

NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: DONDERDAG 11 APRIL 2019*



NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: DONDERDAG 11 APRIL 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
1.3 Criterium 1.....	6
1.3.1 Bevindingen.....	6
1.3.2 Overwegingen.....	8
1.3.3 Oordeel.....	8
1.4 Criterium 2.....	8
1.4.1 Bevindingen.....	8
1.4.2 Overwegingen.....	10
1.4.3 Oordeel.....	10
1.4.4 Aanbevelingen.....	10
1.5 Criterium 3.....	11
1.5.1 Bevindingen.....	11
1.5.2 Overwegingen.....	12
1.5.3 Oordeel.....	13
1.5.4 Aanbevelingen.....	13
2 Bijlagen.....	14
2.1 Het panel.....	14
2.2 Programma van het locatiebezoek.....	14
2.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	14

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

Het panel is van oordeel dat het plan kwaliteitsafspraken van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) voor de inzet van de studievoorschotmiddelen niet voldoet aan criterium 3 uit het protocol voor de beoordeling van de kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024.

### Criterium 1

De HAN kiest ervoor om de studievoorschotmiddelen te besteden aan alle de zes de thema's die in het sectorakkoord zijn beschreven. De HAN zet de middelen in langs een decentrale lijn en een HAN-brede lijn. Beide lijnen bouwen voort op de meerjarige plannen die in het kader van de voorinvesteringen tot stand zijn gekomen. Zowel de decentrale activiteiten als de HAN-brede activiteiten dragen volgens het panel bij aan onderwijskwaliteitsverbeteringen die merkbaar zullen zijn voor de student.

Volgens het panel sluit het plan goed aan op de onderwijsvisie en onderwijsdoelstellingen van de HAN. Het panel vindt het positief dat een substantieel deel van de middelen op decentraal niveau wordt ingezet. Dit past volgens het panel goed bij de principes van 'professionals governance', een van de dragende principes van het instellingsplan van de HAN. Tijdens het bezoek heeft het panel geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsverbetering daadwerkelijk wordt gevoeld op de werkvloer, hetgeen volgens het panel een belangrijke sleutel is tot succes.

### Criterium 2

Er is een werkgroep samengesteld bestaande uit een instituutsdirecteur, beleidsmedewerkers (onderwijs & onderzoek), directeur financiën en HR, en een student-lid en een docent lid uit de centrale medezeggenschapsraad. De werkgroep heeft samen met het bestuur het plan voor de kwaliteitsafspraken vormgegeven.

Het panel heeft geconstateerd dat het tijdsbestek waarin het plan is opgesteld te kort was om een flink brede betrokkenheid onder studenten te realiseren. De instelling heeft echter wel in de mate van het mogelijke studenten bij de planvorming betrokken. Externe belanghebbenden zijn niet structureel betrokken in de planvorming.

De medezeggenschapsraad heeft ingestemd met het plan en het plan is tevens goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Het plan is inhoudelijk afgestemd met de faculteiten en faculteitsraden. De faculteitsraden hebben echter geen formele instemming verleend, maar zijn wel inhoudelijk goed betrokken bij de planvorming.

### Criterium 3

De HAN kiest voor de uitvoering van het plan voor een aanpak die uit twee fasen bestaat: fase 1 voor de periode 2019-2020 en fase 2 voor de periode 2021-2024. De monitoring van het plan zal verankerd zijn in de reguliere planning en control cyclus waarbij de medezeggenschap structureel zal worden betrokken.

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de inzet van de middelen in de eerste fase (2019-2020) en is van mening dat zowel de decentrale activiteiten als HAN-brede activiteiten in deze periode realistisch en haalbaar zijn.

Aangezien de HAN geen uitwerking van de voornemens en geen begroting heeft gegeven voor de inzet van de middelen in de tweede fase, is het voor het panel niet mogelijk om een uitspraak te doen over de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het plan voor de periode 2021-2024.

