

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

ArtEZ 007899

BEZOEKDATUM: DINSDAG 5 NOVEMBER 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
ARTEZ
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: DINSDAG 5 NOVEMBER 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	5
1 Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2 Beoordeling per criterium.....	7
2.1 Criterium 1.....	7
2.2 Criterium 2.....	9
2.3 Criterium 3.....	11
3 Bijlagen.....	14
3.1 Het panel.....	14
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	14
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	15

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat ArteEZ 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 concludeert dat ArteEZ een beredeneerde keuze maakt voor de voornemens die zij presenteert in het aanvraagdossier *Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024*. Het plan sluit aan bij de onderwijsvisie en het vigerende instellingsplan van ArteEZ. De inhoud van het plan zal op zijn beurt weer voeding geven aan de inhoud van het instellingsplan 2021-2026.

ArteEZ besteedt de extra middelen beredeneerd aan drie thema's uit het sectorakkoord Hoger Onderwijs (2018), te weten 'onderwijsdifferentiatie', 'passende en goede onderwijsfaciliteiten', en 'meer en betere begeleiding van studenten'. Voor ieder thema zijn voornemens geformuleerd. Deze voornemens zijn vervolgens vertaald naar concrete projecten. De instelling beargumenteert op gepaste wijze waarom voor bepaalde thema's niet gekozen is. De thema's 'docentkwaliteit', 'onderwijsintensiteit' en 'studiesucces' zijn thema's waarop ArteEZ naar eigen zeggen structureel goede resultaten behaalt en die weinig genoemd zijn bij de totstandkoming van het plan.

Uit het plan, de projecten en de gesprekken blijkt dat er heldere keuzes zijn gemaakt die goed passen bij de context, geschiedenis en bredere visie van ArteEZ. Het plan toont respect voor de couleur locale van de verschillende academies. De wens om de eigenheid van de drie locaties in stand te houden is volgens het panel geslaagd. De uitwerking van het plan in 135 projecten is nadrukkelijk aan bod geweest in de gesprekken. Hieruit bleek dat de projecten binnen de opleidingen goed doorleefd zijn. De diversiteit van de projecten (in budget, doelen en looptijd) is wel erg groot. De gemene deler is dat alle projecten worden ingezet als vliegwiel om bestaande kwaliteit te verankeren en om nieuwe impulsen te geven; bijvoorbeeld door het ArteEZ-netwerk te vergroten en medewerkers te trainen.

Het panel stelt verder vast dat de gekozen thema's, voornemens, en projecten bijdragen aan een verdieping van de strategie van de instelling. De uitgewerkte projecten zijn relevant voor de kunst en het kunstonderwijs. De ervaringen die ArteEZ gaat opdoen met de vele projecten zullen leiden tot verdieping en verbinding en zal de onderwijskwaliteit verhogen.

criterium 2

Het panel vindt de gevolgde werkwijze bij de totstandkoming van het plan in overeenstemming met de essentie van de kwaliteitsafspraken. Met name de open houding naar elkaar (in alle lagen van de organisatie) en de korte lijnen vielen het panel positief op. Studenten hebben ruimte gekregen om hun wensen en ideeën met grote betrokkenheid in te brengen. Het plan kan door de wijze waarop het tot stand gekomen is rekenen op breed draagvlak in de instelling. Externe belanghebbenden zijn betrokken bij het plan via reguliere overlegstructuren.

Het panel concludeert op basis van de gesprekken en de stukken dat er geen belemmeringen zijn in de samenwerking tussen de verschillende gremia. De lijnen zijn kort en alle belanghebbenden hebben hun wensen en suggesties goed kenbaar kunnen maken. Ze worden echt gehoord door de organisatie. Het panel adviseert dat de instelling verder nadenkt hoe ze de bestaande (formele en informele) kwaliteitscultuur zo optimaal mogelijk kan benutten. Het is van meerwaarde wanneer de lerende cultuur van de organisatie verder gestimuleerd wordt. Hiermee kan beter grip komen op wat de (langdurige) effecten zijn van de projecten die naar aanleiding van het plan uitgevoerd gaan worden.

