vertegenwoordigers van de medezeggenschapraad en de opleidingscommissies gaven in het gesprek met het panel echter aan dat de resultaten van de analyse en de daarop gebaseerde besluitvorming zeer onzichtbaar zijn geweest. Het College van Bestuur lichtte desgevraagd toe dat bij de verwerkingsslag van de gevoerde gesprekken rekening is gehouden met reeds gemaakte beleidskeuzes. Ook de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg van de Raad van Toezicht heeft in april 2019 het voorstel besproken. In het gesprek met het panel werd duidelijk dat de Raad van Toezicht op dat moment niet op de hoogte was van de criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken.

De uitgevoerde analyse stelde het College van Bestuur in staat om in mei 2019 op hoofdlijnen te formuleren waarop de studievoorschotmiddelen werden ingezet. Dit voorstel werd in juni 2019 besproken met de domeindirecties, de medezeggenschapraad en de Raad van Toezicht. Tijdens het locatiebezoek benadrukte de medezeggenschapraad dat zij de totstandkoming van het plan heeft ervaren als een proces dat onder hoge tijdsdruk stond. Ook merkte zij in het gesprek met het panel op dat de opleidingscommissies onvoldoende betrokken zijn geweest bij de planvorming, terwijl zij deze betrokkenheid wel wenselijk vindt als decentrale gesprekspartner. De medezeggenschapraad heeft op 1 juli 2019 ingestemd met het bestedingsplan voor de kwaliteitsafspraken, met het advies om de opleidingscommissies nauwer te betrekken bij verdere planvorming. Op het moment van instemming waren de onderliggende deelplannen nog niet beschikbaar. Voor zover deze tijdens het locatiebezoek wel beschikbaar waren, hadden de medezeggenschapraad of betreffende opleidingscommissie hier (nog) niet mee ingestemd. Het College van Bestuur erkende in het gesprek met het panel dat de opleidingscommissies onvoldoende betrokken zijn geweest.

Het bestedingsplan voor de kwaliteitsafspraken is in juni 2019 met de Raad van Toezicht besproken. Op dat moment werd zij ook geïnformeerd over de beoordelingscriteria. De Raad van Toezicht heeft op 12 juni 2019 haar instemming verleend. Zij vond dat het plan zoals dat toen voorlag voldeed aan wat de hogeschool nodig heeft, zonder dat in detail is gesproken over de vervolgstappen of welke mate van detaillering nodig was. Op basis van hetgeen beschreven is in het aanvraagdossier heeft de Raad van Toezicht naar eigen zeggen vrij makkelijk geaccepteerd dat de medezeggenschap onvoldoende betrokken is geweest bij het proces van planvorming. In het gesprek met het panel gaf de Raad van Toezicht aan dat zij de

zwaarte van de manier waarop dit plan zou worden getoetst heeft onderschat. Pas later vernam zij dat er voor wat betreft de mate van precisering andere verwachtingen zijn. De in het bestedingsplan gekozen thema's zijn mede bepaald op basis van de tevredenheid van de studenten op de kernambities. In het aanvraagdossier legt de hogeschool uit dat om die reden geen externe consultatieronde is opgenomen, anders dan de besprekingen met de Raad van Toezicht.

Tijdens het locatiebezoek werd duidelijk dat de medezeggenschap zich in het proces van de totstandkoming van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen geen gelijkwaardige gesprekspartner heeft gevoeld. Ondanks dat er meerdere bijeenkomsten zijn georganiseerd in het kader van de kwaliteitsafspraken, vond de medezeggenschap het moeilijk om een brede betrokkenheid van de onderwijsgemeenschap van de hogeschool te bewerkstelligen. De vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraad waren van mening dat het College van Bestuur zich te weinig heeft ingespannen om studenten te informeren over de achtergrond van de studievoorschotmiddelen. Hoewel de medezeggenschap hier zelf ook een rol in heeft, kwam tijdens het gesprek met het panel naar voren dat zij bij een gebrek aan extra facilitering niet in staat is geweest om deze rol goed te vervullen. De medezeggenschapsraad heeft ondertussen wel een Commissie Kwaliteitsgelden ingericht, maar wordt hier ondanks herhaaldelijke vraag niet extra voor gefaciliteerd.

