

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN  
Zuyd Hogeschool 007884

*BEZOEKDATUM: DINSDAG 5 NOVEMBER 2019*

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN  
ZUYD HOGESCHOOL  
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: DINSDAG 5 NOVEMBER 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.....	7
2.1 Criterium 1.....	7
2.2 Criterium 2.....	9
2.3 Criterium 3.....	10
3    Bijlagen.....	12
3.1 Het panel.....	12
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	12
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	13

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

Het panel concludeert dat Zuyd Hogeschool ('Zuyd') 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 Zuyd een heldere keuze heeft gemaakt voor vijf van de zes landelijke thema's: intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, en passende en goede onderwijsvoorzieningen. Aan deze vijf thema's heeft de instelling tien concrete maatregelen gekoppeld, ieder met eigen doelstellingen.

De maatregelen en doelen per thema sluiten aan bij de onderwijsvisie en strategie van de instelling, waarin de ontwikkeling van de student centraal staat – voor Zuyd een centrale indicator voor kwaliteit. De instelling ziet de studievoorschotmiddelen ('kwaliteitsmiddelen') als gelegenheid om een extra impuls te geven aan de kwaliteitsverbetering van onderwijs, en om de realisatie van de strategie te verdiepen en te versnellen. De kwaliteitsafspraken moeten de studeerbaarheid van opleidingen verbeteren ten behoeve van de ontwikkeling van de student. Het panel heeft waardering voor de gekozen maatregelen, die passen bij de instellingscontext.

### criterium 2

Het panel meent dat Zuyd voldoende inspanningen heeft geleverd om belanghebbenden te betrekken bij het opstellen van de plannen voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen. Het panel waardeert de betrokkenheid van de RvT en CMR en de mate waarin zij inbreng hebben gehad in de vormgeving van de plannen, en heeft geconstateerd dat de medezeggenschap tevreden is over de (deels uitgebreide) facilitering. De instelling heeft op meerdere manieren geprobeerd de bredere achterban te betrekken. Hoewel er aanvankelijk onder studenten weinig animo was om mee te praten over de plannen, is het panel uit de documentatie en de gesprekken gebleken dat de kwaliteitsafspraken kunnen rekenen op voldoende draagvlak. De plannen zijn besproken met externe belanghebbenden in het kader van de herijking van de strategie.

Het panel heeft vastgesteld dat zowel de CMR 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.

### criterium 3

Met name op basis van de aanvullend ontvangen informatie is het panel van oordeel dat de beoogde maatregelen van Zuyd voldoende concreet zijn uitgewerkt. Het panel heeft geconstateerd dat de plannen aan de hand van centraal geformuleerde thema's bottom-up zijn ingericht door de opleidingen. Hoewel dit heeft geleid tot verschillen tussen opleidingen meent het panel dat de uitwerking passend is voor de werkwijze van de instelling. Doordat de instelling werkt met een ontwikkelingsgerichte aanpak zullen de plannen tussentijds bijgestuurd kunnen worden; de meerjarenbegroting en de kaders die op dit moment al

beschikbaar zijn, geven volgens het panel echter voldoende houvast voor de implementatie van de maatregelen.

Het lijkt het panel een verstandige keuze om ook voor de kwaliteitsafspraken te kiezen voor een programmatische aanpak, na positieve ervaringen bij eerdere projecten. De plannen zijn ontwikkeld in samenspraak met interne belanghebbenden; de haalbaarheid en realiseerbaarheid zijn naar mening van het panel voldoende onderbouwd, zoals ook bleek uit de gevoerde gesprekken. Wel beveelt het panel aan om voor alle maatregelen KPI's te definiëren om de monitoring verder te versterken. Hoewel nog niet alle KPI's zijn vastgelegd, bleek uit de gesprekken duidelijk dat daar al wel aanzetten toe zijn. Het panel vindt het begrijpelijk dat de instelling voor de monitoring van de kwaliteitsafspraken gebruikmaakt van de bestaande planning-en-controlcyclus. De voornemens van de instelling met betrekking tot aparte rapportering over de besteding van de kwaliteitsmiddelen en de voortgang in de implementatie van de maatregelen beoordeelt het panel als adequaat.

