

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen 009236

BEOORDELINGSDATUM: MAANDAG 11 MEI 2020

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEOORDELINGSDATUM: MAANDAG 11 MEI 2020



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.....	10
2.3 Criterium 3.....	12
3 Bijlagen.....	15
3.1 Het panel.....	15
3.2 Programma van de beoordelingsdag.....	15
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	15

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel oordeelt positief over het plan Kwaliteitsafspraken van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Dit plan voldoet aan de drie criteria 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 zes thema's die in het sectorakkoord zijn beschreven. Volgens het panel is er sprake van een doordachte en consistente samenhang tussen de beleidsprioriteiten van de HAN en de zes thema's uit het sectorakkoord. De voorgestelde activiteiten dragen bij aan onderwijskwaliteitsverbeteringen die merkbaar zullen zijn voor de student.

Tijdens de gesprekken 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

Het College van Bestuur heeft in september 2019 een projectteam de opdracht gegeven om een aangepast plan Kwaliteitsafspraken op te stellen. Een klankbordgroep, bestaande uit een beleidsmedewerker, directeur financiën, een instituutsdirecteur en drie leden van de medezeggenschapsraad (MR) (waaronder twee studentleden), volgde de verschillende stappen in het proces en gaf feedback.

De MR is als volwaardig gesprekspartner betrokken bij de planvorming. De inbreng van de decentrale medezeggenschap heeft plaatsgevonden via de faculteitsraden en de opleidingscommissies. Per 1 januari 2020 kent de HAN een nieuwe organisatiestructuur waarbij de decentrale medezeggenschap bij de nieuw te vormen academieraden komt te liggen. De betrokkenheid van de academieraden is geborgd via de (overgangs)regeling medezeggenschap. Het panel adviseert om de academieraden op korte termijn in stelling te brengen en de bespreking van de Kwaliteitsafspraken als prioriteit te agenderen. Het panel ziet dit als een uitgelezen kans om een (nog) bredere studentenbetrokkenheid te realiseren.

Het werkveld is als externe partij geraadpleegd bij de totstandkoming van het plan. Gezien de belangrijke rol van het werkveld binnen de HAN, vindt het panel het wenselijk om het gesprek met het werkveld zodanig te voeren dat zij ook op meer strategisch niveau kunnen meedenken over de doelen op lange termijn.

De Medezeggenschapsraad heeft ingestemd met het plan en het plan is ook goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

criterium 3

De HAN kiest in 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. Het plan bevat een meerjarige investeringsstrategie voor de verdeling van zowel de centrale als decentrale middelen. De spreadsheet die bij het aangepaste plan is meegezonden, geeft per faculteit een

vertaling naar doelen en concrete acties. Het panel heeft hiermee een goed beeld gekregen van de inzet van de middelen voor de gehele periode 2019-2024. De projecten en activiteiten sluiten goed aan op bestaande plannen en processen binnen de HAN en getuigen van een langetermijnperspectief. Het panel oordeelt positief over de haalbaarheid en realiseerbaarheid.

Het panel vindt het positief dat de evaluatie en de monitoring van de voortgang is geïntegreerd in de reguliere P&C-cyclus. Volgens het panel heeft de HAN voldoende instrumenten in huis om een doeltreffende monitoring mogelijk te maken. Door de decentrale invulling van de plannen spelen de academieraden een belangrijke rol op het gebied van de monitoring van de plannen. Het panel adviseert om ervoor te zorgen dat de nieuw te vormen academieraden hiertoe spoedig worden ingericht en toegerust.

Den Haag, 1 juli 2020

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de Kwaliteitsafspraken van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen,

Kete Kervezee
(voorzitter)

Esther Poort
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Vestigingsplaats(en)	Nijmegen, Arnhem
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.

Per 1 januari 2020 kent de HAN een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de vier faculteiten met daaronder 21 instituten zijn opgegaan in veertien nieuwgevormde academies die rechtstreeks onder het College van Bestuur (CvB) vallen. Binnen deze academies zijn alle activiteiten rond inhoudelijke thema's georganiseerd (bachelor- en masteronderwijs, voltijd en deeltijd, onderzoek, contractonderwijs et cetera). De veertien academies zijn voor het overgrote deel ontstaan uit een herschikking van instituten die per academie uit dezelfde faculteit afkomstig zijn.