Het panel is van mening dat de beoogde inzet van de HAN-brede middelen recht doet aan het investeringskarakter van de middelen. Bij de planvorming voor de decentrale activiteiten is echter te veel vanuit het korte termijnperspectief gedacht waardoor er onvoldoende investeringen worden gedaan die sturen op de langere termijn van zes jaar. Dit langetermijnperspectief is volgens het panel essentieel om tot meer duurzame kwaliteitsverbeteringen te komen waar studenten ook op langere termijn profijt van hebben.

Den Haag, 1 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van de HAN,

Kete Kervezee  
(voorzitter)

Esther Poort  
(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Vestigingsplaatsen	Arnhem en Nijmegen
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een veelzijdige, brede hogeschool die geworteld is in de regio van IJssel, Rijn en Waal. De missie van de HAN is studenten te kwalificeren, socialiseren en vormen voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en innovaties te leveren in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving. Hiertoe beoogt de HAN zelfbewuste mensen op te leiden die in hun kracht staan, over grenzen heen kijken en geëquipeerd zijn om de beroepspraktijk te innoveren.

Het onderwijs is intensief en contactonderwijs vormt de kern van de onderwijsleeromgeving van de HAN. De student wordt direct bij binnenkomst als een (beginnend) professional beschouwd en de HAN investeert flink in de relatie tussen student en docent in de concrete onderwijssituatie. Hierbij beoogt de HAN in te spelen op de verschillende leerstijlen van studenten door hen de ruimte te bieden om verschillende leerroutes te volgen.

Met het Instellingsplan 2016-2020 'in vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren' (het IP) heeft de HAN in 2016 het startschot gegeven voor een nieuwe koers. De essentie van deze koers is dat de HAN wil uitblinken in de manier waarop onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk (de driehoek) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dit beoogt de HAN te realiseren met een besturingsfilosofie die is gebaseerd op de principes van 'professionals governance'. De kern van dit principe is dat betrokkenen zoveel mogelijk zelf de verantwoordelijkheid nemen om te excelleren in de driehoek in een sfeer van vertrouwen, waarin men elkaar opzoekt en inspireert.

## 1.3 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.*

### 1.3.1 Bevindingen

De HAN heeft een plan gepresenteerd waarmee de studievoorschotmiddelen structureel beschikbaar worden gemaakt om de beoogde onderwijs- en leeromgeving te realiseren. De HAN wil dit langs twee lijnen realiseren: de decentrale lijn en de HAN-brede lijn. Beide lijnen bouwen voort op de meerjarenplannen die in het kader van de voorinvesteringen tot stand zijn gekomen.

#### *Decentrale lijn*

Conform de principes van professionals governance, biedt de decentrale lijn veel ruimte voor de lokale invulling van de missie van de HAN op instituuts- en opleidingsniveau. De plannen in

deze lijn bevatten lokale interventies dicht op en in het primaire proces die bedoeld zijn om de prestaties van de studenten en de begeleiding door de docenten te verbeteren. Binnen de HAN wordt hiervoor de term Student Performance Coaching (SPC) gebruikt.

De HAN kiest ervoor om de studievoorschotmiddelen te besteden aan alle zes de thema's die in het sectorakkoord zijn beschreven. In onderstaand schema is weergegeven hoe deze zes thema's zijn gerelateerd aan de onderwijsdoelstellingen die de HAN in het IP 2016-2020 heeft beschreven.