2.2.2 Overwegingen

Op basis van de gevoerde gesprekken concludeert het panel dat de interne belanghebbenden onvoldoende betrokken zijn geweest bij het opstellen van het plan zoals dit nu voorligt. Het panel kan zich zowel op inhoudelijke als pragmatische gronden veel voorstellen bij het proces zoals werd omschreven door het College van Bestuur waarbij de evidentie voor de invulling van het bestedingsplan wordt gehaald uit de in het instellingsplan geformuleerde ambities. Tegelijkertijd moet het panel vaststellen dat dit proces op gespannen voet staat met het uitgangspunt dat de totstandkoming van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen als een eigenstandig, op zichzelf staand proces wordt ingericht waarin ruimte is voor horizontale dialoog tussen het bevoegd gezag, studenten, docenten en relevante externe belanghebbende partijen.

Het panel heeft zich ervan vergewist dat de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht formeel met het plan hebben ingestemd. Als gevolg van het gebrek aan een concrete uitwerking in doelstellingen en onderliggende (de)centrale plannen, stelt het panel in vraag waarop instemming precies heeft plaatsgevonden. Voor zover decentrale plannen op dit moment beschikbaar zijn, zijn deze nog niet voorgelegd aan de opleidingscommissies. Hetzelfde geldt voor de medezeggenschapsraad die centrale deelplannen nog niet heeft goedgekeurd. Het panel constateert dat er verschillende bijeenkomsten hebben plaatsgevonden om de betrokkenheid van de interne belanghebbenden bij de planvorming te borgen. Op basis van de gesprekken met de vertegenwoordigers van de medezeggenschap plaatst het panel vraagtekens bij de kwaliteit van deze bijeenkomsten die onder een hoge tijdsdruk hebben plaatsgevonden. Daarnaast werd de medezeggenschap door een gebrek aan extra facilitering voor de uitoefening van hun taken onvoldoende in staat gesteld om hun achterban te raadplegen en een goede bestemming van de studievoorschotmiddelen te realiseren. Het panel merkt daarbij op dat extra facilitering meer is dan alleen het toekennen van extra uren, maar ook betrekking heeft op het tijdig informeren van alle stakeholders over de procesgang en de beoordeling van de op handen zijnde inzet van de studievoorschotmiddelen.

Door de manier waarop het proces van planvorming is georganiseerd en door het gebrek aan extra facilitering concludeert het panel dat de betrokkenheid van de interne belanghebbenden te laat op gang is gekomen en de rol van de medezeggenschap systematisch onderschat is. Op grond hiervan komt het panel tot een onvoldoende op criterium 2. In het erkennen van de gelijkwaardige verantwoordelijkheid van de medezeggenschap en het bevoegd gezag zit de hefboom voor de beoordeling van dit criterium. Het panel benadrukt daarbij het belang van het gelijktijdig in stelling brengen, informeren en betrekken van de interne belanghebbenden.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool Van Hall Larenstein niet 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

In het bestedingsplan presenteert Hogeschool Van Hall Larenstein per gekozen thema één tot twee voornemens op hoofdlijnen, gekoppeld aan een globaal plan van aanpak en in te richten monitoringsprocedure. Voor de meerderheid van de voornemens geldt dat de opleidingen in een jaarplancyclus tot een nadere uitwerking van de plannen moeten komen. De besteding van de studievoorschotmiddelen is derhalve nog niet gestructureerd vastgesteld. Het panel heeft enkel een overzicht ontvangen van de middelen die in de periode van 2020 tot 2024 per voornemen zullen worden ingezet. Het aanvraagdossier geeft geen duidelijke beschrijving voor de inzet van de middelen op decentraal niveau. Voor het panel was ook onduidelijk welke vooruitgang moet worden geboekt in de eerste drie jaar en wat de uiteindelijke doelstellingen per voornemen zijn in 2024.