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

Criterion 3

Het panel heeft vastgesteld dat het plan is vertaald in concrete beleidsacties en -processen die beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering voor de jaren 2019-2024. Het panel en de belanghebbenden beoordelen deze als realistisch en haalbaar.

Het panel vindt dat de voorgestelde werkwijze met monitoring via de reguliere planning & controlcyclus en een Programmagroep Kwaliteitsafspraken voldoende garanderen dat de instelling de voortgang volgt en interventies kan plegen. Het panel concludeert dat de instelling een zeer duidelijk beeld heeft over de werkwijze rond de monitoring. Het panel waardeert ook dat er mensen worden aangetrokken die zich toeleggen op monitoring en proceskwaliteit. Dit beschrijft het panel als verstandig en vertrouwenwekkend. Bij de monitoring en evaluatie is wel van belang dat de instelling nagaat op welke manier(en) zij de opbrengsten uit de verschillende projecten 1) meet, 2) koppelt aan strategische ArtEZ-brede doelen, en 3) deelt binnen de instelling zodat iedereen ervan kan leren. Bij de monitoring van de projecten vraagt het panel aandacht voor zowel de proceskant (bedrijfsvoering) als voor de cultuurkant (kwaliteit als onderdeel van dagelijks handelen).

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

Den Haag, 29 november 2019

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

Susana Menéndez
(voorzitter)

Linda te Marvelde
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	ArtEZ
Vestigingsplaats	ARNHEM
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

De oorsprong van ArtEZ ligt in verschillende zelfstandige opleidingsinstituten die sterk verbonden waren en zijn met hun vestigingsplaats en regio. In 2002 fuseerden de Hogeschool voor de Kunsten Constantijn Huygens in Zwolle, de Academie voor Kunst en Industrie (AKI) in Enschede en de Hogeschool voor de Kunsten in Arnhem tot ArtEZ. In 2006 voegde het Conservatorium Enschede zich hierbij. In de naam liggen kunst en de locaties van ArtEZ besloten: Arnhem, Enschede en Zwolle. In de huidige organisatiestructuur is de decentrale oorsprong van ArtEZ gehandhaafd. De academies hebben elk hun eigen identiteit, waarmee ze kleur geven aan het onderwijs en het culturele klimaat in hun vestigingsplaats.

ArtEZ heeft ongeveer 3.000 associate degree-, bachelor- en masterstudenten in de disciplines muziek, dans, theater, architectuur, beeldende kunst en vormgeving, verdeeld over de steden Arnhem, Enschede en Zwolle. Daarnaast verzorgt de instelling vooropleidingen om talentvolle studenten toe te kunnen laten en contractonderwijs.

Bestuur

Het dagelijks bestuur van ArtEZ is de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft als taak toezicht te houden op het College van Bestuur en de algemene zaken binnen ArtEZ. De Raad ziet toe op de besteding van openbare middelen en fungeert daarnaast als klankbord voor het College, zodat (beleids)voornemens goed worden doordacht, dilemma's verwoord en de risico's herkend.

Medezeggenschap

De medezeggenschapsraad is het hoogste medezeggenschapsorgaan van ArtEZ. De raad, samengesteld uit studenten en medewerkers, betreft zich gevraagd en ongevraagd bij voornemens en plannen van en voor ArtEZ. Het doel van de medezeggenschapsraad is om openheid, openbaarheid en onderling overleg te bevorderen. De raad vergadert tien keer per jaar, deels in aanwezigheid van het College van Bestuur.

ArtEZ heeft ook acht deelraden, ten minste één voor elke organisatorische eenheid.

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.