Doelen HAN IP 2016-2020	Thema's sectorakkoord*					
	1	2	3	4	5	6
Iedere student weet zich in zijn gehele studieloopbaan herkend, gezien en gehoord	•		•	•		•
Leeromgevingen zijn kleinschalig	•	•		•		
Differentiatie en keuzeruimte zijn gericht op verschillende doelgroepen					•	
Expliciete aandacht voor de vorming van het individu			•	•		•
Aandacht voor de historische context van het beroep, de discipline	•					•
Stevige relaties tussen opleidingen en het werkveld	•					

\* Thema's sectorakkoord: 1= intensiever en kleinschalig onderwijs 2= passende en goede onderwijsfaciliteiten 3= meer en betere begeleiding van studenten 4= studiesucces 5=onderwijsdifferentiatie 6= professionalisering van docenten

De HAN geeft in het plan voor elk van deze zes onderwijsdoelstellingen voorbeelden van de manier waarop opleidingen de middelen kunnen inzetten voor extra activiteiten. De extra activiteiten kunnen betrekking hebben op continuering, verbetering of vernieuwing van de onderwijs- en leeromgeving, afhankelijk van wat er lokaal nodig is. Het gaat hierbij om een breed palet van activiteiten, zoals het 'vormen van kleine klassen', 'het professionaliseren van docenten in actieve werkvormen van didactiek' en 'het intensiveren van de stage- en praktijkcontacten en het verbeteren van de voorlichting aan bedrijven'.

#### *HAN-brede lijn*

De HAN-brede lijn richt zich op het realiseren van een set van basisvoorzieningen om succesvol te kunnen studeren, ongeacht welke opleiding een student volgt. Deze realisatielijnen bevat activiteiten en plannen voor het verbeteren van de ondersteunende systemen en faciliteiten voor het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek.

De activiteiten zijn beschreven in de Strategische meerjarige investeringsagenda. Deze investeringsagenda richt zich op drie doelen ten aanzien van de versterking van de onderwijskwaliteit:

- Verbeteren van de onderwijslogistiek en onderwijshuisvesting;
- Versterken van de leer- en werkomgeving en huisvesting;
- Verbeteren van de infrastructuur voor deskundigheidsbevordering via de HAN Academy.

De activiteiten die in de Strategische meerjarige investeringsagenda zijn opgenomen, sluiten volgens de HAN goed aan op de zes thema's van het sectorakkoord. De HAN heeft in het plan verschillende voorbeelden gegeven van concrete activiteiten, waaronder het project Xedule

roosteren (realisering van studentgericht roosteren) en het project Digitale leer- en werkomgeving (ontwikkeling van een flexibele en gepersonaliseerde leer- en werkomgeving).

### 1.3.2 Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het plan kwaliteitsafspraken van de HAN goed is afgestemd op het instellingsplan 2016-2020 en voortbouwt op de Strategische meerjarige investeringsagenda. Hiermee past het voorstel volgens het panel goed bij de onderwijsvisie en onderwijsdoelstellingen van de HAN.

De HAN heeft in het plan inzichtelijk gemaakt dat de studievoorschotmiddelen worden ingezet op alle zes de thema's van het sectorakkoord. Het panel onderschrijft de visie van de HAN dat de onderwijsdoelstellingen uit het IP 2016-2020 goed aansluiten bij de zes thema's van de sectorakkoorden. Ook de drie centrale onderwijsdoelen die in de Strategische meerjarige investeringsagenda zijn geformuleerd dragen volgens het panel bij aan de kwaliteitsverbetering op alle zes de thema's van het sectorakkoord. Zowel de decentrale activiteiten als de HAN-brede activiteiten, dragen volgens het panel bij aan onderwijskwaliteitsverbeteringen die merkbaar zullen zijn voor de student.

Het panel vindt het positief dat een substantieel deel van de middelen op decentraal niveau wordt ingezet. Dit past volgens het panel goed bij de principes van 'professionals governance', een van de dragende principes van het IP. Tijdens het bezoek heeft het panel geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsverbetering daadwerkelijk wordt gevoeld op de werkvloer, hetgeen volgens het panel een belangrijke sleutel is tot succes.