Den Haag, 27 december 2019

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

Wim Boomkamp  
(voorzitter)

Anne Martens  
(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Zuyd Hogeschool
Vestigingsplaatsen	Heerlen, Maastricht, Sittard
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

Zuyd Hogeschool ('Zuyd') is in 2001 ontstaan door een fusie van hogescholen in Zuid-Limburg. De instelling heeft twaalf vestigingen in Heerlen, Maastricht en Sittard. Haar 29 academies bieden gezamenlijk vijftig opleidingen aan binnen tien interessegebieden; de meeste academies vallen samen met een opleiding, andere bestaan uit een beperkt aantal sterk verwante opleidingen. Naast de academies heeft de instelling 28 lectoraten en zeven diensten die het onderwijs ondersteunen. Aan Zuyd studeren ruim 14.000 studenten en werken circa 1.850 medewerkers.

De instelling is sterk verankerd in Limburg en de Euregio Maas-Rijn en wil een bijdrage leveren aan de economische en maatschappelijke ontwikkelagenda van de regio. De instelling stelt vier thema's centraal die invulling geven aan regionale uitdagingen en transitieopgaven: (1) vitaliteit en participatie van de bevolking, (2) digitale economie, (3) duurzaam produceren, en (4) smart living. De vier thema's krijgen een multidisciplinaire aanpak.

Zuyd heeft haar strategie in 2018 herijkt voor de periode 2019-2023. Daarbij heeft de instelling nadrukkelijk gekozen voor één primair proces: de ontwikkeling van de student, met als motto 'Passie voor ontwikkeling'. De instelling wil zoveel mogelijk studenten opleiden en ervoor zorgen dat zij over de kennis, inzichten en vaardigheden beschikken waar de regio behoefte aan heeft. De ambitie is uitgewerkt in drie kernkwaliteiten: (1) passie voor de ontwikkeling van studenten, (2) integratie van onderzoek in het onderwijs, en (3) verankering van de praktijk in het onderwijs. De voortgang op de kernkwaliteiten wordt per academie en opleiding zichtbaar gemaakt aan de hand van specifieke indicatoren.

Binnen Zuyd is het College van Bestuur (CvB) verantwoordelijk voor het bestuur van de instelling. Het CvB bepaalt de koers en strategie en benoemt de kaders en financiële ruimte. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid en functioneren van het CvB. De academies zijn recent ingesteld; binnen de academies zorgen kleine teams van docenten, aangestuurd door een teamleider, voor de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Elke academie heeft een directeur; sommige directeurs zijn verantwoordelijk voor meerdere verwante academies. Personeel en studenten hebben vertegenwoordigers in de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Daarnaast heeft de instelling deelraden, die tevens functioneren als opleidingscommissies, en een dienstenraad voor de diensten.

## 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

Zuyd Hogeschool ('Zuyd') heeft zichzelf tot doel gesteld om 'zo veel mogelijk studenten succesvol op te leiden en ervoor te zorgen dat zij over de kennis en inzichten beschikken waar de beroepspraktijk en de Euregio om vragen'. De instelling wil inspelen op belangrijke economische en maatschappelijke uitdagingen in Limburg en de Euregio Maas-Rijn. In de onlangs herijkte strategie staat de ontwikkeling van de student centraal, onder de noemer 'Passie voor ontwikkeling'. Zuyd definieert kwaliteit in relatie tot de ontwikkeling van de student, met een cruciale rol voor aandacht en tijd van de docent voor de student. De instelling wil in het bijzonder drie kernkwaliteiten verder versterken: (1) passie voor ontwikkeling van de student, (2) integratie van onderwijs en onderzoek, en (3) verankering van de praktijk in het onderwijs.

Zuyd heeft ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen ('kwaliteitsmiddelen') te besteden aan vijf van de zes landelijke thema's: intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, en passende en goede onderwijsvoorzieningen. Aan deze vijf thema's heeft de instelling tien concrete maatregelen gekoppeld, ieder met eigen doelstellingen. De instelling ziet de kwaliteitsmiddelen als gelegenheid om meer te doen en om een extra impuls te geven aan de kwaliteitsverbetering van onderwijs. De gekozen programma's en projecten sluiten aan bij kwaliteitsprojecten van de afgelopen jaren en bij de strategie van Zuyd; de kwaliteitsmiddelen verdiepen en versnellen de realisatie van de strategie en vergroten het effect op de onderwijskwaliteit en de studeerbaarheid van opleidingen.