2.1.1 Bevindingen

De instelling heeft bij het opstellen van het plan voor de besteding van de studievoorschotmiddelen (hierna: het plan) gebruik gemaakt van vigerende financiële en beleidsmatige kaders van ArtEZ zoals het *Instellingsplan 2016-2021*, met ambities langs drie lijnen (*robuust onderwijs dat focust op de artistieke, intellectuele en persoonlijke groei van studenten; een stevigere positie van onderzoek als sleutel in de ontwikkeling van het onderwijs; en ArtEZ als ondernemende partner in verandering op lokaal, nationaal en internationaal niveau*), en de onderwijsvisie *Art changes*.

Voor het panel was de relatie tussen het instellingsplan, de onderwijsvisie en het plan voor de kwaliteitsafspraken op basis van de stukken niet direct duidelijk. Daarom heeft het in de gesprekken aandacht besteed aan de verhouding tussen de verschillende stukken. De verschillende gremia hebben overtuigend toegelicht dat het instellingsplan en de onderwijsvisie als belangrijke bronnen hebben gefungeerd bij de uitwerking van het plan. ArtEZ is voornemens om de inhoud van het plan voor de kwaliteitsafspraken te gebruiken om het volgende instellingsplan vorm te geven. Zodoende bestendigt de betrekking tussen de strategie van de instelling, de onderwijsvisie en de kwaliteitsafspraken.

Keuzes thema's

ArtEZ besteedt de extra middelen beredeneerd aan drie thema's uit het sectorakkoord Hoger Onderwijs (2018), te weten 'onderwijsdifferentiatie', 'passende en goede onderwijsfaciliteiten', en 'meer en betere begeleiding van studenten'. Voor ieder thema zijn voornemens geformuleerd. Deze voornemens zijn vervolgens vertaald naar concrete projecten. De instelling beargumenteert op gepaste wijze waarom voor bepaalde thema's niet gekozen is. De thema's 'docentkwaliteit', 'onderwijsintensiteit' en 'studiesucces' zijn thema's waarop ArtEZ naar eigen zeggen structureel goede resultaten behaalt en die weinig genoemd zijn bij de totstandkoming van het plan.

Het doel van het thema 'onderwijsdifferentiatie' is om studenten en medewerkers van iedere afkomst zich thuis te laten voelen in de ArtEZ-gemeenschap. Hiervoor wil de instelling belemmeringen voor talentontwikkeling wegnemen, bijvoorbeeld door lesplanningen te harmoniseren en een deugdelijke procedure voor de erkenning van verworven competenties te implementeren. Ook wil de instelling binnen dit thema onderwijsaanbod flexibiliseren door de inhoud te verbreden en te digitaliseren, en door kennisdeling mogelijk te maken. Als laatste wil ArtEZ docenten scholen en trainen om onderwijsdifferentiatie te kunnen realiseren.

Het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten' is gekozen om flexibel onderwijs op uiteenlopende fysieke en digitale locaties mogelijk te maken binnen en buiten de school (in binnen- en buitenland). Dit doel wil ArtEZ realiseren door te investeren in

gemeenschapsvorming en door adequate ICT-ondersteuning voor flexibel onderwijs te organiseren.

Binnen het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' heeft ArteEZ zich voorgenomen om meer intensieve en persoonlijke begeleiding te organiseren. Dit wil de instelling doen door het begeleidsaanbod diverser te maken, begeleiders te trainen, en door de begeleiding van internationale studenten te intensiveren.

Het panel heeft inzage gekregen in 135 uitgewerkte projecten (detaillering per academie/locatie) waaruit blijkt hoe de gekozen thema's en voornemens concreet invulling krijgen op opleidingsniveau. De veelheid aan projecten is het directe resultaat van de manier waarop keuzes zijn gemaakt en ideeën zijn opgehaald (zie criterium 2). Uit de projectbeschrijvingen blijkt dat de thema's die niet gekozen zijn toch impliciet of expliciet uitwerking krijgen in de projecten. Zo is bijvoorbeeld de verwachting dat de uitkomsten van projecten uit het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' ook positieve gevolgen hebben voor studiesucces.