### 1.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAN voldoet aan criterium 1.

## 1.4 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.*

### 1.4.1 Bevindingen

Het plan voor de kwaliteitsafspraken is in nauwe samenhang met de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) tot stand gekomen. Er is een gezamenlijke projectgroep samengesteld bestaande uit de portefeuillehouder CvB, een instituutsdirecteur en twee projectleiders voor de deelprojecten ITK en kwaliteitsafspraken. Voor het deelproject Kwaliteitsafspraken is een aparte werkgroep samengesteld bestaande uit een instituutsdirecteur, beleidsmedewerkers (onderwijs & onderzoek), directeur financiën en HR, en een student-lid en een docent lid uit de centrale medezeggenschapsraad.

De werkgroep heeft samen met het bestuur het plan voor de kwaliteitsafspraken vormgegeven. In de periode september 2018 – januari 2019 heeft de werkgroep een aantal conceptvoorstellen opgeleverd en besproken in een iteratief proces waarbij telkens een realistische en haalbare inpassing van het plan in de bestaande beleidsvoering een aandachtspunt is geweest. De communicatie en dialoog over de inhoud en proces naar de organisatie verliep via het bestuur.



### *Raad van Toezicht en Centrale medezeggenschapsraad*

De Raad van Toezicht is in april 2018 door het bestuur geïnformeerd over het sectorakkoord en de daarin opgenomen kwaliteitsafspraken. Gedurende het proces heeft het bestuur meerdere malen intensief gesproken met de Raad van Toezicht over de context, inhoud, proces en procedure voor het maken van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht heeft op 19 februari 2019 formeel goedkeuring gegeven aan het plan voor de kwaliteitsafspraken.

De centrale medezeggenschapsraad is van begin af aan betrokken geweest bij het opstellen van het plan. Zij heeft een stem gehad in de projectopdracht voor de werkgroep kwaliteitsafspraken en twee leden van de centrale medezeggenschapsraad hebben geparticipeerd in deze werkgroep. Het bestuur heeft de centrale medezeggenschapsraad geïnformeerd en gesproken binnen de reguliere overleggen en in januari is het conceptplan in de centrale medezeggenschapsraad behandeld. De centrale medezeggenschapsraad heeft op 12 februari 2019 formeel ingestemd met het plan voor de kwaliteitsafspraken. De centrale medezeggenschapsraad heeft ook ingestemd met de hoofdlijnen van de instellingsbegroting 2019 waarin de bestedingen van de studievoorschotmiddelen zijn opgenomen.

De centrale medezeggenschapsraad gaf tijdens het visitatiebezoek aan tevreden te zijn met de wijze waarop zij bij het proces zijn betrokken en dat hun inbreng zichtbaar is in het opgestelde plan. De centrale medezeggenschapsraadleden die in de werkgroep participeren, hebben hiervoor voldoende tijd toebedeeld gekregen. Ook gaven zij aan zich goed toegerust te voelen op hun taak, mede dankzij het reguliere inwerkprogramma van de HAN Academy en de jaarlijkse training voor het lezen van begrotingen voor medezeggenschapsraadleden.

### *Faculteitsraden*

De decentrale bestedingen voor 2019 zijn op hoofdlijnen opgenomen in de facultaire begrotingen. De faculteitsdirecteuren hebben deze in januari 2019 nader uitgewerkt in plannen per faculteit die zijn afgestemd met hun faculteitsraad, inclusief afspraken over verantwoording. Het panel begreep tijdens het bezoek dat de faculteitsraden geen formele instemming hebben gegeven voor het plan kwaliteitsafspraken.

Tijdens het bezoek is gesproken met vertegenwoordigers van de faculteitsraad van de Faculteit Techniek en de Faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij. Bij de Faculteit Techniek hebben de opleidingscommissies studenten om input gevraagd voor de manier waarop de decentrale middelen volgens hen besteed kunnen worden. Bij de Faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij is het plan wel in de opleidingscommissie besproken maar is er nog niet breder om input van studenten gevraagd. Dit proces zal op korte termijn plaatsvinden. De vertegenwoordigers van de faculteitsraad van de Faculteit Techniek gaven aan dat zij zich sterk hebben gemaakt dat de middelen niet alleen worden ingezet voor studenten met een ondersteuningsbehoefte maar ten goede moeten komen aan alle studenten in de gehele breedte.