Het grootste deel van de middelen (70%) zal worden besteed aan meer en betere begeleiding van studenten, aansluitend bij de ambitie om de ontwikkeling van de student centraal te stellen. De geplande maatregelen richten zich specifiek op extra begeleiding tijdens drie fasen: bij de start van de studie, bij stages en bij het afstuderen. Hiermee sluit de instelling aan bij behoeften van studenten én docenten, zoals die blijken uit evaluaties. Tijdens het bezoek benadrukten de studenten waarmee het panel sprak het belang van deze maatregelen. De opzet van het programma is gebaseerd op het programma Succesvol Studeren, waarmee Zuyd recent positieve ervaringen heeft opgedaan. Het betreft een begeleide decentrale aanpak: de 29 academies van Zuyd hebben ieder een eigen (decentrale) invulling gegeven aan dit thema en krijgen ondersteuning vanuit het centrale programma Succesvol Begeleiden. De gelden zijn naar rato van het aantal studenten verdeeld over de opleidingen; het panel heeft in de gevoerde gesprekken vernomen dat de betrokkenen zich in deze verdeling kunnen vinden. Het dossier Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024 bevatte een bijlage met de concrete plannen per opleiding met betrekking tot de inzet op studiebegeleiding.

Voorafgaand en tijdens het bezoek heeft het panel op papier en in de gesprekken aanvullende informatie ontvangen met een nadere uitwerking van de overige plannen. Door

deze aanvullende informatie kreeg het panel beter zicht op de invulling van de decentrale maatregelen (met centrale ondersteuning en regie) omtrent het handhaven van het tarief per student, de continuering van het programma Succesvol Studeren, de ontwikkeling van doorstroomminoren, Euregionaal aanbod en lintminoren, en de instellingsbrede uitbreiding van studeer- en toetsfaciliteiten. Daarbij lichtten de vertegenwoordigers van de instelling steeds toe hoe de plannen passen in de context van de hogeschool.

In de gesprekken heeft het panel specifiek gevraagd naar de motivatie om een deel van de kwaliteitsmiddelen in te zetten voor de handhaving van het huidige interne tarief per student en het voortzetten van het centrale programma Succesvol Studeren. De gesprekspartners gaven aan dat eerstgenoemde maatregel noodzakelijk is om ook bij de verwachte afname van studentenaantallen (als gevolg van krimp door ontgroening in de regio) en de daarmee samenhangende verwachte daling van beschikbare middelen en de doelmatigheidskorting van het ministerie van OCW het onderwijs kleinschalig en intensief te houden door ten minste de docent-studentratio constant te houden en daarmee de ontwikkeling van de student goed te (blijven) ondersteunen. Met de tweede maatregel heeft de instelling de afgelopen jaren positieve ervaringen opgedaan, maar het programma is nog niet overal even ver geïmplementeerd. De kwaliteitsmiddelen maken het mogelijk om de komende jaren in een hoger tempo meer verbeteringen in het onderwijs te realiseren en de studeerbaarheid van alle opleidingen te verbeteren. Het programma richt zich in het bijzonder op een betere programmering van het onderwijs, een beperkter aantal toetsmomenten, implementatie van onderwijsvormen die aanzetten tot actief leren, ondersteuning van een stimulerend onderwijsklimaat en het stimuleren van samenwerking onder docenten.

De instelling investeert zelf in de verdere professionalisering van docenten en heeft ervoor gekozen daarvoor geen kwaliteitsmiddelen aan te wenden. Tevens stelt Zuyd aanvullend eigen budget beschikbaar voor de maatregelen die voortkomen uit de kwaliteitsafspraken en als reserve voor eventuele onvoorziene aanvullende investeringen. Het panel heeft tijdens het bezoek begrepen dat ook de investeringen in de Nieuwste Pabo, een samenwerkingsverband tussen Zuyd en Fontys Hogescholen dat in het plan staat vermeld bij de middelen voor kwaliteitsafspraken, vanuit eigen reserves bekostigd zullen worden.