Het panel heeft bij de gesprekken bewust stil gestaan bij het thema 'studiesucces'. Hoewel ArteEZ vaststelt dat ze bovengemiddeld goed scoort op dit thema, ziet het panel dat een aanzienlijk deel van de studenten toch uitvalt. Bij de categorie 'uitval' behoren ook studenten die van studie veranderen, zogenoemde 'switchers'. Het panel stelt de vraag of ArteEZ voldoende zicht heeft op de redenen voor uitval/switch en benadrukt het belang van het verzamelen van informatie hierover.

2.1.2 Overwegingen

Het panel concludeert dat ArteEZ een beredeneerde keuze maakt voor de voornemens die zij presenteert in het aanvraagdossier *Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024*. Het plan sluit aan bij de onderwijsvisie en het vigerende instellingsplan van ArteEZ. De inhoud van het plan zal op zijn beurt weer voeding geven aan de inhoud van het instellingsplan 2021-2026. Het panel spreekt van intrinsieke motivatie en grote betrokkenheid bij de gesprekspartners om de projecten succesvol te maken. De gekozen thema's vertegenwoordigen het ArteEZ-gedachtegoed, zijn al langer relevant en krijgen via de kwaliteitsafspraken een nieuwe impuls. Dit alles geeft het panel bijzonder vertrouwen in het draagvlak voor en de haalbaarheid van het plan.

Uit het plan, de projecten en de gesprekken blijkt dat er heldere keuzes zijn gemaakt die goed passen bij de context, geschiedenis en bredere visie van ArteEZ. Het plan toont respect voor de couleur locale van de verschillende academies. De wens om de eigenheid van de drie locaties in stand te houden is volgens het panel geslaagd. De uitwerking van het plan in 135 projecten is nadrukkelijk aan bod geweest in de gesprekken. Hieruit bleek dat de projecten binnen de opleidingen goed doorleefd zijn. De diversiteit van de projecten (in budget, doelen en looptijd) is wel erg groot. Het panel noemt twee voorbeelden van mooie en zeer verschillende projecten: het grote, langlopende project Collective Making dat zich richt op het interdisciplinair maken van een opleiding, en het kortdurende Balenciaga-project dat gaat over de training van docenten op een bepaalde visie van ontwerp. De gemene deler is dat alle projecten worden ingezet als vliegwiel om bestaande kwaliteit te verankeren (zoals Collective Making) en om nieuwe impulsen te geven (zoals het Balenciaga-project); bijvoorbeeld door het ArteEZ-netwerk te vergroten en medewerkers te trainen. Zulke kortdurende projecten zouden niet kunnen bestaan zonder extra financiële middelen.

Het panel stelt vast dat de gekozen thema's, voornemens, en projecten bijdragen aan een verdieping van de strategie van de instelling. De uitgewerkte projecten zijn relevant voor de kunst en het kunstonderwijs. De ervaringen die ArtEZ gaat opdoen met de vele projecten zullen leiden tot verdieping en verbinding en zal de onderwijskwaliteit verhogen.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat ArtEZ 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

De medezeggenschap van ArtEZ bestaat uit een medezeggenschapsraad (MR) op centraal niveau en acht deelraden; één voor elke academie en de centrale diensten gezamenlijk. Alle opleidingen hebben een (of meerdere) opleidingscommissies. In totaal zijn er 48 medezeggenschapsorganen: 39 opleidingscommissies, 8 deelraden en 1 medezeggenschapsraad met in totaal 230 zetels.

Direct na de vaststelling van het sectorakkoord Hoger Onderwijs (2018) hebben de directeurs van de academies samen met de MR in een eerste inventarisatieronde de aanpak en kaders voor het plan bepaald. De relevante stukken zijn ook direct vertaald naar het Engels zodat belangrijke informatie voor iedereen toegankelijk was.