De HAN hanteert het principe 'medezeggenschap volgt zeggenschap'. Op centraal niveau initieert het CvB en de Medezeggenschapsraad (MR) adviseert en stemt in. Tot 1 januari 2020 lag het initiatief op decentraal niveau bij faculteits- en instituutdirecties en gaf de medezeggenschap (deelraden en opleidingscommissies) feedback op voorliggende plannen. De HAN verkeert momenteel in een transitie wat betreft de medezeggenschapstructuur. Naar verwachting treedt vanaf de tweede helft van 2020 de nieuwe structuur in werking, met een Medezeggenschapsraad, de academieraden en opleidingscommissies.

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

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

2.1.1 Bevindingen

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft haar aanvankelijke plan voor de besteding van studievoorschotmiddelen in februari 2019 bij de NVAO ingediend. Het voorliggende aangepaste plan Kwaliteitsafspraken bouwt hierop voort. De plannen sluiten aan op de beleidsprioriteiten van de HAN zoals vastgesteld in het verlengde Instellingsplan 2016-2022 en het centrale beleid dat is ingezet via de Strategische Meerjarige Investeringsagenda.

De HAN wil het plan voor de Kwaliteitsafspraken langs twee lijnen realiseren: de decentrale lijn en de HAN-brede lijn. Circa 60% van de middelen wordt via de HAN-brede lijn ingezet en circa 40% via de decentrale lijn. Conform de principes van professionals governance, biedt de decentrale lijn veel ruimte voor prioriteiten en plannen op decentraal niveau. Beide lijnen bouwen voort op de meerjarenplannen die in het kader van de voorinvesteringen tot stand zijn gekomen. Voor de decentrale lijn betreft dit vooral de continuering van lokale interventies 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 verdeling van de decentrale middelen is gebaseerd op verschillende factoren, waaronder studentenaantallen, de kwaliteit van de plannen en de samenhang met de centrale plannen.

Relatie tussen HAN beleidsprioriteiten en thema's van de Kwaliteitsafspraken

Voor de komende jaren werkt de HAN aan haar missie en ambities middels zes beleidsprioriteiten. De HAN heeft in onderstaande figuur de relatie inzichtelijk gemaakt tussen de zes landelijke thema's van het sectorakkoord en de zes HAN-beleidsprioriteiten. Zoals uit de figuur valt af te lezen, hebben de meeste beleidsprioriteiten van de HAN een relatie met een of meerdere thema's van het sectorakkoord. De HAN kiest er dan ook voor de studievoorschotmiddelen aan alle zes thema's van het sectorakkoord te besteden.

Thema's sectorakkoord	Doelen HAN						
	Student beter gezien en gehoord	Responsief onderwijs en onderzoek	Stevigere positie zwaartepunten	Slagvaardige organisatie	Versterken HAN-cultuur Professionals governance	Een leven lang ontwikkelen	
Intensiever en kleinschalig onderwijs	•	•					
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	•			•			
Meer en betere begeleiding van studenten	•						
Studiesucces	•						
Onderwijsdifferentiatie		•	•				•
Verdere professionalisering van docenten	•	•	•	•			

De HAN geeft in het plan een toelichting op de aansluiting tussen de thema's uit het sectorakkoord en de beleidsprioriteiten van de HAN, inclusief voorbeelden van zowel decentrale als centrale activiteiten.

Thema 'intensiever en kleinschalig onderwijs'

De HAN beoogt het eerste thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' te realiseren door het optimaliseren en uitbreiden van het werken in hybride leeromgevingen, waarin onderwijs, onderzoek en werkveld dicht bij elkaar worden gebracht. Een voorbeeld van een centrale activiteit is het versnellen van de (her)inrichting van de gebouwen zodat er meer en flexibeler gewerkt kan worden in kleinere groepen. Een voorbeeld van een decentrale activiteit is het vergroten van de betrokkenheid van studenten in hybride leeromgevingen, door hen meer te betrekken bij onderzoek en door projectonderwijs te intensiveren.

Thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten'

De HAN beoogt het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten' te realiseren door a) een verbeterde digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving; b) de ontwikkeling van en versnelling in de realisatie van het informatievoorzieningslandschap en c) de actualisering van de huisvestingsplannen. Twee omvangrijke centrale projecten zijn het project Digitale leer- en werkomgeving (DLWO) en het project IV-landschap (de inrichting van informatievoorzienings landschap). Een voorbeeld van een decentrale activiteit is de aanschaf van geschikte en noodzakelijke tools voor specifieke opleidingen waardoor het onderwijs een impuls krijgt en up-to-date blijft.

Thema 'meer en betere begeleiding van studenten' en thema 'het verhogen van het studiesucces'

De HAN beoogt deze thema's te realiseren door een beter samenhangend dienstenpakket op het gebied van studentbegeleiding, studentenwelzijn en aansluiting en doorstroming. Dit betreft vooral decentrale activiteiten, zoals de verdere optimalisering van de

studieloopbaanbegeleiding, passend bij de doelgroep en curricula van opleidingen. Daarnaast betreft het activiteiten gericht op een verbetering van de aansluiting en doorstroming. De ambitie hierbij is om minder uitval in het eerste jaar te realiseren via een betere studiematch, doelgroepgerichte aansluiting en betere en intensievere begeleiding.

Thema 'onderwijsdifferentiatie'

De HAN beoogt onderwijsdifferentiatie onder andere te realiseren via hybride leeromgevingen, waar onderwijs, onderzoek en werkveld samenwerken op de zwaartepunten Health, Smart Region en Sustainable Energy & Environment. Deze zwaartepunten bieden studenten de mogelijkheid om zich te richten op onderwerpen die aansluiten op hun persoonlijke kwaliteiten en interesses waardoor er meer mogelijkheden tot differentiatie ontstaan. Daarnaast realiseert de HAN-onderwijsdifferentiatie door het beleid gericht op een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Zowel op centraal niveau als decentraal niveau zet de HAN in op het afstemmen van het deeltijd en duale onderwijs op de werkende doelgroep door het onderwijs verder te flexibiliseren.

Thema 'professionalisering van docenten'

De professionalisering van docenten is primair gericht op vaardigheden voor studentbegeleiding, digitale geletterdheid en inhoudelijk op de thema's van de zwaartepunten (met name onderzoeksvaardigheden). Op centraal niveau biedt de HAN diverse opleidings- en certificeringsprogramma's aan. Op decentraal niveau kent de professionalisering verschillende accenten, waaronder het versterken van de didactische bekwaamheid en de toetsbekwaamheid.

2.1.2 Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het plan Kwaliteitsafspraken van de HAN goed is afgestemd op het Instellingsplan en voortbouwt op de meerjarige Strategische investeringsagenda van de HAN. Hierdoor past het plan goed bij de historie en de context van de HAN en het panel concludeert dat er sprake is van een consistente en coherente beleidslijn.

Volgens het panel is er sprake van een doordachte en consistente samenhang tussen de beleidsprioriteiten van de HAN en de zes thema's uit het sectorakkoord. Het panel heeft op basis van het plan Kwaliteitsafspraken en de gesprekken een goed beeld gekregen hoe de centrale en decentrale projecten bijdragen aan de verbeteringen van onderwijskwaliteit, 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 Instellingsplan. Tijdens de gesprekken 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. Het panel vindt het positief dat bij het toebedelen van de decentrale middelen niet alleen is gekeken naar studentenaantallen maar dat ook de kwaliteit van de plannen is meegenomen.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen 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 aangepaste plan Kwaliteitsafspraken bouwt voort op het eerste plan Kwaliteitsafspraken uit 2019 en sluit aan op het proces dat toen is gevolgd. Destijds is een werkgroep samengesteld bestaande uit een instituutsdirecteur, beleidsmedewerkers (onderwijs & onderzoek), directeur financiën en HR, een student-lid en een docent-lid uit de centrale medezeggenschapsraad. De werkgroep heeft samen met het CvB het eerste plan voor de Kwaliteitsafspraken vormgegeven. De faculteitsdirecteuren hebben de decentrale bestedingen uitgewerkt in plannen per faculteit die zijn afgestemd met hun faculteitsraad.