### 2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat Zuyd een heldere keuze heeft gemaakt voor vijf van de zes landelijke thema's. De maatregelen en doelen per thema sluiten aan bij de onderwijsvisie en strategie van de instelling, waarin de ontwikkeling van de student centraal staat. De besteding van de kwaliteitsmiddelen draagt bij aan een verbetering van de kwaliteit zoals gedefinieerd door Zuyd: de maatregelen maken mogelijk dat studenten zich meer thuis voelen binnen de instelling en zich beter kunnen ontwikkelen, opdat studenten uiteindelijk sneller hun opleiding kunnen doorlopen en de uitval naar verwachting daalt. Voor het panel is uit de gesprekken gebleken dat de diverse plannen aantoonbaar bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit.

Uit de aanvullende stukken en zeker ook uit de gevoerde gesprekken zijn voor het panel de concrete doelen voldoende helder geworden. Het panel heeft waardering voor de gekozen maatregelen, die passen bij de instellingscontext en breed onderschreven worden. Het heeft begrip voor de gemaakte keuzes wat betreft de handhaving van het huidige interne tarief per student en is daarbij tevreden dat het tarief blijft meebewegen met de daadwerkelijke studentenaantallen.



### 2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Zuyd Hogeschool 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 panel heeft vernomen dat interne belanghebbenden reeds vanaf 2018 zijn betrokken bij het opstellen van de plannen. Het College van Bestuur (CvB) en de centrale medezeggenschapsraad (CMR) hebben allereerst ideeën over de inzet van de kwaliteitsmiddelen met elkaar gedeeld, waarna beide partijen zich hebben verdiept in de mogelijke maatregelen, om uiteindelijk prioriteiten aan te kunnen geven. Onderwerpen waarover overeenstemming was, zijn verder uitgewerkt door de dienst Onderwijs en Onderzoek. Nadat bleek dat voorgestelde plannen het budget overstegen, hebben CvB en CMR de plannen verder bijgesteld. De CMR heeft het nieuwe voorstel besproken met voorzitters van de deelraden. Nadat de CMR had ingestemd met het plan op hoofdlijnen zijn de decentrale plannen nader uitgewerkt door de academies en hebben de deelraden de plannen geaccordeerd.

Naast de medezeggenschap is ook de Raad van Toezicht (RvT) intensief betrokken geweest bij de ontwikkeling van de plannen. In de driehoek CvB-CMR-RvT is meermaals overleg geweest. De RvT heeft bij de keuze voor thema's en maatregelen mede gelet op de rol die Zuyd speelt in de Euregio en de aansluiting bij de regionale arbeidsmarkt, om afgestudeerden voor de regio te behouden.

De leden van de CMR gaven aan dat zij op meerdere manieren hun achterban hebben betrokken bij de ontwikkeling van de plannen, onder andere via nieuwsbrieven en door inschakeling van voorzitters van deelraden. Vanwege de tegenvallende respons zijn studenten ook benaderd via studieverenigingen en informele gesprekken. Tevens hebben de betrokkenen input gehaald uit de Nationale Studentenenquête (NSE) en onderwijsevaluaties. Volgens het CvB zijn de plannen besproken met externe belanghebbenden in het kader van de herijking van de strategie.

Van vertegenwoordigers van de medezeggenschap vernam het panel dat de medezeggenschap zich gedurende het proces steeds betrokken en inhoudelijk gehoord gevoeld heeft. Daarbij werden de leden voldoende gefaciliteerd, zowel in extra tijd als in middelen. Dat blijft ook de komende jaren zo, wanneer de raden de voortgang blijven volgen en een rol hebben bij de eventuele herverdeling van de middelen op basis van de uitkomsten van tussentijdse evaluaties.

Zowel de CMR als de RvT heeft ingestemd met de plannen. De decentrale medezeggenschap heeft goedkeuring verleend aan de decentrale plannen.