Een eerste opzet van het plan was de basis voor een heidag met alle opleidingshoofden en voor een drietal open brainstormsessies (een per vestigingsplaats). Voor deze bijeenkomsten zijn, naast opleidingscommissies en deelraden, nadrukkelijk ook individuele studenten, docenten en andere medewerkers uitgenodigd. Zij hebben veel ideeën gegeven voor uitwerking van de thema's en voor concrete verbeterpunten, zoals meer keuzeruimte, ruimere openingstijden van de gebouwen en begeleiding bij het organiseren van een stage in het buitenland. Het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' is gekozen omdat dit de nadrukkelijke wens van de medezeggenschapsraad was.

Na bovengenoemde ronde lag er een eerste plan met daarin drie thema's uitgewerkt naar doelen. Dit was de basis voor een eerste begroting op hoofdlijnen, waarbij het te verwachten budget is verdeeld over de drie thema's. Ook is onderscheid gemaakt tussen budget voor ArtEZ-brede zaken en budget voor de academies. Het budget voor de academies is verdeeld op basis van gemiddelde studentenaantallen van de afgelopen drie jaar. Met de uitkomsten van deze fase hebben de MR en de Raad van Toezicht ingestemd.

In de volgende fase zijn de thema's en doelen nader geconcretiseerd in voornemens. Ook is de begroting verder uitgewerkt. Uitgangspunt daarbij was om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen en ideeën van de studenten. Tijdens het proces bleek dat diverse thema's binnen één, meerdere of alle academies speelden; die onderwerpen zijn belegd bij het meest passende organisatie-niveau. De uitwerking van de thema's heeft op verschillende manieren plaatsgevonden: academie-specifiek, ArtEZ-breed, en thema-specifiek. Dit heeft geresulteerd in een lange lijst voornemens. Deze vormden de basis voor het uiteindelijke plan. Het plan en de uitwerking zijn wederom voorgelegd aan achtereenvolgens de

academiedirecteuren, het College van Bestuur, de Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Daarbij heeft de commissie Kwaliteitsafspraken van de MR ook de voorlaatste versie nog uitgebreid van feedback voorzien. Tevens is er een ronde langs alle deelraden gemaakt om terug te koppelen wat er met hun inbreng is gedaan.

Het panel heeft met de Medezeggenschapsraad en met afgevaardigden van de deelraden gesproken. Het concludeert dat zij vanaf het begin van het proces goed betrokken zijn en ook voldoende gefaciliteerd zijn. Zo zijn er scholingen geweest en is er extra tijd vrijgemaakt om een bijdrage te kunnen leveren. Ook het fijnmazige netwerk van opleidingscommissies heeft een belangrijke rol gespeeld. Via deze commissies hebben studenten ook hun wensen en ideeën (in de specifieke context van de betreffende academies en opleidingen) kenbaar gemaakt.

Het panel heeft tijdens het bezoek ook gevraagd naar de betrokkenheid van externe partners en alumni bij de totstandkoming van het plan. Het heeft een overzicht gekregen van externe partners die, langs reguliere overleglijnen, inzage hebben gekregen in (de ontwikkeling van) het plan. De betrokkenheid van alumni is belegd bij de betreffende opleidingen die, volgens het College van Bestuur, over het algemeen een sterk alumni-netwerk hebben.

De Raad van Toezicht heeft toegelicht hoe zij haar rol heeft ingevuld bij de totstandkoming van het plan. Het uitgangspunt van de raad is dat de studievooschotmiddelen van de studenten zelf zijn. Daarom moet de besluitvorming over de besteding van het geld in principe zo laag mogelijk in de organisatie plaatsvinden. Dit heeft geleid tot de keuze voor veel, redelijk zelfsturende, projecten. De ontwikkeling van het plan kan gezien worden als een 'onderwijsvernieuwend project'. Er is in alle lagen van de organisatie veel overlegd en dat heeft geleid tot nieuwe inzichten en gedachten over onderwijskwaliteit. Daarbij is voortdurend aansluiting gezocht bij ervaringen uit het verleden. De raad geeft expliciet aan dat zij met de projecten ook inzet op het lerend vermogen van de organisatie. Ze wil dat binnen en tussen de academies relaties ontstaan en dat men van elkaar leert. Daarbij is het wel belangrijk dat de verschillende academies hun eigen identiteit en cultuur behouden. De raad wil met name de verbinding binnen en tussen de academies bevorderen.