De HAN heeft in het plan niet beschreven op welke wijze externe belanghebbenden zijn betrokken bij het proces van planvorming. Tijdens het bezoek heeft de HAN toegelicht dat externen niet op centraal niveau zijn geraadpleegd, maar dat relevante partijen zoals stage- en praktijkcontacten worden betrokken bij de verdere concretisering van de decentrale activiteiten.

#### 1.4.2 Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het plan voor de besteding van de middelen in nauwe samenspraak tussen medezeggenschap (docenten en studenten), College van Bestuur en interne toezichthouders tot stand is gekomen.

Het panel heeft echter vastgesteld dat het tijdsbestek waarin het plan is opgesteld niet toereikend was om een bredere betrokkenheid onder studenten te realiseren. De mate waarin deze bredere betrokkenheid is gerealiseerd verschilt per faculteit. De commissie beoordeelt de gerealiseerde betrokkenheid, gezien de beperkte tijd, wel als voldoende, maar raadt de HAN aan om bij de verdere uitwerking van plannen serieuze aandacht te besteden aan brede betrokkenheid van studenten die verder gaat dan het betrekken van de opleidingscommissies.

Ook heeft het panel vastgesteld dat externe partijen niet of nauwelijks zijn geraadpleegd bij de totstandkoming van het plan. Aangezien de samenwerking in de driehoek een van de kernelementen is van de onderwijsvisie van de HAN, is het panel van mening dat het beroepenveld een meer expliciete stem in de planvorming zou moeten hebben. De HAN refereert in dit verband aan stage- en praktijkcontacten waar zij regelmatig mee overlegt, maar het is de commissie niet duidelijk of met deze groep ook expliciet over de voornemens in het kader van de kwaliteitsafspraken is gesproken.

Het panel heeft vastgesteld dat de centrale medezeggenschapsraad met het plan heeft ingestemd en de Raad van Toezicht het plan heeft goedgekeurd. De leden van de medezeggenschapsraad zijn goed gefaciliteerd om deze rol op zich te nemen. De plannen zijn inhoudelijk afgestemd met de faculteiten en faculteitsraden maar de faculteitsraden hebben geen formele instemming verleend.

Concluderend vindt het panel de gerealiseerde afstemming in de volle breedte van de instelling op dit moment voldoende. De instelling heeft in de mate van het mogelijke studenten en docenten bij de planvorming betrokken, maar de commissie raadt aan om deze betrokkenheid te vergroten. Het draagvlak voor de bestedingen van de studievoorschotmiddelen dient immers overtuigend te zijn. De decentrale medezeggenschap is inhoudelijk goed betrokken bij de planvorming. Als de meerjarenplannen na verdere uitwerking op centraal en decentraal niveau concreet worden, is formele instemming van de decentrale medezeggenschap nodig.

#### 1.4.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAN voldoet aan criterium 2.

#### 1.4.4 Aanbevelingen

Zorg bij de verdere ontwikkeling van het plan voor een bredere betrokkenheid onder studenten. De werkwijze die door de Faculteit Techniek is gehanteerd kan hierbij mogelijk als inspiratie dienen voor andere faculteiten.

Betrek externe belanghebbenden op structurele wijze bij de planvorming zodat er meer recht wordt gedaan aan de samenwerking in de driehoek werkveld-onderwijs-onderzoek, een van de dragende onderwijsprincipes van de HAN.

Kies voor de formele route van instemming op alle niveaus en vraag ook faculteitsraden formeel om instemming.