Voorafgaand aan het bezoek heeft het panel inzage gevraagd in de meerjarenbegroting en de onderliggende (decentrale) meerjarenplannen om zo het realiteitsgehalte van de voornemens te bepalen. Op basis van de in het aanvraagdossier beschreven plannen van aanpak kon het panel zich geen goed beeld vormen bij de concrete beleidsacties- en processen die beredeneerd bij moeten dragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Op 9 oktober 2019 heeft het panel een nadere uitwerking van de plannen van aanpak in ontvangst genomen. Met betrekking tot het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' was voor de centrale inrichting van het SLB bureau een conceptplan beschikbaar dat in november 2019 besproken zal worden met de regierolhouders SLB van de opleidingen en vervolgens ter instemming zal worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Plannen in het kader van de uitbreiding van het aantal beschikbare uren voor SLB heeft het panel op opleidingsniveau enkel aangetroffen voor het jaar 2019. Voor het jaar 2020 gold dat per domein voor slechts één opleiding een plan beschikbaar was. In alle gevallen moesten de plannen nog worden voorgelegd aan de betreffende opleidingscommissies. Ten aanzien van het thema 'ondersteuning docenten bij onderwijsinnovaties' zijn per domein drie aanvragen voor het jaar 2020 ingediend. Ook voor deze aanvragen geldt dat deze nog niet zijn voorgelegd aan de opleidingscommissies. In het kader van het thema 'verbetering faciliteiten studenten' heeft het panel kennisgenomen van een meerjarenplan aangaande de geschiktheid en beschikbaarheid van werkplekken dat tot en met 2023 is uitgewerkt. Dit plan lag op het moment van verzending van de aanvullende stukken bij de medezeggenschapsraad en was

nog niet besproken. Het panel heeft geen inzage gekregen in de meerjarenbegroting van de instelling.

In het aanvraagdossier staat opgenomen dat de planvorming, besteding en verantwoording van de studievoorschotmiddelen worden gekoppeld aan de bestaande planning- en control cyclus. De studievoorschotmiddelen worden jaarlijks opgenomen in de kaderbrief en centrale begroting. Zowel de begroting als de kaderbrief zullen jaarlijks ter instemming worden voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Daarnaast is de hogeschool voornemens om voorafgaand aan het begrotingsproces een jaarlijks gesprek te organiseren met de regioleiders kwaliteit, besturen van de studieverenigingen en studenten van opleidingscommissies om alle acties in het kader van de studievoorschotmiddelen te bespreken en waar nodig bij te stellen. De verdere monitoring van de voortgang van de afspraken zal worden ingericht aan de hand van jaarlijkse rapportages die op centraal dan wel decentraal niveau met alle interne belanghebbenden worden besproken. Gelet op het ontbreken van zowel concrete doelstellingen als (de)centrale meerjarenplannen stelde het panel in vraag hoe de instelling de monitoring voor de gehele planperiode zou inrichten. Het College van Bestuur concludeerde in het gesprek met het panel dat op basis van de plannen die ter tafel lagen de monitoring niet kan worden ingericht. Uit het gesprek met de vertegenwoordigers van de domeindirecties en opleidingscommissies kwam naar voren dat het op decentraal niveau nog volstrekt onduidelijk is hoe de verantwoording van de studievoorschotmiddelen vorm moet krijgen. Het ontbreekt volgens de gesprekspartners momenteel aan structuur binnen de organisatie om deze middelen goed weg te kunnen zetten.

2.3.2 Overwegingen

Het panel heeft geconstateerd dat Hogeschool Van Hall Larenstein in aansluiting op de reguliere planning- en control cyclus voor de meerderheid van de voornemens in een jaarplancyclus tot een nadere uitwerking van de plannen op opleidings- dan wel instellingsniveau wil komen. Het panel heeft ten tijde van de beoordeling enkel plannen aangetroffen die niet voor de gehele planperiode zijn uitgewerkt. Daarnaast geldt voor alle beschikbare plannen dat deze nog niet zijn goedgekeurd door de centrale medezeggenschapsraad of zijn gezien door de verantwoordelijke opleidingscommissie. Conform de afspraken in het Sectorakkoord heeft het panel de hogeschool gewezen op de vereiste uitwerking van planvorming naar concrete beleidsacties- en processen voor de komende drie jaar, alsook een uitwerking op hoofdlijnen van de plannen daarna.

Vanwege het ontbreken van concrete doelstellingen en (de)centrale meerjarenplannen moet het panel concluderen dat de in het aanvraagdossier beschreven monitoringsprocessen niet waargemaakt kunnen worden. Ook stelt het panel op basis van de gevoerde gesprekken dat de afspraken ten aanzien van de monitoring en verantwoording onvoldoende zijn ingedaald in de organisatie. Daarnaast heeft het panel niet kunnen vaststellen dat er een dusdanig proces van monitoring is ingericht dat het de Raad van Toezicht in staat stelt om de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inzet van de studievoorschotmiddelen te toetsen.