De Raad van Toezicht, de medezeggenschapsraad en de deelraden hebben het plan formeel goedgekeurd, danwel instemming verleend.

2.2.2 Overwegingen

Het panel vindt de gevolgde werkwijze in overeenstemming met de essentie van de kwaliteitsafspraken. Met name de open houding naar elkaar (in alle lagen van de organisatie) en de korte lijnen vielen het panel positief op. Studenten hebben ruimte gekregen om hun wensen en ideeën met grote betrokkenheid in te brengen. Het plan kan door de wijze waarop het tot stand gekomen is rekenen op breed draagvlak in de instelling. Externe belanghebbenden zijn betrokken bij het plan via reguliere overlegstructuren.

Het panel concludeert op basis van de gesprekken en de stukken dat er geen belemmeringen zijn in de samenwerking tussen de verschillende gremia. De lijnen zijn kort en alle belanghebbenden hebben hun wensen en suggesties goed kenbaar kunnen maken. Ze worden echt gehoord door de organisatie. Het panel adviseert dat de instelling verder nadenkt hoe ze de bestaande (formele en informele) kwaliteitscultuur zo optimaal mogelijk kan benutten. Het is van meerwaarde wanneer de lerende cultuur van de organisatie verder

gestimuleerd wordt. Hiermee kan beter grip komen op wat de (langdurige) effecten zijn van de projecten die naar aanleiding van het plan uitgevoerd gaan worden.

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

2.2.3 Oordeel

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

2.3 Criterium 3

De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.

2.3.1 Bevindingen

Het plan bevat de voornemens van ArtEZ voor de volledige periode van de kwaliteitsafspraken (2019-2024). Ieder voornemen is uitgewerkt in projecten. De verfijning en concretisering van de voornemens zijn te vinden in de uitwerking van de projecten. Deze projecten zijn zeer divers in omvang, looptijd, investering en beoogd effect. Dit geeft in eerste instantie een enigszins versnipperd beeld, aldus het panel. Maar de kleinschaligheid, het eigenaarschap, en het respect voor lokale behoeften vergroten de kans op haalbaarheid. De studenten en docenten dragen de projecten en zijn belangrijke pijlers voor de uitvoering ervan, zo bleek tijdens de gesprekken.

De uitvoering van de voornemens en projecten gebeurt op twee plekken: binnen de academies en ArtEZ-breed. Het panel karakteriseert de academiespecifieke projecten als inhoudelijk verdiepend en de ArtEZ-brede thema's en voornemens als verbindend. De instelling heeft een programma-organisatie ingesteld om de samenhang en voortgang te bewaken.

Bij iedere academie fungeert de academiedirecteur als opdrachtgever. Per voornemen wordt een projectleider aangewezen die opdrachtnemer is. Sturing op de uitvoering van de academie-specifieke voornemens vindt plaats via het managementteam van de academie. Per academie is een secretaris kwaliteitsafspraken beschikbaar en een aanspreekpunt voor financiële zaken. De secretaris fungeert als schakel tussen de academie en de ArtEZ-brede programma-organisatie.

Het College van Bestuur is opdrachtgever voor de uitvoering van de ArtEZ-brede voornemens. De coördinatie van de ArtEZ-brede voornemens wordt per thema belegd bij een themacoördinator. Deze themacoördinatoren rapporteren aan de academiedirecteuren en het College van Bestuur via regulier maandelijks overleg. Er is een programmacontroller voor de kwaliteitsafspraken. De drie themacoördinatoren vormen samen met de secretarissen kwaliteitsafspraken van de academies en de programmacontroller de Programmagroep Kwaliteitsafspraken, die zowel de voornemens van de academies als de ArtEZ-brede voornemens monitort. De uitvoering van de voornemens gebeurt in projectvorm of als lijnactiviteit.