Nadat dit eerste plan negatief was beoordeeld door het panel, heeft het CvB in september 2019 een projectteam de opdracht gegeven om een aangepast plan Kwaliteitsafspraken op te stellen. Een klankbordgroep, bestaande uit een beleidsmedewerker, de directeur financiën, een instituutsdirecteur en drie leden van de MR (waaronder twee studentleden), volgde de verschillende stappen in het proces en gaf feedback. De projectleider had tweewekelijks voortgangsoverleg met de drie MR-leden. Daarnaast was er regulier overleg tussen de projectleider en de klankbordgroep als geheel.

Eind september 2019 stond het plan voor de Kwaliteitsafspraken centraal op de Brede Managementconferentie (BMC), waarin het CvB en de faculteits- en de instituutsdirecteuren participeren. De faculteits- en instituutsdirecteuren hebben de plannen vertaald naar de verschillende domeinen en geconcretiseerd voor een langere periode (2021-2024). Met de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur voeren de academiecteuren per 1 januari 2020 de regie op de uitvoering van de decentrale plannen voor de periode 2021-2024. Daartoe vertalen zij de plannen, die zijn ontwikkeld binnen de facultaire kaders, naar acties op academieniveau. In 2020 beschrijven de academies in hun academiaplannen het proces voor het verder uitwerken van de decentrale plannen voor de Kwaliteitsafspraken, in overleg met academierraden en opleidingscommissies. De academies werken de facultaire plannen verder uit met een fasering per jaar.

Medezeggenschap

De MR is vanaf de start (juni 2018) betrokken bij het proces en de inhoud van planvorming. Bij het opstellen van het aangepaste plan Kwaliteitsafspraken participeerde de MR in de klankbordgroep. Het CvB heeft de planvorming over de Kwaliteitsafspraken regelmatig besproken via de reguliere overleggen met het dagelijks bestuur en plenaire bijeenkomsten van de MR en zijn Commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Op 3 maart 2020 heeft de MR ingestemd met het plan.

De medezeggenschap (MR, faculteitsraden en opleidingscommissies) is gedurende het proces meerdere keren in de volle breedte geïnformeerd over de voortgang en realisatie van Kwaliteitsafspraken. Dit gebeurde onder andere op de jaarlijkse dag van de medezeggenschap en tijdens twee bijeenkomsten in november waarbij de brede medezeggenschap feedback heeft gegeven op het totaal van de centrale en decentrale plannen. Daarnaast heeft de decentrale medezeggenschap (de deelraden en de opleidingscommissies) tijdens reguliere overleggen input en feedback gegeven op de decentrale plannen. Ook is er via

studieverenigingen een aparte bijeenkomst georganiseerd om breder input op te halen onder studenten.

De vertegenwoordigers van de centrale medezeggenschap en decentrale medezeggenschap met wie het panel heeft gesproken, gaven aan tevreden te zijn met de wijze waarop zij bij het proces zijn betrokken en dat hun inbreng zichtbaar is verwerkt in de doorontwikkeling van de plannen. De leden van de medezeggenschapsraad zijn goed gefaciliteerd om deze rol op zich te nemen.

Vanwege de recente reorganisatie, verkeert de HAN momenteel in een transitie wat betreft de medezeggenschapstructuur. De verwachting is dat vanaf de tweede helft van 2020 de academieraden in werking treden als vervanging van de faculteitsraden. De betrokkenheid van academieraden is geborgd via de (overgangs)regeling medezeggenschap.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in april 2018 door het CvB geïnformeerd over het sectorakkoord en de daarin opgenomen Kwaliteitsafspraken. Gedurende het gehele proces heeft het CvB meerdere malen intensief gesproken met de Raad van Toezicht over de context, inhoud, proces en procedure voor het maken en het herzien van het plan Kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht heeft op 13 februari 2020 formeel goedkeuring gegeven aan het aangepaste plan voor de Kwaliteitsafspraken.