## 1.5 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.*

### 1.5.1 Bevindingen

De HAN kiest voor de uitvoering van het plan kwaliteitsafspraken voor een aanpak die uit twee fasen bestaat: fase 1 voor de periode 2019-2020 en fase 2 voor de periode 2021-2024.

De aangebrachte fasering in het proces voor de kwaliteitsafspraken moet ervoor zorgen dat er continuïteit is in de beleidsvoering en de afspraken op de langere termijn realistisch en haalbaar zijn. Ook is de fasering bedoeld om voldoende ruimte te creëren binnen de nieuwe organisatie- en governancestructuur zoals die in 2020 haar beslag krijgt. Kern van deze nieuwe structuur zijn de veertien nieuw te vormen Academies, waarbinnen alle activiteiten rond inhoudelijke thema's zijn georganiseerd (bachelor- en masteronderwijs, voltijd en deeltijd, onderzoek, contractonderwijs et cetera) en die rechtstreeks onder het College van Bestuur vallen.

#### *Eerste fase*

De HAN bouwt met de inzet van de studievoorschotmiddelen voort op de meerjarenplannen die in het kader van de voorinvesteringen tot stand zijn gekomen. In de eerste fase worden de HAN-brede activiteiten gecontinueerd vanuit de bestaande Strategische meerjarige investeringsagenda. Hieraan zal in de eerste fase ruim 9 miljoen worden besteed (4,3 miljoen in 2019 en 5 miljoen 2020).

De voor de faculteiten beschikbare gelden, de decentrale lijn, worden in deze fase ingezet middels het SPC programma. Hieraan zal in de eerste fase in totaal bijna 11 miljoen worden besteed (5,7 miljoen in 2019 en 5,2 miljoen in 2020). De faculteitsdirecties hebben in januari 2019 hun voornemens voor de inzet van de SPC-gelden voor 2019 nader geëxpliciteerd en hebben dit besproken met de faculteitsraad. Het panel heeft deze concrete uitwerking gezien voor de Faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij (FGGM) en voor de Faculteit Techniek (FT). Dit is gedaan volgens een gestandaardiseerd format 'inzet SPC-middelen 2019' waarbij per opleiding is weergegeven welke extra activiteiten worden uitgevoerd, het bijbehorende budget en het beoogde resultaat. Deze extra's op decentraal niveau zitten veelal niet in nieuwe activiteiten maar in het uitbreiden, opschalen of versnellen van bestaande activiteiten.

De vrij besteedbare middelen (deel van de middelen waar nog geen afspraken over zijn gemaakt) die in 2020 beschikbaar komen, zullen eveneens volgens het gestandaardiseerde format 'inzet SPC-middelen' worden uitgewerkt. De faculteitsdirecteur en de faculteitsraad zullen er samen voor zorgen dat de opleidingscommissie(s) expliciet betrokken worden en dat ook de externe stakeholders een rol hebben in de planvorming.

#### *Tweede fase*

De HAN zal in de tweede fase over de inzet van de studievoorschotmiddelen besluiten binnen de planning-en-control-cyclus zoals die in de nieuwe organisatie- en governancestructuur per 1 januari 2020 haar beslag zal krijgen. Voor de verdeling van de vrijkomende

studievoorschotmiddelen over HAN-brede en decentrale activiteiten én voor het bepalen van de HAN-brede activiteiten wordt een proces ingericht passend bij de nieuwe organisatiestructuur.

### *Monitoring*

De monitoring voor 2019 vindt plaats in de bestaande planning-en-control-cyclus waarin de faculteitsdirecteuren en de directeur Service Bedrijf schriftelijk verantwoord en duiden. De faculteitsdirectie monitort de uitvoering van het plan op basis van het format voor de besteding van de SPC-gelden voor 2019 en rapporteert hierover aan het bestuur in de voortgangrapportage. In deze rapportage zal ook de inzet van het budget voor de studievoorschotmiddelen worden opgenomen. Het betreft hier een geoormerkt budget. De rapportages worden in ieder geval twee keer per jaar met het College van Bestuur besproken. Het bestuur bespreekt de evaluatie en de uitvoering met de medezeggenschapsraad. Binnen hun faculteit bespreken de directies de voortgang en resultaten met hun medezeggenschap, gekoppeld aan de binnen de organisatieonderdelen gangbare evaluatiecyclus.