Monitoring

De voortgang van de kwaliteitsafspraken zijn onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Dat betekent dat de academiespecifieke voornemens onderdeel zijn van de

jaarplannen van de academies. Zij worden voorzien van meetbare indicatoren voor de voortgang. In aanvulling hierop maken de drie themacoördinatoren jaarplannen voor de ArteEZ-brede voornemens, die eveneens worden voorzien van indicatoren. De academiectirecteuren bespreken de voortgang in hun kwartaalgesprekken met het College van Bestuur. Jaarlijks wordt over de voortgang gerapporteerd in het bestuurlijk jaarverslag. De financiën van de kwaliteitsafspraken zijn een zichtbaar onderdeel van de periodieke rapportages en de jaarlijkse begrotingen.

Het College van Bestuur heeft verder maandelijks overleg met de MR en rapporteert daar over de voortgang van de implementatie van het Plan Kwaliteitsafspraken. In een jaarlijkse evaluatie kunnen MR en CvB zo nodig gezamenlijk tot de conclusie komen dat bijstelling van de ArteEZ-brede voornemens wenselijk is. De MR heeft een eigen Commissie Kwaliteitsafspraken ingesteld, die de MR adviseert. De Programmagroep Kwaliteitsafspraken zal jaarlijks overleg hebben met deze commissie.

De directeuren hebben periodiek overleg met de deelraden en bespreken de voortgang van de uitvoering op hun academie. In dit overleg kan worden besloten om de voornemens van de betreffende academie bij te stellen. Jaarlijks overleggen de directeuren hierover ook met de opleidingscommissies in hun academie. Het panel vindt de betrokkenheid van de verschillende medezeggenschapsorganen (ArteEZ-breed en op academie-niveau) bij de monitoring van de voortgang overtuigend. Voor zover dat nog niet het geval is, raadt het de instelling aan om hen niet alleen procesmatig te betrekken, maar ook inhoudelijk.

Om opleidingen en voorzieningen verder te monitoren en evalueren, gebruikt ArteEZ diverse instrumenten, waaronder in elk geval de NSE (tweejaarlijks), de HBO Kunstenmonitor en een jaarlijkse enquête onder eerstejaars buitenlandse studenten.

2.3.2 Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het plan is vertaald in concrete beleidsacties en -processen die beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering voor de jaren 2019-2024. Het panel en de belanghebbenden beoordelen deze als realistisch en haalbaar.

Het panel vindt dat de voorgestelde werkwijze met monitoring via de reguliere planning & controlcyclus en de Programmagroep Kwaliteitsafspraken voldoende garanderen dat de instelling de voortgang volgt en interventies kan plegen. Het panel concludeert dat de instelling een zeer duidelijk beeld heeft over de werkwijze rond de monitoring. Het waardeert ook dat er mensen worden aangetrokken die zich toeleggen op monitoring en proceskwaliteit. Dit beschrijft het panel als verstandig en vertrouwenwekkend. Bij de monitoring en evaluatie is wel van belang dat de instelling nagaat op welke manier(en) zij de opbrengsten uit de verschillende projecten 1) meet, 2) koppelt aan strategische ArteEZ-brede doelen, en 3) deelt binnen de instelling zodat iedereen ervan kan leren. Bij de monitoring van de projecten vraagt het panel aandacht voor zowel de proceskant (bedrijfsvoering) als voor de cultuurkant (kwaliteit als onderdeel van dagelijks handelen).

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

2.3.3 Oordeel

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

2.3.4 Aanbeveling

Het panel raadt de instelling aan om na te gaan welke geschikte methodiek zij gaat toepassen om de strategie van de instelling te koppelen aan de uitkomsten van de verschillende projecten. Het doel daarvan zou moeten zijn om de opbrengsten uit alle projecten een goede plek te geven in de organisatie leidend tot blijvende kwaliteitsverhogende effecten.