Externe belanghebbenden: het werkveld

De samenwerking binnen de driehoek 'onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk' vormt binnen de HAN het primaire uitgangspunt voor de inrichting van het onderwijs. De beroepspraktijk, oftewel het werkveld, is op verschillende manieren betrokken bij de planvorming. De herziene plannen voor de Kwaliteitsafspraken zijn besproken tijdens de jaarlijkse rondetafelbijeenkomst met studenten, docenten, onderzoekers, werkveldvertegenwoordigers en het CvB. Daarnaast is het werkveld via de beroepenveldcommissies continu betrokken bij de doorontwikkeling van curricula, waaronder ook projecten die worden gerealiseerd vanuit de studievoorschotmiddelen.

2.2.2 Overwegingen

De HAN heeft bij het herzien van het plan voor de Kwaliteitsafspraken sterk ingezet op het realiseren van interne betrokkenheid over de volle breedte van de instelling en een plan ontwikkeld dat breed wordt gedragen.

Het panel heeft geconstateerd dat de medezeggenschap door middel van een intensief interactief proces als volwaardige gesprekspartner is betrokken bij de planvorming. De medezeggenschap heeft aantoonbaar invloed uitgeoefend op de plannen. Het panel heeft vastgesteld dat de centrale medezeggenschapsraad met het plan heeft ingestemd. Het panel vindt het positief dat de HAN studenten via studieverenigingen heeft uitgenodigd om mee te denken bij de ontwikkeling van de plannen. Wel is het panel van mening dat er ruimte is voor het realiseren van een bredere studenten betrokkenheid, zeker gezien de sterke focus die de HAN legt op de 'student als partner'.

Het panel heeft vastgesteld dat de inbreng van de decentrale medezeggenschap goed heeft plaatsgevonden via de faculteitsraden en de opleidingscommissies en dat de betrokkenheid van toekomstige academieraden is geborgd via de (overgangs)regeling medezeggenschap. Het

panel adviseert om de academieraden op korte termijn in stelling te brengen en de bespreking van de Kwaliteitsafspraken als prioriteit te agenderen zodat de plannen binnen de academies kunnen landen. Het panel ziet dit als een uitgelezen kans om een (nog) bredere studentenbetrokkenheid te realiseren.

De Raad van Toezicht is vanaf begin 2018 betrokken bij de ontwikkeling van de context, inhoud en proces van de Kwaliteitsafspraken. Het plan is door de Raad van Toezicht formeel goedgekeurd.

Het panel vindt het positief dat het werkveld als externe partij is geraadpleegd bij de totstandkoming van het plan. Aangezien de samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk een van de kernelementen is van de onderwijsvisie van de HAN, is het volgens het panel wenselijk om het gesprek met het werkveld zodanig te voeren dat zij ook op meer strategisch niveau kunnen meedenken en bijvoorbeeld ook meepraten over de doelen op lange termijn.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voldoet aan criterium 2.

2.2.4 Aanbevelingen

Het panel adviseert om de academieraden op korte termijn in stelling te brengen en de bespreking van de Kwaliteitsafspraken als prioriteit te agenderen. Benut hierbij de kans om een (nog) bredere studentenbetrokkenheid te realiseren.

Daarnaast adviseert het panel om het gesprek met het werkveld zodanig te voeren dat zij ook op strategisch niveau kunnen meedenken over doelen op lange termijn.

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

De HAN kiest bij 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. Het plan bevat een overzicht van de verdeling van de studievoorschotmiddelen voor beide fasen waarbij een uitsplitsing is gemaakt naar centrale middelen en decentrale middelen. Dit overzicht geeft de relatie weer tussen de inzet van de middelen met de beleidsprioriteiten van de HAN en de zes thema's van het sectorakkoord.

Eerste fase (2019-2020)

Met de inzet van de studievoorschotmiddelen bouwt de HAN 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. Aangezien het panel bij de eerdere toetsing van het voorgaande plan van mening was dat deze activiteiten in deze periode realistisch en haalbaar zijn, heeft de HAN deze centrale plannen niet gewijzigd.

Tweede fase (2020-2024)

Het CvB voert de regie op de uitvoering van de centrale investeringsagenda, die in deze fase met name is gericht op het informatievoorzieningslandschap en huisvesting.