### 2.2.2 Overwegingen

Het panel meent dat Zuyd voldoende inspanningen heeft geleverd om belanghebbenden te betrekken bij het opstellen van de plannen. Het panel waardeert de betrokkenheid van de

RvT en CMR en de mate waarin zij inbreng hebben gehad in de vormgeving van de plannen, en heeft geconstateerd dat de medezeggenschap tevreden is over de (deels uitgebreide) facilitering. De instelling heeft op meerdere manieren geprobeerd de bredere achterban te betrekken en daarbij verstandig gebruikgemaakt van de koppeling met de herijking van de strategie. Hoewel er aanvankelijk onder studenten weinig animo was om mee te praten over de plannen, is het panel uit de documentatie en de gesprekken gebleken dat de kwaliteitsafspraken kunnen rekenen op voldoende draagvlak. De vertegenwoordigers van de instelling onderschrijven het belang van de maatregelen voor de verdere verbetering van de onderwijskwaliteit binnen Zuyd.

Het panel heeft vastgesteld dat zowel de CMR 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 de Zuyd 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

In het dossier Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024 ontbrak in eerste instantie informatie over de concrete uitwerking van de plannen, met uitzondering van de plannen rondom studiebegeleiding. Het panel had aanvankelijk dan ook moeite om de haalbaarheid en realiseerbaarheid van de plannen te beoordelen. Aan de hand van de gevoerde gesprekken en de aanvullende stukken die het panel voorafgaand aan en tijdens het bezoek inzag, heeft het panel echter beter inzicht gekregen in de concrete beleidsacties en -processen die Zuyd inzet rondom de besteding van de kwaliteitsmiddelen.

Voor elk van de tien maatregelen heeft de instelling het beoogde doel, het proces en de bijbehorende activiteiten beschreven. Daarnaast heeft het panel inzicht gekregen in de besteding van middelen gedurende de komende jaren en de wijze waarop de voortgang wordt bewaakt. De aanvullende documentatie bevat tevens informatie over de sturing en monitoring, gerelateerd aan programmalijnen uit de instellingsstrategie. Naar aanleiding van positieve ervaringen met eerdere kwaliteitsprojecten, werkt Zuyd met een programmatische en ontwikkelingsgerichte aanpak; de uitgangspunten voor de uitwerking van de thema's worden bepaald op basis van eerdere resultaten en regelmatige evaluatie.

In de uitvoering, monitoring en organisatie van de kwaliteitsafspraken past de instelling de reguliere PDCA-cyclus toe, waarbij ze drie rollen onderscheidt: (1) een sturende rol voor het CvB, in samenspraak met de directeuren, (2) een coördinerende rol voor de centrale diensten en het team van onderwijskundig begeleiders, en (3) een uitvoerende rol voor de academies. Een centrale projectleider is verantwoordelijk voor de monitoring.

Zuyd maakt gebruik van haar reguliere planning-en-controlcyclus om de voortgang met betrekking tot de kwaliteitsafspraken te bewaken. Academiespecifieke maatregelen en resultaten worden opgevolgd in de reguliere jaarplannen, managementcontracten en

-rapportages. De contracten bevatten kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, die worden opgevolgd in reviewgesprekken. De documentatie zal in aparte paragrafen informatie bevatten over hoe de kwaliteitsmiddelen bijdragen aan de realisatie van de maatregelen en wat het effect is op onder meer uitval, doorstroom, studeerbaarheid en studenttevredenheid. Naast de specifieke monitoring per maatregel is de voortgang van alle maatregelen onderwerp van gesprek in de overleggen binnen de driehoek CvB-CMR-RvT. De centrale medezeggenschap ontvangt driemaal per jaar voortgangsrapportages met betrekking tot de kwaliteitsafspraken en de CMR kan zelfstandig rapporteren over de inzet en de voortgang van de kwaliteitsmiddelen in het jaarverslag van de instelling. Tot slot maakt de instelling gebruik van reguliere evaluaties en enquêtes, zoals de NSE, om onder meer de studenttevredenheid te monitoren.