Bij het geheel ontbreken van een meerjarenplanning tot en met 2024 is het panel niet in staat om de door de instelling geformuleerde voornemens op realiseerbaarheid en haalbaarheid te beoordelen, noch kan zij een uitspraak doen over hoe de daaraan gekoppelde beleidsacties- en processen beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Op grond hiervan komt het panel tot een onvoldoende op criterium 3.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool Van Hall Larenstein 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 algemeen lid van het College van Bestuur van Hogeschool Van Hall Larenstein heeft voordat het locatiebezoek plaatsvond telefonisch contact gezocht met de voorzitter van het panel. Hoewel dit procedureel niet correct is, heeft de voorzitter gezegd het collegelid aan te zullen horen. Het collegelid heeft toen kenbaar gemaakt dat de recent tot het College van Bestuur toetredende leden geconstateerd hebben dat het dossier niet voldeed aan de eisen. Het collegelid verzocht de panelvoorzitter om tijdens het locatiebezoek vooral een constructieve houding aan te nemen en punten ter verbetering aan te dragen. De panelvoorzitter heeft deze informatie ter kennisgeving aangenomen. Hij heeft geen uitspraken gedaan over het te beoordelen aanvraagdossier. Tijdens het vooroverleg is het panel op de hoogte gebracht van het gesprek.

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek aan de instelling eerste indrukken uitgewisseld. Op de ochtend van de bezokedag 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, de Raad van Toezicht en een vertegenwoordiging van het decentrale management en de opleidingscommissies. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen teruggekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezokedag. 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 – 11.00	Vooroverleg	Panel
11.00 – 12.00	Gesprek 1	College van Bestuur
12.00 – 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	Decentrale uitvoering met decentraal management en leden opleidingscommissies
15:30 – 16:15	Paneloverleg	Panel
16:15 – 16:30	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Aanvraagdossier Kwaliteitsafspraken (d.d. juli 2019)
- Nadere uitwerking plannen:
 - SLB 2019
 - SLB 2020
 - Ondersteuning onderwijsinnovatie (domein DAR en domein F&D)
 - Faciliteiten studenten
- Format en plan rapportage SLB kwaliteitsgelden 2019
- Format en plan rapportages SLB kwaliteitsgelden 2020
- Format plan en rapportage onderwijsinnovatie 2020

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

- Grenzeloos Groen – Instellingsplan 2018-2021
- Kwaliteitsafspraken Detaillering plannen – SLB-Bureau: Meer en betere begeleiding van studenten



KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool Van Hall Larenstein

Onderwerp
Factsheet Kwaliteitsafspraken

Nummer
007882

Datum
18 december 2019

Versie
32.0

Contactpersoon
Anke Schols

070 - 312 2350

kwaliteitsafspraken@nvao.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Hogeschool Van Hall Larenstein
- BRIN 30HD
- Bezoekadres Larensteinselaan 26-A, 6882 CT Velp
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 16 augustus 2019

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier donderdag 8 augustus 2019
 - Bezoekdag vrijdag 11 oktober 2019
 - Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) maandag 18 november 2019
 - Advies Dagelijks Bestuur NVAO maandag 2 december 2019
 - Advies toegestuurd aan Minister van OCW donderdag 19 december 2019
 - Beschikkingsdatum vrijdag 13 maart 2020
-

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 UWW en Hogeschool Utrecht.
- **Lid** Frank Vriens
Drs. Frank Vriens is onderwijsdeskundig adviseur bij de Avans Hogeschool en senior beleidsadviseur Leer en Innovatiecentrum (LIC) Avans Hogeschool.
- **Lid** Frans de Vijlder
Dr. Frans de Vijlder is HAN-lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties en leading lector van het Kenniscentrum Publieke Zaak.
- **Lid** Rob Koper
Prof. dr. Rob Koper is universiteitshoogleraar bij de Open Universiteit, met als aandachtsgebied onderwijsinnovatie. Voorheen was hij o.a. hoogleraar-directeur van het onderwijstechnologisch onderzoeksinstituut van de Open Universiteit en decaan van onderwijswetenschappen. Hij is verantwoordelijk geweest voor de diverse online leeromgevingen van de OU en de veranderingen in de opzet van de bachelor en masterprogramma's om de algehele onderwijskwaliteit te verbeteren en deze beter bestudeerbaar te maken.
- **Student-lid** Sander van Egmond
Sander van Egmond is student Theater regie, toneelacademie Maastricht, Zuyd Hogeschool. Lid opleidingscommissie, lid CMR Zuyd Hogeschool.
- **Procescoördinator** Anke Schols
- **Secretaris** Aurelie van 't Slot