De academiectoren voeren de regie op de uitvoering van de decentrale plannen voor de periode 2021-2024. Het panel heeft als bijlage bij het aangepaste plan Kwaliteitsafspraken een spreadsheet ontvangen. De spreadsheet laat per faculteit een uitwerking van de plannen zien, die in de loop van 2020 worden doorvertaald naar activiteiten per academie. Deze spreadsheet bevat een inventarisatie van lopende activiteiten, wensen, ambities en intenties vanuit het perspectief van de thema's van het sectorakkoord en de doelen van het Instellingsplan, met per jaar een uitgesplitste en gefaseerde besteding van de middelen over de gehele planperiode. De academies hanteren deze spreadsheet als 'spoorboekje' bij de verdere doorvertaling en uitvoering van de plannen. Hierbij bekijkt men of en welke acties academie-overstijgend zijn en hoe deze gezamenlijk aan te pakken.

Monitoring

De monitoring van de voortgang en resultaten van de activiteiten met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken vindt plaats binnen de reguliere planning- & control cyclus. Hierbij wordt het onderscheid tussen de middelen van de Kwaliteitsafspraken en de reguliere gelden zichtbaar gemaakt. Tot 2019 schreven de faculteitsdirecteuren een verantwoording en een daarop gebaseerde duiding. Met de ingang van de nieuwe organisatiestructuur, schrijven de directeuren (academie, staf en services) deze verantwoording en duiding. Deze rapportages worden met het CvB besproken. De insteek bij de gesprekken is dat de acties met een evaluatieve bril worden bekeken. Zo kan besloten worden om acties niet te continueren als deze niet het beoogde effect blijken te hebben of een onvoldoende duurzaam karakter blijken te hebben. De doelen blijven dan wel staan en er worden hernieuwde acties ingezet. Tijdens de bezochtdag gaf de HAN aan ook gebruik te maken van reguliere kwaliteitszorginstrumenten die zijn gebundeld in de HAN-resultaatmonitor.

De directeuren bespreken binnen hun academie de voortgang met hun academieraad en opleidingscommissies. Deze besprekingen zijn gekoppeld aan de binnen de academies gangbare evaluatiecyclus.

De vertegenwoordigers van de medezeggenschap gaven aan behoefte te hebben aan een spijfiguur die binnen de HAN het centrale aanspreekpunt zal zijn rondom de monitoring van de Kwaliteitsafspraken. Het panel heeft dit tijdens het bezoek vervolgens besproken met het CvB waarop het CvB aangaf hier positief tegenover te staan.

2.3.2 Overwegingen

Het aangepaste plan bevat een meerjarige investeringsstrategie voor de verdeling van zowel de centrale als decentrale middelen. De spreadsheet die bij het aangepaste plan is meegezonden, bevat per faculteit een vertaling naar doelen en concrete acties. Het panel heeft hiermee een goed beeld gekregen van de inzet van de middelen op zowel decentraal als centraal niveau voor de gehele periode. De doelen en activiteiten sluiten goed aan op bestaande plannen en processen binnen de HAN en getuigen van een langetermijnperspectief. Het panel oordeelt positief over de haalbaarheid en realiseerbaarheid van zowel de centrale als de decentrale activiteiten.

Het aangepaste plan voor de Kwaliteitsafspraken is tot stand gekomen terwijl de HAN midden in de transitie zat van faculteiten en instituten naar academies. Het panel vindt het positief

dat de meegezonden spreadsheet reeds inzichtelijk maakt hoe de facultaire plannen zijn gelinkt aan de academies. Wel adviseert het panel om de verdere doorvertaling van de facultaire plannen naar de academieplannen zo spoedig mogelijk te realiseren. Deze vervolgstap is essentieel om op korte termijn inzichtelijk te kunnen maken wat de opbrengsten van studievoorschotmiddelen zijn.