### 2.3.2 Overwegingen

Met name op basis van de aanvullend ontvangen informatie is het panel van oordeel dat de beoogde maatregelen van Zuyd voldoende concreet zijn uitgewerkt. Het panel heeft geconstateerd dat de plannen aan de hand van de centraal geformuleerde thema's bottom-up zijn ingericht door de opleidingen. Hoewel dit heeft geleid tot verschillen tussen opleidingen meent het panel dat de uitwerking passend is voor de werkwijze van de instelling. Doordat de instelling werkt met een ontwikkelingsgerichte aanpak zullen de plannen tussentijds bijgestuurd kunnen worden; de meerjarenbegroting en de kaders die op dit moment al beschikbaar zijn, geven volgens het panel voldoende houvast voor de implementatie van de maatregelen.

Het lijkt het panel een verstandige keuze om ook voor de kwaliteitsafspraken te kiezen voor een programmatische aanpak, na de positieve ervaringen bij eerdere projecten. De plannen zijn ontwikkeld in samenspraak met interne belanghebbenden; de haalbaarheid en realiseerbaarheid zijn naar mening van het panel voldoende onderbouwd, zoals ook bleek uit de gevoerde gesprekken. Wel beveelt het panel aan om voor alle maatregelen KPI's te definiëren. Hoewel nog niet alle KPI's zijn vastgelegd, bleek uit de gesprekken duidelijk dat daar al wel aanzetten toe zijn.

Het panel vindt het begrijpelijk dat de instelling voor de monitoring van de kwaliteitsafspraken gebruikmaakt van de bestaande planning-en-controlcyclus. Het heeft gezien dat de door Zuyd gehanteerde instrumenten bruikbare stuurinformatie opleveren over de voortgang van projecten. De plannen op decentraal niveau zijn gekoppeld aan parameters op een centraal niveau, en ook wat bemensing betreft zijn academie- en instellingsniveau betrokken bij het bewaken van de voortgang. De voornemens van de instelling met betrekking tot aparte rapportering over de besteding van de kwaliteitsmiddelen en de voortgang in de implementatie van de maatregelen beoordeelt het panel als adequaat. Het expliciet maken van de KPI's zal de monitorfunctie verder versterken.

### 2.3.3 Oordeel

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

### 2.3.4 Aanbevelingen

Het panel beveelt aan om voor alle maatregelen KPI's 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. Vanwege de decentrale besteding van de middelen, heeft het panel ook gesproken met decentrale vertegenwoordigers. 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 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
09.00 – 11.00	Vooroverleg	Panel
11.00 – 11.45	Gesprek 1	College van Bestuur
11.45 – 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	Academiedirecteuren, programmamanager Succesvol Studeren en projectleider Kwaliteitsafspraken
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:

- Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024
- Plannen maatregel 2.1-2.3 per opleiding
- Aanvullende informatie kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool
- De Zuyd onderwijsvisie in praktijk
- Programmaplan Succesvol Studeren 2017-2020
- Jaarplan Succesvol Studeren 2019-2020

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

- Inzet middelen. Maatregel 1.1 Handhaven tarief per student.
- Inzet decentrale middelen. Maatregel 2.1-2.3 Succesvol begeleiden.
- Succesvol studeren. Samenwerken aan studeerbare curricula.
- Succesvol studeren. Voorzet Programmaplan 2020-2024.



## KWALITEITSAFSPRAKEN Zuyd Hogeschool

<b>Onderwerp</b> Factsheet Kwaliteitsafspraken		<b>Nummer</b> 007884
<b>Datum</b> 23 januari 2020		<b>Versie</b> 35.0
<b>Contactpersoon</b> Anke Schols	070 – 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvao.net

---

### GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Zuyd Hogeschool
- BRIN 25JX
- Bezoekadres Nieuw Eyckholt 300, 6419 DJ Heerlen
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 13 september 2019

### STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier donderdag 12 september 2019
- Bezoekdag dinsdag 5 november 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 woensdag 1 april 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** 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.
- **Lid** Piet van Slooten  
Drs. Piet van Slooten was tot 2017 Secretaris CvB Universiteit Leiden.
- **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** Tim van Oort  
Tim van Oort is student Rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, secretaris opleidingscommissie Juridische Bestuurskunde.
- **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 Zuyd Hogeschool.

Aanvraagnummer: 007884

#### Colofon

Adviesrapport  
Zuyd Hogeschool  
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken  
*dinsdag 5 november 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](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)