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. Indien de middelen decentraal worden besteed, heeft het panel ook gesproken met decentrale vertegenwoordigers. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen terug gekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg gevoerd bij de NVAO met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

3.2 Programma van het locatiebezoek

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
10.00 – 11.30	Vooroverleg	Panel
11.30 – 12.15	Gesprek 1	College van Bestuur
12.15 – 12.45	Lunch	Panel
12.45 – 13.30	Gesprek 2	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
13.30 – 13.45	Pauze	Panel
13.45 – 14.30	Gesprek 3	Raad van Toezicht
14.30 – 14.45	Pauze	Panel
14:45 – 15:30	Gesprek 4	Decentrale afvaardiging
15:30 – 17:15	Paneloverleg	Panel
17:15 – 17:30	Terugkoppeling	Genodigden door instelling bepaald

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Instellingsplan 2016-2021 *ArteZ Here as the centre of the world*
- Onderwijsvisie *Art changes*
- ArteZ Organogram
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering AKI Art & Design Enschede
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Art & Design Arnhem
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Art & Design Zwolle
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering ArteZ-breed
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Conservatorium Arnhem & Zwolle
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Conservatorium Enschede
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Masteropleidingen
- ArteZ Plan Kwaliteitsafspraken - Detaillering Theater & Dans

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

- Overzicht externe partners



KWALITEITSAFSPRAKEN ArtEZ

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken		Nummer 007899
Datum 9 januari 2020		Versie 33.0
Contactpersoon Anke Schols	070 – 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvaio.net

GEGEVENS INSTELLING

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| • Naam instelling | ArtEZ |
| • BRIN | 27NF |
| • Bezoekadres | Onderlangs 9, 6812 CE Arnhem |
| • Kwaliteitsafspraken | Zelfstandige beoordeling |
| • Inleverdatum aanvraagdossier | vrijdag 13 september 2019 |

STATUS DOSSIER

- | | |
|--|---------------------------|
| • Datum ontvangst aanvraagdossier | vrijdag 13 september 2019 |
| • Bezoekdag | dinsdag 5 november 2019 |
| • Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) | vrijdag 29 november 2019 |
| • Advies Dagelijks Bestuur NVAO | maandag 16 december 2019 |
| • Advies toegestuurd aan Minister van OCW | donderdag 9 januari 2020 |
| • Beschikingsdatum | woensdag 1 april 2020 |

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Susana Menéndez
Dr. Susana Menendez (Rechten & genderstudies) is lid van de raad van toezicht van hogeschool Zeeland, lid van de raadvanbestuur toezicht van het ROC van Amsterdam/Flevoland, lid van de Landelijke commissie Gedragscode Internationale student, lid van de Raad van Advies van SLO, Director Strategic Partnerships en secretaris van Sino-Dutch consortium in Higher Education. Daarvoor was zij lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool en heeft bij diverse HO instellingen gewerkt.
- **Lid** Liesbeth van Welie
Dr. Liesbeth van Welie is vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden en van Saxion Hogescholen. Ook is ze lid curatorium Leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht. Zij is als senior-adviseur verbonden aan Sardes. Haar onderzoek is gericht op gelijke kansen en diversiteit in het onderwijs. Voorheen vervulde zij bestuurlijke functies in HO en WO, en was hoofdinspecteur van beide sectoren.
- **Lid** Patrick Cramers
Drs. Patrick Cramers heeft Onderwijskunde gestudeerd en is momenteel lid van het directieteam Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, was voorheen secretaris bij de Onderwijsraad en heeft diverse bestuursfuncties (vz RvT UCK en voorzitter Circuscultuur).
- **Lid** Johan Pas
Dr. Johan Pas is directeur van de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten te Antwerpen.
- **Student-lid** Sophie de Jong
Sophie de Jong is studente Kunst en economie, Hogeschool der Kunsten Utrecht. CMR-lid, SOM (student overleg medezeggenschap).
- **Procescoördinator** Nancy van San
- **Secretaris** Linda te Marvelde