Het panel vindt het positief dat de evaluatie en de monitoring van de voortgang is geïntegreerd in de reguliere P&C-cyclus. Volgens het panel heeft de HAN voldoende instrumenten in huis om een doeltreffende monitoring mogelijk te maken. Het panel onderschrijft de visie van de HAN dat het kwalitatieve gesprek waardevol is om inzicht te krijgen in de gerealiseerde opbrengsten van de kwaliteitsgelden. Het panel vindt het positief dat iedere academie de ruimte heeft om binnen de kaders beredeneerd af te wijken van de voorgestelde plannen. Dit biedt de academies genoeg ruimte om de voorgestelde plannen indien nodig bij te stellen en doet ook goed recht aan het besturingsprincipe van professionals governance. Het panel moedigt het CvB aan om een spilfiguur aan te stellen die de komende jaren zicht houdt op de sturing en adviseert om dit op korte termijn te realiseren.

Door de integratie in de reguliere P&C-cyclus gaat de medezeggenschap mee in de hele monitoringscyclus. Bij de decentrale invulling van de plannen spelen de academieraden een belangrijke rol op het gebied van de monitoring van de plannen. Het panel adviseert om ervoor te zorgen dat de nieuw te vormen academieraden hiertoe spoedig worden ingericht en toegerust.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voldoet aan criterium 3.

2.3.4 Aanbevelingen

Het panel adviseert om de verdere doorvertaling van de facultaire plannen naar de academieplannen zo spoedig mogelijk te realiseren. Dit is essentieel om op korte termijn inzichtelijk te kunnen maken wat de opbrengsten van studievoorschotmiddelen zijn. Gezien de belangrijke rol die academieraden vervullen bij de monitoring van de plannen op academieniveau, adviseert het panel om de nieuw te vormen academieraden hiertoe spoedig in te richten en toe te rusten.

Ook adviseert het panel om op korte termijn een spilfiguur aan te stellen die de komende jaren het centrale aanspreekpunt zal zijn voor de monitoring van de Kwaliteitsafspraken.

3 Bijlagen

3.1 Het panel

De NVAO heeft een 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 door de 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 en de vragen voor de verschillende gespreksgroepen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiging uit de instelling, zijnde het College van Bestuur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap (zowel centraal als decentraal) en de Raad van Toezicht. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen teruggekoppeld aan de instelling. Vanwege beperkende maatregelen in het kader van COVID-19, hebben de gesprekken plaatsgevonden middels een online platform voor videobeelden.

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 conceptadviesrapport 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 de beoordelingsdag

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
11.00 – 11.45	Gesprek 1	College van Bestuur
12.15 – 12.45	Pauze	
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
15:00 – 15:45	Gesprek 4	College van Bestuur
15:45 – 17:00	Paneloverleg	Panel
17:00 – 17:15	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:

- Aangepast plan Kwaliteitsafspraken HAN 10 maart 2020
- Bijlage A: spreadsheet centraal decentraal
- Bijlage B: mail stafdirecteur financiën
- Notitie t.b.v. het panel Kwaliteitsafspraken – HAN, 24 april 2020



KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken herstelbeoordeling	Nummer 009236
Datum 20 juli 2020	Versie 50.1
Contactpersoon Anke Schols	+ 31 (0) 6 18 5953 82 kwaliteitsafspraken@nvao.net

GEGEVENS INSTELLING

• Naam instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
• BRIN	25KB
• Bezoekadres	Ruitenberglaan 31, 6826 CC Arnhem
• Kwaliteitsafspraken	Zelfstandige beoordeling
• Beoordelingsdag	maandag 11 mei 2020
• Inleverdatum aanvraagdossier	maandag 16 maart 2020
• Uiterste inleverdatum op basis van eerste besluit	zaterdag 19 december 2020

STATUS DOSSIER

• Datum ontvangst aanvraagdossier	maandag 16 maart 2020
• Toets ontvankelijkheid dossier	maandag 13 april 2020
• Adviesrapport panel vastgesteld	woensdag 1 juli 2020
• Advies Dagelijks Bestuur NVAO	dinsdag 7 juli 2020
• Advies toegestuurd aan Minister van OCW	maandag 20 juli 2020
• Beschikkingsdatum	maandag 12 oktober 2020

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: 009236

Colofon

Adviesrapport
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Planbeoordeling Kwaliteitsafspraken
maandag 11 mei 2020



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net