Vanaf 2020 vindt inbedding plaats in een nieuwe cyclus passend bij de nieuwe organisatie.

## 1.5.2 Overwegingen

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de inzet van de middelen in de eerste fase (2019-2020) en is van mening dat zowel de decentrale als HAN-brede activiteiten in deze periode realistisch en haalbaar zijn.

Aangezien de HAN geen uitwerking en geen begroting heeft gegeven over de inzet van de middelen van de tweede fase, is het voor het panel niet mogelijk om een uitspraak te doen over de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het plan voor de periode 2021-2024. Het panel is van mening dat niet te hoeft te worden gewacht met het opstellen van een meerjarenbegroting totdat de nieuwe organisatiestructuur haar beslag heeft gekregen in 2020. De plannen hebben veelal betrekking op activiteiten die op opleidingsniveau worden uitgevoerd. In de nieuwe organisatiestructuur kan hierop worden voortgebouwd waarbij er ruimte is om plannen indien nodig bij te stellen.

Het panel is van mening dat de beoogde inzet van de HAN-brede middelen recht doet aan het investeringskarakter van de middelen. Ten aanzien van de inzet van decentrale middelen heeft het panel waardering voor het iteratieve proces waarmee de inzet van deze middelen is vormgegeven waarbij primair is uitgegaan van de behoeften van studenten. Bij de planvorming voor de decentrale activiteiten is echter te veel vanuit het korte termijnperspectief gedacht waardoor er onvoldoende investeringen worden gepland die sturen op de langere termijn van zes jaar. Dit lange termijnperspectief is volgens het panel essentieel om tot meer duurzame kwaliteitsverbeteringen te komen waar studenten ook op langere termijn profijt van hebben. Ook constateert het panel dat een deel van de activiteiten onvoldoende concreet is uitgewerkt en dat er geen SMART geformuleerde doelstellingen zijn.

Het panel vindt het positief dat de monitoring verankerd zal zijn in de reguliere planning en control cyclus en dat de medezeggenschap hierbij structureel zal worden betrokken.

Het panel concludeert dat de tweede fase onvoldoende is uitgewerkt en niet begroot, terwijl de HAN hiertoe, ondanks de Academievorming, wel belangrijke aanzetten had kunnen doen.

De uitwerking van de eerste fase volstaat. Derhalve is het panel van mening dat de uitwerking van het plan niet voldoet aan criterium 3.

#### 1.5.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de HAN niet voldoet aan criterium 3.

#### 1.5.4 Aanbevelingen

Werk het plan nader uit voor de gehele periode 2019-2024. Ten aanzien van de verdere uitwerking van de decentrale activiteiten, adviseert het panel om dit vanuit een zesjarig perspectief te benaderen zodat docenten en studenten maximaal profijt hebben van de studievoorschotmiddelen. Ook adviseert het panel om alle doelstellingen SMART te formuleren.

## 2 Bijlagen

### 2.1 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 het College van Bestuur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Het panel heeft 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.

### 2.2 Programma van het locatiebezoek

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
08.45 – 09.30	Vooroverleg	Panel
09.30 – 10.30	Gesprek 1	Medezeggenschap
10.30 – 10.45	Intern overleg	Panel
10.45 – 11.45	Gesprek 2	Raad van Toezicht
11.45 – 13.00	Intern overleg	Panel
13.00 – 14.00	Gesprek 3	College van Bestuur
14:00 – 14:15	Intern overleg	Panel
14:15 – 14:45	Eventueel vierde gesprek over aanvullende vragen	College van Bestuur
15.45 – 16:00	Oordeelsvorming	Panel
16.00	Terugkoppeling	College van Bestuur

### 2.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Informatiedossier kwaliteitsafspraken HAN
- HAN Instellingsplan 2016-2020: in vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren
- Inzet SPC middelen 2019

- Begroting studievoorschotmiddelen 2019-2024
- Inzet SPC-middelen 2019 Faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij (GGM)
- Inzet SPC-middelen 2019 Faculteit Techniek (FT)
- Strategische meerjarige investeringsagenda 2017-2020
- CvB beslisdocument Project Xedule roosteren
- Filmpjes met uitleg Project Digitale Leer- en werkomgeving (DLWO)



## KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

<b>Onderwerp</b> Factsheet Kwaliteitsafspraken		<b>Nummer</b> 007885
<b>Datum</b> 23 juli 2019		<b>Versie</b> 15.0
<b>Contactpersoon</b> Anke Schols	070 - 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvao.net

---

### GEGEVENS INSTELLING

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| • Naam instelling              | Hogeschool van Arnhem en Nijmegen |
| • BRIN                         | 25KB                              |
| • Bezoekadres                  | Ruitenberglaan 31, 6826 CC Arnhem |
| • Kwaliteitsafspraken          | Trail in ITK                      |
| • Inleverdatum aanvraagdossier | vrijdag 8 februari 2019           |

### STATUS DOSSIER

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| • Datum ontvangst aanvraagdossier              | vrijdag 1 maart 2019     |
| • Bezoekdag                                    | donderdag 11 april 2019  |
| • Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) | maandag 1 juli 2019      |
| • Advies Dagelijks Bestuur NVAO                | maandag 15 juli 2019     |
| • Advies toegestuurd aan Minister van OCW      | woensdag 24 juli 2019    |
| • Beschikkingsdatum                            | dinsdag 20 augustus 2019 |



## PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Kete Kervezee  
Mr. drs. Kete Kerverzee is Voorzitter commissie Innovatieve Zorgberoepen & Opleidingen en onder andere voormalig inspecteur-generaal van het Onderwijs.
- **Lid** Mia Sas  
Mia Sas lic. heeft een carrière van 41 jaar achter de rug bij Odisee. Ze was directrice van het Instituut voor Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie 'Parnas' te Dilbeek, leidde de Iris Hogeschool Brussel en werd voorzitter van het professioneel onderwijs bij EHSAL, later HUB, HUB-KAHO en ten slotte Odisee. Als algemeen directeur van Odisee werkte ze onder meer aan de integratie van de HBO5-opleidingen, wist ze de structuur van fusie-organisatie Odisee te consolideren en loodste ze die door een succesvolle instellingsaudit.
- **Lid** Hugo Velthuisen  
Dr. Hugo Velthuisen is in 2018 benoemd tot directeur van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap. Daarnaast is hij irector New Business & ICT aan de Hanzehogeschool Groningen.
- **Lid** Rico Camp  
Rico Camp is interim manager Vertaalacademie, Zuyd Hogeschool. Daarvoor was hij betrokken bij de ontwikkeling van een nieuwe business school en directeur onderwijs en onderzoek bij Hogeschool Zuyd. Ook heeft hij in het verleden bij de Universiteit Maastricht gewerkt als beleidsadviseur en waarnemend directeur Academic Affairs.
- **Student-lid** Kevin Voorn  
Kevin Voorn studeert aan de opleiding HBO-ICT van de Hanzehogeschool Groningen. Hij heeft ervaring in zowel de centrale als de decentrale medezeggenschap.
- **Procescoördinator** Henri Ponds
- **Secretaris** Esther Poort

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Aanvraagnummer: 007885

#### Colofon

Adviesrapport Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  
Planbeoordeling kwaliteitsafspraken  
*Donderdag 11 april 2019*  
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)